

СЕРИЯ УЧЕБНИКОВ  
ДЛЯ ПРОГРАММЫ МВА  
(Master of Business Administration)

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**В.А. Баринов**  
**В.Л. Харченко**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
И ФИНАНСОВ «СИНЕРГИЯ»



**СЕРИЯ УЧЕБНИКОВ  
ДЛЯ ПРОГРАММЫ МВА**  
(Master of Business Administration)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
И ФИНАНСОВ «СИНЕРГИЯ»

**В.А. Баринов, В.Л. Харченко**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Допущено Министерством образования  
Российской Федерации в качестве  
учебного пособия для слушателей  
образовательных учреждений,  
обучающихся по программе МВА  
и другим программам подготовки  
управленческих кадров*

**МОСКВА  
ИНФРА-М  
2006**

338 24/07)  
УДК 65.0(07)  
ББК 65.290-2я7  
Б12 249

338.24/07)

Научный редакционный совет: Видяпин В.И. (Председатель),  
Баринов В.А., Белянский В.П., Иоффе М.Я.

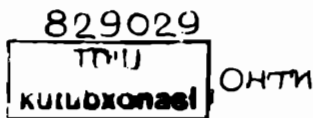
**Баринов В.А., Харченко В.Л.**  
Б12 Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М,  
2006. – 237 с. – (Учебники для программы *MBA*).

ISBN 5-16-002138-8

Проблемы стратегического менеджмента рассмотрены с позиции формирования конкурентоспособности компании. Выбор стратегии развития предприятия проведен на базе анализа материальных и нематериальных активов. Дан анализ методов современного стратегического менеджмента. Рассмотрена организация системы стратегического менеджмента и технология управления изменениями в процессе реализации стратегии.

Для слушателей программы *MBA* и руководителей высшего звена управления компаний и преподавателей.

УДК 65.0(07)  
ББК 65.290-2я7



## Дорогие друзья!

Важнейшей задачей в рыночной экономике России является удовлетворение потребностей экономики и социально-трудовой сферы в высококвалифицированных кадрах, формирование корпуса компетентных государственных служащих и контингента цивилизованных собственников, предпринимателей и менеджеров.

Работа в сложных условиях нестабильности экономической ситуации предъявляет повышенные требования к квалификации руководителей, уровню их профессиональных знаний, обеспечивающих предприятию реальный переход к стратегическому управлению компанией в постоянно меняющейся рыночной конъюнктуре.

В проблеме формирования корпуса профессионально подготовленных менеджеров программа *MBA* занимает особое место. По зарубежным и российским стандартам эта программа предназначена для подготовки управленцев высшего звена управления компаний. Особенностью управленческой деятельности данной категории менеджеров является решение задач стратегического управления компанией. Разработка и реализация стратегии предполагает не только владение современным инструментарием анализа отрасли и внутренних сильных сторон организации. Важной составляющей стратегического мышления является умение видеть общие тенденции развития рынка, возникающие возможности и новые ниши для деятельности компании. Подобным подходом к решению стратегических задач развития компании вооружает система знаний, реализуемых программой *MBA*.

Обучение слушателей, имеющих управленческий опыт, для которых предназначена программа *MBA*, предполагает высокие требования к качеству учебного материала, организации учебного процесса и преподавательского состава. Работа по постоянному повышению качества методического обеспечения учебного процесса привела нас к необходимости системного улучшения учебно-методических материалов.

Подобное издание серии учебных пособий для программы *MBA* в российских условиях является одним из первых. Состав серии определен в соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового ад-

министрирования — *Master of Business Administration (MBA)*» (Приказ Минобразования РФ от 25.08.2003 № 3381).

Особенность содержания учебных материалов серии состоит в раскрытии теоретических вопросов управления на примерах реальных ситуаций, и прежде всего из российской практики, а также на зарубежном опыте. Здесь нашел отражение опыт преподавания программы *MBA*, наработанный в рамках совместной программы РЭА им Г.В. Плеханова и ИЭФ «Синергия», с самого начала эксперимента (1999), проводимого Министерством образования РФ по реализации данной программы.

Программа *MBA* РЭА им Г.В. Плеханова и ИЭФ «Синергия» — первая из российских программ подобной категории, аккредитованная Международной Ассоциацией программ *MBA (AMBA)*. Помимо этого в учебных пособиях мы учитывали также общие требования к качеству, рекомендованные Европейским фондом развития менеджмента (*EFMD*), членами которого являются РЭА им Г.В. Плеханова и ИЭФ «Синергия».

В этой связи содержание и методы реализации программы осуществлены с учетом принятых в Европе стандартов качества, что соответствует духу и букве Болонской конвенции в области образования, к которой недавно присоединилась Россия.

*Президент Российской  
экономической академии  
им. Г.В. Плеханова*

*В.И. Видяпин*

*Ректор Института  
экономики и финансов  
«Синергия»*

*М.Я. Иоффе*

---

## ВВЕДЕНИЕ

---

Историки будущего, наверное, потратят немало сил и времени на обоснование события или даты, с которых начались рыночные преобразования в постсоциалистической России. С начала этих преобразований прошло уже более десяти лет, что позволяет сделать некоторые выводы и обобщения.

Давайте зададимся простым вопросом: в чем же заключается наиболее существенный результат первого десятилетия рыночных реформ? Ответов может быть много. Но главное, по мнению авторов данной книги, состоит в том, что единственным реальным, бесспорным и наиболее значимым результатом рыночных реформ в России является то, что массовый российский потребитель получил СВОБОДУ ВЫБОРА.

Те, кто помнит времена из недавнего прошлого (1993–1995 гг.), наверное, не забыли трудности руководителей предприятий той поры — как и кому продать произведенную продукцию. Они впервые столкнулись с кризисом сбыта. Одни задумались об основных причинах данного явления и сумели, обновив ассортимент и улучшив качество продукции, «остаться на плаву», другие увидели спасение в бартере и иных хитрых способах взаимозачетов. Были и третьи — которые не смогли ничего и поэтому очень быстро пополнили ряды банкротов.

Между тем торговля в тот момент переживала настоящий бум. Торговые компании росли, как на дрожжах, и на отсутствие покупательского спроса не жаловались. Правда, отечественных товаров тогда в магазинах практически не было. А вот экономику Японии, Турции, Китая, Западной Европы и других российский потребитель в то время поддержал весьма существенно.

И сколько бы ни говорили потом о необходимости «экономического патриотизма», все это на выбор потребителя как-то не повлияло.

В условиях свободы выбора потребительское поведение меняется радикально. На бытовом уровне самая понятная иллюстрация свободы выбора зависит от потребителя.

В английском языке понятие «конкуренция» переводится словом «соревнование». Свобода выбора у потребителя означает для производителей необходимость соревноваться между собой за его предпочтение.

Еще одна «очевидная банальность», про которую как-то совсем уж неприлично говорить в среде образованных людей, — это извест-

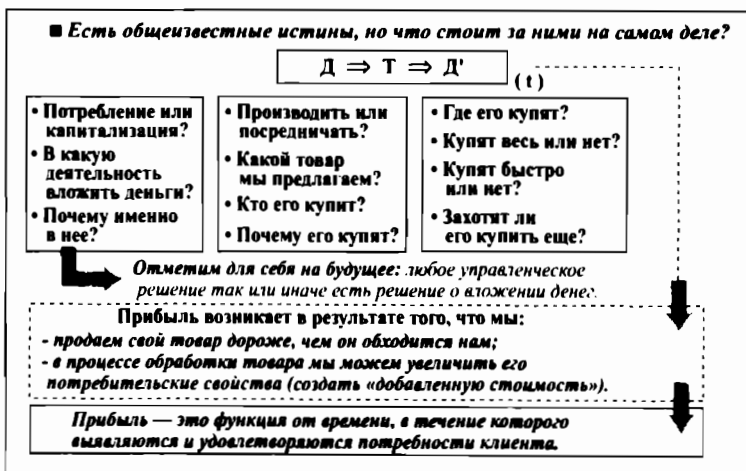
ная еще от К. Маркса формула «Д–Т–Д'». Но на вопрос, что же она означает, в лучшем случае можно услышать, что эта формула описывает кругооборот капитала. Оставим в стороне принципиальные различия в ее толковании марксистами и экономистами-рыночниками. Отметим другое: и последние не отрицают ее значения и актуальности. Потому что этим все сказано, вопрос только в том, как прочесть.

Известно, что рыночная экономика строится на отношениях обмена (см. современных классиков маркетинга, Ф. Котлера, например). И именно этим она в корне отличается от любой другой экономической системы.

Отношения обмена — это прямое условие осуществления СВОБОДЫ ВЫБОРА. Они возможны лишь при определенных условиях: наличие как минимум двух сторон (участников обмена), возможности самостоятельного выбора партнеров, а самое главное — наличие у каждой из сторон некоей ПОЛЕЗНОСТИ, имеющей ценность для другой стороны.

Иными словами, нормальное цивилизованное общество строится на том, что вы можете удовлетворить свои потребности, только удовлетворяя потребности других и только в результате обмена.

И самые успешные производители определенно понимают, какие товары и услуги нужны потребителю. Рыночная суть прибыли как раз в том и состоит — это вознаграждение производителю со стороны потребителя за вновь созданные с высокими потребительскими свойствами товары и услуги.



Деньги вкладываются в производство товара, который выступает как носитель потребности и предлагается для обмена. И только в результате последнего деньги вновь могут вернуться к производителю, причем с прибылью.

Вот, оказывается, почему маленькая Швеция, имея во много раз меньшие ресурсы, чем огромная Россия, и население, сравнимое по численности всего лишь с одним достаточно крупным российским регионом, производит сопоставимый с Россией объем валового внутреннего продукта. Видимо, потому, что их менеджеры понимают связь между умением производить необходимое и объемами продаж, в том числе и на экспорт, а также разницу в прибыльности продуктов с низкой и высокой добавленной стоимостью. Не говоря уж про Японию, которая процветает исключительно за счет экспорта высокотехнологичных товаров, имея при этом собственных ресурсов что-то около 3% от потребляемых.

Никогда и ни при каких условиях не следует бизнесмену, который стремится к успеху на рынке, забывать простые (и на самом деле очевидные) истины:

- Обмен возможен, если только вы располагаете полезностью для потенциальных партнеров.

Что такое истинная полезность для него, знает только потребитель, и только его понимание — единственно правильное.

Внутри любого бизнеса прибыли нет и не может быть по определению — там есть только затраты.

Прибыль возникает вне бизнеса как следствие удачно осуществленного обмена.

Не удовлетворяя потребительский спрос для других, вы не сможете удовлетворить и свои собственные потребности.

Главная цель любого бизнеса — это создание потребителя.

Из вышеперечисленных положений можно сделать самые конкретные и практические выводы для анализа состояния и перспектив любого бизнеса. Причем выводы очень серьезные, а именно — что отличает конкурентоспособное предприятие от других.



---

## ГЛАВА 1. КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ В БИЗНЕСЕ

---

Конкуренция — это экономическая борьба между производителями за право получения большей прибыли. В английском языке этот термин звучит как СОРЕВНОВАНИЕ.

Сам факт существования конкуренции имеет определенные последствия для производителей. Конкуренция:

- вынуждает производителей оперативно реагировать на изменение предпочтений потребителей, а также на изменения макроэкономического характера;

вынуждает производителей постоянно искать и находить новые виды товаров и услуг, которые нужны потребителям и могут лучшим образом удовлетворить их потребности;

способствует тому, что производители стремятся выпускать продукцию все более высокого качества по ценам, приемлемым для потребителя (постоянно улучшая соотношение «цена / полезность»);

достаточно жестко «подталкивает» производителей к использованию наиболее эффективных способов производства и обновлению технологий;

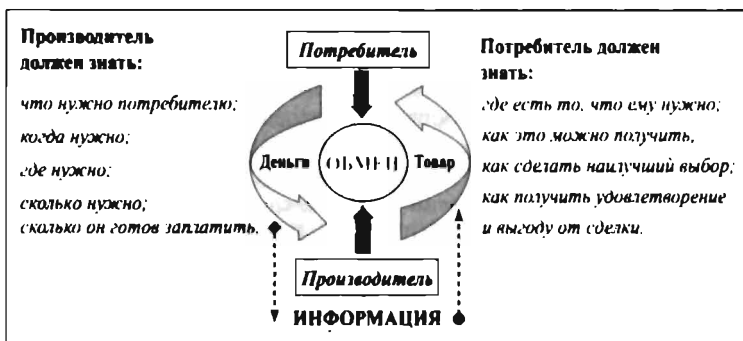
обеспечивает более высокий доход тому, кто трудится эффективнее и производительнее (т.е. не тому, кто располагает наибольшими ресурсами, а тому, кто лучше думает и быстрее реагирует на изменения предпочтений потребителей, т.е. умеет концентрировать ограниченные ресурсы на наиболее результативных направлениях).

Конкуренция в самом общем смысле — это борьба между производителями за предпочтения потребителей, а конкурентоспособность (КСП) — это все, что обеспечивает вашему бизнесу сравнительные преимущества в глазах клиента (относительно ваших конкурентов).

Большинство российских менеджеров не знает своих конкурентов, а знает только ведущие корпорации мира. На самом деле все гораздо проще: конкуренты — это те, чьи масштабы деятельности сопоставимы с вашими и кто в принципе может «перетянуть» к себе ваших клиентов. Таким образом, для пересчета реальных конкурентов обычно хватает пальцев одной руки.

Кстати, одно наблюдение из практики управленческого консультирования — случаи потери клиентов (в том числе и по причине их перехода к конкурентам) почти никогда не становятся предметом анализа и каких-либо выводов со стороны наших менеджеров.

Таким образом, понимание того, что воспринимается потребителем как конкурентные преимущества и как они представлены у вас и ваших конкурентов, — вот это действительно полезная информация не только для принятия управленческих решений, но и для определения стратегии развития.



Рассмотрим, как клиент принимает решение о покупке. Обмен — это вполне понятное стремление каждой из сторон получить большее за меньшее.

При этом возникают трудности в принятии решения об участии в обмене как для покупателя, так и для продавца — в пропорции «отдаю — получаю». Чем больше человек сможет получить и меньше за это отдать, тем легче ему принять решение об обмене. Соответственно, верна и обратная зависимость.

Значит, наша значимость как продавцов состоит в понимании **СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ** клиента. Без этого знания грамотное решение задачи **ПРЕДСТАВЛЕНИЯ** своих товаров и услуг (которое на самом деле и является не более чем попыткой обратить внимание клиента на наличие сравнительных преимуществ либо отличительных признаков) вряд ли возможно в принципе.

Процесс принятия решения о покупке можно свести к простой дроби: «цена / полезность». Даже не осознавая этого, именно так мы действуем, приобретая повседневно необходимые товары или услуги в условиях возможности выбора (и отсутствия ограничений по времени). В более сложных случаях мы пытаемся анализировать и

сопоставлять осмысленно, и чем выше «цена вопроса», тем сложнее такой выбор сделать. Но сути это не меняет.

Говоря о проблеме достижения КСП любого бизнеса, нельзя упускать из виду, что, по крупному счету, мы имеем для этого всего две возможности: либо увеличение полезности, либо снижение цены. Эти основные принципы стратегии получили название «дифференциация / доминирование по издержкам». Для относительно небольших компаний возможен еще промежуточный вариант, который получил название «стратегия специалиста»: максимально возможное качество товаров и услуг для ограниченного сегмента («ниши») рынка.

Проблема выбора стратегии достижения КСП связана с хорошим пониманием системы ценностей клиента. Один из известных японских менеджеров как-то произнес очень глубокую по содержанию фразу, что выражение глаз клиента — это единственно истинное мерило успеха. Знание этого плюс реалистичная оценка собственных возможностей и ресурсов — определяющие условия правильного выбора конкурентной стратегии (как последовательности действий, позволяющих улучшить **РЫНОЧНЫЕ ПОЗИЦИИ** производителя или продавца).

Не будем забывать еще и о том, что стратегия всегда ориентирована на будущее. В отличие от оперативного управления, предметом интересов стратегического менеджмента является сохранение бизнеса и создание возможностей для эффективной его деятельности в долгосрочной перспективе. Отсюда можно сделать вывод — грамотному менеджеру не столько интересны картинки сегодняшнего состояния рынка, сколько интересны **ТЕНДЕНЦИИ**, которые будут определять это будущее. И искать их надо там, где действительно формируется будущее, — во флуктуациях культурных норм и человеческих ценностей.

Есть простой критерий определения «хорошего продавца» — хорошим продавцом можно считать только того, у кого клиент захочет совершить повторную покупку. Это практически означает, что дело не только и не столько в силе и четкости собственно конкурентного предложения.

Во-первых, сама наша деятельность должна как минимум соответствовать сделанному предложению, т.е. «подтверждать» его всеми своими проявлениями (а этого возможно добиваться только путем последовательной и твердой реализации выбранной стратегии достижения конкурентоспособности).

Во-вторых, потенциальный клиент должен как-то узнать о нашем предложении и отреагировать на него адекватно нашим ожиданиям.

Значит, нам потребуется определить как часть общей стратегии, так и стратегию построения коммуникаций с ним. В свою очередь, ее эффективность будет определяться тем, насколько мы понимаем существующую у наших клиентов систему ценностей и способны ли мы построить «опирающийся» на нее диалог с клиентом.

В-третьих, есть еще одна разновидность коммуникаций, не менее важная, чем коммуникации с клиентом. Это коммуникации внутри компании. Менеджеры как-то склонны забывать, что по сути своей организация — это целенаправленная система. И на самом деле желание или нежелание клиента иметь дело с нашей компанией определяется не столько усилиями топ-менеджеров и уровнем затрат на рекламу и представительских расходов, сколько поведением в отношениях с клиентом рядового клерка, кладовщика или вахтера.

#### ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРОДАВЦА

- **Продавец ведет себя пассивно**  
*(дожидается, когда покупатель придет сам, а когда он все же приходит, его порывают «отшить» или создать ему ненужные сложности)*
- **Продавец стремится продать то, чем реально не располагает**  
*(невыполнимые обещания, «торговля воздухом»)*
- **Продавец сам не понимает, что продает**  
*(плохо знает свой товар, не умеет преподнести его преимущества)*
- **Продавец слишком увлечен своим товаром**  
*(вместо того, чтобы думать о выгоде покупателя)*
- **Продавец торгует тем же, что и все**  
*(не стремится вместо торговли тем же, что и у других, торговать тем, что нужно покупателю, или создавать иные отличительные преимущества)*
- **Продавец торгует не там, где надо**  
*(торговать нужно там, где «водится» клиент)*
- **Продавец обманывает покупателей**
  - *целенаправленная дезинформация (в расчете, что обман не раскроется, жаловаться не будут и т.п.)*
  - *сознательное умалчивание (сообщается правда и только правда, но далеко не вся)*
  - *качество товара не соответствует заявленному*

В свою очередь, работники чувствуют себя не очень уютно, когда отсутствуют четкие ориентиры, «что такое хорошо, а что такое плохо». Оценка трудового вклада должна происходить не на основе только субъективного мнения руководства, но на основе соответствия действий работников совместно выработанным (или, как иногда говорят, «разделяемым» как менеджерами, так и работниками) и четко сформулированным ценностям и целям компании.

Японские менеджеры это подметили давно и называют работников, непосредственно взаимодействующих с клиентами, работни-

ками «первой линии обороны». Они придумали принцип, который получил название «перевернутая пирамида». Его основная идея проста — главные в организации на самом деле те, от кого зависят ощущения, остающиеся у клиента после взаимодействия с ней. Значит, именно они должны иметь все возможности и средства прямо на своем рабочем месте решать проблемы клиента наилучшим образом. А менеджеры обязаны обеспечить все условия для производительного и эффективного труда работников «первой линии обороны».

|   |  |
|---|--|
| <b>Самая революционная управленческая идея</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Если работник обеспокоен прежде всего тем, что о нем думает начальство, ему не кажется важным думать о клиенте.</li><li>• В компании, стремящейся завоевать клиентов, именно они стоят на первом месте.</li><li>• Тем, кто обслуживает клиентов, требуется сервис от других подразделений компании.</li></ul> | <b>ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ<br/>РАБОТНИКИ<br/>«ПЕРВОЙ ЛИНИИ»<br/>МОГЛИ<br/>ОСУЩЕСТВЛЯТЬ<br/>КАЧЕСТВЕННОЕ<br/>ОБСЛУЖИВАНИЕ<br/>КЛИЕНТА, ИХ<br/>САМИХ ДОЛЖНЫ<br/>КАЧЕСТВЕННО<br/>ОБСЛУЖИВАТЬ</b> |
| <i>Хороший руководитель не командует, а обслуживает тех, кто обслуживает клиента</i>  |  |

Очевидно, что реализация даже самых лучших идей потребует времени и усилий. Особенно трудно, когда это связано с необходимостью изменения (модификации) поведения людей. Значит, новое качество функционирования организации может возникнуть только как результат некоторой «цепочки шагов». А сделать эти шаги вряд ли возможно, если нет четкого представления о том, какими они должны быть и почему, за какое время должны быть реализованы и что это даст организации. Иными словами, существуя в конкурентной среде, организация должна иметь четкое представление о желаемых для нее рыночных позициях, вытекающих из этого целях и задачах, способах их достижения и т.п. Для этого она должна овладеть методами стратегического планирования.

## ОТЛИЧИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТ ОПЕРАТИВНОГО

| <i>Характеристика</i>                       | <i>Оперативное управление</i>  | <i>Стратегическое управление</i>   |
|---|--|--|
| <i>Взгляды на смысл существования фирмы</i> | Организация существует для быстрого получения прибыли от реализации производимых товаров и услуг.        | Выживание и существование в долгосрочной перспективе посредством сбалансированных отношений с внешней средой.  |
| <i>Концентрация внимания</i>                | Поиск путей более эффективного использования ресурсов, имеющихся внутри организации                      | Усиление конкурентоспособности посредством поиска новых возможностей во внешней среде и адаптации к происходящим в ней изменениям.                                 |
| <i>Фактор времени</i>                       | Ориентация на краткосрочный (текущий) период времени.  | Ориентация на долгосрочную перспективу.  |
| <i>Управление персоналом</i>                | Взгляд на работников как на простых исполнителей работ и функций (расходный ресурс).                     | Взгляд на работников как на основу развития организации, ее главную ценность и источник благополучия (ключевой ресурс).  |
| <i>Оценка эффективности</i>                 | Эффективность оценивается в терминах прибыли и рациональности использования производственного потенциала | Эффективность оценивается через способность организации своевременно реагировать на новые запросы рынка и изменяться в соответствии с изменениями во внешней среде |

Задача стратегического планирования как минимум «двойка» — это приведение возможностей организации в соответствие с ее целями, с одной стороны, и сигнал для «внешнего мира» о серьезности этих намерений, с другой стороны.

Руководство южнокорейской корпорации «Самсунг» сделало заявление о своем намерении к 2005 году серьезно «подвинуть» на рынке бытовой электроники его бесспорного лидера — компанию «Сони». И никакого секрета из того, как они намереваются этого добиться, не делается. Стратегия «Самсунга» не только открыта, но и проста — научиться производить на таком уровне, как «Сони», но по цене на 15—20% дешевле. Именно в этой ценовой нише находится сегодня продукция корейских производителей. Очевидно, они своего определенно добьются, поскольку:

- Цель достойная — непростая, но вполне реалистичная.

Обещание потребителям сделано, и не выполнить его — значит «потерять лицо», а страшнее этого на Востоке ничего нет.

Цель компании вполне понятно определяет задачи ее менеджеров на любом уровне «иерархии».

Рабочим послан определенный сигнал, чего именно руководство компании ожидает от них (работать, как японцы, а получать, как корейцы).

Появляется надежный инструмент контроля и оценки управленческих решений: любое действие (как, впрочем, и отсутствие такового) проверяется на соответствие поставленной цели.

Конечно, «Сони» будет искать свои пути удержания лидерских позиций и, несомненно, найдет достойный вариант ответа на такой вызов. И кто бы там из них не занял «рыночный пьедестал», мы ведь как потребители в любом случае только выиграем.

## **ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНЦИИ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ**

Первыми из российских предприятий с конкуренцией столкнулись те из них, кто из-за низкой покупательной способности внутреннего рынка был вынужден сконцентрировать свои усилия на активизации экспортных усилий. Прежде всего это коснулось производителей минеральных удобрений, металлопроката, нефтехимии и т.п. Де-факто такие предприятия оказались «один на один» с ведущими «игроками» мирового рынка. Понятно, что в условиях проникновения нового «игрока» на уже устоявшиеся рынки он может конкурировать чаще всего по цене, поскольку других возможностей у него нет. В этом плане российским производителям реально помогла разница во внутренних и мировых ценах на энергоресурсы, относительно низкая стоимость рабочей силы, наличие сырьевой базы и т.п. Неслучайной была волна обвинений со стороны западных производителей в демпинге (в силу названных обстоятельств полные затраты российских производителей оказались ниже себестоимости «западников») и многочисленные попытки ограничения ввоза российской продукции.

В свою очередь, западные производители получили огромные преимущества на внутреннем рынке России, поскольку российские предприятия не смогли предложить потребителю продукцию со столь высокими потребительскими свойствами и потому просто потеряли свои же собственные рынки. Ситуация несколько улучшилась после так называемого «дефолта», когда западные товары стали недо-

ступными по цене для многих потребителей внутри России. Некоторые российские производители смогли с выгодой для себя использовать эту ситуацию и улучшить свои позиции на внутреннем рынке (пищевая и легкая промышленность, бытовая техника, мебель). Но это преимущество сохраняется только в определенных соотношениях курса рубля и ведущих мировых валют и может быть утрачено, если курс рубля увеличится.

Что касается позиций российских предприятий как производителей дифференцированных товаров, то они еще весьма слабы. Разработка и выведение на рынок новых продуктов осуществляется пока медленно и фрагментарно. Удачные примеры создания национальных брэндов носят весьма ограниченный характер и связаны в основном с пищевой и легкой промышленностью. Российские предприятия не торопятся вкладывать средства в научно-исследовательские работы и опытно-конструкторские разработки. Налоговый режим не стимулирует инвестиционную активность с их стороны, как, впрочем, и отсутствие приемлемых условий для получения долгосрочных кредитов.

Все это говорит о том, что большинство оперирующих на внутренних российских рынках «игроков» еще не очень задумываются о важности создания конкурентных преимуществ. Пока что темпы роста потребления и предложение со стороны производителей не входят в острое противоречие между собой. Даже конкуренция по ценам может носить лишь эпизодический и быстро проходящий характер, поскольку в этом случае «игрокам» проще договориться между собой, а реальных возможностей противодействия подобным договоренностям в обществе пока не выработано. Естественно, что в данных условиях отсутствует и потребность в стратегическом менеджменте как инструменте развития конкурентоспособности бизнеса.

Но подобная ситуация не может продолжаться бесконечно. Вступление России в ВТО приведет к утрате «защищенности» внутреннего рынка, и российские производители определенно столкнутся с ужесточением конкуренции. Очевидно, что процесс этот будет очень болезненным. Российский рынок никуда не исчезнет, но российских предприятий на нем станет существенно меньше. И те, кто думает надолго сохранить свой бизнес и свое место в нем, неизбежно придут к пониманию необходимости осознанно и целенаправленно заниматься развитием конкурентоспособности. Вот только не было бы уже поздно...



• **СОВЕТЫ Майкла Портера**

(Из книги «Конкурентное превосходство наций»)

1. **Конкурентное преимущество в основе своей вытекает из усовершенствований, нововведений и изменений.** Нововведения — это не только новые технологии, но и новые методы и способы действий, которые иногда кажутся обычными. Это могут быть новые производственные процессы, конструкция (дизайн) товаров, подходы к маркетингу или управлению производством.
2. **Конкурентное преимущество предполагает у предприятия целостную систему ценностей.** Система ценностей «Беннетон» состояла, например, в том, что она разработала и рекомендовала образ действий, который сводил к минимуму товарные запасы, обеспечивал быструю доставку и позволял гибко реагировать на тенденции моды.
3. **Конкурентное преимущество можно удерживать только путем постоянных улучшений.** Необходимость изменений часто противоречит установившимся нормам поведения внутри предприятий. Компании редко меняются сами: к этому их подталкивает внешняя среда. Для сохранения конкурентного преимущества требуется, чтобы фирма практиковала, как говорил экономист Джозеф Шумпетер, «творческое саморазрушение». Нужно уничтожать свои старые преимущества, чтобы создать новые.
4. **Надежное преимущество в конечном счете требует глобального подхода к стратегии.** Следует стремиться продавать не только на внутреннем, но и на мировом рынке, использовать имеющиеся в других странах преимущества и формировать высокую репутацию у мировых потребителей.

---

## ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА

---

### ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Главными причинами, вызывающими КОНКУРЕНЦИЮ, видимо, следует считать следующие две особенности, характерные для рыночной экономики, в основе которой лежат отношения обмена. Это свобода выбора для потребителя (что и у кого приобрести) и свобода выбора для производителя (что произвести и кому предложить). И тот и другой при этом несут полную и личную ответственность за возможные последствия этого выбора.

Отсюда становится предельно понятным и значение слова КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ — в сущности, это все, что обеспечивает товару (или торговой марке) сравнительные преимущества относительно подобных товаров (марок) других производителей. Именно наличие таких преимуществ определяет возможные объемы продаж, поскольку любой нормальный человек, становясь участником рыночного обмена, как мы уже отмечали, стремится получить большее за меньшее.

Конкуренция — очевидно, явление достаточно сложное и многообразное. Поэтому проявляется она в самых различных видах и формах.

По ФОРМЕ различают следующие виды конкуренции:

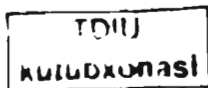
**Функциональная:** среди товаров, различных по исполнению, но удовлетворяющих определенную потребность (например, туфли, сапоги, кроссовки как средство защитить ноги и сделать жизнь людей более комфортабельной);

**Видовая:** среди товаров одной группы, различающихся по каким-то важным для потребителя параметрам (например, кроссовки для бега, спорта и туризма);

**Предметная:** среди одинаковых по назначению, но отличающихся качеством изготовления товаров различных производителей (кроссовки «Nike», «Reebok», «no name»), поэтому иногда ее называют **межфирменной**.

По МЕТОДАМ различают между собой такие способы конкуренции, как:

- **Ценовая:** товар предлагается по цене ниже, чем у конкурентов. Это привлекательно прежде всего для тех потребителей, которых относят к категории «чувствительных к цене». В долгосрочном пла-



не активная ценовая конкуренция приводит к падению общей привлекательности конкретного рынка и, следовательно, как бу- меранг «бьет» и по тем, кто ее применяет. Поэтому в современной практике ценовая конкуренция обычно используется только фир- мами-аутсайдерами при проникновении на уже «занятые» рынки. Такая конкуренция может иметь место как **скрытая**, если на ры- нок выводится новый товар с явно лучшими потребительскими свойствами и при этом непропорционально мало увеличившей- ся ценой, и **прямая**, если просто объявляется о снижении цен.

- **Неченовая конкуренция** обычно имеет место на основе предло- жения товара лучшего качества либо предоставления более ши- рокого комплекса услуг, сопровождаемого пропорциональным увеличением цен. Такой подход часто привлекает потребителей, которым **важнее** получить именно то, что они хотят, а цена при этом доминирующим фактором для них не является.

Итак, производители конкурируют между собой, создавая и про- двигая на рынок либо товары более дешевые (и, соответственно, до- ступные более широкому кругу потребителей), либо имеющие луч- шие потребительские свойства, хотя и более дорогие при этом.

Большинство исследователей сходятся на том, что рост возмож- ностей для потребления в ряде стран, повышение общего культур- ного, и прежде всего образовательного, уровня населения обозначи- ли новую тенденцию — закат эры МАССОВОГО СТАНДАРТИЗИ- РОВАННОГО ПРОИЗВОДСТВА.

Потребители становятся более требовательными, они ищут това- ры и услуги, адекватные их целям и возможностям, добиваются пол- ноты информации, активно защищают свои права, оказывают все возрастающее давление на производителей, в том числе и через го- сударственные и общественные структуры («консьюмеризм»). Чет- ко обозначилось смещение потребительских акцентов от простого «УРОВНЯ ПОТРЕБЛЕНИЯ» к новому «КАЧЕСТВУ ЖИЗНИ».

Это означает, что под конкурентоспособностью следует понимать не столько особые свойства конкретного товара, сколько *наличие у предприятия самой способности такие товары производить.*

Иными словами, производитель должен быть конкурентоспо- собным в области разработки, сокращения сроков освоения произ- водства и выведения на рынок новых товаров, иметь преимущества по уровню технологий, а также способности «приложить» к своему товару определенный комплекс дополнительных сервисных услуг.

Очевидно, что это требует соответствующей системы управле- ния, определенного уровня квалификации персонала, его заинтере- сованности в конечных результатах труда и т.п. Устойчивая конку- рентоспособность предприятия, таким образом, — это не результат

случайного стечения обстоятельств (что, однако, не исключено), а скорее следствие целенаправленных усилий. Причем усилий как со стороны его менеджеров, так и рядовых работников, ибо ни одно предприятие не сможет сделать большего, чем то, на что способны работающие на нем люди.

В связи с этим ряд специалистов предсказывают, что будет происходить смещение от привычных методов **МАССОВОГО МАРКЕТИНГА** к **ПЕРСониФИЦИРОВАННОМУ** (под конкретного клиента), от **РЕКЛАМНОГО МОНОЛОГА** производителя — к **ДИАЛОГУ** и **СОТРУДНИЧЕСТВУ** с потребителями.

Все это говорит о важности выработки новых подходов к **УПРАВЛЕНИЮ** и необходимости **ПЕРЕОЦЕНКИ** классической теории маркетинга. Очевидно, что именно адекватность методов управления новым рыночным реалиям и будет определять конкурентные позиции любого предприятия и в конечном счете — его успешность.

**В бизнесе есть только два способа делать деньги:**

- 1) производить продукцию с наименьшими затратами;**
- 2) иметь то, чего нет у других.**

*Дж. Стэк*

## **ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

На самом деле в основе успеха или неудачи товара на рынке всегда лежит характерное для него соотношение — цена / качество (или, что гораздо понятнее, — цена / полезность).

**ЦЕНА** — ЭТО **МОНЕТАРНОЕ ВЫРАЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ** (полезности), и в процессах обмена она играет ключевую роль как своеобразная шкала, по которой потребитель определяет, соответствует ли получаемое им удовлетворение его материальным затратам. Ее можно представить в виде соотношения:

$$\text{Цена} = \frac{\text{Количество денег, отдаваемое клиентом}}{\text{Количество благ, отдаваемое продавцом}}$$

В качестве «носителя» ценности в акте обмена выступает собственно товар. Однако маркетологи часто говорят, что сами по себе товары никому не нужны. Потребность в них проявляется только тогда, когда у потенциального покупателя возникает некая проблема,

которую можно решить с помощью конкретного товара (и получить от этого удовлетворение). Поэтому правомерна и такая точка зрения, что товар — это «овеществленная» услуга.

Для покупателя товар — это набор **атрибутов**, или свойств, которые способны принести удовлетворение, причем не только через **базовые** функции, присущие товару, но и через **воспринимаемую** его ценность. Поэтому восприятие цены зависит не только от свойств, но и от **позиционирования** товара, а также затрат, которые могут возникнуть в процессе его приобретения и последующего потребления.

В рыночной экономике право решения, что покупать и какую цену считать приемлемой, остается **ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО** за покупателями. Однако их **чувствительность** к цене может изменяться в зависимости от ряда факторов. Покупатель менее чувствителен к цене, если:

- товар обладает особыми, уникальными, и при этом важными для покупателя свойствами;  
покупатель не знает о существовании аналогов и товаров-заменителей;  
цена невелика в сравнении с доходом покупателя;  
он делит ее с другими покупателями;  
товар используется совместно с ранее приобретенным;  
нет возможности создать запасы товара впрок.

## **МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

Достижение конкурентоспособности по цене всегда напрямую связано с наличием у производителя способности производить товар стандартного качества дешевле (с меньшими издержками), чем другие. Это требует от менеджеров предприятия, ориентированного на достижение ценовой конкурентоспособности, наличия ряда специфических навыков и знаний.

К их числу можно отнести:

**Управление затратами:** ориентация менеджеров и персонала на экономию и сокращение затрат.

**Бюджетирование, контроллинг:** использование жестких систем контроля над затратами путем предварительного утверждения структуры и состава обоснованных и лимитированных расходов.

**Специализация:** возможность накопления уникального опыта, квалификации, использования высокоэффективного специализированного оборудования.

**Эффект масштаба производства:** установлено, что в машиностроении, например, увеличение по объемам в два раза приводит к сокращению затрат на единицу продукции примерно на 20%.

**Технологическое превосходство:** более глубокая переработка сырья, меньшие затраты материалов, энергии, труда на единицу продукции.

**АВС-анализ:** производство стандартной продукции, удовлетворяющей «базовые» потребности, с обоснованием только тех затрат, которые обеспечивают достижение основных потребительских свойств (подобная методика давно известна в России под названием ФСА — функционально-стоимостный анализ).

### **Конкурентоспособность по цене**

В настоящее время в Европе существуют десятки авиакомпаний, которые предлагают перелеты между столицами континента по цене ниже, чем стоит билет на поезд. Уже более 30 лет по тарифам, в несколько раз ниже привычных, можно летать в Америке, Азии, Африке и Австралии.

Естественно, что такие цены на билеты может предлагать далеко не каждая авиакомпания. Основа деловой стратегии дешевых авиаперевозчиков — экономия на всем. Можно выделить основные моменты организации деятельности таких авиакомпаний:

- Используется парк самолетов только одного типа (для экономии на затратах, связанных с обслуживанием машин).

Маршруты выбираются таким образом, чтобы самолет мог совершить несколько полетов в день.

Все услуги на борту (еда, питье, просмотр кинофильмов и др.) либо отсутствуют вообще, либо стоят отдельных денег.

Самые низкие тарифы обычно предлагаются на ночные и утренние рейсы (время наименьшей загрузки аэропортов).

Чем ближе дата поездки, тем дороже стоит приобрести билет.

Билеты как таковые не оформляются: чтобы попасть на борт, достаточно знать номер брони, который называется на регистрации и обменивается на посадочный талон.

Посредники в распространении билетов отсутствуют: наибольшая часть билетов (до 95%) продается через Интернет, в основном на сайтах самих перевозчиков или на сайтах-интеграторах.

Вылет и посадка осуществляются с дешевых периферийных аэродромов.

Обмен билетов платный, причем сопоставимый со стоимостью самого перелета.

Все расходы компании тщательно контролируются.

Российские авиаперевозчики пока не видят возможности реализации таких проектов внутри страны, объясняя это тем, что самолетами пользуется пока лишь 5% населения (в отличие от 75% в Германии, например). Количество рейсов регламентируется государственными структурами, периферийных аэропортов с подходящей инфраструктурой обслуживания пассажиров пока немного, а транспортные связи между ними и городами назначения затруднены. А вот на Украине такая практика уже существует, хотя, скорее, она связана не с желанием перенять европейский опыт, а с жесткой регламентацией тарифов со стороны государства. Компания «Аэросвит» в своей рекламе подчеркивает, что рейс Киев—Симферополь обойдется пассажиру дешевле, чем такси (менее 30 коп. за километр).

## **ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПО ТОВАРАМ**

Конкурентоспособность производителя по товару связана с наличием у него способности обеспечивать в своем товаре присутствие отличий, значимых для потребителей и выгодно представляющих его на фоне товаров других производителей. Иными словами, это способность *дифференцировать* свой товар относительно других подобных.

Конечно, были примеры, когда наиболее успешные товары возникали как следствие «творческого озарения» их разработчиков. Но не меньше, если не больше, и примеров, когда такое озарение ни к чему хорошему не привело. Снизить самый главный риск в бизнесе — риск невостребованности товара — можно только одним способом: пониманием того, что потребитель считает ценностью для себя.

### ***Ценность товара для потребителя***

Как показали многочисленные опросы в экономически развитых странах, среди многообразия факторов, влияющих на коммерческий успех товара (услуги), на первое место потребителями ставится КАЧЕСТВО, затем ЦЕНА и только потом — кредитная политика, упаковка, реклама. Приоритет цены более характерен для стран и регионов с очень низким уровнем жизни.

Однако при этом отнюдь нелишне помнить, что абстрактного качества в природе не существует, как не существует и абстрактного потребителя.

Желающего стать конкурентоспособным производителю в первую очередь должно интересовать качество не «формальное» (как соответствие неким заданным стандартам и нормам), а качество, ВОСПРИНИМАЕМОЕ потребителем. Оно формируется у потребителя путем оценки, степени проявления ПОЛЕЗНОСТИ (потребительской стоимости) у того или иного товара. Причем полезности, исключительно с его точки зрения, которая может и не совпадать с принятыми стандартами.

Измерить качество исполнения товара, с точки зрения технического специалиста, достаточно просто, поскольку базой для измерений обычно служат известные задаваемые нормы и требования.

Чтобы измерить потребительскую стоимость, надо понять СИСТЕМУ ЦЕННОСТЕЙ покупателя. К тому же будут иметь значение актуальность товара и время, так как шкала ценностей у потребителей может претерпевать изменения во времени.

Таким образом, одно и то же изделие может получить разные оценки у различных групп потребителей в зависимости от способа, времени и места его применения.

Поэтому обязательной процедурой при определении потребительской стоимости является установление **относительной значимости** свойств изделия для конкретного потребителя (группы потребителей). При оценке «формального» качества это излишне: там важно лишь соответствие измеряемого параметра и норматива. К тому же всем свойствам придается одинаковое значение, и в расчет принимаются лишь отклонения.

Поэтому оценка уровня потребительской стоимости товара может осуществляться путем:

- ◆ выделения его ключевых свойств и функций;
- ◆ их ранжирования с точки зрения значимости для потребителя;
- ◆ оценки их соответствия реальным условиям эксплуатации;
- ◆ сравнения уровня достигнутых свойств изделия с уровнем, желательным для потребителя;
- ◆ формирования некоторой интегрированной оценки.

Примечательно, что если свойства изделия не соответствуют **реальным** условиям его эксплуатации (потребления), то оно фактически утрачивает свою потребительскую стоимость и тем самым перестает быть полезным для потребителя при любом, даже очень высоком уровне «формального» качества (!).



Становится очевидным, что если уровень качества легко может быть оценен самим производителем, то при оценке потребительской стоимости без участия потребителя никак не обойтись.

Поэтому для настоящего маркетолога крайне важно понять, на чем строится субъективная оценка потребителей и как принимается ими решение о покупке. Например, как показали зарубежные исследования, при продаже тракторов наиболее существенным компонентом принятия решения о покупке является то, что думают о тракторе жена фермера и члены его семьи. Американский журнал «Отомотив индастриз», проводя опрос покупателей легковых автомобилей на предмет того, чем они руководствовались при выборе машины, получил любопытные данные: всего лишь около 10% опрошенных ориентировались на сравнительные данные испытаний автомашин, публикуемые в специальных журналах (экспертные оценки специалистов). Остальные покупатели при принятии решения о покупке исходили из рекомендаций дилеров, отзывов своих знакомых либо приверженности конкретной фирме или марке.

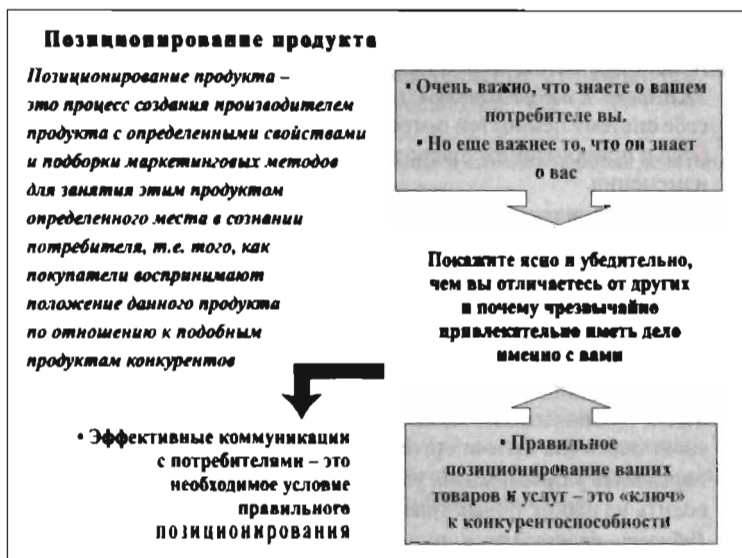
Поэтому производитель, проводя опросы потребителей, должен с их участием выделить набор значимых для них АТРИБУТОВ — соответствующих товару признаков. При этом нельзя забывать, что в глазах потребителя эти атрибуты обладают **неодинаковой** значимостью (иными словами, каждый из них может иметь свой «вес»). Могут также меняться представления о степени их присутствия в товаре, об их значимости во времени, об их приоритетности и т.п. Но ключевой остается простая истина: всякий товар является МУЛЬТИ-АТРИБУТИВНЫМ, т.е. обладающим набором многих атрибутов, но немногие при этом являются действительно значимыми.

Сила производителя — в **понимании**, какие атрибуты «весят» больше, как обеспечить их присутствие в своем товаре и сделать, чтобы это присутствие четко ощутил (увидел) потребитель. Не менее важно и **умение** при этом уложиться в приемлемый уровень затрат на производство, чтобы суметь «дать» конкурентоспособную цену. Еще желательно также постараться убедить потребителя в **наличии** этих атрибутов у предлагаемого товара при продвижении его на рынок (т.е. строить на этом свою рекламную кампанию).

Существует, однако, проблема избыточности атрибутов, когда реально они присутствуют в товаре, но при этом различаются слабо (как бы «затеняют» друг друга).

В таком случае целесообразно выделение пар «главных» характеристик, или основных МАКРОКОМПОНЕНТОВ, которые независимы друг от друга и наилучшим образом представляют товар. Эта

идея позволяет «позиционировать» товар, т.е. представить его относительно других присутствующих на рынке товаров по-иному, в более выгодном свете с точки зрения предпочтений потребителя.



**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА – ЭТО СОЗДАНИЕ ТАКОГО ЕГО ОБРАЗА В ГЛАЗАХ ПОТРЕБИТЕЛЯ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛИЛ БЫ ЕМУ ОТЛИЧАТЬ ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ТОВАР ОТ ДРУГИХ ПОДОБНЫХ.**

Наиболее часто особенно привлекательными для рынка становятся товары либо **ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ** (Hi-Tech), либо **ВЫСОКОЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ** (Hi-Touch). Общим у них является обращение к универсальным для «целевых групп» потребителей ценностям.

- Товары «Hi-Tech» используют специализированный технический язык, понятный специалистам и знатокам.

Товары «Hi-Touch» апеллируют к позитивным ценностям и человеческим эмоциям: приключение, любовь, игра, героизм и т.п.

Они могут иногда совмещаться (высококласные автомобили, дорогая звуковая техника, эксклюзивное оборудование для кухонь и ванн и т.п.).

## МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПО ТОВАРАМ

То, о чем говорилось выше, определяет для производителя, желающего дифференцировать свое предложение, наличие способности использовать следующие факторы:

- **«Близость к потребителю»:** производитель хорошо представляет себе систему ценностей потребителя, а также его мотивы при выборе и приобретении товаров и способен учитывать их малейшие изменения.

**Репутация, марка:** продукт изначально обладает высокой привлекательностью, пользование им является престижным.

**Инновационный потенциал:** производитель способен корректировать свои действия в соответствии с ситуацией на рынке и поведением конкурентов.

**Технологическое преимущество:** обладание ноу-хау и оборудованием, позволяющими создавать современные, высокотехнологичные и эмоционально привлекательные товары с уникальными свойствами (на основе «технологических прорывов»).

**Управление разработками:** умение быстрее других создавать и выводить на рынок новые товары.

**Гибкость производства:** возможность быстрой переналадки оборудования и изменения организации труда.

**«Конкуренция по-новому — это не конкуренция между собой того, что произведено фирмами на своих заводах и фабриках, а того, чем они дополнительно снабдили свою продукцию в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов, финансирования, особенностей поставки, услуг по складированию и прочих ценных людскими вещей».**

Т. Левитт

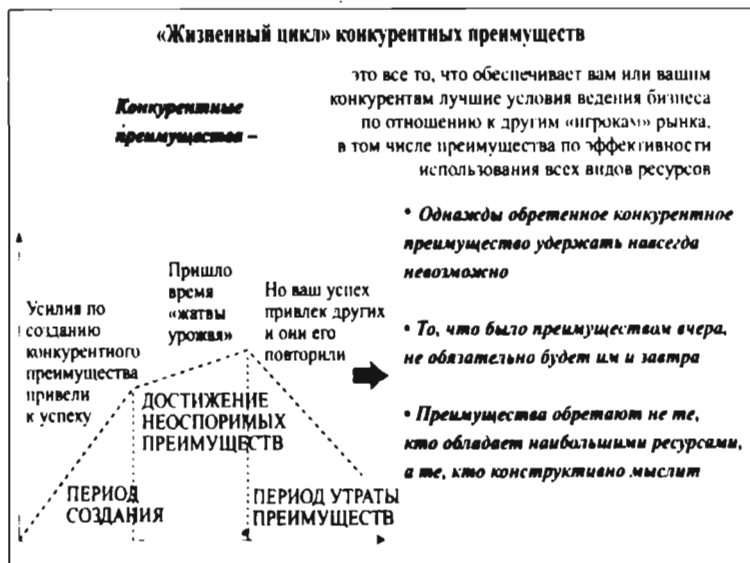
## ГЛАВА 3. ВЫБОР КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

Оценивая различные варианты возможных действий на конкурентном рынке, всегда руководствуйтесь простейшим правилом — концентрируйте свои преимущества (сильные стороны) там, где наши конкуренты показывают свою слабость.

**Управление бизнесом — это осознанные и спланированные действия по созданию конкурентных преимуществ.**

Конкурентные преимущества — это характеристики, свойства, особенности товара или марки, которые создают им определенное превосходство над подобными товарами других производителей. Эти характеристики, как отмечалось выше, могут относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, а также к формам организации производства, сбыта, продаж и т.п.

Конкурентное преимущество всегда **относительно**, так как выявляется путем сравнения с наиболее сильными конкурентами (на практике достаточно двух-трех, наиболее «близких» по объемам производства, масштабам деятельности и возможностям).



Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ЦЕННОСТЬ для покупателя.

Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно основано на превосходстве фирмы в отношении издержек производства и технологии, т.е. помогает добиться меньшей себестоимости.

Внешнее конкурентное преимущество увеличивает РЫНОЧНУЮ СИЛУ фирмы: обладая наилучшим качеством, она может стать как «лидером рынка», так и «делателем цен».

Внутреннее конкурентное преимущество означает более высокую рентабельность и устойчивость к падению цен в случае «втягивания» фирмы в ценовую конкуренцию.

Эти два типа конкурентных преимуществ имеют разное происхождение и природу.

В первом случае речь идет о лучшем понимании потребителя и маркетинговых ноу-хау. Второй случай — это ноу-хау производственные, технологические и организационные.

Ключевым при выборе стратегии всегда является простой вопрос: «На чем мы можем прорваться?»

**ДОМИНИРОВАНИЕ ПО ИЗДЕРЖКАМ** означает конкурентоспособность производителя по системе управления и технологиям, когда фирма способна получать прибыль при уровне цен, неприемлемом для конкурентов, и выживать даже в условиях «ценовых войн». Такая стратегия предполагает наличие у фирмы СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ и большего уровня инвестиций в развитии ТЕХНОЛОГИЙ.

**ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ** предполагает придание товару отличительных свойств и может основываться на МАРКЕ, ДИЗАЙНЕ, СЕРВИСЕ, ЭКСКЛЮЗИВНОСТИ и т.п. Ключевая задача для любой желающей достичь конкурентоспособности фирмы — создание таких товаров и услуг, которые потребители устойчиво предпочитают товарам конкурентов, а конкуренты не имеют возможности легко их воспроизвести. Большой рентабельности фирма добивается за счет того, что рынок готов принять более высокую цену и оплатить таким образом повышенные затраты фирмы на разработку и освоение производства таких товаров.

**КОНЦЕНТРАЦИЯ (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ)** означает преимущественную ориентацию на определенные, часто небольшие сегменты («ниши») рынка с тем, чтобы удовлетворить их потребности лучше, чем это удастся конкурентам. Она позволяет добиться высокой доли рынка в ЦЕЛЕВОМ СЕГМЕНТЕ, но всегда

означает малую долю рынка в целом. Такой подход наиболее приемлем прежде всего для небольших компаний, которые не могут претендовать на охват рынка в целом.

**ВАЖНО ПОМНИТЬ, ЧТО РАССМОТРЕННЫЕ СТРАТЕГИИ ТРЕБУЮТ ОТ ПРЕДПРИЯТИЯ КОНЦЕНТРАЦИИ НА ПРИОБРЕТЕНИИ РАЗЛИЧНЫХ РЕСУРСОВ И ЗНАНИЙ.**

### На чем мы можем «прорваться»?

• **Стратегия доминирования по издержкам:**  
*Цены ниже, чем могут позволить себе конкуренты*

- лучшая система управления затратами
- лучшие по эффективности технологии
- возможность экономии на масштабах производства
- производственные ноу-хау
- менеджмент «низких затрат»

• **Стратегия дифференциации:**  
*Товар имеет отличительные свойства, за которые не грех доплатить*

- лучшее понимание потребностей клиентов
- марка с высокой репутацией
- эксклюзивность
- лучший сервис
- ориентация на создание устойчивых предпочтений клиентов
- маркетинговые ноу-хау
- менеджмент «лучших достижений»

• **Стратегия концентрации (специализации):**  
*Готовность удовлетворить специфические потребности лучше, чем кто-либо*

- близость к клиенту
- глубокая квалификация в узких областях
- капитал компетентности (ноу-хау специалиста)
- менеджмент «рыночных ниш» (белых пятен)

Стратегия **ЛИДЕРСТВА ПО ИЗДЕРЖКАМ** предполагает высокую техническую компетентность специалистов, стабильные инвестиции в совершенствование и развитие производства, жесткий контроль над закупками и сбытом, простые в изготовлении, стандартные товары. Основную роль играет **ПРОИЗВОДСТВО**.

Стратегия **ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ** предполагает прежде всего наличие преимуществ в области **МАРКЕТИНГА**. Главной является способность предвидеть эволюцию рынка и быстро создавать товары с учетом изменений в потребностях и предпочтениях покупателей. При этом ключевым фактором считается **способность** всех подразделений фирмы к **координации** действий и **гибкая** система управления.

Стратегия **КОНЦЕНТРАЦИИ** предполагает те же особенности, что и стратегия дифференциации, но применительно к одному конкретному сегменту рынка.

Совершенно очевидно, что каждая из названных стратегий требует и своего подхода к управлению бизнесом. Достижение фирмой конкурентоспособности, таким образом, в большой степени зависит от того, какую линию поведения относительно конкурентов она выберет для себя.

Ф. Котлер, исходя из оценки доли рынка, принадлежащего фирме, выделяет четыре возможные стратегии конкуренции: «лидер рынка»; «бросающий вызов»; «следующий за лидером»; «нишер» (специалист).

- **«ЛИДЕР РЫНКА»** занимает ведущие позиции, естественным для него является стремление к **РАСШИРЕНИЮ** продаж. Лидер может придерживаться также **ОБОРОНИТЕЛЬНОЙ** стратегии (защищать свою долю рынка), создавая другим «игрокам» высокие **БАРЬЕРЫ ВХОДА**.

**«БРОСАЮЩИЙ ВЫЗОВ»** стремится сам занять место лидера. Он может организовать **ФРОНТАЛЬНУЮ АТАКУ** (кто сильнее) или **Ф.ТАНГОВУЮ АТАКУ** (удар по слабым местам), обычно через преимущество по ценам. Возможны **ПРОВОКАЦИИ** с целью выявления «болевого порога» и «слабых мест». Однако, отмечает Котлер, **«ВОИНСТВЕННЫЙ МАРКЕТИНГ»** эффектен, но малопродуктивен, ибо отвлекает ресурсы фирмы от самого важного — удовлетворения потребностей ее клиентов.

**«СЛЕДУЮЩИЙ ЗА ЛИДЕРОМ»** видит преимущество в «мирном сосуществовании» с лидером. Он работает в тех сегментах, где может лучше использовать свои возможности и преимущества «малого бизнеса».

**«НИШЕР»** стремится стать «самой крупной рыбой в малой речке» и связывает свое будущее со стратегией специализации.

В последнее время в литературе появились описания еще одной разновидности конкурентной стратегии, которая получила название **«ФОКУСИРОВАНИЕ КЛИЕНТУРЫ»**.

Сама по себе рыночная ориентация производителя может не означать автоматического возникновения **КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**, особенно если это делают все вокруг. Выход — ориентация на создание особых **РЕСУРСОВ**, создаваемых компетенцией работников предприятия, и такой их комбинации, которая **МОЖЕТ** превратиться в конкурентные преимущества. Так возникает понятие **КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**, которые гарантируют удовлетворение запросов определенной однородной группы клиентов **ЛУЧШЕ, ЧЕМ КТО-ЛИБО ДРУГОЙ**.

## «Фокусирование» на клиенте

Сами по себе  
«рыночная ориентация»  
может не означать  
автоматического  
возникновения  
**КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ**,  
особенно если это  
делают все вокруг

Новое в теории  
конкуренции –  
интеграция  
ресурсного  
и рыночного подходов:  
**ВОНКУРЕНЦА  
ОТНОСИТЕЛЬНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ**

Выход – ориентация на  
создание особых  
**РЕСУРСОВ**, создаваемых  
компетенцией работников  
предприятия, и такой их  
комбинации, которая  
**МОЖЕТ**  
превратиться в  
конкурентные  
преимущества

• **РЕСУРСНЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ** – это  
создание ключевых  
компетенций и, как следствие,  
конкурентных преимуществ

Так возникает понятие  
**КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**,  
которые гарантируют  
удовлетворение запросов  
определенной однородной группы  
клиентов наилучшим возможным  
образом

## ПРЕДПРИЯТИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА КЛИЕНТА

Предприятия, ориентированные на своих потребителей, руководствуются простым тезисом: «Нет «среднего клиента», есть реально существующий».

Для таких организаций характерно наличие следующих способностей:

- отслеживать рыночную ситуацию и уметь видеть тенденции ее изменения;  
прогнозировать направление и интенсивность этих изменений;  
отслеживать и упреждать действия конкурентов;  
вырабатывать и осуществлять целенаправленные действия по сохранению и улучшению рыночных позиций и созданию конкурентных преимуществ;  
формировать способность к быстрой реакции на изменения, для чего необходима гибкая система управления и ее восприимчивость к нововведениям;  
мотивировать персонал в направлении достижения высокой степени удовлетворенности клиентов;





создавать систему «рыночных» отношений внутри организации, между ее подразделениями, которые являются клиентами друг для друга;

упрощать организационную структуру;

контролировать структуру своих затрат и иметь систему управления издержками.

## **БЕНЧМАРКИНГ: ТЕХНОЛОГИЯ ИЗУЧЕНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ЛУЧШИХ МЕТОДОВ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА**

Нужно ли изобретать велосипед? Казалось бы, давно известно, что ни к чему заново изобретать то, что уже сделано другими. Анализируя постановку работы не только в своей, но и в других отраслях и сферах бизнеса, часто можно «подсмотреть» что-то, чрезвычайно полезное для себя.

Например, авиакомпания «Southwest Airlines» столкнулась в какой-то момент с проблемой — как улучшить свои финансовые показатели? Очевидно, что для этого необходимо либо увеличить объемы продаж, либо сократить издержки. Маркетологи компании поставили перед собой задачу определить, что ценится наиболее высоко у их категорий клиентов, и выяснили, что завоевать симпатии потребителей можно более удобным расписанием и увеличением числа рейсов.

Вопрос о приобретении новых самолетов даже не стоял: нужно было «выжать» больше из существующего авиационного парка. Решение было очевидным: сократить время пребывания самолета на земле, но не в ущерб техническим нормам обслуживания и предполетной подготовки.

Посмотрев на ситуацию в других авиакомпаниях, менеджеры поняли, что они уже вне конкуренции по этому показателю. Тупик? Оказалось, что нет. Пример наилучшей организации обслуживания техники был найден совсем в другой сфере: автогонках.

Изучив основные принципы командной работы техников на соревнованиях «Формулы-1», менеджеры авиакомпании внедрили их у себя. Необходимое время обслуживания самолета на земле сократилось с 45 до 15 минут.

Эта история — типичный пример применения такого инструмента повышения конкурентоспособности компании, как бенчмаркинг.

**БЕНЧМАРКИНГ** (от англ. Benchmark, «начало отсчета», «зарубка») — это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм. Ценность бенчмаркинга состоит не только в том, что отпадает необходимость изобретать велосипед. Изучая достижения и ошибки других, можно создать такой велосипед, который будет максимально эффективен именно на дорогах вашего бизнеса.

Бенчмаркинг может найти полезное применение во всех сферах деятельности предприятия: в логистике, маркетинге, управлении персоналом и т.п.

#### **ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ:**

- ◆ Бенчмаркинг начинают с себя, с изучения «внутренней среды» компании.
- ◆ Первый шаг — это выявление «ключевых факторов успеха» (КФУ). Нужно понять, что в товаре или услугах вашей компании является самым важным для потребителя.
- ◆ Затем необходимо собрать любую доступную информацию о том, что и как делают другие, чтобы максимально реализовать те же КФУ.
- ◆ Первый источник — конкуренты. Если они отбирают у вас долю рынка, значит, что-то у них работает лучше. Предмет анализа: марки; структура ассортимента; методы продвижения; стимулирование продаж; организация производства и т.п. Основную роль в этом играют маркетологи-аналитики.
- ◆ Может быть полезным также участие в профессиональных ассоциациях, благодаря чему можно получать информацию о лучших отраслевых достижениях.

- ◆ Часто возможности для улучшений можно увидеть, изучая процессы, происходящие в непрофильных отраслях (как в примере, приведенном выше).

На основе сопоставления результатов анализа внутренней среды и внешних примеров можно найти возможные направления для улучшения собственной деятельности.

---

## **ГЛАВА 4. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ НА БАЗЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ**

---

### **ПОНЯТИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ**

Появление акционерных компаний привело к возможности приобретать и продавать собственность по частям, в виде паев или пакетов акций. Возник фондовый рынок, через который стало осуществляться движение капиталов. Появилась категория инвесторов, готовых вложить свои деньги в бизнес-организации, но при этом не вмешиваться непосредственно в сам процесс управления ими. Это способствовало возникновению разницы между балансовой стоимостью организации (как совокупной оценки ее материальных ресурсов) и акционерной стоимостью (как способностью обеспечить более высокий уровень прибыли на вложенный капитал). Высокие ожидания инвесторов зачастую создавали такую ситуацию, когда акционерная стоимость могла превышать балансовую на порядок.

На практике это означает, что стремление менеджеров получить в свое распоряжение больше ресурсов ориентирует их на действия, которые могли бы повысить акционерную стоимость их бизнеса в глазах инвесторов. Чтобы это произошло, инвесторы должны быть уверены в наличии у бизнес-организации достаточно высокого потенциала роста и устойчивости.

Устойчивость организации определяется не только достаточностью имеющихся в ее распоряжении ресурсов и умением менеджеров грамотно распорядиться ими. Никогда не следует забывать, что бизнес-организация является участником обменных процессов, поэтому грамотный инвестор будет всегда обращать внимание на рыночный потенциал и известность организации на рынке, что в совокупности и обеспечивает достаточный для нее размер «клиентской базы».

Всегда проще принимать решение об инвестициях в компании, чья деятельность связана с быстрорастущими рынками, привлекательными для достаточно широкой группы платежеспособных клиентов. В этой ситуации, несомненно, высокий рыночный потенциал подсказывает инвестору, что места на рынке хватит всем и надолго, а значит, перспектива получения высоких прибылей достаточно очевидна и устойчива в обозримый период времени. Этим подтверждается, например, высокая активность инвесторов в период недав-

него «бума» интернет-компаний. Если ожидания инвесторов не оправдываются (как это и произошло), то привлекательность инвестиций в данную область падает и они начинают активно искать новые возможности.

Несколько сложнее обстоит ситуация в традиционных отраслях, где уже исчерпаны возможности роста рынка и нет особых оснований ожидать высокой прибыли на вложенный капитал. Это не значит, что такие отрасли вовсе неинтересны для инвесторов, — их привлекательность состоит в том, что отлаженность бизнеса и определенные отношения между «игроками» рынка предполагают более низкий уровень рисков. Инвестор обычно формирует свой портфель отчасти из рискованных, но обещающих высокие доходы инвестиций, отчасти из менее доходных, но и относительно безрисковых вложений, гарантирующих получение устойчивых доходов на приемлемом для него уровне.

Значит, у «игроков» «второго эшелона», если можно так выразиться, всегда существует задача, как и чем привлечь инвесторов или, по крайней мере, поддержать высокую ликвидность своего бизнеса. Легче всего это им удастся, если они могут подтвердить свою высокую конкурентоспособность. А последнее, как мы уже отмечали, зависит от наличия у них каких-то значимых для данного рынка отличительных преимуществ.

Что наиболее явно отличает конкурентоспособную компанию от прочих «игроков» рынка? Считается, что компания-лидер обычно имеет объемы продаж как минимум вдвое больше, чем компания, следующая за лидером.

Наряду с общей привлекательностью рынка (когда он демонстрирует достаточный потенциал и тенденции роста) и наибольшей долей рынка по сравнению с конкурентами, инвестору важно также быть уверенным в достаточной квалификации менеджеров, которая позволила бы им удерживать лидерские позиции. «Следующим за лидером» будет уже труднее, ведь им придется доказывать свою способность не только удерживать, но и улучшать свои позиции на рынке. А эта способность проявляется в том, могут ли они создавать и развивать какие-то отличительные свойства, обеспечивающие конкурентные преимущества.

Такие отличительные свойства, создающие конкурентные преимущества, обычно принято связывать с понятием «нематериальные активы». Их далеко не всегда можно измерить и оценить в деньгах, но их наличие при всем этом крайне важно для инвесторов. Необходимость создания, развития и «предъявления» на рынке нематери-

альных активов породило так называемую «ресурсную теорию фирмы», смысл которой состоит в том, что менеджеры должны уметь так использовать свои ресурсы, чтобы максимизировать нематериальные активы компании.



## ЧТО ТАКОЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ?

В так называемую «индустриальную эпоху» (до 60-х гг. прошлого века) наиболее высоко ценилось обладание собственностью или эффективным производственным оборудованием. Сегодня наиболее высоко оцениваются фондовым рынком компании, иногда даже не имеющие производства в традиционном его понимании. В цене иные активы — знания, торговые марки и партнерские отношения с потребителями и организациями.

Позиции компании, выбирающей стратегию достижения ценовой конкурентоспособности, во многом определяются условиями ее доступа к различным материальным ресурсам. Компании индустриальной эры могли преуспевать, комбинируя и преобразовывая имеющиеся в их распоряжении материальные ресурсы в готовую продукцию, итоговая ценность которой превышала стоимость приобрете-

ния этих материальных активов. Уровень прибыли определял, сколько дополнительной ценности было создано сверх затрат, требуемых для приобретения и преобразования материальных активов в готовые изделия и услуги. Это предопределяло акцент на укрупнение производства, совершенствование технологии, рационализацию, управление затратами и т.п. Но если выбирается курс на дифференциацию продуктов и услуг компании, доступ к материальным ресурсам уже не является основным и определяющим условием.

В современной экономике, основанной на знаниях, одним из самых надежных источников достижения конкурентоспособности является эффективное использование и развитие нематериальных активов, в частности таких, как:

- *«глубинное» понимание потребностей своих клиентов и готовность удовлетворить их наилучшим возможным образом;*  
*уникальные компетенции, важные для удовлетворения потребностей клиентов, проявляющиеся как навыки и знания работников;*  
*развитые информационные технологии, посредством которых создаются устойчивые связи как между сотрудниками организации, так и между предприятием и его потребителями и поставщиками;*  
*внутриорганизационный климат, стимулирующий деловую активность;*  
*системы управления, поддерживающие нововведения;*  
*готовность работников всех уровней управления к совместному решению проблем.*

Где та база («платформа»), которая и должна служить основой для реализации усилий менеджеров по развитию нематериальных активов компании?

Прежде всего — это *отношения с покупателями* товаров и услуг компании. Рост числа покупателей-приверженцев, наличие возможности «увеличения доли участия в бизнесе клиента» указывают на то, что данный бизнес имеет хорошую основу для дальнейшего своего развития.

Понятно, что это возможно только в одном случае — когда клиенты полностью удовлетворены качеством и уровнем цен по предлагаемому компанией товарам. Но и это еще не все — говорят, что вечны только перемены, значит, важно иметь «потенциал быстрого реагирования», т.е. способность оперативно реагировать на изменения запросов и предпочтений клиентов, а также постоянно поддерживать достаточную конкурентоспособность товаров и услуг.

Все это предполагает наличие умения управлять процессами разработки и изготовления продуктов, осуществлять управление цепочкой поставок и т.п. — всем тем, что Портер называл «цепочкой создания ценностей» для клиента. То, как построены основные бизнес-процессы, напрямую никак не связано с размерами фирмы или доступностью для нее материальных ресурсов. И есть немало примеров, когда небольшие или мало кому известные компании внезапно для других становились лидерами рынка. Сделать это они могли только за счет лучшего использования нематериальных активов и управления процессами их создания. В результате ими был показан такой уровень ключевых компетенций, который позволил «перекроить рынок под себя».

Основная часть рыночной стоимости наиболее известных компаний приходится на так называемые нематериальные активы. Проведенное по заказу Citibank исследование показало, что стоимость компаний, обладающих «сильными» торговыми марками, превышает среднерыночную на 15–20%. В процессе слияний и поглощений за такие компании выплачивается средств в 5–6 раз больше, чем составляет их балансовая стоимость. Среднее значение показателя «рыночная стоимость / балансовая стоимость» для 20 крупнейших компаний мира равняется 15, а среднее значение для входящих в список «500 лучших компаний» журнала «Fortune» бизнес-организаций — 8. Таким образом, материальные активы составляют всего лишь от 5 до 12% общей стоимости имущества лидеров рынка. Оценка кока-колы составляет порядка 80 млрд. долл., из них на материальные активы приходится порядка 2–3%.

## СТРУКТУРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ

**Технологические активы.** Собственная технология в форме патентов, авторских прав и производственных секретов (специальные ноу-хау).

**Стратегические активы.** Естественная монополия, лицензии и другие преимущественные права, ограничивающие конкуренцию.

**Репутационные активы.** Название компании, ее торговые марки (репутация в области товаров, услуг, отношений с потребителями, поставщиками, государством и обществом).

**Человеческие ресурсы.** Умения, навыки и способности сотрудников фирмы к адаптации.

**Организация и культура.** Ценности и принятые в фирме социальные нормы, способствующие формированию лояльности сотрудников.



## ИСТОЧНИКИ (РЕСУРСЫ) ДЛЯ РАЗВИТИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ

1. *Стратегические активы.* Источниками таких активов является прежде всего наличие у компании «устремленности в будущее» и амбициозных (в хорошем смысле) рыночных целей. Уже отмечалось, что будущее определяется тем, что делается (или не делается) в компании сегодня. Выявление возможностей и умение их использовать служат основой улучшения рыночных позиций для любого бизнеса.

2. *Материальные активы.* На самом деле их наличие или отсутствие само по себе определенно влияет на деятельность компании. Но здесь имеется в виду другое — насколько они соответствуют стратегическим устремлениям компании и не станут ли со временем «ограничителями» ее развития или просто ненужным балластом.

3. *Технологии как активы.* Способность «в эпоху перемен» создавать или приобретать нужные технологии, решительно отказываться от устаревшего, быстро меняться является убедительным, хотя и косвенным, параметром, определяющим инвестиционную привлекательность.

4. *Репутация как активы.* Японцы говорят, что существует только одна возможность произвести хорошее первое впечатление и второй не будет никогда. Поэтому хорошая репутация — это всегда конкурентоспособная позиция в переговорах.

5. *Человеческие ресурсы.* На самом деле ни одна организация не может сделать больше того, на что способны люди, в нее входящие. Можно при желании увидеть две противоречивые тенденции — с одной стороны, возникают и «отмирают» целые отрасли, людям приходится менять род занятий не один раз в жизни, чего не было ранее. С другой стороны, неуклонно возрастает значение знаний и способности к их созданию и аккумуляции. Выражение «управление персоналом» в конкурентной среде надо понимать однозначно — это управление созданием и развитием «ключевых компетенций».

6. *Организация и культура.* Культура организации — это прежде всего существующие в ней принципы выработки и исполнения управленческих решений, а также система ценностей, на которых это основывается. Культура организации может быть как функциональной («работающей» на достижение ее целей), так и дисфункциональной.

## **Репутационные активы**

Наиболее ценный стратегический актив организации (с точки зрения маркетинга) — ее имидж и репутация, которые она имеет в глазах различных групп заинтересованных лиц.

Общеизвестный факт, что люди могут дискомфортно чувствовать себя в тех магазинах, которые, на их взгляд, не соответствуют имеющемуся у них представлению об их общественном статусе. Значит, у людей может создаваться и подобный имидж организаций (и даже стран).

Основная идея здесь в том, что имидж чего-либо возникает в сознании людей, а не является постоянно присущим качеством (признаком), скажем, организации. Более того, поскольку люди могут обладать различной информацией относительно чего-либо, то и имидж этого (репутация) может быть многообразным.

Наиболее распространенная ошибка, которую совершают менеджеры, — смена символов организации, определяющих ее узнаваемость (и ничего более), в надежде, что это автоматически улучшит имидж и (или) репутацию, которые она имеет у людей.

### **■ ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ ХОРОШЕЙ РЕПУТАЦИИ:**

1. Придает дополнительную психологическую ценность вашим продуктам (например, доверие) и услугам (например, когда трудно оценить качество услуги, то у компании с хорошей репутацией оно будет считаться более высоким, чем у компании с плохой репутацией).
2. Помогает сократить риск, на который сознательно идут потребители при покупке товаров или услуг.
3. Помогает потребителям осуществить выбор между функционально похожими в их сознании товарами и услугами.
4. Увеличивает удовлетворение, которые сотрудники фирмы получают от работы.
5. Помогает привлечь в компанию наиболее квалифицированных сотрудников.
6. Увеличивает эффективность рекламы и продаж.
7. Способствует поддержанию популярности новых товаров.
8. Действует как предупреждающий сигнал для конкурентов (например, компания известна своей жесткостью и быстротой реакции на их действия).
9. Открывает доступ к получению наиболее высококачественных профессиональных услуг.

10. Оставляет шанс повторной попытки после кризиса.
11. Помогает собирать средства на фондовом рынке.
12. Увеличивает отдачу от торговых операций, облегчая доступ к сети товародвижения.
13. Облегчает процесс переговоров и заключения соглашений с потенциальными партнерами.

■ **ПЛОХАЯ РЕПУТАЦИЯ** может представлять угрозу для самой жизнеспособности корпорации, поскольку многие компании считают, что:

- 1) на рынке ценных бумаг их акции недооцениваются;
- 2) журналисты относятся к ним предвзято и, даже если они не могут не отметить иногда что-то хорошее, обязательно напомнят при этом, что было и плохое;
- 3) потребители относятся с подозрением к их качеству товаров и услуг;
- 4) их работники подвергаются негативному влиянию сложившейся репутации компании.

Конструкция корпоративной репутации базируется на присущих ей ценностях. Поэтому в США многие компании просто пользуются критериями журнала «Fortune», на основании которых составляется список «500 лучших компаний», а именно:

- ◆ Качество менеджмента.
- ◆ Качество продукта.
- ◆ Способность привлекать и удерживать квалифицированные кадры.
- ◆ Финансовая прочность.
- ◆ Эффективное использование корпоративных активов.
- ◆ Долгосрочная инвестиционная привлекательность.
- ◆ Склонность к использованию новых технологий.
- ◆ Ответственное отношение к обществу и окружающей среде.

В Азии многие компании используют критерии, предложенные журналом «Far Eastern Economic Review» для определения 200 самых уважаемых компаний, а именно:

- ◆ Качество товаров и услуг.
- ◆ Способность менеджеров учитывать долгосрочные перспективы.
- ◆ Использование новых технологий для удовлетворения нужд потребителей.

- ◆ Финансовая устойчивость.
- ◆ Пример для подражания со стороны других компаний.

**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИИ** — битва, в которой она доказывает свое значение на рынке, отличие от конкурентов и необходимость для потребителей. Позиционирование — это, бесспорно, самая важная задача, которую предстоит решить при разработке коммуникационной стратегии для компании или торговой марки. Позиционирование на самом деле состоит в определении того места, которое занимает компания в сознании корпоративной аудитории. Это место в сознании может быть связано с надеждами потребителей на рынок, т.е. преимуществами, предлагаемыми компанией или конкурентами, либо с главными действующими лицами — самой компанией или ее корпоративной аудиторией.

Когда компания определяет свое место на рынке, ей необходимо ответить на следующие вопросы:

- ◆ Для кого она работает (целевая корпоративная аудитория)?
- ◆ Чем занимается компания (работает в такой-то отрасли или призвана удовлетворить такие-то потребности)?
- ◆ Что предлагает (какие преимущества)?

Компанию можно позиционировать в качестве лидера традиционных рынков, лидера новых рынков, отраслевого стандарта или типичной компании, работающей на потребителя.

Но большинство компаний не в состоянии стать лидерами и вынуждены подчеркивать другие свои характерные особенности. В этом случае наиболее важно правильно определить, что представляет ценность для целевой аудитории и еще не используется другими. Хотя японские мотоциклы технически более совершенны, компания «Харлей» имеет преимущество в том, что сумела создать вокруг своих мотоциклов целую субкультуру со своей системой ценностей, благосклонно воспринимаемых целевой группой ее клиентов («Жить, чтобы ездить, и ездить, чтобы жить»).

Критерии для оценки правильности позиционирования — важность для корпоративной аудитории, осуществимость заявленного, уникальность и устойчивость с течением времени.

Пример, поясняющий важность хорошей репутации, можно привести из сферы автомобильного бизнеса. В 1983 г. корпорации «Тойота» и «Дженерал Моторз» создали совместное предприятие, где на одном и том же конвейере производились одни и те же автомобили, но под разными марками: «Тойота-Королла» и «Гео Призм ДМ». Ав-

томобиль «Тойота» не только легко продавался на 10% дороже своего близнеца, но и стоимость подержанной машины через 5 лет была на 18% выше. «Тойота» продала 200 тыс. машин по 11,1 тыс. долл. (себестоимость машины при этом составляла 10,3 тыс. долл.). ДМ продала только 80 тыс. машин по цене 10,7 тыс. долл. В результате от одного и того же совместного производства «Тойота» получила больше, чем ДМ, на 128 млн. долл. (а ее дилеры, соответственно, на 107 млн. долл.).

Отмечено, однако, немало факторов, препятствующих осуществлению объективных финансовых оценок значимости нематериальных активов в процессе создания ценности:

1. Нематериальные активы, такие, как знания и технологии, редко оказывают видимое прямое воздействие на финансовые результаты деятельности предприятия (доходы и прибыль). Развитие нематериальных активов затрагивает финансовые результаты посредством цепочки причинно-следственных связей, включающих две или три промежуточные стадии. Например:

- Инвестиции в образовательные программы для служащих влекут за собой повышение качества предоставляемых услуг.

Лучшее качество обслуживания обуславливает более высокую степень удовлетворенности потребителей.

Более высокая степень удовлетворенности потребителей ведет к повышению их лояльности по отношению к данной марке.

Повышенная лояльность, в свою очередь, наконец, порождает осуществление повторных покупок, а значит, и приводит к увеличению прибылей компании и росту доли ее участия в бизнесе клиента.

2. Ценность нематериальных активов во многом зависит от выбранной стратегии. Они не могут быть оценены отдельно от организационных процессов, которые преобразуют их в потребительские и финансовые результаты.

3. Материальные активы, такие, как сырье, земля и оборудование, могут быть оценены на основании их реальной рыночной стоимости. Нематериальные активы имеют потенциальную, а не рыночную ценность. Требуется проведение анализа и последующего совершенствования совокупности организационных процессов, типа разработки, изготовления, поставки и обслуживания, чтобы преобразовать потенциальную ценность нематериальных активов в товары и услуги, имеющие материальную ценность.

4. Нематериальные активы достаточно редко имеют свою собственную ценность (бренды, которые могут быть проданы, являются

исключением). Зачастую нематериальные активы должны быть взаимозавязаны с другими активами, чтобы можно было получить некую их стоимостную оценку. Даже ценность того же брэнда можно рассматривать лишь с учетом динамики его продаж, доли рынка и узнаваемости у потребителей.

5. Развитие «нематериальных активов» требует комплексного подхода. Например, для реализации новой стратегии может потребоваться получение дополнительной информации о потребителях, предоставление своим сотрудникам возможностей для специального обучения, внедрение новых информационных систем, новых баз данных, новой организационной структуры и новой системы материального стимулирования. Вложение средств только в одну из этих необходимых составных частей стратегии (или во все, кроме одной) вполне может стать причиной провала всех стратегических планов.

Ценность как таковая не содержится в одном, отдельно взятом нематериальном активе. Она является результатом разработки целого набора требуемых активов в соответствии со стратегией организации, которая и должна увязать их друг с другом.

### ***Управление созданием новых товаров***

Политика фирмы в области ассортимента производимых или предлагаемых ею товаров — один из ключевых вопросов управления конкурентоспособностью.

В условиях усиления тенденций роста нестабильности («турбулентности») внешней среды и сокращения жизненного цикла (периода производства и продажи) товаров фирме приходится чаще обновлять свой ассортимент. При этом выражение «новый товар» применяется чрезвычайно широко. Его относят и к небольшим усовершенствованиям уже известных товаров, и к принципиально новым изделиям, предоставляющим ранее неизвестные возможности и фактически создающим новые рынки.

Поэтому разделяют понятия **НОВОВВЕДЕНИЯ** (инновации), когда производитель реализует уже кем-то сделанные открытия, и **ИЗОБРЕТЕНИЯ**, когда фирма в ходе исследований и разработок сама создает нечто принципиально новое. Иногда элементом новизны является оригинальная **КОНЦЕПЦИЯ** (идея) товара как ранее неизвестная совокупность известных объектов, способная удовлетворять имеющиеся или предполагаемые в будущем потребности.

## Матрица Ансоффа

| РЫНОК        | ТОВАР   |  |
|--------------|---|--|
|              | Существующий  | Новый  |
| Существующий | <p><b>Стратегия:</b> расширение рынка<br/> <b>Цель:</b> увеличение объемов продаж за счет «перехвата» клиентов<br/> <b>Средства:</b> активное продвижение, снижение цены</p> <p><i>Предпринимательство на уровне продвижения продукта</i></p> | <p><b>Стратегия:</b> модификация или обновление товаров и услуг<br/> <b>Цель:</b> расширение клиентской базы<br/> <b>Средства:</b> знание потребностей, анализ рынка, пробные продажи, новые поставщики сырья</p> <p><i>Предпринимательство на уровне продвижения продукта</i></p> |
| Новый        | <p><b>Стратегия:</b> освоение новых сегментов рынка<br/> <b>Цель:</b> привлечение новых клиентов<br/> <b>Средства:</b> новые торговые филиалы, новые точки продаж</p> <p><i>Предпринимательство на уровне продвижения продукта</i></p>        | <p><b>Стратегия:</b> создание принципиально нового товара<br/> <b>Цель:</b> формирование нового рынка<br/> <b>Средства:</b> создание сети сбыта</p> <p><i>Предпринимательство на уровне продвижения продукта</i></p>   |

На этой основе и различают товары **РЫНОЧНОЙ НОВИЗНЫ** (создающие новые рынки) и **НОВЫЕ ДЛЯ ФИРМЫ**. Это могут быть:

- **ОБНОВЛЕННЫЕ ТОВАРЫ:** физические характеристики изменяются, в то время как воспринимаемые остаются теми же.
- ТОВАРЫ С НОВЫМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕМ:** изменяются только воспринимаемые характеристики, поэтому потребитель считает их новыми.
- ОРИГИНАЛЬНЫЕ ТОВАРЫ:** их воспринимаемые и физические характеристики являются новыми для потребителя.

Поэтому подход «от анализа потребностей рынка к созданию соответствующего товара» в коммерческом плане более прост и эффективен, чем схема «лаборатория — рынок».

**ОГРАНИЧЕННОСТЬ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА СОСТОИТ В ТОМ, ЧТО ОНА ОРИЕНТИРУЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ НА МЕНЕЕ РИСКОВАННЫЕ, НО И МЕНЕЕ РЕВОЛЮЦИОННЫЕ НОВОВВЕДЕНИЯ.**

### Некоторая показательная статистика...

Прибыль на 1 кг продаж

0,02–0,025 USD

Сырая нефть.

50 USD

Бытовая техника.

1000 USD

Авиатехника.

До 5000 USD

Научеёмкий продукт в информатике  
и электронике.

- До стадии изготовления опытного образца доходят 2–3 из 70–80 набранных идей...
- Только одна из них выходит на стадию коммерциализации...
- На рыночный успех может рассчитывать только 1 из 18–20 производящихся товаров

Однако усилия в области фундаментальных исследований, являясь более рискованными коммерчески, могут привести к ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ ПРОРЫВУ и, как следствие, перделу рынка.

Возможны следующие варианты:

Рынок и технологии известны — риск минимален.

Новый рынок для известной технологии — риск носит коммерческий характер и зависит только от маркетинговых усилий фирмы.

Известный рынок для новой технологии — риск чисто технический и зависит от уровня технологического развития фирмы.

Новый рынок и новая технология — риск максимален.

Обычно процесс создания и выведения на рынок нового товара состоит из последовательности нижеуказанных действий:

1. Оценка портфеля рынков / товаров (анализ ассортимента).
2. Формулирование стратегических целей в области создания новых продуктов.
3. Генерирование идей (отбор и оценка).
4. Формулирование концепции товара.
5. Экономический анализ.
6. Разработка.
7. Проверка и пробные продажи.
8. Коммерциализация.



## **УСПЕХ или неудача в процессе разработки новых товаров ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ТОЛЬКО УРОВНЕМ МЕНЕДЖМЕНТА.**

Японские фирмы предпочитают, в отличие от других, не последовательный, а **ПАРАЛЛЕЛЬНЫЙ** процесс разработки, что дает огромную **экономии времени** (а это является стратегическим преимуществом). Внутри фирмы создаются «сводные» команды из маркетологов, конструкторов, производственников, экономистов, сбытовиков, которые одновременно и параллельно ведут изучение потребностей клиентов, продукции конкурентов, готовят опытные образцы, производственную оснастку, осуществляют переговоры со структурами товародвижения, планируют рекламную кампанию. Каждая такая группа получает все необходимые ресурсы и полномочия и отвечает только за конечный результат. После завершения работы группа обычно расформируется и ее участники возвращаются на свои прежние рабочие места. Однако в некоторых случаях на базе таких команд могут открываться и новые отделения фирмы.

Подобный вариант организации разработок возможен только при наличии условий для формирования и поддержки **САМООРГАНИЗУЮЩИХСЯ** команд, действующих в течение всего процесса, и **ДЕЛЕГИРОВАНИИ ПОЛНОМОЧИЙ**. Этот подход в наибольшей степени соответствует принципу **матричного** построения организационной структуры.

### **■ «Достижение японцев»**

Одной из причин, которая позволила японцам «потеснить» американских автопроизводителей на их собственном рынке, была лучшая организация процессов разработки новой модели автомобиля. Все данные — средние значения для 80–90-х гг.

|  | Япония | Европа | США  |
|--|--------|--------|------|
| Время на разработку, млн. часов            | 1.7    | 2.9    | 3.1  |
| Время до первой поставки, мес.             | 46.2   | 57.3   | 60.4 |
| Количество работников, занятых разработкой | 485    | 904    | 903  |

Таким образом, можно выделить **ТРИ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРА УСПЕХА** в процессе создания новых товаров:

- **ПРЕВОСХОДСТВО** товара над товарами конкурентов, наличие отличительных свойств, значимых для потребителя.
- **МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**, т.е. лучшее знание рынка и реальных потребностей клиента.

– **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**, которые возможны в случае хорошего взаимодействия между исследователями, производством и маркетинговыми структурами и осуществления соответствующих инвестиций.

**ТЕХНОЛОГИЯ СЕЙЧАС БОЛЕЕ, ЧЕМ КОГДА-ЛИБО, СТАЛА КЛЮЧЕВЫМ ЭЛЕМЕНТОМ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ.**

### ***Управление развитием технологий***

Профессор Парижской Центральной школы Томас Дюран сформулировал ряд практических рекомендаций по технологическому менеджменту.

- **Для предприятия часто труднее поменять рынок, чем технологию.** Для многих предприятий иногда возникает ситуация выбора — менять технологию, чтобы сохранить традиционный круг потребителей, либо, стремясь сохранить привычные технологии и избегая крупных капиталовложений, рисковать уже освоенными рынками. Из теории маркетинга известно, что привлечь одного нового клиента стоит примерно в пять—десять раз дороже, чем удержать одного старого. Поэтому более предпочтительным является маневр технологическими ресурсами для сохранения своего присутствия на «освоенных» рынках (что блестяще подтверждено опытом IBM, например).

**Технологический прогресс может быть как источником новых возможностей для предприятия, так и угрозой для его существования.** Определяя варианты реакции на происходящие технологические изменения, предприятие может выбрать различные варианты стратегии — типа «присутствия на всех фронтах», поиска «ниш» либо «следования за лидером». Известны примеры использования стратегии «технологического скачка», т.е. сознательная ориентация на технологию «завтрашнего дня» (в частности, такой подход характерен для компании «Сони»).

**Оценивайте ваш технологический потенциал и сопоставляйте его с мировыми тенденциями.** В любом случае самое главное — как понимать тенденции, так и реально оценивать пределы для существующих технологий.

**Продавайте технологии лишь в порядке исключения.** Истинная ценность технологии определяется не тем, сколько готов заплатить за нее покупатель, а тем, в какой мере она определяет рыночные позиции продавца. Япония, активно скупая технологии,

вытеснила с рынков многих создателей этих технологий. Отсюда можно сделать вывод, что продажа технологий нежелательна, кроме тех случаев, когда они не имеют стратегического значения. Правда, могут быть исключения: иногда продажа технологий является действенным средством проникновения на рынки других стран, как это было с видео- и аудиокассетами. Минимальная цена лицензий на их производство открыла большие возможности выхода на новые рынки для самих производителей магнитофонов, разработавших эти кассеты.

**Клиенты, поставщики, собственный производственно-коммерческий персонал могут дать больше идей, чем научные подразделения.** Опыт самых успешных производителей (в частности, той же IBM) показывает, что наиболее продуктивным источником идей для них являются клиенты. Появился даже такой термин — организация разработок «в рамках диалога с клиентом». По некоторым оценкам, половину всех новых идей дает взаимодействие с потребителями, еще четверть обычно приходит из коммерческих и сбытовых структур предприятия и не более четверти приходится на собственные конструкторские подразделения. Во всяком случае, руководители признавали, что ни одна из действительно «революционных» рыночных идей не была предложена разработчиками компании. Все подобные идеи были «подсмотрены» у потребителей либо выявлены через построенную в компании систему «внутреннего предпринимательства».

**Стимулируйте деятельность «внутренних предпринимателей».** Стабильно функционирующее предприятие с устоявшимися механизмами взаимодействия отвергает «возмутителей спокойствия». Однако без этой «дезорганизирующей силы» предприятие утрачивает способность к эволюции.

**Борьба между стабильностью и изменениями — зона постоянного конфликта.** Это противоречие вечно, хотя в принципе его быть не должно. Оно разрешается через понимание того, что на конкурентоспособном предприятии должно быть как бы два типа управления — процессами функционирования и процессами развития.

**Торможение вызывается не столько технологическими, сколько психологическими факторами.** Любые технологии создают люди. Они также выступают и противниками нововведений. Человеческий фактор является ключевым и для технологического менеджмента.

## **КОМПАНИЯ МОЖЕТ СТИМУЛИРОВАТЬ «ВНУТРЕНнюю» ПОТРЕБНОСТЬ В НОВОВВЕДЕНИЯХ ЧЕРЕЗ СЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ:**

- **Выбирать самых требовательных клиентов, имеющих самые высокие запросы.** Ориентация на клиентов с самыми высокими запросами стимулирует новаторство, чтобы достичь необходимых свойств изделий и уровня обслуживания.  
**Установить внутренние стандарты, более строгие, чем внешние.** Высокие стандарты на самом деле — это не препятствия, а стимулы для совершенствования продукции и производственных процессов.  
**Пользоваться услугами самых передовых и известных поставщиков.** Поставщики, сами обладающие конкурентными преимуществами, будут «подталкивать» фирму к совершенствованию и могут посодействовать в этом.  
**Относиться к персоналу фирмы как к постоянным работникам.** Когда к работникам относятся как к постоянным, то результативность обучения, переподготовки, планирования карьеры существенно возрастают, растет и отдача от самих работников, что позволяет поддерживать конкурентные преимущества.  
**Брать пример с преуспевающих конкурентов.** У таких компаний можно учиться, они могут восприниматься как враги, которых надо превзойти и победить.

### **«Марочный капитал»**

Основой нематериальных активов во многих отраслях является так называемый «марочный капитал»: чистая приведенная стоимость будущих денежных потоков, генерируемых благодаря торговым маркам компании.

«Марочный капитал» возникает из убежденности потребителей в ценности торговой марки. Джон Стюарт, председатель совета директоров компании «Quaker», высказался по этому поводу следующим образом: «Если бы мы оказались перед необходимостью разделения компании, я бы оставил вам землю, фабрики и оборудование, а себе — только торговые марки. И тогда я был бы абсолютно спокоен за свое будущее».

Успешные марки пользуются доверием потребителей, содействуют уменьшению воспринимаемых рисков, упрощению процесса вы-

бора и экономии времени. Таким образом, марки способствуют ускорению денежных потоков компании, поскольку:

- Выше скорость реакции потребителей на маркетинговые усилия компании.

Облегчен доступ к лучшим каналам распределения.

Для марок, которым принадлежит не менее 40% рынка, средняя норма возврата инвестиций в три раза превышает аналогичный показатель товаров, занимающих порядка 10% рынка.

И американские, и британские исследования подтверждают, что рентабельность продаж лидирующей в категории марки составляет в среднем около 18%, в то время как для марки номер два — около 3%. Остальные марки просто убыточны.

Затраты на создание марки являются прибыльными инвестициями в материальные и нематериальные активы, поскольку:

- Инвесторы выше оценивают долгосрочную способность компании к генерированию денежных потоков.

Потребители положительно реагируют на линейные и марочные расширения.

Потребители рекомендуют марку другим (становятся приверженцами).

При наличии сильной торговой марки компания становится менее уязвимой для атак конкурентов (т.е. наличие обладание высоким «барьером входа» для конкурентов).

Марка выступает как символ стабильности деятельности компании.

Нет необходимости рисковать крупными инвестициями для привлечения клиентуры.

## СОЗДАНИЕ МАРКИ

Успешный имидж торговой марки определяется единством трех элементов:

- Качественный (хороший, с точки зрения потребителя) товар.  
Четкая идентичность (узнаваемость, запоминаемость названия).  
Добавленная ценность (положительное отличие или предпочтительность по отношению к товарам-конкурентам).

По отдельности ни один из этих элементов МАРКИ не создает. Ее создает только их органичный сплав.

## ИДЕНТИЧНОСТЬ ТОРГОВОЙ МАРКИ

В центре внимания управления торговыми марками — создание у покупателя ощущения «добавленной ценности» предложения компании, владеющей маркой. Имидж марки — это то, как воспринимает ее потребитель, ее идентичность — это сообщение о марке, которое фирма стремится донести до покупателей. Символы помогают ориентироваться среди функционально одинаковых предложений. Имидж марки в представлении покупателя является результатом интерпретации (расшифровки) всех полученных о ней сигналов. Считается, что имидж торговой марки должен отражать представление потребителя о самом себе. Компания должна четко изложить свое сообщение об идентичности марки, вызвать благоприятную обратную связь и желаемую реакцию в виде формирования «лояльности потребителя».

Торговые марки и имиджи, которыми они обладают, обычно подразделяются на три группы:

**1. Марка-атрибут.** Обладает имиджем, внушающим уверенность в функциональных свойствах продукта.

**2. Марка-устремление.** Несет в себе информацию не столько о продукте, сколько о желаемом потребителем стиле жизни и общественном статусе.

**3. Марка-опыт.** Концентрирует в себе ассоциации и эмоции, стоит выше устремлений и связана скорее с общей философией (системой жизненных ценностей) потребителя.

На рынке товаров производственного назначения на первый план выходят марки-атрибуты, на рынке товаров широкого потребления лучше воспринимаются марки-устремления.

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ МАРОК

В недалеком прошлом основной была *продуктовая философия* развития марок. Каждый товар получал индивидуальное марочное название и уникальное рыночное позиционирование, что позволяло компании четко дифференцировать марки и охватывать весь рынок (каждому сегменту — особую марку). Одновременно снижались риски, поскольку провал одной марки никак не отражался на бизнесе в целом.

Сегодня все чаще используется стратегия «марочного расширения», т.е. для новых направлений используются одни и те же марочные названия (как в одной торговой категории, так и для разных категорий). Очевидно, что целесообразнее концентрировать ограниченные ресурсы на меньшем числе «мощных» марок. Марки, основанные на совместном опыте, являются более гибкими, чем марки-атрибуты и марки-устремления (по крайней мере, до тех пор, пока марка не изменяет своим ценностям).

**В основе любого успешного брэнда лежит актуальная бизнес-идея или уникальное предложение**

• Не следует пытаться основывать силу своего брэнда лишь на функциональных преимуществах



• Брэндинг должен предлагать больше эмоциональных, эмпирических преимуществ

**Именно те брэнды, которые обладают высокой эмоциональностью или уникальностью, показывают и большую прибыльность**

• Если найдена бизнес-идея и продумана концепция будущего брэнда, начало марке положено. Следующий шаг – выбор стратегии ее продвижения на рынке (*push-pull*)

**НО:**

• Не менее важно, чем придумать марку, еще и своевременно наладить систему ее дистрибуции. Именно на этой стадии чаще всего происходит сбой

Потенциал расширения марки является залогом дальнейшего роста стоимости компании.

Здесь важно понять следующее:

- Насколько сильны основные марки компании?
- Чем в принципе они являются (марками-атрибутами, марками-устремлениями или «опытными» марками)?
- Может ли быть использована известность сильной марки?
- Если да, то что целесообразнее — выпуск новых товаров или их приобретение?

### **ОБНОВЛЕНИЕ ТОРГОВЫХ МАРОК**

Согласно точке зрения компании «Юнилевер», срок жизни торговых марок неограничен. Но:

- никакая марка «не удержит» плохой товар;
- новые технологии, конкуренция, изменение потребительских предпочтений, влияние моды с течением времени «выводят» продукты из употребления;
- изменение стиля жизни может поставить под сомнение и тематику марки;
- поэтому время от времени возникает необходимость репозиционирования, реанимации, рационализации или ликвидации марок.

## РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ МАРКИ

Репозиционирование является разумной альтернативой, если неудачи марки вызваны ее слабой позицией на привлекательном рынке. Для изменения позиции марки можно использовать следующие инструменты:

- ◆ **Реальное репозиционирование.** Модернизация марки путем повышения ее качества или использования новых технологий.
- ◆ **Дополнение марки.** Повышение ее ценности за счет предложения дополнительных товаров и услуг.
- ◆ **Психологическое репозиционирование.** Изменение мнения покупателей о качественных свойствах продукта, статусе марки или стоящей за ней философии.
- ◆ **Переразжиривание ценностей.** Иногда покупателей можно убедить, что определенные ценности конкретной марки имеют особое значение.
- ◆ **«Забывтые» ценности.** Попытка предложить потребителям совершенно новые критерии выбора, которые ранее ими в расчет не принимались.
- ◆ **Изменение предпочтений.** Иногда возможно поменять «в нужном направлении» предпочтения потребителей, на основе которых они ранее выбирали товары конкурентов.
- ◆ **Конкурентное репозиционирование** — возможно, если законодательство конкретной страны позволяет приводить сравнения не в пользу конкурентов.

## РЕАНИМАЦИЯ МАРКИ

Используется в том случае, когда сама марка потенциально сильна, но ее рынок недостаточно привлекателен.

- ◆ **Поиск новых рынков.** Чаще всего это выход на международные рынки, особенно если на родине марка исчерпала свой потенциал.
- ◆ **Выход на новые сегменты рынка.** Чаще всего это линейные расширения.
- ◆ **Поиск новых сфер применения.**
- ◆ **Повышение интенсивности потребления.**

## ЭЛИМИНИРОВАНИЕ МАРОК

Слияния и поглощения могут привести к тому, что новая компания приобретает «перекрывающиеся» марки. Она может выбрать один из трех вариантов консолидации марок.



- ◆ **Постепенное свертывание марки.** Новая марка постепенно заменяет старую.
- ◆ **Быстрая ликвидация,** если поддержка старой марки обходится неоправданно дорого.
- ◆ **Кобрэинг.** Оба прежних названия сохраняются, пока потребители не привыкнут к новому.

### КТО КОНТРОЛИРУЕТ МАРКУ?

Исторически эта роль принадлежала производителю конечного товара. Однако сейчас конкуренция разворачивается не столько между отдельными компаниями, сколько между «сетевыми» торговыми организациями. Одна из тенденций последних десятилетий — рост числа частных марок, собственниками которого являются торговые структуры.

### ОРГАНИЗАЦИЯ МАРОЧНОГО ПОРТФЕЛЯ

Если компания имеет более чем одну продуктовую линию, она должна позаботиться об усилении взаимосвязанности товаров и марок, что дает возможность продвигать товары под одним зонтиком.

Обычно выделяют 6 стратегий развития торговых марок:

**Марки товаров.** Каждый из продуктов получает уникальное имя и особую стратегию позиционирования. Наименование компании — владельца марки самостоятельного маркетингового значения при этом не имеет — во главу угла ставится исключительно дифференцирование.

**Марки товарных линий.** Компания имеет несколько взаимодополняющих продуктов в рамках единой марочной концепции.

**Марки товарных категорий.** Широкий набор продуктов, ограниченный определенной сферой компетенции.

**Марки источника** состоят из названий производителя и категории продукта. Название компании определяет идентичность и ассоциации, марка продукта говорит о его предназначении для определенного сегмента рынка.

**Марка-подпись** указывают на связь между корпоративным названием и маркой продукта. В данном случае главенство принадлежит марке товара, а подпись в виде названия известной фирмы призвана гарантировать качество (обычно это промежуточный этап в переходе к «зонтичным» маркам).

«Зонтичные» марки могут прикрывать группу товаров, ориентированных на совершенно различные рынки. Плюсом в этом случае является экономия, минусом — угроза утраты идентификации и доверия покупателей.

## ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ МАРКИ

**ОЦЕНКА МАРОК** обычно бывает необходима в ситуациях слияний и поглощений. Выше отмечалось, что до 90% цены при приобретении компаний, владеющих известными марками, приходится на нематериальные активы. В ряде стран стоимость приобретенных марок необходимо отражать в балансе.

1. **Затратный метод.** Марка оценивается в соответствии с затратами на ее создание. Прошлые расходы на рекламу и развитие марки приводятся к текущим ценам и суммируются.

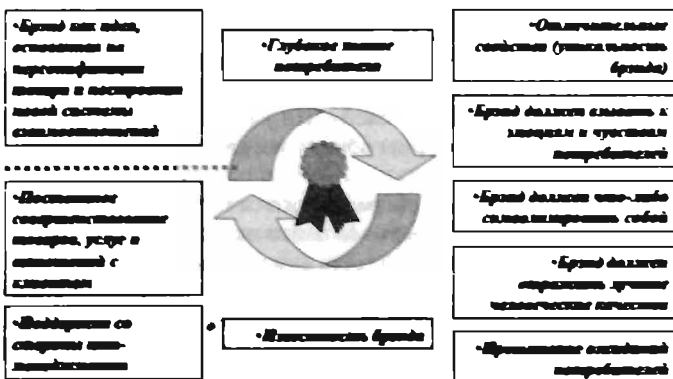
2. **Рыночная оценка.** Марка оценивается на основе сопоставления данных о продажах подобных марок или компаний (по прецеденту).

3. **Метод «роялти»** предполагает оценку суммы, которую компания должна была бы заплатить третьей стороне, если бы она не владела своей маркой, а приобрела права на ее использование. Теоретическая величина будущих роялти затем дисконтируется, что позволяет получить чистую приведенную стоимость марки.

4. **Экономический метод.** Оценивается чистый вклад марки в бизнес, при этом исторические доходы марки умножаются на типовой коэффициент.

5. **Метод дисконтирования денежных потоков** предполагает исчисление доходов, которые приносят акционерам компании ее торговые марки. Он основан на прямом прогнозе генерируемых маркой будущих поступлений. Этот метод напрямую связывает марку с рыночной стоимостью компании.

## Последовательность шагов по созданию эффективного («сильного») бренда



## ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ МАРОК И ДРУГИХ АКТИВОВ ПО ОТРАСЛЯМ

| Отрасль                   | Материальные активы (%) | Марки (%) | Другие нематериальные активы (%) |
|---------------------------|-------------------------|-----------|----------------------------------|
| Коммунальное хозяйство    | <b>70</b>               | <b>0</b>  | <b>30</b>                        |
| Тяжелая промышленность    | <b>70</b>               | <b>5</b>  | <b>25</b>                        |
| Фармацевтика              | <b>40</b>               | <b>10</b> | <b>50</b>                        |
| Розничная торговля        | <b>70</b>               | <b>15</b> | <b>15</b>                        |
| Информационные технологии | <b>30</b>               | <b>20</b> | <b>50</b>                        |
| Автомобилестроение        | <b>50</b>               | <b>30</b> | <b>20</b>                        |
| Финансовые услуги         | <b>20</b>               | <b>30</b> | <b>50</b>                        |
| Продукты и напитки        | <b>40</b>               | <b>55</b> | <b>5</b>                         |
| Предметы роскоши          | <b>25</b>               | <b>70</b> | <b>5</b>                         |

Источник: «The World's greatest Brands».

### ***TQM — система управления качеством***

Создание системы управления качеством надо всегда начинать с определения фокуса, или центральной точки, на которую организации наиболее целесообразно направить свои усилия по улучшению качества. Самый простой и самый эффективный подход — взять за основу удовлетворение запросов потребителей. В конце концов, сердцевина самой идеи TQM — улучшение обслуживания.

Что является самым важным для успеха организации в этом направлении? Это будет гораздо легче понять, если вспомнить про ключевые факторы успеха. Важно, однако, не только выявлять их, где это возможно, но и научиться определять, в какой мере организация смогла реализовать их. Например, определен КФУ: «Поддержание удовлетворенности потребителей». Но как вы узнаете, что смогли этого добиться? Какие формы обратной связи помогут вам оценить успех в этой области?

Самый лучший способ сосредоточиться на качестве — это задать себе верные вопросы и попытаться найти на них исчерпывающие ответы.

Эти вопросы должны быть направлены на четыре основные области: (1) Что такое качество вообще? (2) Что потребители хотят в настоящее время и чего они, скорее всего, захотят в будущем? (3) Что

делают конкуренты? и (4) Какие изменения должна произвести организация, чтобы стать (или остаться) прибыльной?

Когда вы рассмотрите все возможные ответы и начнете собирать их в систему, имеет смысл ответить на следующие семь вопросов, связанных с качеством:

1. Кто ваши потребители и что они считают качеством?
2. Что необходимо сделать, чтобы обеспечить улучшение качества товаров и услуг, с точки зрения потребителя?
3. Что сделать, чтобы удержать (привлечь) их и по возможности расширить свою клиентскую базу?
4. Кто ваши конкуренты и что необходимо сделать, чтобы обеспечить, по меньшей мере, такое же качество, как и у них?
5. Что сделать, чтобы обеспечить лояльность (приверженность) и высокую производительность персонала?
6. Как общественность воспринимает ваше предприятие и что можно сделать, чтобы улучшить его имидж?
7. Каковы основные причины существования вашей организации (ее «миссия»)?

Если собрать и проанализировать информацию от внешних (и внутренних) потребителей, то непременно должны появиться соображения о тех проблемах в сфере качества, с которыми необходимо разобраться. Этот процесс не так прост, как может показаться на первый взгляд. Для этого необходима эффективная организационная структура TQM.

Разработать простую экономичную структуру для управления качеством можно в три шага.

1. Решите, кто возглавит работу в сфере TQM. Эту работу может контролировать один человек или группа.
2. Изучите некоторые из подходов (приемлемые для вас), которые успешно использовали компании, завоевавшие премии за качество. Обратите внимание на наиболее простые и экономичные варианты организации работы в сфере TQM и выберите те, которые принесут наибольшую пользу для вашей организации.
3. Используйте информацию, которую вы уже собрали, для построения первоначального варианта оргструктуры TQM. После этого будьте готовы изменить ее так, чтобы она наиболее полным образом удовлетворяла конкретным запросам вашего предприятия.

Критерии, которым должна отвечать создаваемая структура, достаточно просты:

1. *Простота.* Разрабатывайте такую структуру, чтобы она была проста для понимания и реализации.

**2. Ясность.** Убедитесь, что все участники знают, что они должны делать, и что у них есть время и инструменты, чтобы сделать это.

**3. Стимул.** Сердцем любой программы постоянных улучшений является система поощрения и признания. Работники должны верить, что их усилия будут постоянно вознаграждаться.

Психолог Б. Скиннер сформулировал принцип, о котором должен всегда помнить каждый менеджер: «Вознаграждаемое поведение повторяется». Иными словами, реально делается то, за что поощряют. Система признания и поощрения персонала за достижения в области качества является жизненно необходимой для того, чтобы «запустить» программу TQM. Без такой системы даже самые благие усилия менеджеров будут восприниматься как попытка со стороны руководства получить прибыль за счет работников.

Убедитесь, что эта система действительно стимулирует персонал. Каждая организация уникальна, и признание и поощрения, используемые на одном предприятии, часто рассматриваются как несущественные на других. Не очень увлекайтесь финансовыми стимулами и не устанавливайте слишком высоких шкал материального поощрения. Они переключают внимание с качества на деньги.

Чтобы избежать проблем с запуском TQM и поддержать стремление работников к постоянным улучшениям, особое внимание необходимо уделить таким моментам, как:

- ◆ Разработка количественных оценочных показателей, таких, как проценты, затраты, доходы, время или деньги, чтобы можно было точно знать положение дел в сфере TQM и не брать на веру случайные данные.
- ◆ Использование бенчмаркинга (изучение опыта образцовых, лучших предприятий) и подобных подходов в других отраслях для того, чтобы на первом этапе помочь работникам научиться мыслить широко и генерировать творческие решения.
- ◆ Концентрация на небольших, но постоянных улучшениях качества, в противоположность крупным проектам, поскольку полезнее иметь небольшие, но постоянные улучшения, чем быстрые рывки и следующие за ними остановки.
- ◆ Разработка жизнеспособной системы постоянных улучшений, которая будет наилучшим образом работать на вашу организацию.

Для разработки собственной системы постоянных улучшений, таким образом, менеджерам потребуется:

1. Постоянно собирать информацию по всем ключевым направлениям, связанным с проблемой качества, и внимательно отслежи-

вать прогресс в этой области, поскольку эффективная система постоянных улучшений должна основываться на объективной информации.

2. Вовлекать в этот процесс всех работников.

3. Сформировать эффективную систему признания и поощрения.

4. Добиваться нацеленности работников на качество через определение видения и/или миссии.

5. Определить запросы своих потребителей — как внешних, так и внутренних.

6. Разработать такую организационную структуру, которая поможет реализовать стратегию, направленную на повышение качества.

7. Обучить своих сотрудников необходимым методам анализа и техникам решения проблем: регистрационные формы, опросники, диаграммы Парето, причинно-следственные схемы, «мозговой штурм» и т.п.

8. Обеспечить обратную связь как от внешних, так и от внутренних потребителей.

9. Создать необходимый морально-психологический климат для поддержания постоянных усилий работников в сфере улучшения качества.

### **Организационная культура**

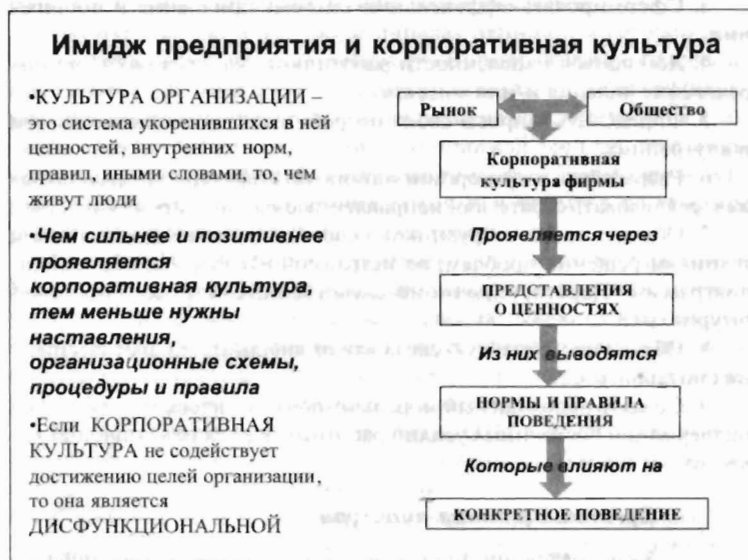
Культура организации — это система общих и укоренившихся в ней норм, принципов и ценностей, иными словами то, чем реально живут люди. Главное при оценке организационной культуры — то, что происходит на уровне поведения людей.

*Культура выступает как основа усвоенного поведения, которое группы людей, имеющие общее прошлое, передают новым членам группы, используя как языковые, так и неязыковые средства.*

Чем сильнее выражена организационная культура, тем меньше организация нуждается в наставлениях, тотальном контроле, организационных схемах, процедурах и правилах. Она как бы проявляет основополагающие цели и ценности, а раз так — персонал всегда знает, что необходимо делать в том или ином случае.

*Организация как механизм имеет культуру. Организация как организм и есть культура.*

Культуру можно считать **ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ**, если она ориентирована на клиентов, персонал, качество, и **ДИСФУНКЦИОНАЛЬНОЙ**, если преобладают групповые интересы, формальные результаты, культ цифры и т.п.



В 1983 г. в США были проведены обширные исследования влияния организационной культуры на рост предприятий. Было обследовано 1200 фирм с численностью работающих в 2,5 млн. чел., и выявлены следующие закономерности:

| Быстрорастущие предприятия   | Медленнорастущие предприятия  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Удовлетворенность у всего персонала фирмой, на которой работаешь</li> <li>• Верность фирме</li> <li>• Партнерские отношения, положительные эмоции от взаимодействия с коллегами</li> <li>• Достоверность информации</li> <li>• Продвижение за счет ответственности и интенсивности труда</li> <li>• Ценится компетентность, возможность профессионального роста и обучения</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Удовлетворенность руководящих работников наряду с недовольством персонала</li> <li>• Ставка на контроль</li> <li>• Продвижение за счет связей с нужными людьми и возможности быть на виду у начальства</li> <li>• Ценится авторитет и уверенность</li> <li>• Высокая ориентация на достижение власти и статуса</li> <li>• Ценится надежность рабочего места</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая ориентация на достижение цели</li> <li>• У людей больше времени для работы и ниже утомляемость</li> <li>• Ценится мотивация</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Слишком много времени и сил тратится на внутреннее взаимодействие</li> <li>• Высокая утомляемость</li> <li>• Работники больше ценят «гигиенические» факторы</li> </ul> |
|---|---|

Таким образом, можно сказать, что характерным признаком быстрорастущих предприятий является **ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ** организационная культура. Преуспевающие предприятия обычно отличаются явной ориентацией на **ЦЕННОСТИ**.

Можно сформулировать и признаки слабой организационной культуры:

1. Отсутствие ясных представлений о ценностях и общих убеждений относительно того, как можно достичь успеха.
2. Отсутствие долгосрочных целей.
3. Противоречия существуют и накапливаются.
4. Отдельные части организации не способны прийти к согласию.
5. Ведущие фигуры ничего не делают для того, чтобы добиться общего взаимопонимания.
6. Отсутствует решительность в действиях руководства.
7. Ведущие фигуры возникают и действуют скорее демотивирующе.

#### ■ *Механизм формирования организационной культуры*

На формирование **КУЛЬТУРЫ** фирмы прямое и непосредственное влияние оказывают деловая среда (рынок) и социальная среда (общество).

Культура фирмы проявляется через господствующее в ней представление о ценностях. Из представления о ценностях выводятся реально действующие нормы и правила поведения. Нормы и правила поведения, в свою очередь, влияют на поведение конкретных работников.

Можно отметить, что эффективные руководители должны уметь:

- ◆ видеть будущее и ставить цели;
- ◆ поддерживать широкие контакты для разнообразия источников информации;
- ◆ выявлять и привлекать единомышленников;
- ◆ придавать смысл усилиям людей;
- ◆ из альтернативных видений будущего находить наиболее соразмерные с точки зрения разнообразия интересов внутри организации;
- ◆ передавать другим свое видение будущего.



Известный российский консультант по управлению А.И. Пригожин сформулировал перечень наиболее типичных управленческих ошибок руководителей. Именно эти ошибки часто приводят к тому, что организационная культура становится дисфункциональной. К ним он отнес:

Естественные (неизбежные) ошибки:

в прогнозах тенденций на рынке, возможных действий конкурентов, спроса и т.п.;

в оценках ситуации в организации, качества продукции, способностей работников и т.п.;

непредвиденные, но в принципе предвидимые события, последствия собственных действий и т.п.

Предубеждения:

неприятие перехода от модели управления «приказ–исполнение» к модели управления «согласование интересов»;

стремление все решения согласовывать до получения «идеального» решения или максимальной удовлетворенности всех ключевых сотрудников;

неприязнь к поведенческим технологиям, например к использованию правил, методик для проведения коммерческих переговоров, командной работы, разрешения конфликтов и т.п.;

предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки работников («ерунда то, что нельзя посчитать»);

отношение к работе над стратегией как к занятию абсолютно непрактичному;

заниженная оценка реального потенциала работников;

боязнь делегировать ответственность своим подчиненным.

Незнания:

закономерностей смены стадий развития организаций;

методов формулирования должностных функций;

современных мотивационных систем;

методов анализа ситуации;

управленческих технологий.

Неумения:

формулировать цели своей фирмы;

доводить общефирменные цели до подразделений и работников;

просчитывать свои решения на реализуемость;

планировать многовариантно;

обеспечить фактическое выполнение решений;

использовать индивидуальные особенности работников.

Дисфункциональные склонности:

стремление к самоцентризму, т.е. стягиванию максимума решений и проблем организации на себя;

демотивирующий стиль руководства, т.е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений;

«информационная алчность», т.е. стремление знать и контролировать в организации все;

дублирование порядка, когда руководители дают задания, повторяющие должностные инструкции, положения об отделах и т.д.;

склонность давать задания, устраивать разбирательства «через голову» подчиненных руководителей;

перегрузка лучших работников по принципу: «грузить на того, кто везет»;

привычка назначать нереальные, т.е. «мобилизационные» сроки выполнения заданий;

поспешность в выдаче заданий и как следствие их частые отмены, отчего у подчиненных возникает установка: «не торопись выполнять — скоро отменят»;

необязательность на слово, пренебрежение взятыми обязательствами, данными обещаниями и сведениями, что разрушает репутацию руководителя — его ценнейший капитал;

склонность поддаваться манипулированию со стороны подчиненных.

Управленческие иллюзии:

вера в непогрешимость своих решений, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении — в низкой исполнительской дисциплине, во внешних обстоятельствах, а не в собственных просчетах;

культ материального стимулирования, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание «включать» более сложную мотивацию персонала;

склонность видеть причины своих трудностей прежде всего вне, а не внутри организации;

преувеличение фактора лояльности ближайших сотрудников при их подборе и оценке и т.д.;

склонность рассматривать достигнутое благополучие как постоянное, самоуспокоение, игнорирование возможных угроз.

## **Децентрализация и федерализм в бизнесе**

Понятие «децентрализация» означает, что центр распределяет обязанности или дает определенные задания небольшим периферийным группам, сохраняя за собой контроль и управление, т.е. ставит задачи, выступает с инициативами и управляет организацией в целом, делегируя отдельные задачи и проекты на уровень бизнес-единиц.

*«Федерализм» в бизнесе отличается от децентрализации тем, что центр не столько управляет, сколько координирует, советует, оказывает влияние и направляет.*

Высшее руководство — структура, характерная для традиционной организации, превращается в центр, который сознательно делается небольшим. Рассматривать центр только в качестве забирающего прибыль и распределяющего средства в пользу достойных проектов — значит сознательно отбросить большинство преимуществ, предоставляемых федерализмом.

Задача центра — думать о перспективных проблемах и строить общекорпоративные стратегические планы. Центр, осуществляющий свою деятельность с позиций федерализма, ничего никому не навязывает и не диктует.

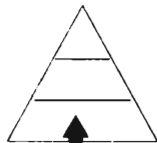
Обслуживающий центр аппарат занимается исследованиями и разработками перспективных планов, просчитывает возможности, составляет сценарии и определяет варианты, которые затем рассматривает руководство. Благодаря широкому масштабу самой деятельности и ее ориентированности на будущее такой центр становится тренировочной площадкой для потенциальных руководителей подразделений.

В федеративной организации любое рабочее место оказывается связанным с предпринимательской деятельностью. Каждый сотрудник превращается в предпринимателя, чем значительно отличается от работников традиционных организаций. Одной из причин, в силу которых федеративные организации так хорошо работают, является то, что сотрудниками их подразделений руководит чувство долга. Люди трудятся потому, что должны выжить самостоятельно.

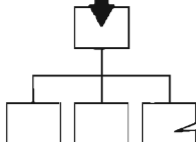
*Все сотрудники без исключения могут стать предпринимателями, обладающими «чутьем и целеустремленностью, которые присущи людям, ведущим семейный бизнес в пределах великой корпорации».*

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ

*Организационно  
компании могут быть  
устроены  
по-разному:*



Линейно-функциональная или  
«дивизиональная» структура



**БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ**  
характеризуются следующими признаками:

- свои рынки
- своя стратегия
- свои основные функции
- своя организационная культура
- предпринимательский «климат»
- ответственность за конечный результат
- внутренний контроль
- один руководитель
- внутренние связи с «материнской» компанией
- отчетность непосредственно перед руководством «материнской» компании
- индивидуальная фаза жизненного цикла

- особая группа потребителей
- наличие специфических потребностей
- определенный вид продукции (товары, услуги)
- особые конкурентные преимущества

### ■ *Элементы федеративной организации в бизнесе:*

**Автономность.** Работники обладают правом принимать решения, в том числе по использованию ресурсов в рамках делегированных им полномочий.

**Ответственность за удовлетворение потребителей.** Работники отвечают либо за самостоятельное обслуживание потребителя, либо за решение этих вопросов (т.е. за организацию и контроль оказания услуг потребителям другими лицами).

**Широкое взаимное обучение.** Работники получают профессиональную подготовку, обучаясь навыкам выполнения сложных многоэтапных (комплексных) задач.

**Составление смет.** Работники составляют бюджеты, следят за их исполнением и вносят в них поправки.

**Полномочия по расходованию средств.** Работники могут закупать почти все, что считают необходимым для выполнения своей работы, не запрашивая предварительного согласия.

**Гарантия качества.** Все работники осуществляют текущий контроль качества собственной работы и самостоятельно принимают меры, способствующие его повышению.

*Необходимость действий.* Работники должны проявлять инициативу и вовлекать в свою деятельность всех, кто, по их мнению, необходим для выполнения работы, не спрашивая их предварительного согласия.

- *Доступ к финансовой информации.* Все работники имеют доступ к финансовой информации в сфере своей компетенции по всем функциям и в режиме реального времени.
- *Доступ к информации нефинансового характера.* Все работники имеют полный доступ к информации нефинансового характера, такой, как планы и графики выполнения работ другими подразделениями.
- *Доступ к экспертам.* Работающие в компании специалисты и эксперты включаются в работу по первой просьбе рядовых сотрудников.

*Основу реализации задач, связанных с развитием предпринимательства у сотрудников, составляет доверие. На этом и основан принцип федерализма в бизнесе. И это доверие должно быть полным, а не частичным. Иначе говоря: люди либо распоряжаются данной им задачей как своей собственной, либо не решают ее вовсе. Иного не дано.*

**Пример:**

**Основные направления развития менеджмента в Германии:**

1. Устранение излишних иерархических ступеней с помощью формирования гибких организационных структур.
2. Активное развитие кооперации и формирование новых альянсов.
3. Усиление акцента на работу в группах и делегирование как полномочий, так и ответственности «вниз».
4. Внедрение системы «тотального менеджмента качества».
5. Обновление «процесса создания ценностей».
6. Улучшение системы обработки заказов.
7. Изменение глубины переработки.
8. Обновление процессов логистики.

**Нематериальные активы и структура организации**

Если рассматривать организацию как цепочку создания ценностей для потребителя (как это предлагает Портер), то становится очевидным, что развитие нематериальных активов может внести неоценимый вклад в повышение способности организации создавать «ценности для потребителя». Но чтобы реализовать эту возможность, требуется соблюдение некоторых условий.

*Условие первое:* мониторинг «внешней среды».

*Условие второе:* четкое понимание совокупности действий, при реализации которых бизнес сможет не только сохранить, но и усилить в перспективе свою конкурентоспособность.

*Условие третье:* формулировка стратегии развития бизнеса, в том числе и в направлении наращивания нематериальных активов.

*Условие четвертое:* приведение внутренних «правил игры» и организационной структуры в соответствие с выбранной стратегией. Именно стратегия определяет структуру, а не наоборот.

## Анализ организационной структуры организации



Какими особенностями должна обладать современная организационная структура, чтобы быть способной поддерживать конкурентоспособность бизнеса? Это:

- возможность быстрой реакции на изменения на рынке; сокращение степени централизации и численности центральных органов; высокая мотивация сотрудников и их удовлетворенность своей работой; децентрализация полномочий и ответственности; создание относительно мелких и более самостоятельных бизнес-единиц; возможность свободы действий (в некоторых рамках); восприимчивость к нововведениям, поощрение инноваций;

гибкость структуры и ее приспособленность как к интересам клиентов, так и к интересам сотрудников;  
использование в полную силу резервов рационализации в управлении;  
движение в направлении от функциональной структуры к интеграции процессов;  
автоматизация управления.

Понимание ограниченности линейно-функциональной структуры организации в условиях конкуренции привело к тому, что все большее количество организаций начинают осуществлять движение в направлении от функциональной структуры к интеграции бизнес-процессов.

### **Бизнес-процессы**

Бизнес-процесс — это четко очерченный набор операций, совершаемых с определенным алгоритмом и ради достижения конкретного результата, как правило, принципиально важного для бизнеса компании. Бизнес-процесс не всегда совпадает с зоной ответственности того или иного отдела. Обычно в нем участвуют сотрудники разных подразделений компании. «Процесс пересекает функциональные границы», — подчеркивал один из ведущих специалистов в этой области М. Хаммер.

Что может называться «бизнес-процессом»?

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ:** формирование целей и политики компании.

**ПРОИЗВОДСТВО:** от закупки сырья до отгрузки продукции.

**РАЗРАБОТКА ПРОДУКТА:** от выработки концепции до создания прототипа.

**ПРОДАЖИ:** от выявления потенциального клиента до получения заказа.

**ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗА:** от оформления заказа до получения платежа.

«Как есть» (as is) и «как надо» (to be) — стандартные обозначения двух базовых подходов в процессном управлении. В первом случае компания фиксирует текущее состояние процесса, стараясь как можно точнее отобразить действительность, а во втором моделирует идеальную схему, чтобы понять, к чему следует стремиться. По мере движения от одного состояния к другому происходит оптимизация бизнес-процесса.

Улучшить бизнес-процесс можно двумя способами: через **реинжиниринг** («эволюционное изменение») или через **реинжиниринг** («революционное изменение»). Реинжиниринг — это радикальное изменение предпринимательских процессов в таких самых важных направлениях, как расходы, качество, сервис, время.

Но в любом случае, процесс должен быть тщательно описан (задокументирован).

Можно выделить три способа описания:

1. **Текстовый:** в виде формулировок, которые предположительно будут понятны всем участникам процесса.
2. **При помощи таблиц, должностных инструкций:** стандартные формы документооборота накладывают ограничения на язык во избежание разночтений.
3. **Графическая форма:** процессы отражены в виде схем и диаграмм.

#### **Основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов:**

**Концентрация ответственности:** несколько работ объединяются в одну.

**Делегирование полномочий в сочетании с самоконтролем:** оперативные решения принимаются работниками на местах.

**Естественный порядок выполнения процесса,** например параллельный, а не последовательный.

**Работа выполняется там, где ее можно сделать наиболее эффективно** (вплоть до ее передачи клиенту процесса).

**Сокращается объем согласований, проверок и контроля** — контроль со стороны менеджеров заменяется по возможности контролем со стороны потребителей результатов данного процесса.

**Должна устраняться всякая работа, не добавляющая потребительную стоимость.**

#### **Критерии выбора процессов для реинжиниринга:**

**ДИСФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ** (процессы, осуществление которых сопряжено с наибольшими трудностями):

- **нарушенные, разорванные;**
- информационно перегруженные;**
- искусственно фрагментированные;**
- требующие согласований;**
- с высокой долей учетно-контрольных операций;**
- приводящие к созданию «буферных» запасов;**



вызывающие ссылки на «особые обстоятельства» и «исключения из правил»;

требующие переделок и повторных работ;

содержащие много функций, не создающих «полезности» для клиента.

**ЗНАЧИМОСТЬ** (процессы, оказывающие наибольшее влияние на реакции клиента: отсюда определяется и очередность процессов для реинжиниринга):

- Какие проблемы наиболее волнуют клиентов (важны для них)?

Что влияет внутри компании в наибольшей степени на получение клиентами значимого для них результата?

**ОСУЩЕСТВИМОСТЬ** (процессы, которые могут быть успешно изменены в данный момент времени). Предполагается рассмотрение того, что будет влиять на успешность мероприятий по реинжинирингу (масштабы, сроки, затраты, наличие команды и заинтересованного «владельца» процесса).

Желательно проверить:

- Способствует ли изменение процесса улучшению удовлетворения потребностей клиентов?
- Насколько компания уступает в данном процессе лучшим известным образцам (стандартам)?

**Что происходит с компанией, осуществляющей реинжиниринг бизнес-процессов?**

- Изменяются рабочие единицы: от функциональных отделов к процессным командам.

Изменяется характер работы: от ориентированной на простые задачи к многомерной и многозадачной, ориентированной на результаты.

Изменяются роли людей: от контролируемых работников к наделенным полномочиями самоуправляемым командам.

Изменяются методы подготовки к выполнению работы: от профессионального обучения к общему образованию.

Изменяются критерии оценки работы и вознаграждения за ее выполнение: от оценки деятельности к оценке результатов.

Изменяются критерии продвижения по службе: от лояльности к результативности и оценке способностей.

Изменяется система ценностей работников: от «защитных» к производительным (оценивает не начальник, а клиент).

Изменяется роль менеджеров: от «надсмотрщиков» к «тренерам».

Изменяются традиционные структуры: от иерархических к плоским.

Изменяется роль высшего руководства: от «учетчиков результатов» к лидерству (определение целей, отбор людей, организация команды, обеспечение ресурсами, создание необходимой мотивации, контроль за результатами).

**Критерии успеха реализации проектов РБП:**

достижение прироста добавленной стоимости;

усиление конкурентоспособности (рыночных позиций) бизнеса;

увеличение акционерной стоимости бизнеса.

**К числу типичных ошибок следует отнести прежде всего:**

- недооценку социально-экономических факторов, когда акцент делается только на технологическую сторону, а частные интересы всех участников процесса остаются за пределами рассмотрения;
- слабую роль процесса активного обучения персонала, хотя резко меняются требования к знаниям и навыкам работников – участников процесса;
- изолированность проекта РБП от других необходимых мероприятий общей системы преобразований;
- игнорирование необходимости пересмотра и уточнения стратегии компании;
- игнорирование «цепочки поставок» (которая также должна быть объектом реинжиниринга);
- точку зрения, что после определения, как должно быть, все пойдет само собой.

К числу общих для России особенностей проведения РБП можно отнести активное использование международных стандартов ISO 9004: 2000, ABC-анализа, бенчмаркинга, инструментов инновационного менеджмента и т.д.

К числу специфических для России особенностей можно отнести отсутствие в российских компаниях в подавляющем большинстве случаев устойчивых навыков проведения комплексных преобразований одновременно и параллельно во всех звеньях. Российские предприятия, за редким исключением, недооценивают роль стратегического маркетинга и угрозы их рыночным позициям со стороны конкурентов. Это приводит к тому, что реально осуществимо только *последовательное выполнение работ* (сначала мобилизация коллекти-

ва, уточнение стратегического видения будущего, затем реструктуризация компании на основе РБП, «оживление» и «раскрутка» компании, наконец, качественное обновление персонала), что весьма существенно растягивает сроки реализации проекта.

### **Проблема непрерывного обучения сотрудников**

**Фактически** на любом предприятии существует неограниченное число действующих и потенциально необходимых навыков и знаний, так что их создание и приобретение может носить довольно хаотичный характер. Идея состоит в том, чтобы сосредоточить внимание на определяющих конкурентоспособность навыках и знаниях как внутри процессов, так и между ними и сконцентрироваться прежде всего на их «генерации».

«Точки роста» редко находятся в повседневной системе рабочих операций; они осознаются, когда существует понимание связи стратегически важных причинно-следственных отношений по всем системам и процессам «цепочки создания ценности». То есть выделение ключевых знаний и компетенций является необходимым «трамплином» для «запуска» процессов изменения и обновления. В компании, стремящейся стать конкурентоспособной, развитие ключевых знаний и компетенций, вызванное необходимостью адаптации к внешней среде, должно осознанно управляться со стороны ее менеджеров. Для этого они как минимум должны осуществлять наблюдение за происходящими во внешней среде изменениями, формулировать цели и задачи и обеспечивать их достижение.

Под наблюдением (мониторингом) можно понимать, например, анализ того, как происходит изменение рыночной ситуации и динамики цен на выпускаемую продукцию; как система показателей влияет на разные процессы; как осуществляется рабочая операция, как она влияет на ход процессов и на их результат; в каком направлении происходит изменение стратегии конкурента.

#### **Три «стратегических поля» немецкого менеджмента:**

- Введение целенаправленного процесса улучшения с помощью развития персонала (работа в группах, рост квалификации кадров).
- Расширение спектра не только товаров, но и услуг (с целью удержания клиентов и развития рыночных позиций).
- Обновление «процесса создания ценностей» с помощью кооперации, альянсов и вывода производственных мощностей в более подходящие места.

---

## **ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ**

---

Ежегодно в мире открываются сотни тысяч новых фирм. Примерно столько же объявляют о своем банкротстве. До пятилетнего рубежа доживают лишь несколько процентов. И только единицы процентов из них «переваливают» за десятилетний срок.

Мировая статистика говорит о том, что основными причинами банкротств являлись следующие факторы:

Форс-мажорные обстоятельства – 2%.

Невыполнение обязательств, обман и т.п. – 6%.

Недостаток опыта в производстве данной продукции – 9%.

Недостаток управленческого опыта у руководителей и владельцев предприятий – 18%.

Узкий профессионализм лиц, принимающих решения, – 20%.

Несоответствие управления требованиям, диктуемым внешней средой, – 45%.

Некоторые исследователи считают, что период существования средних размеров корпораций составляет порядка 20 лет, после чего они либо пополняют ряды банкротов, либо переживают существенную реструктуризацию, связанную со сменой собственников.

Российская статистика на этот счет пока неизвестна и, скорее всего, будет выглядеть несколько по-иному. Но если говорить о странах с уже сформировавшейся рыночной экономикой (и исходить из того, что Россия будет следовать примерно теми же путями), то можно сделать достаточно очевидный вывод. Основное, что определяет успех предприятия в условиях рынка, – это способность его управленцев адаптировать свой бизнес к быстро меняющимся требованиям внешней среды.

Российские консультанты по управлению в подавляющем большинстве случаев имеют дело с предприятиями, находящимися в «предбанкротном», или, иными словами, кризисном, положении. Это предопределило необходимость формирования технологий «антикризисного» управления. В западной практике такие технологии более известны как методы «санации» («оздоровления») бизнеса.

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Первоочередная цель проведения «санации» бизнеса – обеспечение финансового равновесия (устойчивости) делового предприятия.

Разработчики технологий санации обычно начинают с фразы: «Вначале – честный анализ».

Естественно, в первую очередь нас должен интересовать анализ причин:

- ◆ неплатежеспособности;
- ◆ чрезмерной задолженности;
- ◆ падения результативности.

На основе результатов такого анализа можно определить основные этапы проведения процесса санации:

- ◆ формирование системы точного контроля доходов и расходов;
- ◆ определение детализированной политики расходов и доходов (иначе говоря, «системы приоритетов»);
- ◆ разработка стратегической среднесрочной концепции «переориентации на рынок».

В литературе по управлению приводятся шесть «золотых» правил успешной санации.

### 1. В области принципов финансирования:

- ◆ все расходы и затраты должны быть четко просматриваемы и контролируемы;
- ◆ необходимо отслеживание («мониторинг») и оперативное сравнение соотношения выставленных денежных требований к клиентам и задолженности кредиторам;
- ◆ первоочередное внимание должно уделяться банковским задолженностям, а также достижению возможностей для стабильного погашения кредиторской задолженности;
- ◆ целесообразны попытки поиска возможностей инвестирования путем лизинга;
- ◆ необходимо использовать все возможности для улучшения ликвидности.

### 2. В области снижения расходов:

- ◆ проведение анализа структуры расходов;
- ◆ сравнение структуры расходов на материалы, персонал, технику с отраслевыми показателями;
- ◆ анализ удельных расходов на единицу продукции;

- ◆ анализ путей сокращения расходов с точки зрения возможности отказа от низкодоходных групп продуктов, не очень необходимых производству подразделений, изменения места расположения филиалов;
  - ◆ выявление возможности сокращения расходов на сырье и материалы (путем замены их на более дешевые, если это не приведет к ухудшению основных потребительских свойств производимой продукции);
  - ◆ сокращение расходов на персонал путем его частичного сокращения или предоставления неоплачиваемых отпусков;
  - ◆ уменьшение других непроизводительных расходов.
3. В области **выявления возможностей для ускорения оборота**:
- ◆ сокращение продолжительности «коммерческого цикла»;
  - ◆ продажа излишних запасов сырья и материалов;
  - ◆ предварительная проверка сроков платежей;
  - ◆ развитие ассортимента товаров и услуг;
  - ◆ активизация продвижения товаров на рынок.
4. В области **формирования перспективных стратегий**:
- ◆ определение важнейших комбинаций (продукты / рынки / ресурсы / рентабельность);
  - ◆ отказ от ненужных сфер и видов деятельности;
  - ◆ уменьшение «глубины переработки» (за счет расширения кооперации);
  - ◆ инвестиции только для рационализации и стимулирования продаж;
  - ◆ постановка финансового плана «во главу угла»;
  - ◆ определение, может ли фирма выжить сама или только в сотрудничестве с другими;
  - ◆ формирование двух-трехгодичного плана для развития продукции, сокращения расходов, увеличения оборота.
5. В области **введения контроллинга**:
- ◆ понимание того, что все шаги в процессе разработки и реализации стратегии потребуют применения инструментов контроллинга;
  - ◆ определение первоочередных целей с точки зрения производства и сбыта (доля рынка, портфель клиентов, расчет доходности);
  - ◆ проведение сравнения план/факт и анализа отклонений;
  - ◆ необходимая коррекция действий менеджеров.
6. В области **укрепления организации**:
- ◆ разработка новой организационной концепции (как сделать организацию «ориентированной» на рынок и клиента, с более плоской и гибкой организационной структурой);

- ◆ отказ в процессе разработки новой организационной концепции от неэффективных структур с большим количеством бесполезных отделов, сложными процедурами согласований и возможностями для сокрытия информации;
- ◆ объединение отделов в «процессные команды»;
- ◆ внедрение по возможности современных методов проектного менеджмента;
- ◆ сокращение ассортимента производимой продукции и услуг за счет наименее выгодных позиций.

При этом следует иметь в виду, что:

1. Сам факт необходимости выживания предприятия требует приоритета ликвидности перед рентабельностью и оборотом (по крайней мере, на период выхода из «предбанкротного» состояния).

2. Для повышения доходности необходима оценка и стабилизация позиций компании в наиболее доходных сферах деятельности, выявление новых стратегических возможностей, реализация жизнеспособных концепций сбыта, проведение специальных акций по выходу на новый рынок.

3. С точки зрения расходов необходимо усилить внимание на следующие аспекты: сокращение излишнего персонала, сокращение расходов на энергоресурсы, оптимизация технологических процессов, устранение сфер деятельности, неужных производству, концентрация производства в месте расположения потребителей.

Все сказанное выше, по крайней мере, означает, что оздоровление предприятия — задача не только экономическая и организационная. Как минимум наполовину это задача маркетинговая.

Маркетологи любят говорить: «Если у вас нет хорошего товара, у вас нет ничего». Иными словами, если в ассортименте продукции предприятия нет ничего ценного для потребителя, никакая санация ему уже не поможет. Тут задача переходит в другую плоскость: как вывести хоть какие-то активы и направить их в новый, более перспективный бизнес.

Но чаще всего абсолютно безнадежных ситуаций не бывает. Вспомним о том, что уже отмечалось ранее:

- То, чем располагает предприятие, почти всегда распределяется неверно.

Результаты и расходы обычно находятся в обратной пропорции.

Правила распределения ресурсов можно сформулировать следующим образом: не минимум затрат, а максимум результата.

Ничто не должно поглощать ресурсы за счет областей наибольших возможностей.

Поэтому для принятия управленческих решений необходима система приоритетов.

Выделить такие приоритеты без анализа реально осуществляемой предприятием ассортиментной политики нам не удастся. Но приступая к этому, следует иметь в виду, что большинство реально продаваемых на рынке товаров находятся в фазе зрелости (на языке МБКГ, это большое стадо «дойных коров», не имеющих особого будущего).

К тому же ограниченность времени и ресурсов не позволяет нам всерьез говорить о радикальном обновлении ассортимента – ведь речь идет просто о выживании предприятия. В подобной ситуации возможное поведение производителя сводится к следующим действиям:

- **МОДИФИКАЦИЯ РЫНКА.**

Поиск новых потребителей и новых сегментов рынка, стимулирование более интенсивного потребления товара, более выгодное его перепозиционирование на традиционных рынках.

- **МОДЕРНИЗАЦИЯ ТОВАРА.**

*Стратегия улучшения качества* – совершенствование основных функциональных характеристик товара путем рационализации производства.

*Стратегия улучшения свойств* – придание товару новых полезных свойств (универсальность, безопасность, удобство, экономичность и т.п.), которые можно реализовать относительно быстро и без особых затрат.

*Стратегия улучшения внешнего оформления* – изменение расфасовки, повышение привлекательности упаковки, улучшение дизайна («косметические» мероприятия).

- **МОДИФИКАЦИЯ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА.**

Снижение цен, если это позволит ускорить оборачиваемость.

Более действенная (желательно еще и более дешевая) рекламная кампания.

Активные приемы стимулирования сбыта.

«Смертельные опасности», которые могут «поджидать» предприятие в плане определения ассортиментной политики в условиях кризиса, чаще всего лежат в следующих плоскостях:

- слишком широкий ассортимент;  
стремление сохранять комплексность ассортимента в ущерб коммерческим результатам;  
чрезмерная централизация принятия маркетинговых решений;  
очень продолжительный процесс «создания ценности».



Какие средства можно считать наиболее подходящими для анализа ассортимента в условиях кризиса? Прежде всего обычно называют ABC-анализ (известный еще и как принцип Парето). Он позволяет сравнивать величины в натуральном и стоимостном выражении, основываясь на идее, что часто небольшие материальные величины имеют большое стоимостное значение. Если выявлять эти величины и управлять ими, можно относительно быстро достичь хороших результатов.

Такой анализ весьма эффективен в областях материально-технического снабжения, производства и сбыта. Фактически он нужен для того, чтобы выявить те самые приоритеты, на которых и должно концентрироваться внимание менеджеров.

Более сложной, но и существенно более результативной методикой является применение «маржинального» анализа. Он основывается на том, что все затраты предприятия разделяются на «постоянные» и «переменные». Первые не зависят от объемов продаж (например, административные расходы или оплата труда рабочих-повременщиков), а вторые растут прямо пропорционально продажам (сырье, материалы, энергетика, зарплата рабочих-сдельщиков). Выручка от продаж по продуктовым линиям сопоставляется с их переменными затратами. Приоритет отдается тем продуктам, которые обеспечивают большую рентабельность по отношению к переменным затратам (издержкам). На основе этой идеи была разработана система Direct-costing.

К особенностям данной системы следует отнести, что она основывается на учете конкретных производственных затрат. Себестоимость промышленной продукции учитывается и планируется только в части переменных затрат; постоянные расходы как бы собирают (аккумулируют) на отдельном счете. При этом постоянные расходы не включают в расчет себестоимости изделий, а как расходы данного периода списывают с прибыли. Постоянные затраты как бы «выносятся за скобку» (по сути, они выступают как своеобразный налог на основную деятельность предприятия), а переменные обобщаются для каждой «продуктовой линии» (или ассортиментной позиции).

Остатки готовой продукции на начало и конец года и незавершенное производство оцениваются по переменным расходам.

Это дает возможность не только более точно определить прибыльность или убыточность той или иной «продуктовой линии», но и оценить финансовую прочность предприятия, используя «коэффициент нулевой прибыли», который представляет собой отношение

## Анализ на основе метода Direct-costing

| Возможное состояние<br>Условия             | C0<br>Исходн.<br>сост. | C1<br>V-10% | C2<br>F-10% | C3<br>S+10% | C4<br>P+10% | C5<br>FUV |
|--|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| (S) Объем продаж                           | 1000                   | 1000        | 1000        | 1100        | 1100        | 1000      |
| (V) Переменные<br>затраты                  | 800                    | 540         | 600         | 660         | 600         | 620       |
| (M) Маржинальная<br>прибыль                | 400                    | 460         | 400         | 440         | 500         | 380       |
| (F) Постоянные затраты                     | 200                    | 200         | 180         | 200         | 200         | 180       |
| (P) Балансовая<br>прибыль                  | 200                    | 260         | 220         | 240         | 300         | 200       |
| (B/S) Индекс точки<br>нулевой прибыли      | 50                     | 43          | 45          | 45          | 40          | 47        |
| (M/S) Индекс<br>маржинальной прибыли       | 40                     | 48          | 40          | 40          | 45          | 38        |
| (B) Объем продаж в<br>точке безубыточности | 500                    | 434         | 450         | 500         | 444         | 473       |

*При этом следует учесть, что:*  
 маржинальный доход рассчитывается  
 по формуле  $M = S - V$ , постоянные  
 затраты по формуле  $F = S - V - P$

$$B = \frac{F}{1 - V/S}$$

величины точки безубыточности к объему продаж. Если его значение превышает 75%, это сигнал опасности.

Другое важнейшее направление – это активизация маркетинговых усилий, и прежде всего управления продажами.

Как правило, под эффективным управлением продажами понимаются следующие действия: создание возможности контролировать ценообразование у дилеров (и дистрибьюторов); для этого необходимо знать все их издержки и рентабельность, а также отслеживать, насколько цены дилеров соответствуют рекомендованной поставщиком стоимости. Обычно производитель следит за нижним уровнем цены, поскольку верхний ограничивает сам рынок – чрезмерно дорогой товар попросту не найдет покупателя.

Для этого нам потребуется:

- осуществлять постоянный мониторинг рынка, включая изменения в составе его участников;
- контролировать ассортимент поставляемой продукции по каждому дилеру;
- планировать продажи с относительной точностью и на длительный срок на основании согласованного графика торгово-закупочной деятельности;

- контролировать запасы своего товара на складах дилеров и дистрибуторов;
- минимизировать вероятность «серых» продаж;
- делить с торговыми партнерами ответственность за результаты продаж по продвижению своей продукции.

Оценить перспективы сотрудничества с тем или иным торговым партнером можно, учитывая его:

- платежеспособность;
- долю на целевом рынке (она определяется как объемом продаж, так и количеством обслуживаемых клиентов);
- благонадежность выполнения договорных обязательств (например, по поддержанию полного или частичного ассортимента производителя);
- долю разных каналов реализации в общем объеме продаж;
- логистический потенциал (наличие складских помещений, собственного автотранспорта);
- область интересов в торговле (чем еще торгует, кроме продукции поставщика, способствует ли это привлечению интересующих нас клиентов);
- лояльность к брэнд (марке) поставщика.

Торговый посредник должен четко представлять себе, чем он рискует в случае нарушения установленных поставщиком правил. Хороший посредник не должен возражать против таких мер, как:

- инспекции со стороны менеджеров продавца;
- штрафные санкции (часто с целью создания премиального фонда для тех, кто работает по правилам);
- лишение части ретробонуса (скидки, предоставляемой по результатам определенного периода);
- перевод на менее выгодную шкалу скидок;
- отказ в сотрудничестве.

Однако, когда самый крупный дилер осуществляет порядка 20% закупок, это уже тревожный сигнал. Крупные дилеры могут оказывать давление на поставщика, требуя дополнительные скидки; компенсацию затрат на рекламу; эксклюзивность поставок; приоритетность поставок и их регулярность, поддержание страхового запаса.

Как следствие, все большее число фирм в России переходит на прямую работу с розницей. Это имеет определенные плюсы:

- сокращаются издержки товародвижения;
- возрастает ценовая конкурентоспособность;

- обеспечивается получение маркетинговой информации из «первых рук».

В средствах массовой информации приводились некоторые цифры, отражающие тенденцию к сокращению числа посредников (табл. 4).

Таблица 4

| Предприятие<br>(период сравнения 1998–2002 гг.) | Было     | Стало |
|---|----------|-------|
| Клинский пивоваренный комбинат                  | 440      | 6     |
| Очаковский пивоваренный комбинат                | 300      | 6     |
| Донской табак                                   | Более 10 | 3     |
| ВБД Продукты питания                            | 60       | 8     |
| ВАЗ – по Москве                                 | 80       | 8     |
| ГАЗ – в Н. Новгороде                            | 700      | 16    |

Например, реорганизация сбыта на фабрике «Красный Октябрь» пошла по следующему пути:

- общее для всех условие расчетов по стопроцентной предоплате;
- подача дилером ассортиментной заявки минимум на три месяца;
- отказ от работы с фирмами, закупавшими менее определенного уровня (50 тонн);
- наличие у партнеров собственных складов;
- четкое позиционирование на рынке;
- «белая» бухгалтерия;
- полная информационная открытость для поставщика.

Размер максимальной скидки (10%) остался прежним, но условие ее получения стала закупка продукции от 100 тонн в месяц. В результате из 600 дилеров осталось 35.

Экономия на маркетинге – последнее дело, поскольку эффективные коммуникации с потребителями нужны всегда, но особенно они важны именно в трудные времена. Избегайте соблазна «экономить» на продвижении продукции, старайтесь, чтобы ваша реклама была дешевле, но эффективнее, из всех средств коммуникации выбирайте прежде всего те, которые действительно гарантируют выход на целевую аудиторию. В силу этого в трудные времена приоритет, безусловно, должен быть отдан мероприятиям по стимулированию сбыта на месте продаж.

## ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО САНАЦИИ БИЗНЕСА

| Показатель         | Мероприятие   |
|--------------------|---|
| Выручка с оборота  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Более точный анализ рынков сбыта</li> <li>• Выборочное увеличение цен продажи</li> <li>• Улучшение консультирования клиентов</li> <li>• Значительное улучшение сервиса</li> <li>• Повышение точности в соблюдении сроков и прочих договорных обязательств</li> <li>• Повышение точности в определении потребностей клиентов</li> <li>• Укрепление контактов с клиентами категорий «А» и «В»</li> <li>• Повышение квалификации сотрудников служб сбыта</li> </ul> |
| Переменные затраты | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уменьшение доли продаж материалоемких продуктов</li> <li>• Достижение более выгодных закупочных цен</li> <li>• Улучшение анализа рынка закупок</li> <li>• Тщательный отбор поставщиков</li> <li>• Ускорение входного контроля материалов</li> <li>• Снижение потребления вспомогательных материалов</li> <li>• Сокращение расходов на упаковку</li> <li>• Отказ от продаж изделий по спецзаказу</li> <li>• Сокращение расходов на услуги со стороны</li> </ul>   |
| Затраты на сбыт    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшение процедуры оформления заказов</li> <li>• Обеспечение индивидуального подхода к обслуживанию клиентов категорий «А» и «В»</li> <li>• Организация специализированных конференций для клиентов</li> <li>• Привлечение торговцев для продажи стандартной продукции</li> <li>• Подготовка целевой рекламы</li> <li>• Сокращение количества рекламаций</li> <li>• Усиление мероприятий по стимулированию продаж</li> </ul>                                    |

| Показатель          | Мероприятие  |
|---------------------|--|
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка новых продуктов</li> <li>• Проведение обучения продавцов по свойствам и особенностям продуктов</li> <li>• Создание рекламы для привлечения новых клиентов</li> <li>• Обеспечение лучшей поддержки продаж</li> <li>• Улучшение информационных связей с региональными представительствами</li> <li>• Анализ конкуренции</li> <li>• Целевые рыночные исследования</li> <li>• Снижение затрат на оплату труда в отделе сбыта</li> <li>• Повышение мотивации сотрудников служб сбыта</li> <li>• Первоочередное продвижение продукции с высокими суммами покрытий</li> <li>• Повышение квалификации сбытового персонала</li> </ul> |
| Расходы на отгрузку | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отказ от дорогостоящей упаковки</li> <li>• Уменьшение количества мелких заказов</li> <li>• Сокращение сроков оформления заказов</li> <li>• Сокращение количества срочных отгрузок</li> <li>• Введение самовывоза для мелких заказов</li> <li>• Совершенствование упаковочной техники</li> <li>• Сокращение числа второстепенных клиентов</li> <li>• Эффективная обработка документации при отгрузке</li> </ul>  |
| Складские расходы   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уменьшение складских запасов</li> <li>• Повышение складского оборота продуктов категорий «А» и «В»</li> <li>• Отказ от складов на стороне</li> <li>• Улучшение содержания складов</li> <li>• Определение оптимального объема пополнения запасов</li> <li>• Сокращение численности складского персонала</li> <li>• Совершенствование организации складского хозяйства</li> <li>• Установка улучшенной системы стеллажей</li> </ul>   |

| Показатель               | Мероприятие   |
|--------------------------|---|
| Производственные затраты | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение уровня механизации производства</li> <li>• Рационализация производства</li> <li>• Увеличение загрузки оборудования</li> <li>• Сокращение подготовительного рабочего времени</li> <li>• Повышение точности планирования</li> <li>• Проверка эффективности использования персонала</li> <li>• Повышение производительности труда</li> <li>• Снижение затрат на ремонт оборудования через ППР</li> <li>• Уменьшение количества спецзаказов</li> <li>• Сокращение доли трудоемкого производства</li> <li>• Сокращение времени сверхурочных работ</li> <li>• Улучшение планирования мощностей</li> <li>• Исключение аварий на внутризаводских трассах</li> <li>• Улучшение качества продукции</li> <li>• Анализ на рабочих местах</li> <li>• Совершенствование системы управления заказами</li> <li>• Интенсивное использование компьютеров</li> <li>• Увеличение числа специалистов, направляемых на обучение</li> </ul> |

---

## ГЛАВА 6. ТРАДИЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

### ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Было бы наивным полагать, что любого рода конкурентные преимущества могут возникнуть случайно, как благоприятное стечение обстоятельств (хотя полностью этого исключать нельзя, но и надеяться только на это вряд ли продуктивно).

На самом деле гораздо правильнее исходить из той точки зрения, что конкурентные преимущества осознанно и целенаправленно «выращиваются», и здесь вполне уместно провести аналогию с трудом садовника.

Хорошо представляя себе желаемый результат (образ будущего сада), он обрабатывает почву, подбирает посевной материал, высаживает его, поливает и пропалывает, зная, что определенная совокупность и последовательность действий позволит ему через некоторое время увидеть цветущий сад и получить удовлетворение от своего труда. В известном смысле конкурентные преимущества «выращиваются» ровно так же, как выращивается сад.

Но если садовник может быть волен в своих фантазиях (когда растит сад для себя), то предприниматель не должен игнорировать ситуацию во внешней среде и основные тенденции происходящих в ней изменений. Ведь его результат (прибыль) определяется возможностью совершения акта обмена (сделки). Значит, свой сад ему придется растить не для себя, а прежде всего для возможного потребителя.

Выше уже отмечалось, что условием осуществления обмена между двумя сторонами является наличие у каждой из них какой-то полезности, значимой для другой стороны. И уровень риска в обменных процессах всегда как бы обратно пропорционален степени понимания (и прямо пропорционален степени непонимания) того, что другая сторона считает полезностью для себя. Это привело к определению (применительно к бизнесу) простой, но чрезвычайно важной истины: «Червяк должен быть по нраву рыбе, а не рыбаку». В этой простой фразе – вся суть того, что называют словом «маркетинг».



Первоначально понятие «маркетинг» подразумевало лишь искусное ведение сбытовых операций. Постепенно производители (по крайней мере, наиболее «продвинутые» из них) стали осознавать, что их задача заключается не в том, чтобы что-то произвести и кому-то продать, а в том, что производить надо только те, что заведомо может быть продано. Первыми такой принцип ведения бизнеса «озвучили» руководители «Вестингауз Электрик» еще в 30-х гг. прошлого века.

На практике это означало, что сначала производитель должен был определить, что пользуется на рынке спросом, а затем разработать и изготовить необходимый потребителям товар и после этого «вывести» его на рынок (сделать доступным для приобретения), причем по приемлемой для них цене. Таким образом, маркетинг постепенно превратился в один из основных элементов деловой практики.



Однако по мере ускорения технического прогресса быстро изменяющиеся условия внешней среды и усиливавшаяся конкуренция сделали цену ошибок при принятии маркетинговых решений слишком высокой. Это потребовало приспособления методов маркетинга не только к краткосрочным (тактическим) целям предприятия, но и к долгосрочному (стратегическому) планированию.

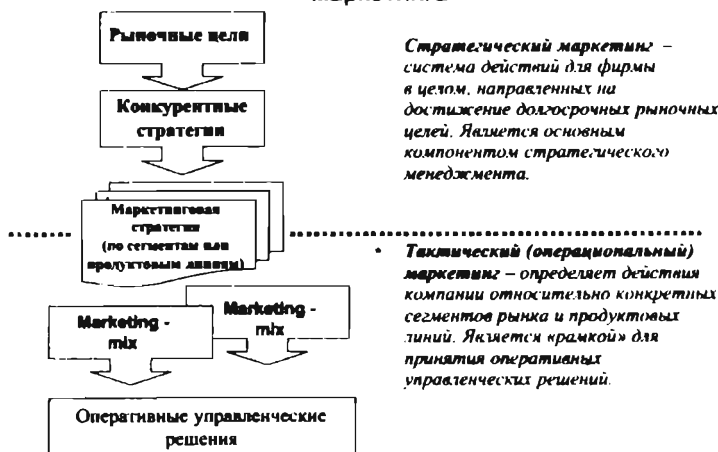
По своей сути маркетинг — это процесс, направленный не только на поиск новых рыночных возможностей, но и на достижение компанией конкурентоспособности на своем рынке. У компании,

ориентированной на рынок, *все действия* в бизнесе (а не только те из них, которые относятся непосредственно к функциям отдела маркетинга и сбытовых структур) должны быть сосредоточены на покупателе и его нуждах. Для достижения этого принципы маркетинга должны играть центральную роль в решениях и планах компании и охватывать без преувеличения все сферы ее деятельности. Иногда даже говорят, что в хорошо поставленном бизнесе «за маркетинг отвечают все».

Кроме того, для создания и реализации конкурентных преимуществ часто требуется определенное время (как и для нашего садовника). А это значит, что многие действия (как, впрочем, и бездействие) сегодня будут определять возможные результаты завтра.

Говорят, будущее определяется не тем, что мы будем делать завтра, а тем, что делаем (равно, как и чего не делаем) сегодня. Осознание этого простого факта и привело к возникновению понятия «стратегический менеджмент».

### Особенности стратегического и операционального маркетинга



**КОНЦЕПЦИЯ КЛАССИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА** предполагает, что **ВСЯ** деятельность предприятия должна иметь **главной целью** удовлетворение потребностей людей, поскольку это наилучший путь достижения его собственных целей.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ** – это организация разнообразных процессов внутри предприятия и вне его, которые направлены на выявление, прогнозирование и удовлетворение потребностей людей, и обеспечение на основе этого как устойчивого полжжения предприятия, так и его способности к функционированию и развитию для достижения его долгосрочных целей.

### **ПЯТЬ ЗАДАЧ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА:**

*•Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития.*

*•Превращение общих целей и намерений в конкретную программу действий.*



*•Эффективная реализация выбранной стратегии для достижения поставленных целей.*

*•Координация совместных усилий для реализации выбранного плана и достижения желаемых результатов.*

*•Оценка проделанной работы и внесение корректив в долгосрочные планы и основные направления деятельности.*

### **НЕОБХОДИМОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ**

«Предприятие без плана – словно корабль, плавающий в густом тумане без каких-либо навыков кораблевождения. Его экипаж может быть уверен только в одном: на плаву корабль или уже нет». Такой эпиграф «открывает» один из учебников по стратегическому планированию.

Есть по крайней мере четыре причины, подтверждающие необходимость планирования.

1. Планирование способствует преуспеванию предприятия. План помогает выявить опасности и оценить реальные возможности предприятия. Угрозы извне часто могут быть скомпенсированы, а возможности обращены в дополнительные прибыли.
2. Планирование предполагает целенаправленность. План помогает принимать решения на перспективу, координировать текущие действия, объяснять людям, что требуется от них и как будет оцениваться их деятельность.

3. Планирование помогает менеджерам отчасти справиться с изменчивостью окружающей среды и ее неопределенностью. При помощи планирования менеджер может как минимум подготовиться к различным вариантам развития событий.
4. Планирование способствует выполнению прочих административных функций. Если цели определены, то становится возможным построить соответствующую систему взаимодействия между подразделениями предприятия. Поэтому организационные структуры конкурентоспособных предприятий всегда должны быть отражением их стратегических планов, а не наоборот.

### ***Эволюция понятия «конкурентоспособность» на базе ключевых компетенций***

В настоящее время формирование стратегии на основе анализа окружающей среды и выявления основных тенденций ее развития теряет свою актуальность, поскольку нарастают темпы изменений, да еще в сочетании с глобализацией конкуренции. Поэтому все чаще в поисках конкурентного преимущества организации обращают взгляд «внутрь себя», стараясь при этом идентифицировать те способности, развивая которые можно сохранять и улучшать свои конкурентные позиции.

Таким образом, на первый план в стратегическом анализе выдвигается необходимость анализа ключевых компетенций, чтобы определить новую базу для формирования стратегического плана, исполнение которого приведет к появлению устойчивого конкурентного преимущества. Именно задача поиска основы такого конкурентного преимущества определила возрождение интереса бизнес-организаций к освоению методов стратегического управления.

## **РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Первые в мировой практике системы планирования (1900—1950 гг.) были основаны на составлении ежегодных финансовых смет и бюджетов по статьям расходов на различные цели. Их главная задача состояла в управлении издержками. В этот период развития хозяйственных отношений осуществление финансового планирования считалось достаточным условием для эффективного функционирования экономических субъектов. В развитии методологии стратегического менеджмента этот этап называют «управлением на основе контроля над исполнением». При этом возможная реакция органи-

заций на изменения определялась после совершения событий, т.е. осуществлялось фактически «управление по отклонениям».

В 1950—1970 гг., в связи с ускорением темпов экономического развития и рыночного соперничества, компании больше не могли полагаться на формирование бюджета как на систему подготовки к решению будущих конкурентных проблем. Чтобы повысить конкурентоспособность в новых условиях, они постепенно перешли к долгосрочному планированию, которое быстро доказало свою полезность и было принято большинством крупных и значительным числом средних фирм. На данном этапе методология процесса управления базировалась на основе «экстраполяции прошлых тенденций».

По мере нарастания кризисных явлений (энергетический кризис 1970 г.) и ужесточения конкуренции прогнозы на основе экстраполяции перестали соответствовать реалиям динамично меняющейся внешней среды. Финансовое и долгосрочное планирование интегрировалось в стратегическое планирование, назначение которого заключалось в определении будущей рыночной ситуации, с тем чтобы компания могла адекватно отреагировать на ее изменения. Новый метод получил название «управление на основе предвидения изменений».

В 1970—1990 гг. западные фирмы переходят от стратегического планирования к стратегическому менеджменту, который также называют *рыночным*, подчеркивая при этом внешнюю ориентацию управления организацией. Такой подход к управлению позволяет хозяйствующим субъектам перейти от *реактивной* формы управления (принятия управленческих решений как реакции на возникшие проблемы) к *проактивной* форме (управлению на основе анализа и прогнозов). Это позволяет не только успешно реагировать на изменения внешней среды, но иногда даже создавать их (влиять на них в нужном для фирмы направлении).

Методологический принцип современного стратегического управления заключается в построении стратегии не от прошлого к настоящему, а от будущего через прошлое к настоящему и определяется как управление «на основе гибких экстренных решений».

Таким образом, возникновение методологии стратегического управления, как, впрочем, и инновационного менеджмента, принято рассматривать с точки зрения эволюции систем планирования как реакции хозяйствующих субъектов на усложнение внешних условий ведения бизнеса.

## **ПОНЯТИЕ «КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ» И ЕЕ СУЩНОСТЬ**

Одним из главных составляющих успеха организации является определение ключевых компетенций. Это неотъемлемая часть стратегического менеджмента, поскольку именно благодаря ей компания способна удерживать свое положение на рынке и, более того, побеждать конкурентов. Определение конкурентного преимущества выступает как основная цель процесса формулирования бизнес-стратегии.

Для того чтобы правильно оценивать ситуацию и эффективно корректировать свои действия, необходимо понимать, что ключевая компетенция формируется из ряда компетенций, составляющих основу деятельности предприятия. Д. Кэмпбел определяет компетенцию как свойство или ряд свойств, присущих всем или большинству компаний отрасли. Лишь обладая ими, организация может участвовать в определенном рода предпринимательской деятельности. А ключевая (стержневая) компетенция – это отличительная особенность, свойство или ряд свойств, специфичных именно для конкретной организации, наличие которых позволяет производить товары качеством выше среднего и использовать свои ресурсы и компетенции более эффективно. Принято считать, что ключевой компетенцией реально обладают только те предприятия, чьи производственные и финансовые результаты достигают уровня выше среднего.

Ключевая компетенция делится на две основные категории: ресурсы и отраслевые (базовые) компетенции.

Классификация ресурсов проходит по качественному признаку. Выделяют финансовые, физические, человеческие и организационные ресурсы. К финансовым ресурсам относят собственный и заемный капитал, нераспределенную прибыль. Физические ресурсы включают основные фонды: движимое и недвижимое имущество, здания и сооружения, машины и оборудование. Человеческие ресурсы складываются из опыта, знаний персонала, его квалификации, способности вырабатывать суждения и принимать риски. Организационные ресурсы – это не только формы «устройства» организации, но и то, что подпадает под определение «организационная культура».

Проанализировав внутренние условия организации, компания выделяет какие-то специфические качества, которые не могут быть с легкостью скопированы или приобретены конкурентами.

В результате способности и ресурсы компании становятся наиболее надежной основой как для бизнеса, так и для определения кор-

поративной стратегии, нежели изменчивые переменные внешней среды и запросы рынка.

Можно выделить несколько основных особенностей ключевых компетенций:

- добавление значительной потребительной стоимости (полезности) конечному продукту;
- потенциальный доступ к разным рынкам;
- большие затраты для копирования конкурентами;
- высокая сложность;
- «невидимость» (их трудно идентифицировать);
- возможность использования только в рамках определенной бизнес-системы;
- не изнашивается;
- не может быть заменена другой компетенцией (незаменимость).

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

В основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества. Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для данной отрасли или данного рыночного сегмента (что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов) и завоевывать прочные позиции на рынке.

Считается, что преимущества предприятия достигают путем предоставления потребителям благ, имеющих для них наибольшую ценность.

В историческом аспекте теория конкурентных преимуществ пришла на смену теории сравнительных преимуществ.

Сравнительные преимущества как основа для конкурентоспособности страны или фирмы определяются наличием и использованием находящихся в изобилии факторов производства (таких, как трудовые и сырьевые ресурсы, капитал, инфраструктура и т.д.).

Но по мере развития технологических инноваций и глобализации бизнеса изменяется структура международной конкуренции и на смену сравнительным преимуществам приходит новая парадигма — конкурентные преимущества. Это означает следующее. Преимущества перестали быть статическими, изменяются технологии производства, методы управления, способы доставки и сбыта продукции и т.д. Поэтому требуется постоянное внедрение нововведений для удержания конкурентных преимуществ.

Глобализация бизнеса вынуждает компании учитывать национальные и международные интересы. Государство, территория рассматриваются как основа стратегии компании, а не только как место, где компания осуществляет свою деятельность.

Таким образом, источниками ключевой компетенции являются:

структура;

репутация;

инновации;

стратегические активы.

Выбор ключевой компетенции – сложный процесс, содержащий рассмотрение многих аспектов в комплексе. Прежде всего фирма должна проанализировать взаимодействие основных конкурентных сил в своей отрасли: конкурентов и потенциальных участников рынка, покупателей, поставщиков, производителей товаров-субститутов.

Ключевые компетенции могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении ключевых компетенций важно не только ориентироваться на запросы потребителей, но и убедиться в том, что эти преимущества действительно воспринимаются ими как таковые.

Главное требование – отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным. Б. Карлофф отмечает, что, «к сожалению, слишком легко заявить о наличии у себя конкурентных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов... В результате появляются товары с вымышленными преимуществами».

Иначе говоря, компания должна рассматривать себя как «цепочку создания ценностей» для потребителя и на этой основе стараться дифференцироваться от других «игроков» рынка.

Процесс дифференцирования компании осуществляется в три этапа:

1. Находится некая идея, отличающая компанию от конкурентов.

2. Данная концепция должна быть подтверждена делом, т.е. все обещания должны соответствовать реальному предложению.

3. Создается программа коммуникаций по донесению информации о данных отличиях до актуальных и потенциальных покупателей.

Стоит отметить, что при формировании ключевой компетенции также необходимо учитывать и ряд других факторов. В настоящее время многие предприятия столкнулись с проблемой неспособности адаптироваться к быстрым темпам развития НТП и постоянно из-



меняющимся рыночным условиям. Это вызвано как слабым стратегическим менеджментом, так и тем, что многие руководители пока недооценивают роль инноваций в деятельности предприятия. По проведенному исследованию, только в России около 40% компаний не считают нужным проводить столь дорогостоящие эксперименты: «Сохраняется неизменно высоким удельный вес тех компаний, руководители которых не видят необходимости в инновационной деятельности, т.е. попросту не желают ею заниматься». Таким образом, важным слагаемым успеха является и четко организованный инновационный менеджмент, и стратегический менеджмент.

Также при выборе стратегии развития предприятия нелегко отказаться от старых приоритетов, направленных на развитие производства и совершенствование товаров. В ряде случаев лучше акцентировать усилия на совершенствовании отношений с клиентами и увеличении ценности этих отношений для них. Бизнес современной компании должен строиться не вокруг производимых ею товаров и услуг, а вокруг отношений с ее клиентами.

## ■ ФОРМИРОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ НА ПРИМЕРЕ «MICROSOFT»



Современная международная конкуренция в высокотехнологических отраслях промышленности, таких, как производство полупроводников, сфера информационных услуг и разработка компьютерных программ, – это жесткая борьба.

В борьбе на мировом рынке побеждают те фирмы, которые либо умеют адекватно реагировать на изменения окружающей обстановки и перестраивать корпоративную стратегию, либо сами создают свое будущее через формирование абсолютно новых рынков и изменение самой внешней среды, эффективно внедряя нововведения, перераспределяя внешние и внутренние компетенции и полностью используя потенциал управленческой команды.

Существует мнение, что опасно изменять стратегию, которая приносит победу. Но есть фирмы, которые это делают. Сегодня «Microsoft» находится на пике славы. Ее доходы и прибыль увеличиваются на 30% в год, а прибыль после уплаты налогов составляет 250 тыс. долл. США в год на одного служащего (в среднем в американской промышленности – 17 тыс. долл.). «Microsoft» за последние пять лет вложила свои средства в 92 компании. На ее счетах сосредоточено примерно 22 млрд долл. США.

Компания обладает высочайшим на мировом рынке уровнем капитализации, достигающим 400 млрд долл. И тем не менее «Microsoft» меняет свою корпоративную стратегию.

Председатель совета директоров компании «Microsoft» Билл Гейтс и президент Стивен Балмер провозглашают «Версию-2» будущего компании: «Интернет изменил все вокруг, теперь и корпорация “Microsoft” должна перестроиться». Логика руководителей компании заключается в том, что статические структуры рано или поздно приходят в упадок. Единственно возможный путь выживания – это постоянная адаптация стратегии к новым условиям и активное изменение самой внешней среды, поиск и создание новых рынков сбыта, разработка новой продукции, формирование новых альянсов и новых сетевых структур. Однако сам процесс изменения компаний может иметь различный характер: или это пассивный ответ на резко сократившийся объем продаж и усилившуюся конкуренцию, или это активные действия с целью приспособления к новым условиям.

Уникальность примера «Microsoft» состоит в том, что компания к началу программы реструктуризации уже выстроила организационную архитектуру реализации новой корпоративной стратегии. Эта архитектура поможет не только завершить текущую программу реструктуризации, но и создать качественно новую компанию, способную изменять корпоративную стратегию, создавая новые технологические и организационные компетенции.

Таким образом, для «Microsoft» стала нормой неуверенность в том, как решать следующую технологическую проблему: реагировать на новый вызов конкурентов или использовать новые возможности.

Единственное, что реально сегодня волнует руководство компании, так это новая организационная архитектура, которая позволит выжить в реальности постоянно меняющейся внешней среды и возрастающей в геометрической прогрессии сложности технологий.

Сильные рыночные позиции и сверхвысокие прибыли «Microsoft» основываются на трех ключевых компетенциях компании.

*Во-первых, это контроль стандартов.* Компания «Microsoft» успешно создает стандарты продукции в своей сфере производства. Операционная система «Windows», разработанная компанией, претендует на 86% рынка, а набор программ «Microsoft Office» — на 87%. Логика контроля над стандартами отличается от обычной логики конкурентной борьбы. Производитель автомобилей, например, достигнув рыночной доли, определенной потребительскими характеристиками его продукции, в дальнейшем с трудом сможет наращивать объемы своих продаж. «Microsoft» же, наоборот, испытывает все меньше и меньше проблем с увеличением объема продаж, так как ее продукцию покупают все больше и больше: миллионный покупатель операционной системы «Windows» не просто отдает компании более 100 долл. США, он создает один миллион совместимых связей «Windows-Windows». То есть потребительская ценность продукции «Microsoft», как и других товаров-стандартов, заключается в возрастающей в геометрической прогрессии совместимости продукции.

В достижение контроля над отраслевыми стандартами компания «Microsoft» вложила огромные деньги, часто она просто раздавала свои программы бесплатно, лишь бы увеличивалось число пользователей. Сегодня «Microsoft» ориентирует свою деятельность на захват контроля над стандартами в новых областях: в автономных персональных компьютерах, кабельном телевидении и других видах информационного бизнеса, для чего не жалеет ни средств, ни времени.

Стратегия компании в последние годы заключается во внедрении на новые рынки компьютерной техники, от рынка карманных компьютеров до рынка гигантских корпоративных сетей, со своими новыми версиями операционной системы «Windows». Наибольшие надежды компания возлагала на версию «Windows NT», которая была переименована в «Windows 2000».

Однако в настоящее время главенствующую позицию уже занимает «Windows Professional». Компания хочет сделать эту операционную систему стандартом практически для всех типов компьютеров. Грандиозность проекта создания программного обеспечения для такого широкого спектра компьютеров трудно переоценить как с точ-

ки зрения влияния на всю отрасль, так и с позиций создания долгосрочного конкурентного преимущества для компании «Microsoft».

*Во-вторых, системная совместимость.* Компания «Microsoft» производит продукты, которые могут работать друг с другом. Потребитель, приобретающий «Microsoft Office», знает, что все приложения совместимы и будут взаимодействовать на базе системы «Windows». Компания разрабатывает дополнительные функции для своих ключевых продуктов: «Office», «BackOffice» и «Windows». Существует множество других программ, таких, как «Visual Studio», которые также важны, но «Microsoft» сегодня предпочитает совершенствовать свою основную продукцию. Частью этой стратегии является желание компании вкладывать средства не в разработку дорогостоящих дополнений, а в повышение функциональности и сетевого взаимодействия «Windows». Около 30% денег, выделяемых на НИОКР, компания вкладывает в проекты расширения системной совместимости.

*В-третьих, перекрестно-функциональные команды.* «Microsoft» — компания с четкой ориентацией на выполнение поставленных задач, ее организация больше напоминает сложное переплетение команд и проектов, чем ясную вертикальную ориентацию. В ней нет внутренних организационных границ, но все совместно пытаются справиться с трудностями. Корпорация успешно направляет деятельность людей, работающих в разных подразделениях над различными программами, чтобы преодолеть проблемы, встающие перед компанией в целом. Подход Гейтса к работе команд состоит в том, чтобы заказать продукцию с нужной спецификацией в нужное время. Благодаря такой организации самые разные команды могут действовать одновременно, а не последовательно, что убыстряет процесс разработок и позволяет избегать разногласий между служащими. Процесс производства превращается в продуманный и скоординированный план действий выпуска совместимой продукции.

Поэтому ключевые компетенции «Microsoft» заключаются не только в интеграции технологий, но и в способности выстраивать организацию так, чтобы производить наивысшую потребительскую стоимость. Такие ключевые компетенции основаны на опыте и знаниях, а не на станках, машинах и других физических активах. Поэтому, в отличие от основных элементов баланса, которые изнашиваются со временем, ключевые компетенции компании «Microsoft» не теряют своей ценности от их использования. С другой стороны, даже такие компетенции нуждаются в защите и усовершенствовании: без постоянного применения и развития накопленный опыт утрачивается.

---

## ГЛАВА 7. ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОРПОРАЦИИ

---

### ГРУППЫ ВЛИЯНИЯ

Выше уже отмечалось, что любая бизнес-организация осуществляет свою деятельность в условиях активного взаимодействия с внешней средой.

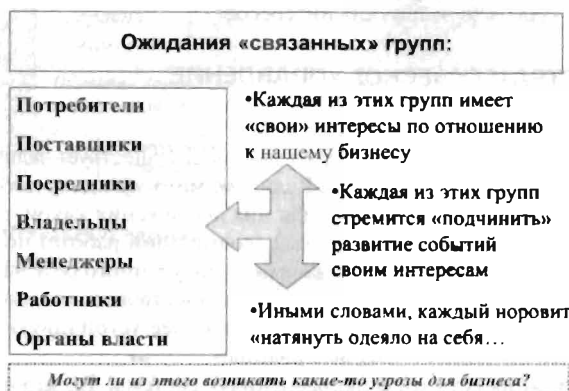
Оттуда организация получает необходимые ей ресурсы (материальные, интеллектуальные, трудовые и т.п.) в обмен на результаты своей деятельности. Во внешней среде находятся потребители ее товаров и услуг. Если они нуждаются в продукции организации и готовы приобретать и оплачивать, то в результате участия в обменных процессах в организации появляется возможность получать необходимые ей ресурсы и поддерживать свое функционирование и развитие. Значит, мы уже можем выделить как минимум две группы, имеющие возможности для оказания влияния на организацию, – потребители продукта и поставщики ресурсов. К поставщикам ресурсов по принципу можно отнести и инвесторов – владельцев временно свободных денежных средств, заинтересованных в их выгодном вложении (размещении).

Кроме того, отмечалось, что во внешней среде существуют свои «правила игры», которые формируются, с одной стороны, обществом (его культурными нормами и традициями), а с другой стороны – органами власти, которые могут принимать законы и издавать нормативные документы, регламентирующие отношения в социуме. Действия органов власти во многом определяют не только экономическую ситуацию, и могут прямо или косвенно влиять на поведение потребителей.

Совершенно очевидно, что потребители, поставщики, инвесторы, органы власти имеют собственные интересы по отношению к бизнес-организации и эти интересы далеко не всегда совпадают. Кроме того, в окружении организации могут существовать другие, подобные ей организации, заинтересованные в доступе к тем же ресурсам и в привлечении тех же групп потребителей (конкуренты).

Не все так просто и во внутренней среде организации. В ней существуют свои группы влияния: владельцы, менеджеры, работники. Владельцев интересует прежде всего получение максимально возможного результата (в форме прибыли) от имеющейся в их распо-

ряжении собственности и ресурсов. Менеджерам проще, когда они имеют у себя в наличии ресурсов больше, чем требуется для достижения какого-то результата, и не ограничены в затратах. Работников конечные результаты (эффективность) организации обычно не интересуют вообще: для них важнее размер получаемой заработной платы и регулярность ее выдачи.



Таким образом, каждая из названных групп имеет свои интересы по отношению к организации и свои возможности для их реализации путем оказания влияния на ее деятельность. Поэтому они получили название «групп влияния», или «связанных» групп.

Очевидно, что каждая из «связанных» групп будет вести себя «эгоистично» по отношению к организации, причем эгоистично в той степени, в которой сможет себе это позволить. Между ними будет иметь место «конфликт интересов». Лучше и понятнее всего он описан в известной басне про лебедя, рака и щуку. Существует даже теория развития организации как «арены конфликтов».

Не менее очевидно и то, что чем выше «уровень конфликтности» между «связанными» группами, тем сомнительнее возможность достижения эффективности. Иными словами, необходимо что-то такое, что ограничивало бы их «групповой эгоизм» и подталкивало бы их к выработке «консолидированной» позиции. К счастью, база для общности интересов существует, и лежит она в плоскости сохранения жизнеспособности организации, поскольку доить можно только живую корову.

Таким образом, не будет большим преувеличением сказать, что так или иначе все «связанные» группы прямо или косвенно, явно или неявно должны быть заинтересованы в поддержании и развитии конкурентоспособности организации как основного условия сохранения ее жизнеспособности в конкурентной среде. Именно на этой базе они могут договариваться между собой, чтобы найти взаимоприемлемые формы кооперации, которые смогут ограничивать «групповой эгоизм» и «задавать» общность интересов.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ**

Организация возникает тогда, когда существует задача, непосильная для одного человека. Если как минимум двое договариваются между собой о важности для них достижения какой-то цели и возможности объединения усилий (совместной работе) по ее достижению, а также форме использования полученного результата, то возникает организация. Она может либо существовать только на период достижения цели, либо принимать более устойчивую форму «сообщества по совместному выживанию».

Организация есть «целенаправленная» система. То, что определяет общность интересов «связанных» групп, и является областью целеполагания. Без наличия общих целей у них нет и не может быть интереса взаимодействовать между собой на основе взаимных компромиссов.

При этом предполагается, что организация может достигать эффекта «синергии», когда результат превышает простую сумму вкладываемых. Еще К. Маркс отмечал, что ударный эффект эскадрона кавалеристов намного выше того, что может показать толпа той же численности. Почему, понятно – они вооружены, мобильны, организованы, имеют специальную подготовку (знания) по ведению боевых действий и т.п. Понимание природы этого эффекта стимулирует разрозненных индивидуумов осознанно объединяться в различного рода организации.

Для достижения своих целей организация использует как внешние, так и внутренние ресурсы (финансовые, материальные, энергетические, интеллектуальные, трудовые и т.п.). Причем последние создаются внутри нее в процессе осуществления организацией своей деятельности, и предполагается, что они должны содействовать достижению ее целевых установок.



Это предопределяет необходимость осуществления в ней специфической деятельности по управлению процессами создания и привлечения ресурсов и координации действий, определяющих саму возможность достижения целей. В самом простом виде управление можно определить как *«установление согласованности»*.

В организации выделяются руководители и исполнители. Задача первых – определение целей, а также способов привлечения, развития и использования ресурсов. Задача вторых – осуществление совокупности действий, реализующих достижение целей. По мере роста организации и утраты физической возможности руководителей отслеживать все происходящие в ней процессы, между руководителями и исполнителями появляются посредники (управленцы). Так формируется организационная структура, осуществляющая всю совокупность взаимодействий внутри организации.

Такой подход к описанию организации позволяет нам отметить, что:

- ♦ цели организации определяются как самим фактом ее создания, так и необходимостью в ходе осуществления своей деятельности адекватно реагировать на процессы, происходящие во внешней среде;



- ◆ определение не только целей, но и «правил игры» внутри организации является исключительно задачей ее руководителей («высшего» уровня управления);
- ◆ управленцы «низшего» уровня должны обеспечить осуществление необходимых действий исполнителями в соответствии с принятыми «правилами игры»;
- ◆ для больших организаций оказывается необходимым построение еще и «среднего» уровня управления, который, с одной стороны, должен обеспечить «трансляцию» выработанных «правил игры» вниз, а с другой стороны, контролировать, как эти правила исполняются, а также создавать необходимые для этого условия.

Если коммерческая организация имеет одного конкретного собственника, то определение целей и способов их достижения (осуществление процесса планирования) является его правом и даже обязанностью. Его ближайшие помощники будут осуществлять контроль над тем, как запланированное реализуется исполнителями, и в случае необходимости (при наличии отклонений) осуществлять корректирующие меры.

Принято говорить, что воздействие на текущие процессы в реальном времени относится к оперативному управлению. Но некоторые действия могут иметь далеко идущие последствия, а получение результата иногда отсрочено во времени. Если речь идет о времени в полгода-год, говорят о тактических действиях, если более одного года — о стратегии.

Очевидно, что чем ниже уровень управления, тем больше в нем должно быть оперативного, а чем выше — больше стратегического. *Стратегия — это выработка курса всей организации на достижение ее долгосрочных целей.*

Но современные бизнес-организации далеко не всегда имеют одного владельца, который к тому же и исполняет функции руководителя. Возникновение понятия «акционерная собственность» оказало на развитие общества влияние не меньшее, чем само изобретение организации, поскольку это сделало возможным реализацию проектов, превышающих потенциал одного собственника. Но вместе с тем это привело и к «размыванию» понятия «собственник».

Акционерное общество может иметь множество собственников, но множество никак не может исполнять функции руководителя. Поэтому акционерное общество обычно управляется коллегиальным органом, получившим название «совет директоров». В этом органе собственники могут либо участвовать сами, либо делегировать для этого своих доверенных лиц. Именно так обычно поступают «ассо-

цированные» собственники — банки, инвестиционные компании (юридические лица), а также крупные акционеры — физические лица, имеющие свои интересы во многих компаниях.

Но и совет директоров неудобен для осуществления функций оперативного управления. Поэтому он может формировать исполнительную дирекцию, в которую входят профессиональные наемные управленцы, обеспечивающие оперативное управление текущим функционированием организации (менеджеры).

Само собой разумеется, что определение целей и «правил игры» остается естественной компетенцией совета директоров, а ответственность за их реализацию возлагается на исполнительную дирекцию.

## АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФАЗА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Под «внешней средой» понимается окружение фирмы, на действия которого она обычно не может оказывать влияния. А раз так, единственно правильной линией поведения будет, как в дикой природе, «мимикрия», т.е. бесконфликтное приспособление к тому, что происходит во внешней среде независимо от желаний и интересов компании. Практический смысл анализа внешней и конкурентной среды для компании состоит в *выявлении угроз и возможностей* для бизнеса, которые могут вытекать из происходящих «вовне» его процессов. Рассмотрим подробнее, что может быть предметом внимания фирмы при анализе ее внешней среды.

Внешняя среда может рассматриваться как глобальная среда (процессы, характерные для всего мира в целом), макросреда (страна, регион) и микросреда (среда бизнеса компании).

В первом и втором случае нам нужно отслеживать:

- ◆ **Макроэкономические факторы:** как они могут повлиять на бизнес компании.
- ◆ **Культурные нормы и особенности:** что представляет собой система ценностей людей и как она изменяется, как эти изменения должны учитываться при принятии решений.
- ◆ **Политические процессы, законодательные нормы и ограничения.**

В управленческой литературе это получило название STEP-анализа (оценка социальных, технологических, экономических и политических факторов, которые могут оказывать существенное влияние на условия ведения бизнеса). Но при этом из всего многообразия названных факторов мы должны выделять только те, которые могут оказать непосредственное (прямое) или косвенное влияние именно на наш бизнес.

## Анализ «внешней среды»: что и как повлияет на Ваш бизнес?



Анализ среды бизнеса касается прежде всего непосредственного окружения компании (ее конкурентной среды). Необходимо собирать, анализировать и систематизировать данные по перечисленным ниже направлениям:

- **Покупатели:** кто они, как относятся к компании, чем их можно привлечь, как могут в будущем измениться их вкусы и предпочтения.

**Конкуренты:** кто они, какие преимущества имеют по сравнению с компанией, что необходимо противопоставить им по качеству, цене, сервису.

**Поставщики:** кто они, насколько компания зависима от них, есть ли возможности получения более выгодных условий поставок, нужно ли искать других поставщиков.

**Посредники:** кто они, насколько компания зависима от них, как надо строить отношения с ними.

В отличие от внешней среды, во внутренней среде компании «правила игры» по большей части определяются ее менеджерами и владельцами. Но для полноты картины нам все же необходимо понимать сильные и слабые стороны нашей организации. К сильным сторонам могут относиться, например, хороший задел по разработ-

кам. квалификация персонала, устойчивое финансовое состояние, технологические и организационные преимущества и т.п.

Критический подход к оценке собственной деятельности поможет менеджерам выявить и слабые стороны компании – те направления, в которых она существенно отстает от конкурентов. Если они сами не готовы к такому критическому анализу собственных действий, поможет применение методов бенчмаркинга, основанных на выявлении лучших достижений в сфере бизнеса и сопоставлении с ними результатов, реально достигнутых конкретной компанией.

По результатам данного анализа менеджеры смогут описать так называемое «окно возможностей», т.е. в каких областях бизнеса существует наиболее благоприятное сочетание возможностей, предоставляемых внешней средой, и сильных сторон компании. Даже простой здравый смысл подсказывает, что правильнее всего будет ориентировать свою компанию именно в этом направлении, поскольку достижение конкурентных преимуществ в данном случае наиболее реально.

Но возможности мало увидеть – их надо еще *суметь* использовать. Формула успеха в бизнесе – это концентрация ограниченных ресурсов на наиболее результативных областях деятельности. Перед тем как компания будет формулировать свои цели, она должна оценить как внешнее окружение, так и внутренние ресурсы (сопоставить их между собой). Это важно, если компании нужно обеспечить «стратегическую связку» между собой и ее окружением.

Поэтому весьма полезно выделить и оценить так называемые «ключевые факторы успеха». Иными словами, важно понять, что определяет успешность ведения бизнеса в интересующих нас результативных областях и насколько мы этим обладаем. Ну а если не обладаем, насколько реально купить, привлечь, создать те ресурсы, от наличия которых и будут зависеть конечные результаты.

На самом деле все этапы аналитической фазы стратегического планирования – это не просто упражнения для менеджерских мозгов. Они служат совершенно утилитарной задаче – *прояснению возможной зоны для целеполагания, ее обоснованию и конкретизации.*

Но всегда есть проблема ограниченности или недоступности аналитической информации. «Упереться в стенку лбом» – позиция непродуктивная, поскольку всей полноты желаемой информации не будет никогда. Чтобы не терять ни средств, ни времени (уточнение и получение информации часто обходится неоправданно дорого), был придуман инструмент «сценарного планирования».

Наконец, ничто не мешает нам описать желаемое будущее состояние компании (видение). Считается, что при этом надо исходить из идеального образа: да, идеал обычно недостижим, но стремление хотя бы приблизиться к нему вполне можно называть правильным подходом к ведению бизнеса.

Только после всего этого можно обоснованно говорить о конкретных целях.

## **АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***Анализ внешней среды организации***

Задача менеджмента состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание устойчивого баланса в отношениях между организацией и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности организации ресурсы. В процессе анализа взаимодействия организации с внешней средой важно прежде всего понять то, как должна вести себя организация в долгосрочной перспективе, чтобы обеспечивать свое устойчивое существование.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений: что-то исчезает, что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем и какие новые возможности могут для нее открыться. Поэтому при изучении внешней среды менеджеры должны концентрировать свое внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности для их бизнеса таит в себе внешняя среда.

Любая организация формируется и функционирует не «в безвоздушном пространстве», а в рамках некоторого окружения. «Среду обитания» организации условно можно разделить на две части: внешняя по отношению к организации среда (макросреда и непосредственное окружение) и внутренняя среда. Потребители, торговые посредники, конкуренты, поставщики ресурсов, правительственные органы, профсоюзы, общественно-политические организации и тому подобные структуры и группы так или иначе взаимодействуют с организацией и оказывают на нее свое влияние. В свою очередь,

возможности организации оказывать на них встречное влияние чаще всего либо существенно ограничены, либо отсутствуют вообще. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если внешняя среда «допускает» его осуществление.

Окружение организации, с которым она вынуждена считаться при определении и совершении своих действий, получило название «внешней среды». При этом принято различать:

- экстрасреду (например, глобальные тенденции, существующие в мировом масштабе);
- макросреду (факторы, влияющие на деятельность организации, проявляющиеся в масштабах страны или региона);
- микросреду (среду бизнеса организации).

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и развития.

Но ресурсы внешней среды безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ей ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации с внешней средой, которое позволяло бы ей поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность *выживать в долгосрочной перспективе*.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и желательных тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией.

При этом внешнее окружение изучается в первую очередь для того, чтобы выявить те угрозы и возможности, которые организация обязательно должна учитывать при определении своих целей и при их управлении процессом их достижения.

#### • Анализ макросреды

Макроокружение определяет наиболее общие («рамочные») условия деятельности организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет какого-то особого (специфического)

характера, применительно к отдельно взятой организации, т.е. выступает как примерно одинаковое для всех организаций подобного типа. Но в связи с различиями как в сферах деятельности, так и во внутреннем потенциале организаций степень влияния макроокружения на каждую из них в отдельности может иметь некоторые отличия и особенности.



Внешнее окружение обычно рассматривается как совокупность двух сред: макроокружения (макросреда) и непосредственного окружения (среда бизнеса организации).

Этот процесс получил название STEP-анализа (социальные, технологические, экономические и политические факторы).

• **Экономические факторы ведения бизнеса**

Экономические отношения в макросреде определяют для организации прежде всего то, как формируются и распределяются ресурсы. Изучение экономической ситуации предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, тенденций накопления и потребления и т.п.

При изучении экономических факторов важно обращать внимание и на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и степень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

При изучении перечисленных показателей и факторов для обоснования стратегического выбора в первую очередь представляют интерес не значения показателей как таковые, а основные тенденции, т.е. то, какие возможности для ведения бизнеса это дает в перспективе.

Также в сферу внимания стратегического анализа входит и выявление потенциальных угроз для фирмы, которые могут «маскироваться» в отдельных параметрах экономической ситуации.

Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в связке между собой. Например, низкая цена рабочей силы, с одной стороны, может привести к снижению издержек. Но, с другой стороны, она таит в себе угрозу снижения качества труда.

Анализ экономической ситуации ни в коем случае не должен ограничиваться только анализом отдельных ее составляющих, а должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь это оценка степени напряженности конкуренции и уровня деловой привлекательности для тех или иных рынков, степени и видов рисков и т.п.

#### • Социальные факторы ведения бизнеса

Изучение социальной ситуации макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких явлений и процессов, как существующие в обществе культурные нормы и разделяемые людьми ценности, отношение людей к качеству жизни и работе, демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность трудовых ресурсов и т.п. Особенность социальной компоненты состоит в том, что она «опосредованно» влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации.

Еще одной отличительной особенностью социальных процессов является то, что они протекают относительно медленно и не всегда в «явном» виде, но зачастую приводят ко многим очень серьезным переменам в окружении организации. Именно эти процессы оказывают наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и уровень самого серьезного коммерческого риска – риска невостребованности продукции.



Поэтому организация должна серьезно отслеживать значимые для нее социальные тенденции и быть заранее готовой к наступлению их возможных последствий.

- **Рынок рабочей силы**

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности и ограничения в обеспечении организации кадрами, необходимыми ей для решения своих задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, требуемого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы.

Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок, так как в ряде случаев они могут сильно осложнить доступ к необходимой для организации рабочей силе.

- **Технологические факторы ведения бизнеса**

Анализ технологического блока позволяет своевременно увидеть те возможности, которые открывает развитие науки и техники для усовершенствования производимой продукции и модернизации процессов ее изготовления и сбыта. Развитие науки и техники несет в себе как огромные возможности, так и не менее серьезные угрозы для действующего бизнеса.

Многие организации оказываются не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осуществления принципиально новых (коренных) изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией или так и не решившись на осуществление коренных изменений, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что организация должна предвидеть и спрогнозировать наиболее подходящий момент отказа от используемой (традиционной для нее) технологии. Это означает, что процесс изучения технологической компоненты макроокружения должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком надолго с использованием когда-то передовой технологии и с производством когда-то нового продукта.

- **Правовые нормы и ограничения**

Изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки деловых отношений, дает организа-

ции возможность определить для себя допустимые границы действий и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

Очень важным является выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил, и наконец, уяснение того, насколько неотвратно применение санкций к организации в случае нарушения правовых норм с ее стороны.

- **Политические факторы ведения бизнеса**

Ключевым процессом политической компоненты макроокружения является борьба общественных групп за власть. Власть же, в свою очередь, связана с регламентацией того, как обращаются деньги.

Власть, с одной стороны, определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, и, с другой стороны, то, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Оба эти процесса являются источником как возможностей, так и угроз для функционирования фирмы.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство будет проводить в жизнь свою политику. Поэтому можно найти новые возможности для бизнеса, если знать:

- какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры;
- какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти;
- как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны;
- какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы.

При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько оно стабильно, в состоянии ли проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

- **Общие особенности изучения отдельных факторов**

Изучая различные факторы внешней среды, очень важно всегда иметь в виду следующие два момента.

*Первое* — это то, что все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязатель-

но приводят к тому, что чуть раньше или чуть позже происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись системно, с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

*Второе* — это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации неодинакова. В частности, степень влияния зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают наиболее значительное влияние на ее деятельность.

Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для нее. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

- **Система мониторинга внешней среды**

Для изучения тенденций макроокружения целесообразно создать в организации специальную систему мониторинга изменения внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в полгода-год) оценок состояния важных для организации внешних факторов.

Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- *анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;*
- *анализ издающихся нормативных документов;*
- *участие в профессиональных конференциях;*
- *изучение мнения сотрудников организации;*
- *проведение собраний и обсуждений внутри организации.*

Изучение макроокружения не должно ограничиваться только констатацией того, в каком состоянии оно пребывало ранее или пребывает сейчас. Важно вскрыть тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление и интенсивность развития этих факторов, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

#### • Анализ среды бизнеса организации

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

При этом важно подчеркнуть, что организация может в определенной степени корректировать характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать как в формировании дополнительных возможностей, так и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

#### • Клиентская база организации

Анализ совокупности покупателей и клиентов в первую очередь имеет своей задачей определение (уточнение) профиля тех, кто покупает продукты или услуги, реализуемые организацией. Изучение профиля покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт будет восприниматься ими благожелательно, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены («лояльны») продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

### Проблема выбора «целевых сегментов» рынка

#### -СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВАЖНОСТЬ КЛИЕНТА:

уровень его заинтересованности в продукции компании;  
перспектива роста закупок;  
способность влиять на мнение других.

#### -ЗНАЧИМОСТЬ КЛИЕНТА:

доля в общей выручке и валовой прибыли.

По мнению Гарвардской школы бизнеса, для большинства компаний 20% клиентов приносит 225% выручки, остальные же 80% клиентов «генерируют» 125% убытков

#### -ПРИБЫЛЬНОСТЬ КЛИЕНТА:

объемы закупок;  
стоимость операций, связанных с обслуживанием данного клиента.

#### • «ЛОЯЛЬНОСТЬ» КЛИЕНТА:

коэффициент лояльности  
показатели CLV

**Продуктивнее увеличивать свою долю рынка не за счет роста общего числа покупателей, а за счет увеличения доли клиентов с высоким уровнем показателей CLV.**

*CLV (customer lifetime value) - дисконтированная величина денежных потоков, созданных за все время поддержания отношений между компанией и клиентом.*

Профиль покупателя (клиента) может быть составлен по следующим характеристикам (параметрам):

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);

социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);

отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Изучая профиль покупателей, фирма также уясняет для себя, насколько сильны их позиции по отношению к ней в процессе торга (иными словами, какова их «рыночная сила»). Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность выбора продавца нужного ему товара, то его способность торговаться существенно ниже. Если же наоборот, то продавец должен стремиться создать такие условия, которые бы оставляли покупателю меньше свободы в выборе продавца.

К числу представляющих интерес факторов относятся:

объем закупок, осуществляемых покупателем;

уровень информированности покупателя;

наличие замещающих продуктов;

стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;

чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара и величины его дохода.

При этом важно обращать внимание на то, кто платит, кто принимает решение о покупке и кто потребляет, так как необязательно, что все эти три функции совмещает одно и то же лицо.

#### • **Отношения с поставщиками**

Анализ поставщиков направлен на выявление определяющих факторов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит как сама устойчивость организации, так и себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают способностью координировать свои действия, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации минимум зависимости от ее традиционных поставщиков.

«Конкурентная сила» поставщика зависит от следующих факторов: уровня дифференциации товаров и услуг поставщика;

величины стоимости переключения для поставщика на других клиентов;

степени зависимости покупателя в приобретении определенных ресурсов;

сфокусированности поставщика на работе с конкретными клиентами;

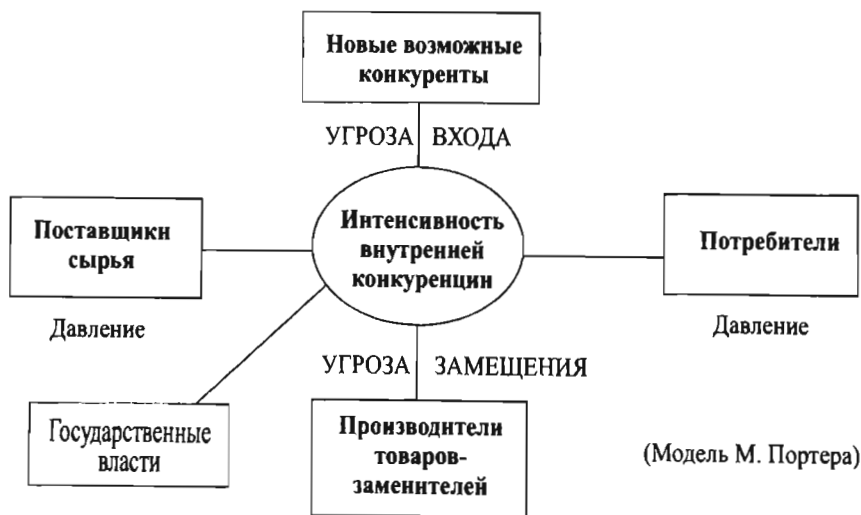
важности для поставщика поддержания объема продаж конкретному клиенту.

При изучении степени зависимости организации от поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимости поставляемого товара;
- гарантии качества поставляемого товара;
- выполнения графика поставки товаров;
- пунктуальности и обязательности выполнения прочих условий поставки товара.
- **Конкурентная среда предприятия**

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, имеет целью выявить слабые и сильные стороны конкурентов и с учетом этого построить свою стратегию конкурентной борьбы с ними.

### Основные факторы, определяющие интенсивность конкуренции



В любой отрасли экономики интенсивность и степень остроты конкуренции определяется (по М. Портеру) пятью силами:

- угрозой появления новых конкурентов;
- угрозой появления товаров-заменителей;
- способностью поставщиков комплекующих изделий торговаться;
- способностью покупателей торговаться;
- соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой.

Потенциал рынка и его привлекательность для производителя определяются взаимодействием этих сил. Их взаимодействие описывается в так называемой «модели Портера».

Появление новых конкурентов — это угроза, которую фирма, действующая на рынке, должна стремиться для себя **снизить**, создавая так называемые **БАРЬЕРЫ ВХОДА**.

Под барьерами входа обычно подразумеваются различного рода ограничения (в том числе и создаваемые искусственно) для появления на рынке новых возможных конкурентов, определяемые:

- ◆ *Силой марки*, т.е. степени приверженности какой-то уже предлагаемой на рынке марке со стороны покупателей;
- ◆ *Масштабами производства*, при которых деятельность на данном рынке становится рентабельной;
- ◆ *Потребностями в капитале* для освоения производства и проведения рекламной кампании;
- ◆ *Правовой защитой* (патенты, лицензии);
- ◆ *Доступом к сбытовым сетям* и т.п.

Кто может оказаться потенциальными конкурентами? Прежде всего это фирмы, действующие вне рассматриваемого рынка, а которые легко могут преодолеть барьеры входа, а также:

- ◆ фирмы, для которых выход на новый рынок даст **СИНЕРГИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ**;
- ◆ фирмы, для которых это является логичным развитием их стратегии;
- ◆ клиенты или поставщики, которые для укрепления своих позиций на других рынках могут осуществить интеграцию «вперед» или «назад» (т.е. «поглотить» поставщиков сырья или необходимые для них сбытовые структуры).

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те фирмы которые в принципе могут войти на целевой для организации рынок, а также те, которые производят замещающий продукт (удовлетворяющий те же потребности, но иным способом).

## Насколько ощущается конкуренция в нашем бизнесе и как она может развиваться в дальнейшем?

### Угроза появления новых конкурентов

- Обострение борьбы за долю рынка
- Инновации в сфере маркетинга или производства
- Введение дополнительных производственных мощностей
- Ценовая экспансия
- Экспансия «игроков» из других отраслей через скупку мелких конкурентов

### Угроза появления товаров-заменителей

Под словом «субституты» понимаются товары, удовлетворяющие одни и те же базовые потребности, но разными способами

- Вопрос вопросов: насколько сложным или дорогим может быть переключение потребителей на замещающую продукцию и в какой мере наличие заменителя «задает» потолок цен в отрасли?

### Источники «силы» клиента

- Клиенты способны сформировать «консолидированную» группу
- Доминирующий объем закупок осуществляется одним или несколькими клиентами
- Фирма-производитель имеет только стандартную продукцию;
- У клиентов есть возможность менять поставщика (продавца);
- Клиент сам может стать производителем того, что закупает

### Источники «силы» поставщиков

- Высокая зависимость фирмы от конкретных поставщиков
- Высокая степень дифференциации продукта поставщика
- Необходимость больших затрат у клиента при переключении на другого поставщика
- Реальная вероятность того, что поставщик сам начнет производить продукцию с более высокой добавленной стоимостью и перестанет продавать полуфабрикат

Очень большой опасностью могут обернуться действия производителей замещающей продукции, и прежде всего потому, что процессы создания таких продуктов чаще всего лежат вне сфер традиционного внимания. Товары-заменители как бы выполняют те же функции для той же группы потребителей, но основаны при этом на иных, нехарактерных для данной отрасли технологиях и изначально даже могут разрабатываться совершенно для других рынков. Они создают постоянную угрозу, особенно если развитие технологии может сделать их применение более выгодным или дешевым.

Важно также отметить, что угрозы появления товаров-заменителей далеко не всегда очевидны. Они могут появляться в отраслях, весьма далеких от традиционных. Поэтому необходимо разработать систему слежения за теми технологическими достижениями, которые могут привести к появлению товаров-заменителей, и через это коренным образом изменить ситуацию в конкретной отрасли. Появление заменителя может просто уничтожить рынок сбыта традиционного продукта.



Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь либо достаточный потенциал для перехода к созданию продукта принципиально нового типа, либо «запасные аэродромы» на других рынках.

Покупатели в ряде случаев также имеют определенные возможности влияния на своих поставщиков:

- ◆ когда они объединяются в *группу*, делающую большой объем закупок;
- ◆ когда закупки серьезно влияют на уровень собственных издержек клиента;
- ◆ когда товары слабо «дифференцированы» и их можно купить у других поставщиков;
- ◆ когда издержки, связанные со сменой поставщиков, для клиента незначительны;
- ◆ когда клиенты хорошо информированы о спросе, реальных ценах и издержках поставщика.

У поставщиков также есть возможности добиваться более выгодных условий от своих клиентов и даже влиять на рентабельность их производства, если последние не могут компенсировать возросшие в связи с действиями поставщиков затраты за счет увеличения цены. Проблемы здесь примерно те же, что и рассмотренные применительно к возможностям влияния со стороны клиентов.

Многие фирмы не уделяют **должного внимания возможной угрозе со стороны «игроков»,** вновь пришедших на их рынок, и поэтому часто проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Об этом очень важно помнить и заранее формировать барьеры входа на пути потенциальных «пришельцев».

Таковыми барьерами могут быть:

- углубленная специализация в производстве продукта;
- наличие патентных и лицензионных ограничений;
- низкие издержки за счет эффекта масштаба производства;
- контроль над каналами распределения;
- использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п.

Очень важно хорошо знать, какие барьеры реально могут мешать потенциальному конкуренту выйти на рынок, и стараться «выстраивать» именно эти барьеры.

## Признаки прочной и слабой конкурентной позиции компании

### СИЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ:

- Компетентность, известность
- Значительная доля рынка
- Рост «клиентской базы»
- Концентрация бизнеса в быстрорастущих сегментах рынка
- Наличие «приверженцев»
- Индивидуализированная продукция
- Преимущество в затратах
- Прибыль выше средней по отрасли
- Технологические и инновационные возможности выше средних
- Предпринимательское поведение руководства
- Готовность использовать благоприятные возможности

### СЛАБАЯ ПОЗИЦИЯ:

- Отставание от конкурентов
- Рост прибыли ниже среднего по отрасли
- Ухудшение репутации у потребителей
- Отставание в совершенствовании продукции
- Слабые позиции в области с максимальным рыночным потенциалом
- Производство с высокими затратами
- Низкое качество продукции
- Недостаток квалификации и способностей в ключевых областях

### Анализ внутренней среды организации

Анализ внутренней среды фирмы – это, по сути, просто ее «самодиагностика», проводимая самими менеджерами (иногда с помощью «внешних» консультантов).

Такая «самодиагностика» должна охватывать все основные направления ее деятельности и проводиться с определенной периодичностью. Можно перечислить ряд сфер, которые должны отслеживаться регулярно.

#### **В области маркетинга:**

целевые сегменты рынка;

реальная доля рынка фирмы;

«жизненный цикл» продукта (услуги);

система товародвижения (логистики);

наличие опыта маркетинговых исследований;

осуществление соответствующей целям фирмы ценовой политики;

практика стимулирования сбыта и продвижения продукции.

**В области финансов:**

уровень рентабельности продаж, собственного капитала, инвестиций;

поддержание ликвидности;

обеспечение прибыли;

наличие собственных финансовых резервов;

возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов;

обеспечение непрерывного и положительного денежного потока;

постановка системы управления финансами;

инвестиционная политика.

**В области производства:**

качество продукции и возможность его улучшения;

система контроля качества;

система планирования производства;

организация исследований и разработок;

уровень и «жизненный цикл» ключевых технологий;

«гибкость» производственных линий;

возможность расширения производства;

практика планирования и управления;

достаточность производственных мощностей;

организация снабжения и ведения складского хозяйства.

**В области поставок:**

возможность закупки необходимого сырья и материалов в нужных количествах;

наличие альтернативных поставщиков;

оперативность закупок;

наличие системы управления товарными запасами.

**В области кадров:**

уровень квалификации существующих работников;

продуктивность работников (объем выполняемых работ, сроки, качество и т.п.);

взаимоотношения менеджеров и рабочих;

практика найма, обучения и продвижения кадров;

оценка результатов труда, стимулирование и мотивация персонала;

возможность дополнительного привлечения квалифицированных специалистов.

## В области организации управления:

- содержание и качество плановой деятельности;
- нормы, правила, процедуры принятия решений;
- организационные структуры;
- коммуникационные процессы;
- распределение прав и ответственности;
- быстрота реакции на изменения во внешней среде;
- делегирование полномочий и система контроля.

## А как там у нас внутри фирмы?

**Анализ внутренней среды фирмы –** это, по сути, ее «самодиагностика», проводимая менеджерами



### Маркетинговый аспект:

- *целевые сегменты рынка;*
- *«жизненный цикл» продукта (услуг);*
- *политика ценообразования;*
- *система товародвижения;*
- *система продвижения товара на рынок...*

### Финансовый аспект:

- *поддержание ликвидности;*
- *обеспечение прибыли;*
- *инвестиционная политика...*

### Производственный аспект:

- *система планирования производства;*
- *система контроля качества;*
- *организация исследований и разработок;*
- *«жизненный цикл» ключевых технологий;*
- *организация снабжения и ведения складского хозяйства...*

### Организационный аспект:

- *нормы, правила, процедуры;*
- *организационные структуры;*
- *распределение прав и ответственности;*
- *мотивационные механизмы;*
- *коммуникационные процессы...*

### Кадровый аспект:

- *взаимоотношения менеджеров и рабочих;*
- *практика найма, обучения и продвижения кадров;*
- *оценка результатов труда, стимулирование...*

## Оценка рыночных позиций предприятия

### ■ Анализ: «продукт–рынок»

Стратегические планы компании прежде всего определяются ее намерениями относительно продуктов и рынков. Удобным и простым инструментом для принятия решений по продуктам и рынкам в зависимости от перспективы изменения объемов продаж является матрица «ПРОДУКТ – РЫНОК».

Классификация продуктов по объемам продаж и уровню доходности позволяет определить, какие продуктовые линии целесообразно развивать, а какие – сокращать.

Классификация рынков по объемам продаж и тенденциям их развития позволяет понять, на каких категориях клиентов (рынках) следует сосредоточить внимание, а какие лучше проигнорировать.

Оценка получившихся продуктово-рыночных комбинаций дает возможность не только развить стратегически важные для фирмы комбинации, но и выявить те из них, которыми нет смысла активно заниматься.

Работа менеджеров компании с данной матрицей позволяет принципиально определиться в эффективности вывода новой продукции на старые и новые рынки, а также оценить целесообразность освоения новых рынков сбыта для старой и новой продукции.

Возможны следующие варианты продуктово-рыночных стратегий:

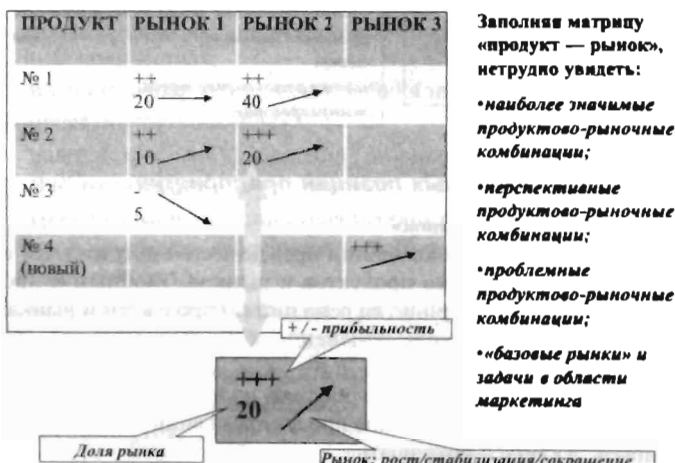
**1. Существующие товары для традиционных рынков:** более глубокое проникновение на существующий рынок (захват рынка, вытеснение конкурентов).

**2. Существующие товары для новых рынков:** развитие рынка, выявление новых потребительских сегментов.

**3. Новые товары для существующих рынков:** развитие товара, его модернизация, расширение ассортимента, модификация рынка.

**4. Новые товары для новых рынков:** диверсификация ассортимента предлагаемых товаров и услуг, выход в новые для компании сферы деятельности.

### МАТРИЦА «ПРОДУКТ — РЫНОК»



## **МАТРИЦА БКГ. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ**

Еще одним широко известным инструментом для анализа ситуации в области ассортимента производимой продукции и услуг является так называемая «матрица Бостонской консультативной группы (МБКГ)». Ее идея основана на предпосылке, что выгодность той или иной ассортиментной позиции пропорциональна приходящейся на нее доле рынка.

Но в отличие от ABC-анализа (известного еще под названием метода Парето, или принципа 20/80), вводится еще один параметр — рост доли рынка. Основываясь на этом параметре, можно строить предположения о перспективности той или иной продуктовой линии.

## **АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ЭЛЕМЕНТАМИ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ**

Для того чтобы успешно справляться с угрозами и эффективно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и из-за этого потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них.

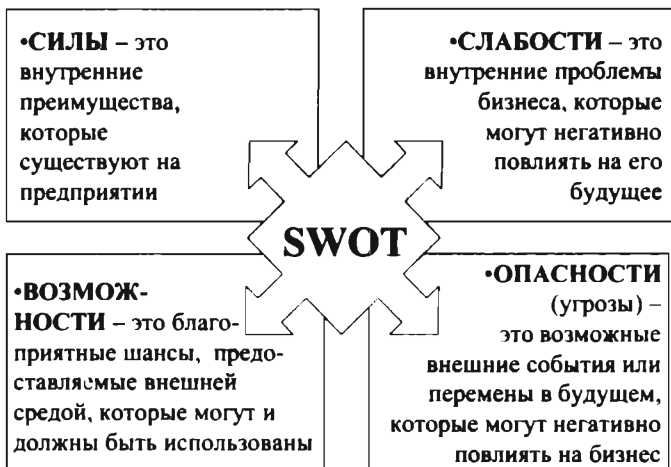
Таким образом, анализ среды, как он проводится в процессе стратегического планирования, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Эта информация является чрезвычайно полезной для выработки эффективной стратегии взаимодействия организации с внешним окружением.

Именно для решения такой задачи и были разработаны определенные приемы анализа среды, которые широко используются в стратегическом управлении.

### **• SWOT-анализ**

SWOT-анализ является простым, но вместе с тем достаточно эффективным инструментом. Он проводится с целью определить и интерпретировать для компании ее:

- **силы** (сильные стороны) (strength);
- **слабости** (слабые стороны) (weakness);
- **возможности** (opportunities);
- **опасности** (угрозы) (threats).



«Силы» и «слабости» обычно могут быть легко идентифицированы *внутри* компании (по сути, это контролируемые переменные). «Возможности» и «угрозы» исходят *извне*, из внешнего окружения компании (следовательно, это неконтролируемые переменные). Первые нужно активно выявлять и использовать, а последние – знать и уметь не только приспосабливаться к ним, но и «оборачивать» их по возможности в свою пользу.

Для облегчения задачи менеджеров был предложен следующий примерный набор характеристик, руководствуясь которым можно составить перечень слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей для нее, существующих во внешней среде.

**Что можно отнести к сильным сторонам:**

- выдающаяся компетентность в создании ценности для потребителя;
- достаточные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация персонала;
- хорошая репутация у покупателей;
- известность в качестве лидера рынка;

изобретательный подход к выработке стратегий в функциональных сферах деятельности организации;  
возможность получения экономии от роста объема производства;  
защищенность (хотя бы в чем-то) от сильного конкурентного давления;

подходящая технология;

преимущества в области издержек;

преимущества в области конкуренции;

наличие инновационных способностей и возможности их реализации;

проверенный временем менеджмент.

**Что можно отнести к слабым сторонам:**

отсутствие ясных стратегических направлений;

ухудшающаяся конкурентная позиция;

устаревшее оборудование;

более низкая прибыльность потому, что...;

недостаток управленческого опыта и глубины владения проблемами;

отсутствие некоторых типов ключевых компетенций;

плохое отслеживание процесса реализации стратегии;

внутренние производственные проблемы;

уязвимость по отношению к давлению конкурентов;

отставание в области исследований и разработок;

очень узкая продуктовая линия;

слабое представление о рынке;

недостатки продукта;

маркетинговые способности ниже среднего;

неспособность финансировать необходимые изменения.

**Что можно отнести к возможностям:**

выход на новые рынки или сегменты рынка;

расширение продуктовой линии;

освоение взаимодополняющих продуктов;

добавление сопутствующих продуктов;

вертикальная интеграция;

возможность перейти в группу с лучшей рыночной позицией;

самодовольство (самоуспокоенность) среди конкурирующих фирм;

ускорение роста рынка.



**Что можно отнести к угрозам:**

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- рецессия и затухание делового цикла;
- возрастание способности торговаться у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкусов покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

Организация может и должна дополнить каждую из четырех частей данного примерного списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают специфические особенности ее конкретной деятельности и ситуации.

После того как список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап выявления взаимозависимостей и взаимосвязей между ними.

Для этого составляется матрица ССВУ, которая обычно имеет следующий вид (табл. 5):

Таблица 5

|  | <b>Возможности</b>            | <b>Угрозы</b>            |
|--|-------------------------------|--------------------------|
|  | 1.<br>2.<br>3.                | 1.<br>2.<br>3.           |
| <b>Сильные стороны</b><br>1.<br>2.<br>3. | Поле «силы – возможности»     | Поле «силы – угрозы»     |
| <b>Слабые стороны</b><br>1.<br>2.<br>3.  | Поле «слабости – возможности» | Поле «слабости – угрозы» |

Слева выделяются два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на этапе анализа характеристики данной организации (желательно предварительно «проранжировать» их по степени важности).

В верхней части матрицы также выделяются два блока (возможности и угрозы), в которые соответственно выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуются четыре поля: СиВ (силы и возможности); СиУ (силы и угрозы); СЛиВ (слабости и возможности); СЛиУ (слабости и угрозы).

На каждом из полей необходимо рассмотреть все возможные получившиеся парные комбинации и выделить те из них, которые обязательно должны быть учтены при разработке стратегии.

В отношении тех пар, которые были зафиксированы на поле СиВ, следует определить действия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились или могут появиться во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле СЛиВ, нужно определять, как за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у организации слабости.

Если пара находится на поле СиУ, то относительно нее нужно рассмотреть возможности использования сильных сторон организации для устранения (компенсации) внешних угроз.

Наконец, для пар, находящихся на поле СЛиУ, организация должна выработать такие действия, которые позволили бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

## SWOT-анализ в подготовке стратегических решений

|  |                                |                                 |                                  |
|--|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| <p>SWOT-анализ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обобщает результаты анализа внешней и внутренней среды;</li> <li>• дает возможность выявить сильные и слабые стороны фирмы;</li> <li>• позволяет на основе анализа внешней среды выделить возможности и угрозы для фирмы;</li> <li>• помогает определить совокупность необходимых стратегических действий;</li> <li>• задает основу для разработки стратегии развития фирмы.</li> </ul> | <b>SWOT-матрица</b>            |                                 |                                  |
|  |                                | <b>О</b><br>возможности         | <b>Т</b><br>опасности,<br>угрозы |
|  | <b>S</b><br>сильные<br>стороны | SO<br>силы и<br>возможности     | ST<br>силы и<br>угрозы           |
|  | <b>W</b><br>слабые<br>стороны  | WO<br>слабости и<br>возможности | WT<br>слабости и<br>угрозы       |

Вырабатывая возможную совокупность действий, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее быстрее или лучше использует конкурент. Или, наоборот, усилия, предпринятые для предотвращения угрозы, могут открыть перед организацией дополнительные возможности, особенно в том случае, если конкуренты не увидели или не смогли устранить эту же угрозу для себя.

• **Матрица возможностей**

Для того чтобы с максимальной пользой использовать результаты SWOT (ССВУ)-анализа, важно не только уметь выявлять угрозы и возможности, но и оценивать их с точки зрения важности и, соответственно, возможной степени влияния на стратегию организации.

Для такой оценки применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей.

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень **влияния** возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается **вероятность** того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая).

Полученные внутри матрицы девять полей указывают на то, что выявленные возможности имеют существенно разное значение для организации (табл. 6).

Таблица 6

| Вероятность использования возможности | Влияние |           |       |
|---------------------------------------|---------|-----------|-------|
|                                       | Сильное | Умеренное | Малое |
| Высокая                               |         |           |       |
| Средняя                               |         |           |       |
| Низкая                                |         |           |       |

СВ, СС, УВ – использовать обязательно;

УН, МС, МН – не использовать вообще;

СН, УС, МВ – можно использовать, если позволяют оставшиеся ресурсы.

#### • Матрица угроз

По аналогии можно составить матрицу и для оценки угроз (табл. 7); сверху по горизонтали — возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»); слева по вертикали — вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Таблица 7

| Вероятность реализации угрозы | Возможные последствия |                       |                   |                |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|----------------|
|                               | Разрушение            | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая                       |                       |                       |                   |                |
| Средняя                       |                       |                       |                   |                |
| Низкая                        |                       |                       |                   |                |

Целесообразно выделить те категории угроз, которые представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного реагирования со стороны менеджеров организации. Что касается угроз, находящихся на других полях, то от менеджеров хотя и требуется внимательный и ответственный подход к их устранению, но при этом не ставится задача сделать это максимально быстро.

Анализ внешней среды для выработки стратегии организации — это очень важный и очень трудоемкий процесс, требующий внимательной оценки всей совокупности значимых для организации факторов и установления связи между ними.

Очевидно, что, не зная тенденций развития внешней среды, организация не может быть до конца уверенной, что сумеет успешно существовать в ней и в дальнейшем.

### КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

На самом деле существует не так много факторов, которые наиболее серьезным образом определяют возможности организации добиваться успеха в своем виде деятельности. Они получили название «ключевых факторов успеха» (КФУ). Таким образом, под КФУ

понимается совокупность основных факторов, которые определяют успех (или провал) фирмы на «целевых» для нее рынках. Фирмы, правильно определяющие КФУ, могут достичь значительного конкурентного преимущества, уделяя достаточно внимания этим направлениям деятельности. Те, кто недооценивает влияние КФУ, зачастую склонны выбирать ошибочные стратегии.

Чтобы правильно определить, что является более, а что менее важным для достижения успеха в конкурентной борьбе, руководство фирмы должно достаточно хорошо знать свою отрасль.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ** – это прежде всего грамотная и хорошо обоснованная стратегия, *которая построена с учетом ключевых факторов успеха*, поскольку именно они в первую очередь определяют те действия, которые фирма должна осуществить, чтобы стать конкурентоспособной и прибыльной.

На что должно быть обращено внимание менеджеров при выявлении ключевых факторов успеха?

- На повышение ценностной значимости товара в глазах клиента.  
На углубление разницы между своими и конкурирующими товарами.

На снижение себестоимости своих товаров относительно конкурирующих.

Например, выявляя КФУ в области ассортиментной политики, полезно прежде всего задать себе следующие вопросы:

- Какие запросы каких групп потребителей удовлетворяет наш товар и как он выглядит в сравнении с другими?

Как будет использовать товар покупатель и будет ли товар достаточно подходящим для этой цели?

Существуют ли какие-либо специфические требования рынка и как выглядит наш товар в их свете?

Сможем ли мы обеспечить нужный уровень дизайна?

Какие технологические или производственные ограничения могут возникнуть?

Должен ли товар продаваться в комплексе либо отдельно?

Какой метод продажи для данного товара наиболее эффективен на данном рынке?

Есть ли «узкие места» на пути движения товара к потребителю и что необходимо предпринять, чтобы устранить задержки и недостатки?

Разумно выделить 8–10 КФУ, поскольку, если их больше, то это уже не КФУ, а бесконечный перечень благих намерений, если мень-

ше — есть риск «потерять» что-то действительно важное. Обычно получают КФУ, связанные с поставщиками, покупателями, персоналом, факторами окружающей среды, систем и оборудования.

Полезный совет: словами «У нас должно быть...» нужно предварять любой настоящий КФУ. Предлагаемые КФУ также можно «просеивать» с помощью уточняющего вопроса: «Какой цели это поможет нам достигнуть?»

Эти критические факторы успеха должны соответствовать основным целям более низкого уровня. По-настоящему критическими эти факторы становятся тогда, когда без каждой отдельной цели более низкого уровня невозможно достичь основной цели. Если все подцели достигнуты, из этого должно вытекать успешное достижение организацией желаемой рыночной позиции.

**Ключевые факторы успеха (на примере автомобильного завода):**

высокий уровень удовлетворения покупателей;

отличные поставщики;

отличные дилеры;

самое высокое качество автомобилей в отрасли;

высококвалифицированные и мотивированные сотрудники;

новые продукты, отвечающие требованиям рынка;

самая низкая стоимость доставки продукции.

## РЕСУРСНЫЙ АНАЛИЗ

Выявить благоприятные для организации возможности и даже определить, какие из них должны быть безусловно реализованы, всегда полезно, но само по себе еще недостаточно. Чтобы наиболее полно использовать благоприятные возможности, нам, очевидно, понадобятся какие-то ресурсы.

Организация обычно имеет дело как с ресурсами внешними (получаемыми из внешней среды), так и с внутренними. Под внешними ресурсами обычно понимаются: инвестиции, сырье, материалы, энергия, квалифицированные специалисты и рабочие, а также многое другое.

Но в ходе своей деятельности организация способна создавать и воспроизводить некоторые значимые для нее ресурсы внутри себя. К таким внутренним ресурсам обычно относят ноу-хау, оборотный капитал, оборудование и машины, технологии, персонал, обладающий высокой квалификацией, и др.

Отправляясь в поход, мы заранее анализируем, что и в каком количестве нам понадобится, что имеет смысл взять с собой, а что мож-



от чего мы отказываться не можем, а чем придется поступиться. Основанием для такого выбора является:

- ◆ то, что открывает для нас перспективные возможности во внешней среде;
- ◆ то, что представляет для нас опасность во внешней среде и внутри нашего бизнеса;
- ◆ то, что мы хотели бы иметь;
- ◆ то, что мы можем себе позволить.

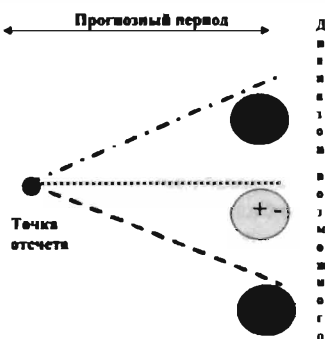
Это и есть «окно возможностей». Может быть, оно окажется «уже», чем казалось на более ранних фазах стратегического анализа, но зато его «использование» будет вполне реально.

## «СЦЕНАРНОЕ» ПЛАНИРОВАНИЕ.

В стратегическом планировании достаточно часто используется так называемый «сценарный» метод. Особенно полезно его применение в условиях недостатка информации или высокой неопределенности развития событий. При этом исходят из того, что любые события могут развиваться по оптимистическому, пессимистическому либо оптимальному варианту. Для каждого из вариантов определяются свои показатели, свои цели и возможные действия. Устанавливается также набор индикаторов, по которому по мере раз-

### Что такое «сценарное» планирование?

- Сценарий используется в качестве альтернативы прогнозу.
- Сценарий позволяет на основе предположений, во-первых, наметить наиболее вероятное направление развития, а во-вторых, наглядно рассмотреть альтернативные варианты.
- Основой сценария обычно служат выводы STEP- и SWOT-анализа.



*«Вы действительно все предусмотрели в своем плане проведения операции?»  
– Да. Вот у нас раздел «Непредвиденное»».  
(Из фильма о чекистах)*



вития событий определяется реально развивающийся вариант. Возможно также оценить экономические результаты для каждого из сценариев и их последствия для предприятия.

Схематически это можно представить в виде «воронки с расширяющимся раструбом». В ее начале существует достаточно высокая определенность, поэтому все три варианта мало чем отличаются друг от друга. Чем дальше по времени мы пытаемся прогнозировать, тем более возрастает неопределенность и тем больше отличаются оптимистический и пессимистический варианты плана (прогноза).

Оптимальным обычно считается вариант, остающийся ближе к оси «воронки», поскольку он легко прогнозируется (простой экстраполяцией, так как предполагается, что основные тенденции сохраняются неизменными). Однако в реальной жизни данный вариант может означать постепенное «сползание вниз».

В принципе реальная польза от применения технологии «сценарного» планирования заключается в том, что менеджеры определяют «диапазон возможностей» для предприятия (от наилучших до наихудших вариантов). Иногда очень полезно дополнить этот процесс формулировкой так называемого «инерционного» сценария развития, который представляет собой ответ на простой вопрос: что будет, если ничего не менять?

## **ВИДЕНИЕ**

Говорят, что идеал в принципе недостижим, но стремление к идеалу, безусловно, полезно. В любом случае оно позволяет организации улучшать свою деятельность и достигать лучших результатов. Поэтому часто полезным упражнением для менеджеров считают формулирование видения.

Видение — это идеальная картина того состояния бизнеса, которое может быть достигнуто при самом благоприятном стечении обстоятельств, соответствующая самым смелым мечтам собственника или руководителя:

- это бизнес-идея, которая не всегда становится реальностью, однако ее можно подвергать пересмотру (корректировке) по мере достижения определенных результатов;  
это ориентир в процессе разработки целей, отражающий уровень деловых притязаний управленческой команды;  
это не мечта, которая не всегда достижима, а идеал, к которому надо стремиться.

**Желаемое будущее  
состояние организации  
(как основа, определяющая  
качественные и  
количественные цели)**



**VISION (видение) — желаемый «образ» будущего.**

**TARGET (цель) — конкретный результат, который должен быть получен к определенному сроку**



Назначение видения:

- придать смысл труду, создать мотивацию;
- подобрать команду единомышленников для осуществления идеи.

---

## ГЛАВА 8. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

---

### ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИЯ?

Казалось бы, простой вопрос. Но нелишне будет еще раз **зафиксировать** для себя, что стоит за этим понятием, прежде чем двигаться дальше. Есть определяющие условия возникновения организации, независимо от того, какого рода деятельностью она намерена заниматься. К ним относятся:

Наличие по крайней мере двух (а чаще и более) людей, которые считают себя **частью** группы и готовы объединить свои усилия.

Наличие по крайней мере одной общей цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую «разделяют» (желают достичь) все члены данной группы.

Готовность всех членов группы к совместной работе ради достижения значимой для них общей цели.

Таким образом, организация – это целенаправленная система. Как всякая система, она состоит из взаимозависимых и взаимосвязанных частей. Предполагается, что организация должна обладать эффектом синергии. Все это означает необходимость особой специфической деятельности – управления.

Особенностью функционирования коммерческой организации является то, что обычно она создается с целью получения прибыли. Но Питер Дракер в свое время сформулировал одну очень важную мысль: *«Внутри бизнеса нет центров прибыли – есть только центры затрат»*. Против этого трудно что-либо возразить, если вспомнить формулу кругооборота капитала.

П. Дракер подчеркивает, что:

Прибыль существует только вне организации и определяется ее способностью производить то, что является ценностью для потребителя, на основе использования внешних знаний.

Лидерство на рынке – это первенство не в размерах, а в уникальности услуги, ее ценности для потребителя.

Результатов можно достичь путем использования возможностей, а не путем решения проблем.

Ключом к достижению успеха является концентрация на том, что приносит результат.

Лучший способ контроля затрат – это концентрация на результатах.

Из этого он делает любопытные выводы в той части, которая касается ЗАТРАТ:

- То, чем располагает предприятие, почти всегда распределяется неверно.

Результаты и расходы обычно находятся в обратной пропорции.

Правила распределения ресурсов можно сформулировать следующим образом: не минимум затрат, а максимум результата.

Ничто не должно поглощать ресурсы за счет областей наибольших возможностей.

Для принятия управленческих решений необходима система приоритетов.

Вложение денег в создание полезностей – в этом и есть основной смысл предпринимательства. По Дракеру, «высшая цель бизнеса – это создание клиента».

#### ■ На чем должна концентрироваться бизнес-организация?

Одно из первых серьезнейших решений, имеющих далеко идущие последствия для любого бизнеса, – это определение рынка, на котором ФИРМА НАМЕРЕВАЕТСЯ ЗАКРЕПИТЬСЯ и, соответственно, вынуждена будет вступить в конкурентную борьбу. Такой рынок является БАЗОВЫМ для фирмы. При определении базового рынка нельзя обойти три по форме простых, но по сути очень сложных вопроса:

- Каким бизнесом мы занимаемся?

Каким бизнесом нам *следует* заниматься?

Каким бизнесом нам *не следует* заниматься?

Казалось бы, чего уж проще. Но немало фирм обанкротилось именно потому, что они не удосужились подумать об этом своевременно.

Всем известная компания «IBM» пережила многих, потому что определила свой бизнес как создание устройств для обработки информации. Поэтому без особо серьезных проблем она перешла в свое время от механических счетных устройств к электронным. На самом деле это было очень непростое решение, потому что оно было связано с решительным (можно сказать, радикальным) изменением ее технологического профиля (и всей производственной базы, соответственно).

Когда-то бывшая с ней «на равных» компания «NCR» перестала быть лидером на рынке кассовых машин, потому что считала своим бизнесом производство устройств точной механики и в силу этого

пренебрегла электронными технологиями. Итог был печальным: более 24 млн долл. чистых убытков из-за невозможности продать устаревшую продукцию. Правда, «NCR» спасло появление потребности в банкоматах, где механики оказалось больше, чем электроники, но, во-первых, эту возможность еще надо было увидеть и суметь быстро использовать, а во-вторых, на равных с «IBM» ей не быть уж никогда.

Какой же вывод из этого мы должны сделать? Как отмечалось выше, товар для покупателя есть не что иное, как средство решения какой-то значимой для него проблемы. При этом ИСКОМОЕ РЕШЕНИЕ могут обеспечить РАЗЛИЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. Со временем технологии меняются (например, механика / электроника в счетных устройствах и тех же кассовых аппаратах), а БАЗОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ (обработка информации и учет) остаются прежними.

Отсюда и могут возникать непростые ситуации, когда компания оказывается перед сложным выбором: что для нее важнее сохранить – привычный технологический профиль или традиционную клиентскую базу? Желательно, конечно, сохранить и то, и другое, но... «Направо пойдешь – коня потеряешь, налево пойдешь – голову потеряешь, прямо пойдешь – все потеряешь», как говорится в русских сказках про богатырей.

### Каким, собственно, бизнесом мы занимаемся?

- **Самое главное, по мнению Питера Дракера, при выработке стратегии это движение от вопроса «Что представляет собой наш бизнес сегодня?» к ответу на вопрос «Каким ему следует быть завтра?».**

- **Дать ответ на вопрос «Что представляет собой наш бизнес сегодня?» на самом деле отнюдь не просто...**

Дело вот в чем: то, что мы продаем, и то, что покупают наши клиенты, на самом деле далеко не всегда одно и то же, как нам кажется...

- «APPLE» продает персональные компьютеры, но ее старый корпоративный слоган резюмирует то, что в действительности покупают потребители, а именно: «силу, исполняющую ваши мечты»
- «Xerox» продает копировальные аппараты, но ее потребители покупают производительность офисного труда и улучшение коммуникации между людьми
- Как заявляют в компании «Revlon», на фабриках они делают косметику, а в магазинах продают надежду
- Покупателям не нужны сверла – на самом деле они платят за отверстие
- «National Geographic» продает не журнал, а возможность познавательного, но недорогого путешествия, не выходя из дома
- Банки продают не финансовые услуги, а защиту будущего благосостояния

Чтобы избежать узкого, близорукого взгляда на бизнес, утверждает Т. Левитт, необходимо всегда определять свой бизнес в терминах *потребностей покупателя*, которые компания удовлетворяет, а не в терминах того, что она производит. Стала классикой его фраза: «Потребителю не нужны сверла диаметром четверть дюйма. Он платит деньги за отверстия того же диаметра».

Например, «Rover Group» считает, что находится в бизнесе, удовлетворяющем потребности людей в средствах передвижения, а не в бизнесе по производству автомобилей. А некая фирма по производству кровельных материалов считает, что она решает проблему водонепроницаемости крыши. Налицо привязка не к технологии (металлические, керамические или синтетические кровельные материалы), а к проблеме клиента, который готов платить за то, чтобы не капало сверху. И если завтра возникнет потребность в стеклянной кровле или соломенных циновках, при таком определении бизнеса больше шансов на то, что фирма ее своевременно увидит и сумеет отреагировать адекватно.

**ПРОБЛЕМА**, таким образом, состоит в том, что определение бизнеса должно формулироваться не в технических и технологических терминах, а в том, *удовлетворение каких потребностей у каких групп потребителей фирма считает основной своей задачей*.

## **ВАЖНОСТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МИССИИ**

В идеале определение бизнеса должно быть сформулировано в терминах, достаточно конкретных, чтобы ими можно было реально руководствоваться, и в то же время достаточно широких, чтобы стимулировать творческий подход персонала фирмы в отношении возможностей расширения производимого ассортимента товаров и услуг, его реструктуризации или диверсификации.

**«Каторга – это не то место, где машут киркой, а то место, где удары кирки лишены смысла».**

Антуан де Сент-Экзюпери

Поэтому общепризнано, что наиболее целесообразно начинать процесс определения стратегии фирмы с формулирования ее **МИССИИ**.

**Миссия** – это краткое описание бизнеса фирмы, которое по возможности должно включать: основную общую цель организации и четко сформулированную причину самого ее существования.

Принципиально это развернутый ответ на три вопроса:

Кто наши клиенты?

Какие их потребности мы можем и должны удовлетворить?

Каким, собственно, бизнесом мы занимаемся?

Очень хорошее толкование миссии было дано известным японским предпринимателем, создателем одноименного концерна, К. Мацушита: *«...каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он может донести до сведения служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели».*

Можно выделить три задачи, решению которых способствует формулирование миссии:

1. Формирование общего представления о фирме у субъектов внешней среды:

причины возникновения бизнеса;

философия бизнеса;

клиенты и рынки;

виды продукции и услуги фирмы;

конкурентные преимущества фирмы и ее уникальность.

2. Выработка общекорпоративного духа и единства коллектива:

сделать ясным для коллектива предназначение фирмы;

создать «базу» для оценки членами коллектива степени своего соответствия требованиям фирмы;

формировать деловой климат в фирме.

3. Создание предпосылок для эффективного управления организацией:

- основа для разработки целей;
- стандарты для распределения ресурсов;
- конкретизация смысла и содержания деятельности каждого работника.

### **Примеры миссии:**

**AT & T:** Мы стремимся к объединению людей всего мира, обеспечению им доступа друг к другу, к информации и услугам, в которых они нуждаются, всегда и везде.

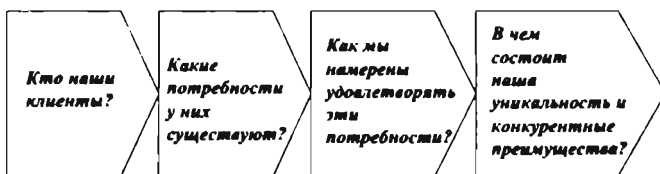
**British Airways:** Мы будем любимой всеми пассажирами мира авиакомпанией.

**Ford:** Ведущие позиции на мировом рынке автомобилей, товаров и услуг, а также в таких новых отраслях, как аэрокосмическая промышленность, коммуникации и финансовые услуги. Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании.

**Honda:** Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира.

**Matsushita:** Семь принципов: общенациональный сервис, честность, гармония и кооперация, борьба за совершенствование, вежливость и сдержанность, приспособление и освоение, благодарность.

## **ПРОЦЕСС ВЫРАБОТКИ МИССИИ ФИРМЫ**



• Определение бизнеса должно осуществляться не в терминах продукта, а в терминах удовлетворения потребностей клиентов фирмы.

• Плохо, если миссия определена как слишком «узко», так и слишком «широко».

• Миссия не определяется раз и навсегда: напротив, она должна «приспосабливаться» к изменениям во внешней среде.



Иногда компании прибегают к развернутой формулировке миссии. На основе миссии часто вырабатывается специальный документ для персонала – «Кредо компании». Такие примеры приводятся в конце главы.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Основная задача управления часто определяется как руководство людьми для достижения цели, а само управление – как идеи, методы и процессы, позволяющие успешно достигать поставленных целей. Иными словами, как уже отмечалось, управление – это *установление согласованности*.

Определение того, каким бизнесом мы занимаемся, позволяет сделать следующий шаг – сформулировать, каким, собственно, этот бизнес должен быть и в чем заключаются его основные цели.

Достаточно ли для организации личного (несогласованного) представления руководителей о целях? Очевидно, нет, так как следствием этого зачастую является «разнобой» в их действиях и неэффективность организации в целом (поскольку сама эффективность организации, вероятно, определяется ее способностью к достижению поставленных целей).

Если цели не сформулированы и не согласованы, то неясно, на что ориентироваться при принятии управленческих решений, чем руководствоваться при анализе альтернатив, как не потерять контроль над ключевыми факторами успеха и на каком основании эти самые факторы вообще выделять.

**«Начинайте с нацеливания своих идей и замыслов как можно дальше вперед».**

Майкл Фрай, компания «Ротафлекс»

Однако **ВЫБОР ЦЕЛИ** – существенная проблема. Принято считать, что формулирование целей в терминах получения желаемой прибыли не является этичным и мотивирующим сотрудников. Прибыль рассматривается лишь как естественное вознаграждение за хорошо поставленный бизнес, а также является непременным условием, определяющим саму возможность сохранения и развития бизнес-организации.

Исходя из этого, можно сформулировать основные принципы формирования целей.

**Цели** – это выработка четких представлений о намерениях предприятия в области предпринимательской деятельности.

Цели фирмы должны способствовать:

- формированию у сотрудников представления о желаемом будущем состоянии организации;
- созданию основы для планирования всей деятельности;
- пониманию сотрудниками их места и роли в достижении желаемого будущего состояния организации;
- определению механизмов контроля.

Цели должны быть:

- четко сформулированными и реалистичными – нельзя допускать их двойственного толкования;
- понятными для сотрудников, а еще лучше – соответствующими их личным устремлениям и интересам;
- помогающими определить желаемое направление действий и вознаграждаемый тип поведения;
- выражаемыми количественно и измеримыми, чтобы впоследствии легко можно было оценить степень достижения желаемого результата;
- «разделяемыми» верхами и низами.

**«Цель – это мечта, которая должна осуществиться к точно определенному сроку».**

**К. Маккей**

**СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЦЕЛЯМИ** могут быть цели, связанные с: рыночными позициями: где мы и где наши конкуренты; ориентацией на целевой рынок и конкретного потребителя; технологиями: «ведем» или «следуем»; продукцией: цена, полезность, потребительские свойства, совершенствование; системой показателей: что понимается под результатом; стимулами: стремимся ли мы к тому, чтобы делить прибыль и успех между работниками; этикой взаимоотношений с покупателями, работниками, конкурентами, поставщиками; отношениями с обществом; отношениями с властью.

### **•SMART: принцип сбалансированности**

При выборе целей, планировании и измерении эффективности на практике рекомендуется руководствоваться принципом SMART (suitable, measurable, achievable, realistic, time):

соответствие определенному ключевому показателю эффективности;

измеримость с целью обеспечения мониторинга;

достижимость;

реалистичность;

актуальность.

## **КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

Стратегия есть не что иное, как определение способов и путей достижения поставленных перед компанией целей.

Но в реальности правильнее говорить не о единственно верной стратегии, а о совокупности таковых.

Можно описать стратегию ведения бизнеса в целом (так называемые «общие», или «джернерические», стратегии).

Можно говорить о стратегиях для относительно самостоятельных направлений бизнеса (продуктово-рыночные стратегии).

Можно говорить о стратегиях бизнес-единиц, если относительно самостоятельные направления бизнеса осуществляются к тому же обособленными подразделениями компании.

Можно говорить о «частных» (функциональных) стратегиях, которыми должны руководствоваться в своей повседневной деятельности конкретные подразделения компании.

Таким образом, общая стратегия «конкретизируется» до совокупности действий, которые можно определять, реализовывать и контролировать. По этой логике мы движемся от целей к задачам.

Иными словами, стратегию компании можно описать как «матрешку», или как «дерево целей». Но это не обычное «дерево»: произрастать оно может как снизу вверх, так и сверху вниз. Можно двигаться от частных стратегий к общей (такой подход более характерен для японских менеджеров, например), можно наоборот: когда общая стратегия определяет совокупность частных (скорее американский и европейский подход). На самом деле каждый из них не луч-



ше и не хуже другого: правильное исходить из особенностей функционирования компании и области ее стратегических целей.

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

Решение о разработке стратегии принимается менеджерами тогда, когда они осознают важность определения для организации основных контуров ее будущего развития. Главной проблемой при этом выступает неопределенность будущих событий.

При разработке стратегии менеджеры могут столкнуться с четырьмя «уровнями неопределенности».

*1. Достаточно ясное будущее.* Менеджеры достаточно легко могут получить всю необходимую информацию для составления прогноза будущих событий и на ее основании разработать стратегические решения. Такая ситуация может быть характерна для отраслей, находящихся в периоде «зрелости» своего жизненного цикла, где нет оснований ожидать серьезных перемен.

*2. Альтернативное будущее.* В некоторых ситуациях (например, когда существует ощущение, что потенциал отрасли практически исчерпан) будущее может быть описано несколькими альтернативными прогнозами (дискретными сценариями). Стратегические решения принимаются на основе анализа вероятности наступления каждого из них.

*3. Диапазон будущих событий.* Может быть определен некоторый диапазон возможных будущих событий, описываемый ограниченным числом ключевых переменных. Событие сможет находиться в любом месте данного диапазона – дискретных сценариев уже не существует. Такая ситуация чаще всего характерна для рынков, отличающихся высоким уровнем конкуренции.

*4. Абсолютная неизвестность.* Многие факторы неопределенности накладываются друг на друга и создают такую среду, в которой прогнозы практически невозможны. Нельзя определить ни диапазон возможных событий, ни какие-либо сценарии в этом диапазоне. На практике такое, к счастью, встречается достаточно редко. Но даже и в этом случае часто бывает возможно определить некий «пакет» стратегий и перечень «слабых сигналов», на основе анализа которых будут выбираться адекватные ситуации варианты действий.

С учетом уровня неопределенности будут, соответственно, возможны три типа организационного поведения:

*Создание будущего.* «Создатели будущего» пытаются «встряхнуть» относительно устойчивые рынки, которые находятся на первом уровне неопределенности, либо контролировать развитие рынков с более высокими уровнями неопределенности.

*Адаптация к будущему.* «Адаптеры» принимают имеющуюся структуру рынка и ее эволюцию, не пытаясь воздействовать на нее. В среде с низкой неопределенностью они ищут лучшее позиционирование своего продукта, а при более высоких уровнях неопределенности пытаются заранее распознать изменения на рынке и своевременно среагировать на них.

*«Закрепление права на игру».* Эта стратегия предполагает немедленные и, как правило, невозвратные, но относительно небольшие инвестиции ради занятия серьезного положения на рынке в будущем, когда среда станет более определенной.

В сущности, вся совокупность возможных действий менеджеров в условиях неопределенности может быть сведена к следующим вариантам:

- *Большие ставки.* «Большие ставки» – это масштабные действия в виде крупных инвестиций или поглощений, которые обеспечивают высочайшую рентабельность при реализации благоприятных сценариев или приводят к крупным убыткам при реализации неблагоприятных. Поэтому «большие ставки» могут позволить себе, как правило, только «создатели будущего».
- *Опционы.* Опционы придуманы для того, чтобы обеспечить высокую доходность при реализации наилучших сценариев и ми-

минимизировать убытки при реализации наихудших. Те, кто закрепляет право на игру, чаще всего используют именно опционы. Но и «создатели будущего» нередко прибегают к ним с целью «хеджирования» своих самых больших ставок.

- *Беспроигрышные действия.* Менеджеры, при нежелании рисковать, могут сознательно ограничить свой диапазон возможного только теми действиями, которые окупаются при любом раскладе.

*Отказ от стратегии* – тоже стратегия. Правомерность такого утверждения исходит, в частности, из учета специфики российского бизнеса (криминальный «подтекст» некоторых решений, коррумпированность, спонтанность действий крупных «игроков» рынка, в том числе и зарубежных, политические риски и т.п.).

Таким образом, первое, что должны понять для себя менеджеры, приступая к разработке стратегии, – это уровень неопределенности будущего и степень допустимости вытекающих из этого обстоятельства рисков. Можно определить и приемлемую линию поведения, в диапазоне от агрессивного до пассивного. Анализ внешней среды поможет еще более конкретизировать «окно возможностей», а оценка КФУ и ресурсных ограничений для наиболее перспективных рынков позволит отбросить заведомо неприемлемые стратегии.

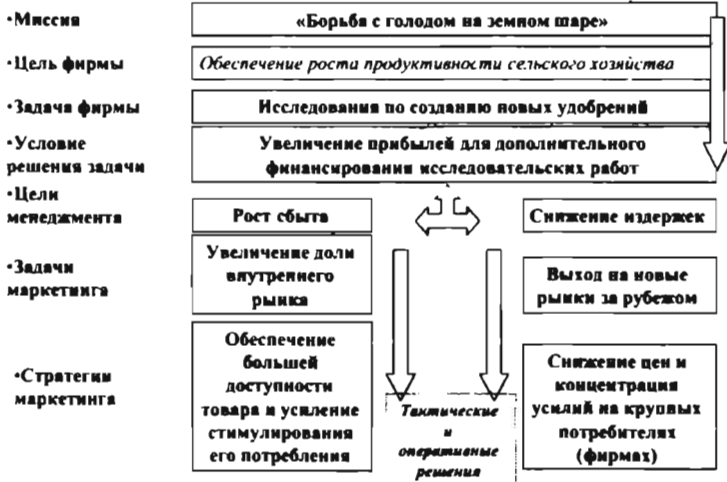
Что же касается выбора конкретной стратегии для корпорации или ее бизнес-единиц, из возможных стратегий, остающихся в диапазоне приемлемых, то при этом полезно иметь в виду «Тринадцать заповедей разработки успешных стратегий»:

1. Всегда отдавайте предпочтение действиям, которые позволяют фирме усилить свою конкурентную позицию на длительный срок.
2. Осознайте, что продуманная долгосрочная стратегия создает вашей фирме сильные конкурентные позиции и положительную деловую репутацию в отрасли.
3. Избегайте ситуации «застрявшего на полпути»: попытки найти компромисс между стратегиями низких издержек и дифференциации еще никого ни к чему хорошему не приводили.
4. Помните, что лучшее вложение средств – в создание прочных конкурентных преимуществ.
5. Будьте агрессивными при создании конкурентных преимуществ, но не забывайте и про тактику жесткой обороны для их защиты.
6. Избегайте стратегий, успешных только при благоприятных условиях.
7. Избегайте жестких (или негибких) стратегий, не оставляющих возможности маневра.

8. Не допускайте недооценки действий конкурентов.
9. Остерегайтесь атаковать сильных конкурентов, не имея «запаса прочности».
10. Очевидно, что атаковать слабого конкурента выгоднее, чем сильного.
11. Избегайте «войны цен» без достаточного преимущества по издержкам.
12. Не забывайте, что ваша агрессивность может спровоцировать конкурентов на жесткие действия по отношению к вам.
13. Ищите разницу и используйте все возможности для углубления дифференциации.

## Что такое стратегия?

Отделение по выпуску удобрений фирмы «Интернашл минерал энд химикал корпорейшн»



## РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ВЫБОРОМ СТРАТЕГИИ

Если компания в качестве своей основной конкурентной стратегии выбирает «лидерство по издержкам», то она должна иметь в виду, что:

- Принципиальные технологические изменения могут обесценить применение инвестиций в развитие традиционных технологий и воспринимаемый как реальное конкурентное преимущество «эффект опыта».

Конкуренты в принципе достаточно легко могут перенять используемые ею методы снижения затрат.

Ориентация на лидерство по издержкам повышает риск неспособности своевременно распознать изменение покупательских предпочтений.

Непредсказуемый рост цен на сырье и комплектующие изделия может свести на нет все усилия по снижению затрат.

Стратегия «дифференциация» также имеет свои риски:

Отрыв в цене со стороны лидера по затратам может оказаться таковым, что для покупателя финансовые соображения станут важнее, чем приверженность какой-то марке.

Свойства, определяющие дифференцированность товара, могут потерять свое значение для потребителя в связи с изменением его системы ценностей.

Последующие неизбежно действия подражателей зачастую достаточно быстро «нивелируют» слабо выраженную дифференциацию.

Риски для стратегии «фокусирование на клиенте» связаны с тем, что:

- Отрыв в цене со стороны лидера по затратам может оказаться таковым, что для покупателя финансовые соображения станут важнее, чем преимущества специализированных товаров.

Существует опасность сближения потребностей сегмента и рынка в целом.

Конкуренты могут найти возможность углубления сегментации.

В процессе выбора менеджерам полезно сформулировать для себя КРИТЕРИИ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИИ. Выбор можно считать успешным, если:

1. Выбранная стратегия соответствует ситуации в фирме с точки зрения как внутренних, так и внешних факторов, ее собственных возможностей и устремлений.



## Ограничения традиционных стратегий



2. Выбранная стратегия способна создать устойчивые преимущества в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе.

3. Выбранная стратегия повышает эффективность работы фирмы, что выражается как в росте прибыльности, так и в усилении деловой активности.

Очевидно, что стратегия не может быть признана успешной, если она:

- не соответствует реальной ситуации на фирме;
- не дает существенных конкурентных преимуществ;
- не улучшает работу фирмы.

## ОБЩИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

Анализ внешней среды, формулирование видения, миссии и целей компании вполне определяют ее намерения. Другой вопрос — каким образом эти намерения могут быть реализованы? Для ответа на него необходимо рассмотреть всю совокупность стратегий, которые может осуществлять компания. Такие стратегии получили наименование «общекорпоративных», поскольку относятся к компании в целом.

### ■ *Стратегии концентрированного роста*

Если существующие рынки не полностью насыщены продукцией фирмы и она полагает, что может добиться увеличения доли продаж своей продукции на традиционных для нее рынках, то ею может быть избрана стратегия **«захват рынка»**, иногда даже путем вытеснения с него некоторых (обычно наиболее слабых) конкурентов. Выбор такой стратегии оправдан, когда потребность в продукции фирмы у традиционных потребителей может в перспективе существенно возрасти, а увеличение масштабов производства позволяет получить стратегические преимущества.

Когда вся отрасль развивается достаточно быстро, выявляются новые рынки с недорогими и надежными каналами сбыта, есть ресурсы и возможности расширить свои коммерческие операции, имеется запас производственных мощностей, то возможна реализация стратегии **«развитие рынка»**. Она предполагает выведение традиционной продукции на новые рынки.

Когда основные конкуренты фирмы предлагают продукцию лучшего качества по сопоставимой цене, а отрасль характеризуется высокими темпами развития и быстрыми технологическими изменениями, необходимой становится реализация стратегии **«развитие продукта»**. Эта стратегия предполагает увеличение объемов продаж через улучшение (модификацию) своей продукции. Она оправдана также в случае, когда продукция фирмы имеет хорошую репутацию, и это может вызвать у потребителей желание попробовать новый, улучшенный вариант.

К преимуществам группы *стратегий концентрированного роста* можно отнести то, что исключается неопределенность при формулировании миссии, а персонал сфокусирован на достижении соответствия стратегии фирмы любым изменениям в отрасли и в предпочтениях потребителей. Внимание менеджеров сосредоточено в конкретной сфере деятельности, что облегчает выявление и развитие конкурентных преимуществ. Но их реализация требует наличия серьезных стимулов, побуждающих менеджеров бороться за укрепление конкурентных позиций на длительную перспективу, а не увлекаться извлечением сиюминутной прибыли.

Однако у данной группы стратегий есть и определенные недостатки. Если отрасль оказывается менее прибыльной, то узкоспециализированной фирме труднее поддерживать темпы роста даже на прежнем уровне, а получение прибыли становится все более сложной задачей. Появление товаров-субститутов или изменения в предпочтениях потребителей могут существенно подорвать позиции фир-

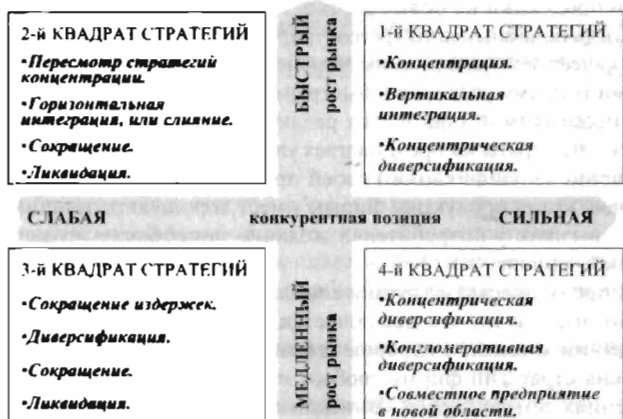
мы (и даже уничтожить ее). Возникает значительный риск, поскольку «все яйца хранятся в одной корзине».

### ■ Стратегии интегрированного роста

Компания может принять решение улучшить свои рыночные позиции через расширение собственной сферы деятельности. Когда, например, дистрибьюторы несговорчивы, а их услуги дороги и не отвечают потребностям фирмы, она может осуществить «поглощение» сбытовых структур (или установить контроль над ними). Такая стратегия получила название «**прямая интеграция**». Она особенно привлекательна, когда дистрибьюторы получают очень высокий процент прибыли и наряду с этим ожидается расширение рынков сбыта, а стабильность производства имеет определяющее значение.

### «ДВУМЕРНАЯ» МАТРИЦА ВЫБОРА СТРАТЕГИЙ

(Стратегии перечислены в порядке предпочтения)



Аналогичная ситуация может возникнуть и с поставщиками.

«Поглощение» поставщиков сырья (или установление контроля над ними) получило название «**обратной интеграции**».

«**Горизонтальная интеграция**» предполагает поглощение своих конкурентов (или установление контроля над ними), что чрезвычайно привлекательно, когда отрасль является растущей и есть возможность занять лидирующие позиции на рынке. Такая стратегия может оказаться наиболее подходящей, если увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества, а также когда

конкуренты фирмы допускают стратегические ошибки либо утрачивают ключевые компетенции или наиболее важные ресурсы.

Интеграция «назад» имеет определенные преимущества, поскольку приводит к снижению затрат, когда:

- Объем продаж настолько значителен, что обеспечивает экономию на масштабах производства.

Когда стоимость компонентов составляет основную часть себестоимости.

Когда необходимые для нового бизнеса технологические навыки легко освоить.

Когда важно снижение зависимости фирмы от поставщиков.

Когда создается конкурентное преимущество, основанное на дифференциации (улучшается качество конечного продукта).

Интеграция «вперед» приводит к увеличению продаж, если:

Сокращение издержек товародвижения позволяет снизить цены для конечного потребителя.

Создается контролируемая структура товародвижения, что снижает зависимость фирмы от потребителей.

«Горизонтальная интеграция» обычно усиливает конкурентные позиции фирмы, но имеет и свои недостатки. Существенно увеличиваются инвестиции в уже освоенную отрасль, что может означать «упущенные возможности» в новых перспективных отраслях.

Интеграция «вперед» или «назад» ограничивает гибкость фирмы. По вполне понятным причинам ограничивается свобода выбора поставщиков и каналов товародвижения. Возникают проблемы, связанные со сбалансированностью мощностей в общей цепочке. Специалисты компании-интегратора обычно не обладают специфическими знаниями и компетенциями, которые нужны для управления «поглощенными» бизнесами.

Интеграция поставщика в производство может способствовать получению продуктов с лучшими свойствами, но это часто требует очень значительных инвестиций в производство и НИОКР.

#### ■ *Стратегии диверсифицированного роста*

Когда темпы роста в отрасли отсутствуют или ограничены, может оказаться целесообразной организация новых бизнесов, совпадающих с основным профилем фирмы. Такой подход получил название «**концентрическая диверсификация**». Он особенно оправдан, когда нужно компенсировать сезонные колебания спроса, когда добавление новых продуктов способно расширить реализацию традиционных, когда основной ассортимент компании находится на завершающей фазе своего жизненного цикла.

Если существующие рынки для продукции фирмы близки к насыщению, а в базовой отрасли существует устойчивая тенденция снижения объемов продаж и нормы прибыли, может оказаться приемлемой стратегия «**конгломеративной диверсификации**». Она предполагает организацию новых бизнесов, не совпадающих с традиционным профилем фирмы. Условия для реализации такой стратегии возникают тогда, когда новый бизнес представляется привлекательным объектом для инвестиций, а необходимые ресурсы доступны. «**Горизонтальная диверсификация**» предполагает организацию выпуска новой, не совпадающей с профилем фирмы продукции для сохранения круга ее традиционных потребителей. Такая стратегия способна принести хорошие результаты, когда в отрасли существует низкая норма прибыли, когда добавление новых, непрофильных продуктов может содействовать расширению сбыта традиционных продуктов, когда имеющиеся каналы товародвижения могут быть использованы для продвижения новой продукции, когда реализация новой продукции не приведет к сокращению продаж продукции традиционной.

Преимущества «*стратегий диверсифицированного роста*» заключаются прежде всего в том, что коммерческий риск распределен по различным отраслям и видам деятельности, а это делает фирму менее зависимой от непредсказуемости внешней среды. Финансовые ресурсы диверсифицированной фирмы могут быть реинвестированы в наиболее рентабельные отрасли, т.е. использоваться с наибольшим эффектом. Внутренняя норма прибыли по фирме в целом имеет тенденцию к стабилизации, поскольку трудные времена в одних отраслях могут быть частично скомпенсированы за счет других.

Как обычно, есть и свои недостатки. Крупной диверсифицированной фирмой сложнее управлять. От руководства фирмы требуется умение грамотно вести дела в различных отраслях и сферах деятельности.

В случае принятия решения о выборе стратегий диверсифицированного роста должно действовать простое правило: «Никогда не приобретайте предприятие, если не знаете, как им управлять».

Прежде чем принять решение о диверсификации, необходимо провести проверку привлекательности объекта: отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы они стали привлекательными. Нужен своеобразный «тест на стоимость вхождения в новую отрасль».

Золотое правило — издержки вхождения не должны превышать будущих доходов. Полезен также «тест на дополнительные выгоды»: либо фирма в целом, либо ее новое подразделение должны получить от объединения какое-то сильное конкурентное преимущество.

### ■ Стратегии «отрицательного» роста

Если фирма в течение длительного времени так и не смогла достичь своих целей и извлечь стратегические преимущества из своей рыночной позиции, она может оказаться перед необходимостью реализации «стратегии сокращения». Например, может потребоваться перегруппировка производств с целью сокращения издержек (чтобы остановить процесс падения объемов продаж). Стратегия сокращения имеет смысл и в тех случаях, когда фирма неэффективна и неприбыльна, а ее конкурентные позиции оставляют желать лучшего, когда фирма испытывает давление со стороны акционеров, когда фирма росла слишком быстрыми темпами.

Если отделение фирмы требует больше ресурсов, чем она в состоянии ему предоставить, может возникнуть необходимость в реализации «стратегии отторжения». Продажа отделения или части организации целесообразна в тех случаях, когда деятельность отделения снижает общую эффективность фирмы в целом, когда срочно необходимы денежные средства, а также в случаях, когда по отношению к фирме применяется антимонопольное законодательство.

Наконец, нельзя исключать возникновение ситуации, когда лучшим выходом будет выбрать «стратегию ликвидации». Когда другие действия по оздоровлению фирмы так и не привели к желаемому результату, когда фирма стоит на грани банкротства, когда через продажу активов фирмы ее акционеры могут минимизировать свои потери, лучшим решением будет продажа всех «живых» ее активов.

Любая из совокупности общекорпоративных стратегий предполагает необходимость конкретизации действий менеджеров. Поэтому следующим их шагом должно быть рассмотрение совокупности частных (функциональных) стратегий, которые должны поддерживать реализацию стратегии общекорпоративной.

Но не будем забывать, что имеет место и обратное влияние, поскольку стратегические действия компании определяются ее намерениями относительно товаров и рынков.

## ПРОДУКТОВО-РЫНОЧНЫЕ СТРАТЕГИИ

Поскольку оценка перспективности продуктов и рынков и конкурентных позиций компании осуществляется в ходе аналитической фазы стратегического планирования, с учетом этого и определяется наиболее приемлемая корпоративная стратегия.

## Матрица «продукт/рынок» (Ansoff)

|                           |   | Продукты и рынки: возможности выбора<br>в области ассортиментной политики                              |       |
|---------------------------|---|--|-------|
| <i>Продукты:</i><br>Новые | <b>ПОДРАЖАТЕЛЬНЫЕ:</b><br>*имеют аналоги у других производителей;<br>*новые для производителя, но не для рынка. | <b>ИННОВАЦИОННЫЕ:</b><br>*не имеют аналогов у других производителей;<br>*создают новые рынки           |       |
|                           | <b>(ВЫПУСКАЕМЫЕ)</b>  | <b>ЗАМЕЩАЮЩИЕ:</b><br>*улучшенные аналоги уже выпускаемых продуктов;<br>*создают новые сегменты рынка. |       |
| Старые                    | Старые  |  | Новые |
|                           |   | <i>Рынки</i>   |       |

Разработан ряд концептуальных шаблонов (матриц), которые, при условии их правильного применения, помогают компаниям формулировать рыночные стратегии. Рассмотрим самые известные из них.

### Проникновение на рынок

Компании стремятся к увеличению продаж производимых продуктов на имеющихся рынках путем более агрессивных маркетинговых усилий:

- попытками повлиять на имеющихся покупателей для увеличения ими количества покупок;
- попытками поднять уровень потребления;
- попытками привлечь покупателей, которые раньше пользовались услугами конкурентов;
- попытками привлечь людей, которые ранее не пользовались данным продуктом.

### Развитие рынка

Компании стремятся расширить продажи, предлагая производимую продукцию на новых рынках:

- через выход на новые географические регионы (например, экспорт);
- через освоение новых сегментов рынка.

### **Развитие продукта**

Компании стремятся расширить продажи, развивая новые или улучшая традиционные продукты на имеющихся рынках:

- добавляя новые свойства и особенности для своего продукта;
- предлагая различные варианты исполнения (качества) продукта;
- разрабатывая дополнительные модели и типоразмеры.

### **Диверсификация**

Это такая форма рыночной стратегии, когда компания занимается одновременно как новыми продуктами, так и новыми рынками:

- *концентрическая диверсификация* – добавляет новые продукты, которые имеют технологические/маркетинговые сходства с существующей продуктовой линией; обычно они предназначены для новых сегментов рынка;

*горизонтальная диверсификация* – выпуск новых продуктов, которые могут быть предназначены для более полного удовлетворения потребностей имеющихся покупателей, хотя технологически не относятся к традиционной продуктовой линии;

*собирательная диверсификация* – добавление новых продуктов в новые сегменты, которые имеют лишь косвенное отношение к имеющимся в настоящее время у компании технологиям, продуктам или рынкам.

Подобные структуры, имеющие свои интересы в весьма далеких друг от друга областях, называются конгломератами.

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ**

Рынки, покупатели и конкуренты настолько важны для реализации общих корпоративных планов, что ключевую роль в этом процессе должен играть маркетинг.

На практике возможны три основных подхода к маркетингу.

**НЕДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ** игнорирует различия между сегментами рынка. Фирма принимает решение рассматривать его как единое целое. Она акцентирует внимание на сходстве, а не на различиях в поведении покупателей. Однако редко удается добиться того, чтобы один товар удовлетворял всех.

**ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ** предполагает различия в предложении и подходах для рыночных сегментов. Затрат в этом случае больше, но и шансы на получение более заметных результатов внутри различных сегментов существенно повышаются. При этом охват всего рынка совершенно необязателен.



**КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ (СФОКУСИРОВАННЫЙ) МАРКЕТИНГ** предполагает концентрацию всех ресурсов производителя на охвате одного или нескольких сегментов. Это стратегия специализации (см. выше). Она может быть исключительно результативной, если правильно выбран размер сегмента, а товар обладает очевидными преимуществами.

Маркетинг должен стать основой всего процесса корпоративного планирования, а также выбора корпоративных стратегий. Методы, приемлемые для компании в ее стремлении достичь своих целей, во многом основаны на маркетинге. Они предполагают следующие действия:

1. Сегментация рынка.
2. Выбор целевого рынка.
3. Позиционирование продукта.

#### ■ Сегментация рынка

Потребители, составляющие определенный рынок, заинтересованы в одной и той же **БАЗОВОЙ ФУНКЦИИ** – например, в измерении времени, если речь идет о рынке часов. Однако существует великое множество разнообразных моделей часов, и все они находят своих приверженцев. Процесс агрегирования потребителей по их предпочтениям (однородности спроса) либо по сходству их реакции на усилия продавца и является **СЕГМЕНТАЦИЕЙ РЫНКА**.

Чем точнее описываются и выбираются рыночные сегменты, тем больше шансов у производителя создать товар, соответствующий конкретным запросам потребительских групп.

Выделение однородных рыночных сегментов может осуществляться на основе:

**СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ** характеристик потребителей;

**ВЫГОД**, которые потребители ищут в товаре;

**СТИЛЯ ЖИЗНИ**, интересов и предпочтений;

особенностей **ПОВЕДЕНИЯ** при покупке.

#### ■ Выбор целевого рынка

Чтобы выяснить, эффективна ли предлагаемая сегментация рынка, фирма должна определить:

- Можно ли *идентифицировать* и *измерить* данный рынок?
- Выгоден ли данный рынок с финансовой точки зрения?
- Доступен ли для нее данный рынок?

После оценки привлекательности рынка и его отдельных сегментов производитель должен принять решение, каким образом осуществлять ОХВАТ РЫНКА.

Чтобы осознанно ВЫБИРАТЬ ЦЕЛЕВЫЕ СЕГМЕНТЫ, надо иметь возможность оценить их РАЗМЕР, возможные объемы покупок (*емкость* рынка), характер поведения покупателей, т.е. сегменты должны быть ИЗМЕРИМЫ. Они должны быть также достаточно ПРИВЫЛЬНЫ и ДОСТУПНЫ для действий продавца.

#### ■ **Позиционирование товара**

После того как фирма принимает решение о выборе целевых сегментов (либо одного сегмента), необходимо определить, как будет позиционироваться предлагаемый товар относительно других, ему подобных. Это очень важное решение для планирования необходимых маркетинговых мероприятий.

Позиционирование – это то, как покупатели *воспринимают* особенности предлагаемого продукта по отношению к продуктам конкурентов. Говорят даже, что маркетинг – это *битва восприятий, а не товаров*.

Используя результаты *исследования рынка*, компания может установить положение своих конкурентов в данном сегменте. Затем нужно решить, вступать ли в «лобовую» конкуренцию, вводя в данный сегмент точно такой же продукт, или попытаться «заполнить брешь» в рынке, предлагая несколько модифицированный продукт или другие выгоды, например от предоставляемых дополнительно услуг.

#### ■ **Ассортиментная политика**

Практический интерес представляет также матрица Бостонской консультационной группы (матрица рост/доля рынка). Она предполагает классификацию всего производимого компанией ассортимента товаров или услуг с разделением на четыре группы:

«Трудные дети» – продукты, имеющие высокий потенциал роста, но занимающие незначительную долю рынка.

«Звезды» – приносят существенный доход и имеют потенциал для роста продаж.

«Дойные коровы» – приносят основной доход, но потенциалом роста уже не обладают.

«Собаки» – приносят деньги, достаточные только для поддержания самих себя.

Сбалансированный продуктовый портфель должен содержать мало «собак» (или не иметь их вообще), некоторое количество «труд-

ных детей», «звезд» и «дойных коров» (табл. 8). Именно «дойные коровы» обеспечивают компанию доходами, а главная надежда, связанная со «звездами», состоит в том, что они со временем превратятся в «дойных коров». В свою очередь, «звезды» вырастают обычно из «трудных детей» (при материальной поддержке за счет «дойных коров»). Исходя из этого простого принципа, компания должна выбирать надлежащую ассортиментную политику с целью достигнуть в будущем сбалансированного продуктового портфеля.

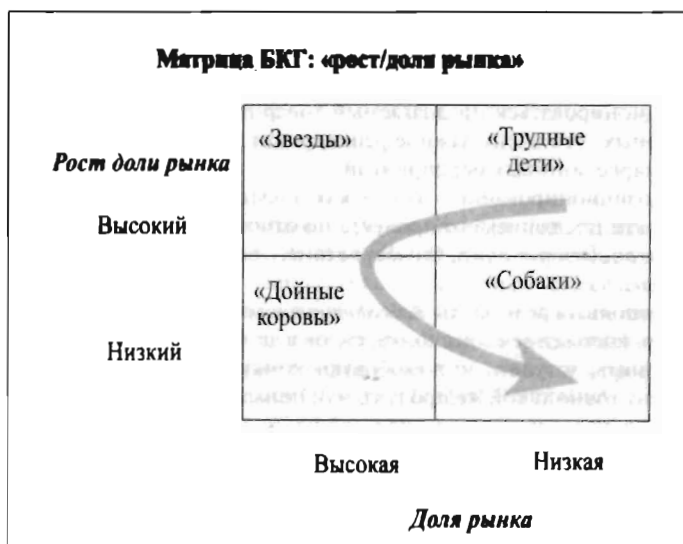


Таблица 8

**«Обитатели» Бостонской матрицы**

| Кто      | Характеристика   | Действия   |
|----------|--|--|
| 1        | 2  | 3  |
| «Звезды» | Первые из первых: они лидируют – все прочие стараются им следовать. Их ценность подтверждается долей в общей прибыли | Лелейте их. Максимизируйте рост, оказывая полную поддержку |

| 1               | 2   | 3  |
|-----------------|---|--|
| «Дойные коровы» | Их карьера уже состоялась – все их знают, но смогут ли они и дальше сохранять свои позиции, учитывая, что многие уже воспользовались продуктом и услугой? | <p>Выжимайте из них все, что успели вложить. При правильном менеджменте они способны приносить наибольшую прибыль. Внимательно контролируйте издержки, включая затраты на возможные долгосрочные рекламные кампании. Для активизации продаж и возобновления интереса пробуйте различные формы стимулирования сбыта. Добавьте некие дополнительные услуги или товарные выгоды за счет расширения и, соответственно, укрепления ассортимента и далее создавайте новую яркую «звезду». Идеальные способы достижения этих целей следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дополнить продукт новыми функциональными возможностями, например, оснастить пылесос индикатором заполнения емкости для мусора</li> <li>• Развить формат существующего продукта или услуги, например, дополнить линию 35-миллиметровых камер цифровыми моделями</li> <li>• Предложить новый способ обеспечения добавленной стоимости, например, дополнить оплату наличными платежами через Интернет</li> <li>• Предложить новое применение старых технологий, например использование картриджей для фотокопируемых аппаратов в лазерных факс-принтерах</li> </ul> |
| «Трудные дети»  | Пока что рост удовлетворяет, однако доля маловата. Если это новички, им надо помочь проявить себя   | Внимательно пересчитайте содержание своего бумажника. Вашим подопечным понадобится поддержка в продвижении   |
| «Собаки»        | Настоящие неудачники. Некогда амбициозные проекты, которым так и не суждено было реализоваться  | Можно попробовать повысить цены в попытке вытасщить хоть что-нибудь («уборочная стратегия») либо перенацелить время и деньги на что-то более стоящее   |

### ■ Матрица Мак-Кинси

Альтернативой МБКГ, которая многими признается весьма несовершенным инструментом выработки управленческих решений, явилась разработанная совместно «Дженерал Электрик» и консалтинговой компанией «Мак-Кинси» модель рыночной привлекательности и конкурентных позиций, получившая название GEMACPM.

Вместо того чтобы всецело уповать на долю рынка как на индикатор конкурентной мощи, эта модель для оценки конкурентной силы использует расширенный набор критериев, таких, как:

- Репутация.

Дистрибуция.

Спектр возможностей для снижения затрат.

Доля рынка.

Ключевые отличия.

Критериями рыночной привлекательности (экономической ценности для бизнеса) были выбраны:

- Рентабельность.

Конкурентные отличия.

Размер рынка.

Конкурентные преимущества.

Социальная, политическая, юридическая составляющие.

Темпы роста рынка.

Естественно, в каждом конкретном случае используются те критерии, которые наилучшим образом соотносятся с интересами компании. Для оценки важности отдельных факторов часто используются весовые коэффициенты. Собственно матрица может быть представлена в следующем виде.

*Рыночная*

*привлекательность*

|                       |         |         |        |
|-----------------------|---------|---------|--------|
| Очень привлекательный | A       |         | C      |
| Дело вкуса            |         |         |        |
| Не стоит внимания     | B       |         | D E    |
|                       | Высокая | Средняя | Низкая |

*Конкурентная сила*

Возможные действия:

*Зона А:* вершина успеха. Усилия должны быть направлены на рост продаж и увеличение рыночной доли (наращивай).

**Зона В:** аналог «дойных коров». Усилия должны быть направлены на сохранение поступлений и доли рынка (держись).

**Зона С:** аналог «трудных детей». Следует накапливать силы, освободиться от неперспективных товаров и услуг (наращивай, держись, приступай к уборке).

**Зона D:** если у конкурентов слабые позиции, можно нанести им решительный удар (вытеснить с рынка).

**Зона E:** время решительных действий – спасти то, что еще можно спасти.

## САМЫЙ ГЛАВНЫЙ РИСК В БИЗНЕСЕ

**НЕОПРАВДАВШИЕСЯ НАДЕЖДЫ НА НОВЫЙ ТОВАР** – реальность в бизнесе. Чуть более половины новых товаров могут пережить пятилетний рубеж, а большинство идей не доходит даже до стадии апробирования на рынке. Самый большой риск в бизнесе – это риск «невостребованности» товара или услуги.

В среднем лишь 1 из 13 проектов берется за основу концепции нового товара. А из расходов на создание и продвижение новинок оправдывается примерно половина или немного больше. Вместе с тем существует предположение, что если половина ассортимента оказывается невостребованной, то предприятие лучше закрыть. Отсюда можно сделать простой вывод: **ПРОБЛЕМА** состоит в том, чтобы *создавать товары, которые люди хотят покупать, и делать это быстрее, чем делают другие.*

«Наша задача, – отмечал А. Морита, один из бывших руководителей всем известной фирмы «Сони», – сделать собственные товары устаревшими прежде, чем это сделают конкуренты».

Фирмы-победители располагают абсолютным преимуществом на рынке, поскольку:

- берут на себя труд изучать конкурентов; поручают работу группам, в состав которых входят специалисты различных служб (маркетинг, дизайн, производство, снабжение); разрабатывают и выводят на рынок новые товары очень быстро.

Подсчитано, что успешные фирмы не менее половины своих доходов имеют от товаров, появившихся в течение последних пяти лет. У аутсайдеров на новые товары приходится не более 11% объемов продаж.

Компания «ЗМ» четко реализует принцип – минимум 25% годового оборота должны обеспечивать товары, появившиеся не более чем пять лет назад.

Оправдывает себя стремление к **дифференциации**, т.е. созданию четко идентифицируемых различий между собственным товаром и

товаром конкурентов. «Дифференцируйся или умирай», – до такой степени драматизирует ситуацию Дж. Траут.

Просто отличия не годятся – очевидно, что это должны быть такие отличия, которых хочет КЛИЕНТ. Японцы расшифровывают понятие «отличительное преимущество товара» прежде всего как его высшее качество и надежность, затем как наличие сервисной поддержки и уж не как ценовые выгоды.

Они считают, что в большинстве случаев неудачи с новыми товарами можно объяснить ошибками в оценке рыночной ситуации. Если не знаешь клиента, то вывод на рынок нового товара – это лотерея. Изучение рынка – это сбор вчерашней информации. Более правильный курс – это понимание системы основных ценностей потенциальных клиентов. Изучение «образа жизни», исповедуемое компанией «Сони», может быть ключом к пониманию современных тенденций. Возникло даже понятие «очеловечивание товара» – рассмотрение его с точки зрения всех аспектов стиля жизни и среды обитания будущего пользователя данного товара.

Кто знает лучше, каким должен быть автомобиль: те, кто их делают, или те, кто их эксплуатирует, или, может быть, те, кто являются пассажирами? Ответ на первый взгляд неочевиден, если не учитывать, что основные и наиболее значимые идеи инноваций приходят чаще всего извне, от самих клиентов.

**«Конечная цель дизайнеров с чуткой восприимчивостью – уловить ход мыслей клиента».**

Нобухико Кавамото, «Хонда»

Поэтому задача повышения успеха новых разработок является ключевой. Сделать эффективным процесс разработки и продвижения новинок – значит умножить свою прибыль.

«Дженерал Электрик» выходила на рынок железнодорожной техники США через проведение семинаров прямо у заказчиков, составляя вместе с клиентами перечни желаемых свойств новых локомотивов. Затем эти перечни разделили на две группы: что могла бы взять на себя фирма и что лучше могли бы сделать сами заказчики. Естественно, что предложенные фирмой изделия были встречены ими впоследствии более чем благосклонно.

Вместе с тем, если 10 из 10 новых товаров попадают «в точку», это тоже может означать, что что-то делается не так, например: нежелание рисковать в освоении новых сфер деятельности, а именно с таким риском и связаны самые громкие истории успеха.

**«В самые обостренные периоды ценовой конкуренции большие выгоды можно извлечь из дополнительных затрат на деятельность по специальной доработке новинок».**

Т. Левитт

## ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Ценовая стратегия – это действующие на фирме принципы назначения рыночной цены за продукт или услугу. Без сомнения, политика фирмы в области цен является стратегическим вопросом, потому что она влияет на прибыль, уровень спроса, приверженность со стороны потребителей, способы продвижения товара на рынок и т.п. Разные специалисты могут иметь различные взгляды на ценообразование. Экономист сказал бы, что цены должны быть приведены к такому уровню, который максимизирует величину прибыли. Для бухгалтера цена базируется на понесенных затратах. Маркетолог будет отстаивать точку зрения, что маркетинговые усилия компании должны быть направлены на повышение ценности продукта в глазах покупателя, тем самым делая его менее чувствительным к цене.

В любом случае ценовая политика компании должна быть ориентирована на достижение ее рыночных целей.

### Основные ценовые стратегии

#### **«СНЯТИЕ СЛИВОК»**

предполагает ориентацию на узкую группу клиентов с высокой платежеспособностью

- Предполагается, что новый товар будет иметь короткий жизненный цикл или может быть быстро воспринят конкурентами.
- Потребитель не имеет базы для сравнения.
- Спрос с трудом поддается оценке, в основе прогнозы его роста неустойчивы.
- Фирме не хватает оборотных средств для широкомасштабного производства.
- Высокие «барьеры входа».
- Спрос неэластичен по цене.
- «Занятые» сегменты рынка четче определяемы.
- Эффект масштаба не проявляется.

#### **«ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК»**

предполагает ориентацию на охват широкой группы клиентов с ограниченной платежеспособностью

- Предполагается возможность достижения «критической массы» на данном рынке.
- Сегмент дорогих товаров уже насыщен.
- Низкие «барьеры входа».
- Имеется угроза острой конкуренции.
- Эластичный спрос.
- Длительный ЖЦП.
- Есть перспектива снижения издержек производства при увеличении его масштабов.
- Покупатели могут легко интегрировать новый товар в свои привычки и потребности.

#### **«НЕЙТРАЛЬНАЯ» ЦЕНОВАЯ СТРАТЕГИЯ:**

предполагает следование за лидером



## СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА НА РЫНОК

В принципе таких стратегий можно выделить две: «проталкивания» и «втягивания».

### Стратегия проталкивания (Push Strategy)

В этом случае продукт как бы «вталкивают» в канал распространения, повышая интерес торгового персонала и дилеров к продаже именно данного продукта:

- денежными скидками при определенных объемах закупок;
- прямой рассылкой дилерам образцов товара;
- рекламной поддержкой продаж;
- стимулированием повторных продаж.

### Стратегия втягивания (Pull Strategy)

Маркетинговые усилия сконцентрированы на конечном потребителе. Нужно как бы «втянуть» товар в каналы распространения, создавая у людей заинтересованность в приобретении предлагаемого товара. Таким образом, интерес со стороны покупателей побуждает к действию торговцев.

Для этого используется:

реклама для потребителей;

снижение цены;

поддержка продаж конечным потребителям за счет дополнительных стимулов.

В случае применения стратегии ВТЯГИВАНИЯ основным фактором воздействия на потребителя становится РЕКЛАМА. Она может быть направлена на создание благоприятного отношения к товару у клиента (ИМИДЖЕВАЯ реклама) или на стимулирование конкретных действий с его стороны (ПОБУЖДАЮЩАЯ реклама).

РЕКЛАМА – это «торговля в печатном виде, основанная на хорошо пересказанной правде» (Э. Ласкер). Современный подход – акцент на имидж, т.е. оригинальный образ товара. Получает также развитие подход акцент на сильные стороны, т.е. ПОЗИЦИОНИРУЮЩАЯ реклама (основанная на том, как товар соотносится с продукцией конкурентов в восприятии потребителя). Правда, использование при этом прямых сравнений признается незтичным.

В любом случае рекламодатель должен стремиться подчеркнуть характеристики, по которым его товар обладает самыми значительными преимуществами. Наиболее частая ошибка – поверхностный выбор рекламных мотивов, которые покупатели не могут связать с важной для них характеристикой товара.

**«За каждой рекламой должны стоять оригинальные потребительские качества».**

Россер Ривз

## СТРАТЕГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА

Большинство производителей не продают товар напрямую конечным потребителям. Множество продуктов проходит путь от производителя к потребителю через ряд посредников. Потребность в посредниках объясняется тем, что существует необходимость разнообразных действий, связанных с перемещением продуктов от производителя к потребителю, таких, как:

- Контакты с потребителями.

Переговоры.

Транспортировка.

Разгрузка.

Хранение.

Упаковка.

Снижение рисков хранения.

Финансирование торговых процессов.

Посредники также делают все существующее разнообразие товаров доступным для непосредственных пользователей в одном географическом пункте.

*Решения, связанные с каналами распространения, должны обеспечивать доступность производимых компанией продуктов, т.е. продукты должны быть доступны ее потребителям в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве.*

### ■ Стратегии распространения товаров

Интенсивное распространение (продавать через настолько большое количество торговых точек, насколько возможно).

Выборочное распространение (выбираются несколько торговых точек).

Эксклюзивное распространение (эксклюзивные права даются только очень небольшому количеству торговых точек).

При принятии решений о создании торговых каналов нужно учесть следующие аспекты:

1. Цели компании в целом и цели маркетинга.
2. Рынок, на котором сосредоточены интересы компании: количество покупателей, их географическая разбросанность, нужды, вкусы и предпочтения.
3. Характеристики продукта — для громоздких, скоропортящихся, нестандартных продуктов целесообразно формирование более прямой (короткой) системы распространения.
4. Действия конкурентов.

Эти обстоятельства и определяют сложность каналов товародвижения.

## УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ

### ЛИДЕРСТВО ПО ЗАТРАТАМ:

главная задача – поддерживать конкурентоспособные цены;  
максимизация усилий для увеличения доли рынка;  
стандартизация и унификация ассортимента;  
эффективная система планирования производства и сбыта;  
«экономия на масштабах» в каждом виде деятельности;  
постоянные усилия для снижения затрат;  
сокращение доли накладных расходов путем максимизации загрузки мощностей;  
минимизация сроков погашения дебиторской задолженности;  
минимизация уровня товарно-материальных запасов (ТМЗ) и системный контроль за закупками.

### ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ:

главная задача – максимизировать продажи в тех сегментах рынка, в которых покупатель готов платить «премиальную» цену;  
обеспечить предложение дополнительных услуг;  
развивать продукт так, чтобы спрос на него меньше зависел от общего состояния экономики;  
сократить затраты на обеспечение тех потребительских свойств, которые являются второстепенными для клиента (ABC);  
инвестироваться только в активы, способствующие усилению дифференциации;  
уровень ТМЗ и дебиторской задолженности не является критичной величиной (он должен обеспечивать дифференциацию).

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Стратегическая концепция содержит информацию о том, куда компания планирует попасть через определенный период времени (3–5 лет). Это еще не стратегия, а как бы «проектное задание» на ее выработку. Стратегией в полном смысле этого слова стратегическая концепция становится только после того, как «расписывается» весь комплекс мероприятий по ее реализации.

Ожидания акционеров обычно отражаются в формулировке стратегической концепции.

**Пример** (приводится в сокращении):

Компания А «ставит своей целью стать компанией, которая устойчиво находится среди первых 25% компаний по показателям деятельности»; она действует на рынке, связанном с реализацией потребительских товаров.

*Стратегия.* Понимать реальные запросы наших потребителей и обслуживать их лучше всех. Сделать логотип компании маркой выдающегося индивидуального обслуживания потребителя.

*Долгосрочные взаимоотношения с потребителем.* Мы будем стремиться строить долгосрочные взаимоотношения с нашими потребителями; мы понимаем, что для достижения этой цели нам необходимо использовать интеллектуальную энергию и творческие способности всех заинтересованных лиц на основе долговременных, обусловленных общей судьбой отношений.

*Партнерство с поставщиками.* Мы рассматриваем наших поставщиков как заинтересованных лиц и усиленно работаем в партнерстве с ними, постоянно стремясь сделать деятельность нашего предприятия – от получения сырья, комплектующих до удовлетворения запросов конечного потребителя – настолько экономной и эффективной, насколько это возможно путем постоянного взаимного обучения и повышения квалификации, подкрепленных уверенностью в долгосрочных отношениях.

*Отношения с персоналом.* Мы будем стремиться создать сообщество работников – заинтересованных лиц, которые преданы компании, потребителю, заботятся о качестве и склонны к постоянному совершенствованию.

*Взаимоотношения с территорией.* Мы понимаем, что жизнеспособность городов и населенных пунктов, где мы производим и реализуем товары и где мы набираем себе работников, является решающим фактором для нашего преуспевания, и мы будем участвовать в их деятельности, иногда в партнерстве с другими компаниями, для нашей взаимной долгосрочной выгоды.

*Видение перспективы подразделений компании А.* Создать лучшее в мире, экономичное и эффективное предприятие.

*Миссия подразделений.* Учитывать людей и вдохновлять их на достижение показателей мирового уровня как внутри компании, так и среди заинтересованных лиц.

### **• PEPSICO: ЗАЯВЛЕНИЕ О МИССИИ**

**Мы** – выдающаяся компания, превосходящая желания потребителей посредством наделяния разделяющих общие ценности сотрудников необходимыми полномочиями.

Достижение цели требует от нашей компании постоянного внимания к потребителям, когда все работники осознают это и стремятся к организации, в которой каждый имеет необходимые полномочия, мотивацию и поддержку для как можно более полного удовлетворения покупателей, разделяет общие ценности, направляющие все наши решения и действия.

Для этого нам необходима такая организация, для которой все начинается с потребителя.

Наиболее ценными сотрудниками организации являются те, кто находится ближе всего к покупателям. Они должны иметь все необходимые для удовлетворения потребностей клиентов полномочия. Роль остальных частей организации состоит в предоставлении им ресурсов и устранении возникающих препятствий.

(Приводится по книге П. Дойля «Маркетинг, ориентированный на стоимость». Изд. «Питер», 2001 г.)

• Часто к миссии прилагается еще один документ для внутреннего пользования – «Кредо компании».

**Пример:**

АОТК «ХХ» является компанией, которая разворачивает в Москве сеть первоклассных супермаркетов. Наши супермаркеты – это новые возможности выбора, новые предложения качественных услуг и товаров для широкого круга потребителей.

Мы принимаем этот кодекс для того, чтобы ясно и просто сформулировать для всех членов коллектива, как мы намерены работать и что мы хотим от каждого, кто приходит трудиться в «ХХ».

В своей работе мы исходим из того, что лично отвечаем перед нашими клиентами за качество товаров и уровень обслуживания. Наши товары и услуги могут иметь только самое высокое качество.

Все просьбы клиентов мы выполняем точно и быстро. Мы можем считать себя хорошими продавцами при условии, что все наши клиенты будут приходить к нам снова и снова, чтобы еще раз испытать удовольствие от совершения покупок и обслуживания.

- Мы ни на минуту не забываем о том, что у нас немало конкурентов. Мы будем стараться поддерживать разумный уровень цен за счет снижения наших внутренних издержек. Мы стремимся знать, во что обходится каждая операция, и постоянно искать способы сделать ее дешевле, а наш труд — производительнее.  
На каждом рабочем месте мы отвечаем за всю компанию, ибо по любому из нас судят о всех, кто работает на «ХХ»  
Мы уважаем достоинство и признаем заслуги каждого работника.  
Мы уверены в том, что, работая вместе, мы создаем себе гарантированные рабочие места сегодня и в будущем.  
Мы свободны при высказывании своих мыслей и предложений, ибо недомолвки и ложь подобны ржавчине, которая разъедает изнутри даже самые крепкие системы.  
Наши руководители действуют открыто, справедливо и этично. Право знать, что реально происходит в компании, — это неотъемлемое право каждого из нас.  
Все, что мы используем в работе, так или иначе работает на наше благосостояние. Поэтому мы бережно относимся к товарам, инвентарю и оборудованию.  
Мы поощряем новые идеи, готовы к экспериментам и учимся на неудачах. Каждый имеет право на неудачу.  
Мы стремимся к справедливой оплате труда на основе увеличения доходов компании.

## ГЛАВА 9. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегический менеджмент имеет дело не с какими-то будущими решениями, а с решениями, принимаемыми сегодня и определяющими будущее компании. Из этого вытекает простое, но чрезвычайно важное утверждение. Стратегическое планирование — это работа, выполняемая самими руководителями фирмы, а не их подчиненными. Участие в процессе стратегического планирования демонстрирует способность руководителей стратегически мыслить, которая определяет успех или неудачу бизнеса в долгосрочной перспективе.

Выше уже отмечалось, что этот процесс требует участия менеджеров не только высшего, но и среднего звена. «Распределение ролей» можно представить следующим образом (табл. 9):

Таблица 9

| Уровень формирования стратегии | Кто делает?  | За что отвечает?   |
|--------------------------------|--|--|
| КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ        | <b>Совет директоров<br/>Управляющие высшего ранга</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение целей</li> <li>• Формирование «продуктового» портфеля</li> <li>• Реструктуризация бизнеса (слияние, поглощение, расширение и т.п.)</li> <li>• Достижение «синергизма» структурных подразделений и превращение его в конкурентные преимущества</li> <li>• Установление инвестиционных приоритетов и принципов управления корпоративными ресурсами</li> </ul> |
| СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ        | <b>Руководители бизнес-единиц (с предоставлением на утверждение совета директоров)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание конкурентных преимуществ на уровне бизнес-единиц</li> <li>• Формирование системы стимулирования роста эффективности труда</li> </ul>   |

| Уровень формирования стратегии  | Кто делает?                                   | За что отвечает?   |
|---------------------------------|---|--|
| <b>ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ</b> | <b>Руководители среднего звена управления</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшение функционирования бизнес-единиц</li> <li>• Действия по поддержке реализации стратегии бизнес-единиц</li> <li>• Улучшение функционирования своих подразделений</li> </ul> |

При этом стратегия может формироваться как «сверху вниз», когда владельцы и топ-менеджеры определяют общие цели, а на уровне среднего звена предлагают конкретные меры по их достижению, так и «снизу вверх», когда корпоративная стратегия определяется как совокупность стратегий бизнес-единиц.

Сам процесс стратегического планирования достаточно типичен для большинства корпораций и примерно соответствует описанному выше. В нем обязательно должны присутствовать три стадии: аналитическая фаза, фаза выработки стратегии и фаза реализации.

Если раньше такая работа поручалась специально созданным подразделениям, то сейчас они если и существуют, то носят скорее вспомогательный характер. Становится общепризнанным, что более правильно «пропускать» через этот процесс всех мало-мальски значимых и перспективных менеджеров организации. Поэтому «сессии по стратегическому планированию» стали достаточно распространенным элементом организационной культуры. Участие внешних консультантов в таких мероприятиях не исключено, но обычно ограничивается ролью «ведущего процесса» или «независимого эксперта».

## РЕАЛИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

В 1999 г. в журнале «Fortune» в статье, посвященной анализу самых значительных провалов благих инициатив высшего руководства ряда организаций, было указано, что акцент, сделанный на важности стратегии и самого процесса ее разработки, создал иллюзию, что правильная стратегия является необходимым и достаточным условием преуспевания на рынке. Однако остается фактом, что организации испытывают трудности в реализации даже хорошо сформулированных стратегий.



Почему это происходит? «В большинстве случаев реальной проблемой является не плохая стратегия, а плохое ее осуществление» – утверждают авторы. Таким образом, способность менеджеров реализовать стратегию даже более важна, чем содержание самой стратегии.

Тонкость состоит в том, что стратегия должна быть реализована на всех уровнях организации. Люди должны менять свое поведение и быть готовы воспринимать новые ценности. К сожалению, не для всех менеджеров очевидно, что стратегия не может быть реализована, если она непонята. Проблема состоит в том, что стратегии – как уникальные способы создания ценности – динамично изменяются, а инструменты, оценивающие эффективность этих стратегий, – нет.

Можно сформулировать несколько простых принципов, которые определяют саму возможность реализации стратегии.

*Принцип 1. Постарайтесь перевести стратегию на язык конкретных и понятных для людей действий.* «Каждый солдат должен знать свой маневр» – было сказано по другому поводу, но удивительно подходяще звучит и для стратегического менеджмента. А всем известный «Макдональдс» «не устает напоминать» своим сотрудникам: «Думай глобально, действуй локально».

*Принцип 2. Сконцентрируйте все усилия организации на реализации стратегии.* Организации традиционно делятся на подразделения с учетом их функциональной специализации. В каждом подразделении существует своя собственная система приоритетов, специфика отношений, совокупность знаний, культура отношений, даже свой язык общения. Часто их действия продиктованы сугубо внутренними интересами, ничего общего не имеющими с интересами организации в целом. Иными словами, они часто страдают тем, что получило название «шахтное видение». При этом возникают и обостряются своеобразные межфункциональные барьеры, которые становятся основным препятствием для осуществления общеорганизационной стратегии. Внутренняя логика поведения функциональных подразделений сводится к простой формуле: «Перекинь проблему через забор».

Достижение эффекта синергии – это главная цель осуществления организационного проекта. Чтобы итог деятельности организации в целом был чем-то большим, чем просто сумма результатов деятельности ее подразделений, индивидуальные стратегии должны быть увязаны между собой и объединены. Задача эта, однако, труднореализуема.

Для этого требуется вырабатывать такие системы показателей и приоритетов, которые стимулировали бы менеджеров оценивать ре-

зультаты с учетом степени достижения ориентиров, определенных корпоративной стратегией.

*Принцип 3. Старайтесь сделать осуществление стратегии ежедневной задачей каждого сотрудника.* Руководство должно разъяснить основные особенности новой стратегии и обучать сотрудников организации тому, что необходимо для ее реализации. Некоторые менеджеры сомневаются в целесообразности разъяснения стратегии каждому сотруднику организации, опасаясь, что ценная информация может просочиться к конкурентам. В ответ на это Б. Бэйкер, исполнительный вице-президент компании «Mobil», заявил: «Осведомленность о нашей стратегии не принесет нашим конкурентам ничего хорошего, если они будут не в состоянии ее осуществить. С другой стороны, у нас нет шансов осуществить стратегию, если наши сотрудники о ней неосведомлены. Мы вынуждены пойти на этот риск».

Не следует поддаваться распространенному мнению, что рядовые сотрудники могут оказаться неспособными к восприятию новых идей. Если будут найдены простые и понятные способы увязать личные интересы сотрудников с теми конечными результатами, которые определены стратегией, можно реализовать самые сложные программы развития персонала.

Наконец, не следует забывать и о системе вознаграждений. Большинство успешных примеров реализации стратегии прямо указывает на тот факт, что от руководителей потребовалось мужество принять решение устанавливать поощрения за отличную работу командам, а не отдельным работникам. Нужны условия, когда осуществление стратегии действительно стало бы ежедневной задачей каждого сотрудника, чтобы каждый понял ее и был бы лично заинтересован в ее реализации.

*Принцип 4. Делайте осуществление стратегии непрерывным процессом.* Ежемесячное заседание совета директоров обычно посвящено сопоставлению плановых и фактических показателей деятельности предприятия, анализу изменения производительности по отношению к прошлым результатам и выработке методов устранения этих расходов. Ничего косного в этом подходе нет. Тактический менеджмент необходим. Но большинство организаций этим и ограничивается. По данным зарубежных исследований, 85% управленцев тратят на обсуждение стратегии менее чем по часу в месяц.

В компаниях, достигших впечатляющих результатов при реализации своих стратегий, существует специальный процесс управления стратегией, который называют «процессом двойной петли». Он объединяет управление тактикой (бюджет организации и подразделений,

ежемесячная отчетность) и управление стратегией в постоянный и непрерывный процесс. В процессе осуществления стратегических планов выделились три основополагающих момента.

Во-первых, успешные организации начали связывать стратегию с процессом бюджетного планирования. Известны примеры, когда в результате проведенного анализа было обнаружено, что более 50% из ранее контролируемых параметров никоим образом не влияли на улучшение работы. Поэтому эти параметры были пересмотрены как «не отвечающие стратегии».

Вторым существенным шагом может стать организация регулярных совещаний менеджеров по вопросу осуществления стратегии.

Кроме того, необходимо разработать специальную информационную систему для осуществления «обратной связи».

Первоначально эти системы, как правило, предназначались для использования управленческими командами. Но некоторые организации все же рискнули и продвинулись на шаг вперед. В них были внедрены программы открытой отчетности, что сделало результаты деятельности подразделений доступными каждому сотруднику организации. Основываясь на том, что «осуществление стратегии является задачей каждого сотрудника», они не только «вооружали» каждого знаниями, необходимыми для выполнения его работы, но и снабжали информацией о том, как его деятельность отразилась на организации в целом.

Наконец, получил значительное развитие процесс аудита и корректировки стратегии.

*Принцип 5. Управляйте процессом перемен из центра.* На практике было не раз доказано, что единственным и наиболее важным условием достижения успеха является способность команды управленцев стать движущей силой изменений, внести свой личный вклад в общее дело осуществления стратегии. Если высшее руководство не берет на себя функции лидера, то никаких изменений не произойдет, стратегия не будет осуществлена и возможность для достижения лучших результатов будет упущена.

Создание управленческих команд по осуществлению стратегии, проведение общих собраний и налаживание открытых коммуникаций – вот единственно эффективные механизмы управления переменами. Если созданы стимулы и условия для действительно командной работы управленцев, через какое-то время появляется новая система управления – стратегический менеджмент. Но даже в этом случае быстрых результатов ожидать не следует. Некоторые стадии изменений могут протекать на протяжении двух или даже трех лет.

По мере развития указанного процесса руководители должны модифицировать существующую систему управления так, чтобы закрепить достигнутые результаты и стимулировать дальнейшие перемены.

## НОВЫЙ ПОДХОД К ПРОЦЕССУ УПРАВЛЕНИЯ

Оценивая разработанную стратегию, полезно рассмотреть ее с четырех разных сторон:

1. *Финансовая.* Стратегия роста доходности и приемлемой рискованности, рассматриваемая с позиции акционера (собственника).

2. *Потребительская.* Стратегия для создания дополнительной стоимости и обеспечения наилучшей комбинации продукции/услуг (с позиции потребителя).

3. *Внутренние деловые процессы.* Стратегически важные направления для развития различных внутренних деловых процессов, результатом которых будет удовлетворение акционеров и потребителей (с позиции менеджера).

4. *Получение знаний и дальнейшее развитие «ключевых компетенций».* Приоритетные направления для создания благоприятного внутриорганизационного климата, поддерживающего продолжение структурных изменений, внедрение новшеств и дальнейшее развитие конкурентоспособности.

Основываясь на сформулированной стратегии, менеджеры должны оценить, каким образом их функциональные подразделения (или бизнес-единицы) могут создавать реальную ценность для удовлетворения потребностей имеющихся и потенциальных потребителей (конечно, при сохранении заинтересованности в достижении положительных финансовых результатов в краткосрочной перспективе).

При этом оценка результатов деятельности является не просто еще одной формой отчета о проделанной работе. Совокупность показателей должна быть объединена в общую систему, позволяющую пойти дальше традиционного метода финансовой оценки деятельности и превратиться в организационную схему стратегической системы управления.

Кроме того, должна сформироваться новая корпоративная культура, основанная не на традиционных функциональных барьерах, а на значимости командной работы в деле осуществления стратегии. Система управления должна предоставлять механизм для мобилизации усилий и проведения процесса трансформации. Однако при со-

здании новой корпоративной культуры потребуется нечто большее, чем одна система управления.

Конечно, процесс создания организации, ориентированной на стратегию, для разных компаний не будет однотипным и похожим на сертификацию типа ISO 9000, где от организации требуется просто соответствовать стандартному набору требований. В каждой организации придется разрабатывать свою «уникальную» стратегию, а значит, и процессы трансформации в ней будут протекать по-своему.

Общим для каждой организации, ориентированной на стратегию, будет то, что сама стратегия ставится в центре процесса трансформации организации и разработки новой системы менеджмента.

- **Создание условий понимания стратегического выбора**

Для запуска своей новой стратегии исполнительное руководство должно «задействовать» процессы коммуникации, подобные тем, которые оно бы использовало для выведения на рынок нового продукта.

Процессы эти начинаются с обучения (создание понимания стратегии), затем проверяется, восприняли ли сотрудники доведенную до них информацию (доля сотрудников, поддерживающих стратегию), полагают ли они, что стратегия успешно реализуется (лояльность стратегии), и наконец, определяется, сколько из них информируют сослуживцев о новой стратегии (становление «миссионеров стратегии»).

Каждое из этих настроений и мнений можно оценить подобно тому, как происходит оценка мнений потребителей. Поэтому руководство должно выделять необходимые средства на организацию процесса коммуникации и обучения сотрудников, иногда даже не меньше сумм, расходуемых на рекламу новой продукции.

Как ни радикально звучат эти идеи, но они являются нормой в деятельности организаций, ориентированных на стратегию. Высшее руководство этих компаний осознает тот факт, что когда запускается новая стратегия, все служащие как минимум должны ее понять, чтобы быть в состоянии найти новые и лучшие способы ведения текущих операций. Важно добиться понимания всеми сотрудниками того, что они могут сделать на своем рабочем месте, выходя ежедневно на работу, чтобы повлиять на результаты деятельности всей компании. И все же неэффективная коммуникация есть довольно распространенное явление.

Команда управленцев должна использовать каждый имеющийся у них в распоряжении канал связи, чтобы сообщить всем своим

работникам стратегию организации и при каждом удобном случае подтверждать свою приверженность взятому курсу.

• **Средства осуществления коммуникации**

Известно множество средств осуществления коммуникации, позволяющих довести до сотрудников организации ее стратегию. Некоторые из них, реально используемые на практике, включают:

- *Ежеквартальные общеорганизационные собрания.* Первоначально данные собрания используются для представления самой стратегической концепции. Как только концепция принимается, ежеквартальные встречи используются для предоставления информации о последних результатах деятельности и для обсуждения планов на будущее.

*Брошюры:* компактный документ, описывающий стратегические цели и способы оценки их реализации.

*Ежемесячные информационные бюллетени.* Они предоставляют отчеты о результатах деятельности компании и описывают инициативы, предложенные сотрудниками, внедренные в организации и приведшие к улучшению общеорганизационных показателей.

*Образовательные программы.*

*Внутриорганизационную электронную сеть (Intranet).*

Нетрадиционные виды коммуникаций используются, например, в компании «Motorola». В их число вошло проведение спутниковых телеконференций со всеми бизнес-единицами для разъяснения новых инициатив. Еженедельно высшее руководство рассылало всем 140 000 сотрудников электронное письмо с анализом достижений по предложенным ими инициативам. Компанией был построен интерактивный веб-сайт, на котором ежедневно предоставлялись новости компании (курс акций; описание главных событий; разработка новых товаров, услуг; заключение новых союзов).

Размещение новостей на корпоративном сайте и их ежедневное обновление привлекали к нему широкое внимание сотрудников. На сайте был также размещен небольшой тест для служащих, оценивающий их осведомленность о текущих инициативах и результатах, а также одноминутные опросы сотрудников. Проведение таких опросов позволяло оценить результаты деятельности по обеспечению внутренних коммуникаций.

На сайте были также приведены примеры самых выдающихся инициатив и фамилии наиболее отличившихся людей.

■ **Почему управление реформированием иногда не дает желаемого эффекта?**

В большом количестве компаний попытки реформ так и не приводят к желаемому результату. Причина проста: менеджеры делают фундаментальные ошибки, пытаясь осуществить перемены.

Наиболее распространенные ошибки менеджеров:

1. **Самоуспокоенность.** Для успешной реформы требуется ощущение острой необходимости перемен, ощущение чрезвычайности ситуации. Организация, в которой нет такого ощущения, не будет способна мобилизовать необходимые усилия и ресурсы, требуемые для реформы.

2. **Отсутствие мощной руководящей группировки.** Реформа требует союза людей, которые на основе своего положения, знаний, репутации, связей имеют возможность реально осуществить реформу.

3. **Отсутствие концепции будущего (стратегической цели).** Без такой концепции попытки перемен превращаются в ряд бессвязных, часто затратных проектов, действующих в разных направлениях или вообще в неизвестном направлении.

4. **Отсутствие пропаганды согласованной концепции будущего.** Крупные реформы часто требуют краткосрочных жертв. Но люди не будут готовы жертвовать чем-либо, если они не поймут, ради чего это делается.

5. **Препятствия, блокирующие новую концепцию будущего.** Крупные реформы требуют действий от большого количества людей. Многие инициативы проваливаются из-за препятствий, которые ставятся на пути этих людей. Два основных препятствия: бюрократия в компании и влиятельный противник перемен.

6. **Отсутствие промежуточных побед.** Большие усилия по смене стратегии, реструктурированию бизнеса и т.д. теряют импульс, если они не поддерживаются промежуточными победами, которые можно отметить и «застолбить». Без таких побед люди часто сдаются и теряют веру или вообще переходят в стан противников перемен.

7. **Преждевременное торжество по случаю окончательной победы.** После тяжелой работы по программе реформирования люди могут испытывать искушение объявить победу после первого крупного улучшения в состоянии фирмы. Потом их концентрация и решимость могут снизиться, и фирма под различными влияниями возвращается к прошлому.

8. **Отсутствие в корпоративной культуре укоренившихся новых представлений.** Перемены становятся необратимыми, когда начинают говорить: «Так у нас делаются дела». Если перемены не встроены в культуру данной компании, они не выживут в длительной перспективе.

## ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Далеко не всем в организации приходится по вкусу изменения в привычной для них системе координат. Поэтому сопротивление изменениям будет проявляться как в явном (протест), так и не в явном виде (саботаж). «Нет дела более трудного по замыслу, более сомнительного по успеху, более опасного при осуществлении, чем вводить новые учреждения; ... при этом врагами преобразователя будут все, кому выгоден прежний порядок, и он найдет лишь прохладных защитников во всех, кому могло бы стать хорошо при новом строе». Этим словам Н. Макиавелли уже более пяти веков, но и сейчас они практически точно описывают проблемы изменений на современном российском предприятии.

Какие же условия необходимо создать до начала процесса внедрения изменений, чтобы иметь возможность довести его до конца?

Эти условия следующие:

1. Готовность руководителя к мобилизации всех ресурсов для достижения цели (воля, власть, деньги, время – все, чем он обладает как личность, предприниматель и должностное лицо).

2. Готовность персонала к восприятию новых идей.

По Дракеру, готовность руководства выполнять план сопровождается готовностью предоставить ресурсы для его выполнения.

Если готовность руководителя полностью зависит от него самого, то с персоналом дела обстоят по-другому. Как правило, у сотрудников имеются собственные представления о путях изменений, и они далеко не революционны. Большинство людей всегда склонны придерживаться привычного. Если эту тенденцию не переломить, изменения будут блокированы, едва начавшись.

Все многообразие подходов к осуществлению изменений, известных в мировой практике, можно, с некоторым упрощением, свести к четырем вариантам:

- стратегия «принуждения», предусматривающая силовое решение вопроса;
- стратегия «рационального убеждения»;
- «перевоспитательная» стратегия формирования новых ценностей;
- «бартерно-переговорная» стратегия компромиссов.

В применении каждой существуют свои нюансы.

«Принуждение» требует тщательного и непрерывного контроля: приказ выполняется по минимуму, но все же выполняется, если контроль реально существует.



Результат действий «по убеждению» реализуется максимально, но одновременно проверяется на разумность: появление сомнений у исполнителя немедленно тормозит процесс.

Формирование новых ценностей требует массы времени; хотя оно теоретически наиболее результативно, но практически рынок меняется слишком быстро, чтобы успеть получить результат до устаревания идей (кроме случаев «вечных» ценностей).

Бартер – это сочетание убеждения и принуждения, усиливающее действенность обоих, но за дополнительную плату (деньгами, статусом, полномочиями).

В выборе стратегий руководителя ограничивает ситуация и стиль управления. Например, ввод технологических изменений через убеждение и согласование на предприятии с конфликтующими группировками невозможен. Необходимо либо сначала решить политические проблемы, либо внедрять технологии насильственно, иначе конфликт только получит «подпитку», а ситуация не изменится.

«Семейную» структуру наиболее сложно реформировать в принудительном порядке, поскольку это нарушает принципы и традиции, на которых основывалась организация.

У руководителя-«автократа» возникают трудности убеждать и идти на компромисс (договариваться можно с чужим или равным, свои обязаны просто выполнять указания), руководитель-«демократ» не всегда способен отдать приказ и жестко настоять на его исполнении.

Тем не менее некоторая свобода выбора у руководителя есть. Лучшим всегда остается способ, позволяющий через убеждение сотрудников прийти к достижению соглашений по ключевым вопросам, а затем внедрить нужные изменения, в том числе приказом в той их части, где соглашения не достигнуты.

С кем и как договариваться? Прежде всего, нет необходимости завосвывать симпатии большинства. Политику в фирме реально делают руководители на ключевых постах, лидеры неформальных групп и «звезды» – авторитетные специалисты, не претендующие на власть. Именно они могут поддержать или провалить изменения.

**Первым шагом** в убеждении должно стать четкое обоснование ситуации руководителем. Этот этап обеспечивает «привязку к реальности». Руководителю не следует забывать, что целостная картина ситуации складывается лишь в его голове, поэтому даже очень подробный разовый доклад не обеспечит сотрудников нужной информацией – скорее всего, будут восприняты лишь наиболее яркие факты в объеме не более 10–30% от желаемого.

**Второй шаг** — презентация стратегических целей и концепции изменений. Задача этого этапа — обозначение основных моментов, «закладка фундамента» преобразований. Реакция «целевой группы» здесь важна, но не приоритетна: нужно не полное согласование позиций, а только адекватное понимание, что именно и с какой целью будет изменено.

**Следующая серия шагов** — отдельные обсуждения стратегии преобразований с руководителями структурных подразделений. Здесь необходима конкретика, и лучший вариант — разработка деталей плана совместно с уже привлеченными руководителями. Идеальное внедрение — то, при котором все нужные идеи как бы возникают в умах исполнителей и воплощаются в жизнь по их воле, а не по «прихоти» высшего руководства.

Темп и порядок изменений выбирается руководителем в зависимости от ситуации. Мобильные предприятия, работающие на динамичном рынке, могут быть реформированы быстрее, бюрократические структуры с «вековыми» традициями изменяются годами. Из специфики, присущей изменениям, здесь можно выделить два фактора:

- изменения нужно вводить порционно;
- самые непопулярные должны быть в первой порции.

Преимущество стратегии частых небольших изменений («система малых шагов») перед непрерывными и радикальными подтверждается многими специалистами. «Порционные» изменения позволяют сотрудникам легче адаптироваться к ситуации, быстрее довести новые технологии до уровня привычки и затем двигаться дальше. Для экономии времени небольшие изменения могут вводиться параллельно для разных групп и отделов.

Единственным исключением из данного правила является система материального стимулирования, которая должна реконструироваться полностью и сразу: «порционные» изменения в оплате труда только дезориентируют персонал.

Что касается ввода непопулярных изменений, ситуация здесь такова: еще в средние века, обращаясь к итальянским правителям, Н. Макиавелли писал, что все «безобразия» князь должен сделать сразу, дабы впоследствии подданные видели только добро и правление его было безоблачным. Разовый ввод непопулярного блока (перераспределение полномочий, смещение руководителей, ужесточение требований) с гарантиями сохранения сложившегося уровня зарплат и членства в новой иерархии в будущем вызывает кратковременный (2–3 дня) шок у персонала, но позволяет более уверенно контролировать ситуацию.

Уменьшению негативных последствий способствует пропагандистская работа руководителя и специальные меры «компенсации» – доступ сотрудников к информации, возможность консультации с руководством, благодарность и ценные подарки менеджерам, смешаемым с должностей из-за недостатка квалификации и несоответствия новым требованиям. Разумеется, гарантии стабильности, заявленные руководителем, впоследствии необходимо выполнять.

Существует довольно много приемов для того, чтобы если не исключить, то хотя бы ослабить возможное сопротивление:

- Замена высшего руководства или исполнительного директора.

Модификация организационной структуры.

Децентрализация процесса принятия решений.

Переезд в новое место.

Вливание нового капитала.

Обновление ассортимента.

Слияния и поглощения.

Программы подготовки персонала.

Система материального поощрения.

Программы ротации персонала.

Временные целевые группы.

Обновление персонала.

Ситуация меняется непрерывно, решения, запланированные вчера, завтра могут потребовать серьезной коррекции. Наиболее адекватным индикатором процесса в данных обстоятельствах будет временной график событий, опирающийся на несколько контрольных точек.

## **КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ**

Для реализации функции управления, как тактического, так и стратегического, контроль необходим «по определению». Но вместе с тем существует и вечная проблема менеджера: что и как надо контролировать?

Для любого проекта (а реализация стратегии вполне может рассматриваться как большой и долгосрочный проект) должны быть четко определены показатели эффективности деятельности, которые будут использоваться для контроля, равно как и то, каким образом эти показатели могут быть вычислены из основных имеющихся данных.

Сами по себе финансовые показатели не могут корректно и объективно охарактеризовать всю совокупность действий, необходимых для реализации стратегии.

Одних только финансовых показателей сегодня уже недостаточно для описания процесса увеличения акционерной стоимости предприятия, поскольку возрастает значение нематериальных активов. Необходима система, включающая как финансовые, так нефинансовые показатели, которая бы ясно показывала, как создается «ценность для клиента». Эти показатели должны быть систематизированы, лучше всего на основе стратегии предприятия. В соответствии с новым набором показателей и новыми способами их измерения должна быть выстроена вся система управления бизнесом. Только это может обеспечить «стратегическую направленность» всей совокупности действий работников предприятия.

Организации могут иметь сотни или даже тысячи переменных, являющихся жизненно важными для успеха, но ни одна из них не может быть исчерпывающей характеристикой их стратегического успеха. Некоторые из этих переменных могут относиться к числу ключевых факторов успеха. Само их определение часто лишь указывает на то, что те или иные действия находятся под контролем. Но идея определения КФУ подсказывает, что на их основе можно выработать и ключевые показатели результативности организации (КПР).

**BSC: эта система позволяет перевести стратегические цели компании на операционный уровень**

*Традиционные системы контроля в управлении не создают связи между оценкой текущей деятельности и реализацией стратегических установок.*

*Они, как правило, не содержат механизмов контроля за достижением стратегических целей*

**Сбалансированная система показателей основана на подборе ключевых показателей результативности (КПР – Key Performance Indicator)**

«С помощью подбора ключевых показателей результативности компания получает сбалансированную картину кратко- и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей деятельности, показателей лидерства или отставания, а также внешних и внутренних перспектив.

*Для достижения каждого КПР необходимо определить комплекс мероприятий с ответственными исполнителями. Эти мероприятия или функции являются ключевыми бизнес-процессами компании, успешная реализация которых позволит ей достичь намеченных целей.*

С помощью подбора ключевых показателей результативности компания получает сбалансированную картину совокупности кратко- и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей деятельности, показателей оценки лидерства или отставания, а также ее внешних и внутренних перспектив. Такая система известна как BSC. При этом предполагается, что главная задача BSC – увеличение акционерной стоимости компании.

BSC в большей степени ориентирована на то, чтобы четко определить, откуда берется рост доходов, какие клиенты его обеспечивают и почему. BSC выявляет те ключевые бизнес-процессы, на совершенствовании которых должно сконцентрироваться предприятие, чтобы как можно лучше удовлетворить потребителя. Для этого необходимо:

- прояснять причинно-следственные связи между финансовыми, рыночными, производственными и инновационными перспективами;

выявлять факторы, обеспечивающие долгосрочные конкурентные преимущества;

разделять основную стратегию на отдельные тактические составляющие и выявлять цели, не требующие регулярного пересмотра;

обеспечивать согласованность стратегий бизнес-единиц;

сопоставлять глобальные цели с текущими задачами каждого сотрудника;

выявлять неэффективные звенья, использовать ограниченные ресурсы с максимальной эффективностью и содействовать внедрению программ преобразования предприятия;

раскрывать основные причины потерь и убытков;

выявлять проблемы логистических цепочек;

обновлять корпоративную стратегию по мере появления соответствующих предпосылок.

Предполагается, что, приступая к разработке системы BSC, менеджеры должны обратить пристальное внимание на четыре «фокуса»:

- Как стратегия компании повлияет на достижение стратегических целей? (Финансовая точка зрения.)

Как мы позиционируем себя на целевых рынках? (Точка зрения клиента.)

Какие процессы стратегически важны? (Процессная точка зрения.)

Какие ключевые компетенции помогут нам достичь своих стратегических целей? (Точка зрения обучения и развития.)

## BSC (Balanced Scorecard)

**Финансовая точка зрения:** «Как стратегия компании повлияет на достижение стратегических целей?»

**Точка зрения клиента:** «Как мы позиционируем себя на целевых рынках?»



**Процессная точка зрения:** «Какие процессы стратегически важны?»

**Точка зрения обучения и развития:** «Какие ключевые компетенции помогут нам достичь своих стратегических целей?»

Причинно-следственная цепочка описывает, как могут быть достигнуты цели в различных точках зрения

В «разрезе» определенных выше точек зрения менеджеры должны выявить основные причинно-следственные отношения между основными целями и подцелями стратегии. Фактически эта причинно-следственная цепочка описывает, как могут быть достигнуты желаемые цели в различных «фокусах».

Например, подразумевается, что улучшения в фокусе обучения и развития имеют прямое и позитивное влияние на совершенствование внутренних процессов. Развитие процессов, в свою очередь, имеет положительное влияние на степень удовлетворенности клиента. Все это в конечном итоге способствует улучшению финансовых позиций компании и росту ее акционерной стоимости.

Задача данной процедуры — достичь понимания баланса (взаимозависимости) между прямыми индикаторами и косвенными индикаторами — симптомами.

Несмотря на кажущуюся сложность разработки такой системы, обычно для этого достаточно 10–12 недель, а команде топ-менеджеров может быть достаточно и трех дней (при условии, что они встречаются по этой теме раз в месяц, а в промежутках между встречами над этим работает проектная команда). Однако внедрение может потребовать неопределенно много времени, если организация не определилась до конца со своей стратегией.

Консультанты не могут работать за проектную команду – они могут только обеспечивать сопровождение и поддержку изменений.

Начать можно с относительно простых программ. Например, крупнейшая корпорация «Mobil» использовала обычный табличный редактор «Excel», создав в нем 33 учетные книги по числу своих бизнес-единиц. По мере отработки системы и усложнения работы с ней можно использовать специализированное программное обеспечение. Но все же более разумно всегда руководствоваться принципом **логарифмической** линейки – лучше получить приблизительный, но правильный ответ, чем с точностью до шестого знака, но неправильный.



## ГЛАВА 10. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Компании, желающие сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены реагировать на действия своих конкурентов, в силу чего организационные изменения стали за последние двадцать лет неотъемлемой чертой современного бизнеса. Сформировалась и интенсивно развивается даже специальная дисциплина «Change Management» (управление изменениями). Концепция управления изменениями «охватывает» области стратегии, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. «Менеджмент изменений» также занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

Умение управлять процессом изменений для улучшения среды или повышения возможностей организации является одним из необходимых требований к профессиональному менеджеру.

**«Следует осознать, что нет ничего более сложного для осуществления и более сомнительного с точки зрения достижения успеха, ничего более опасного для управления, чем установление нового порядка вещей. Это происходит из недоверчивости человеческой природы, которая не верит на самом деле ни во что новое до тех пор, пока реально не испытает его».**

Никколо Макиавелли

### ПРЕДПОСЫЛКИ ИЗМЕНЕНИЙ

Принципиально важный вопрос заключается в следующем: как предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим все чаще, но при этом нерегулярно и практически непредсказуемо), а также как с помощью предварительных мер или ответной реакции сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей.

Принципы стратегического менеджмента предполагают, что предприятие должно постоянно следить за основными компонентами окружающей среды и делать выводы относительно своих потребностей в перерывах. Обычно среди этих компонентов выделяют: *экономические* (например, глобализация рынка или его региональная дифференциация),



*технологические* (быстрое распространение новых технологий), *политико-правовые* (изменения в законодательстве), *социально-культурные* (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей) и *физико-экологические* (климатические условия, нагрузка на экосистему).

На предприятие, стоящее перед необходимостью изменений, большое влияние оказывают также его *производственные* и *кадровые* параметры.

Как правило, толчком к изменениям являются кризисные ситуации. Так, например, *кризис ликвидности* означает реальную потерю платежеспособности. Поэтому необходимы срочные меры, иначе предприятие будет вынуждено уйти с рынка (например, в результате его продажи с торгов или других ликвидационных процедур). Менее заметным и не столь непосредственным по своим проявлениям является *стратегический кризис*. Хотя положение фирмы в данный момент может казаться вполне удовлетворительным, приближение такого кризиса можно диагностировать, если происходят сбои в развитии предприятия, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе. Намечающийся разрыв между вероятными и желаемыми результатами может быть ликвидирован лишь путем изменения прежней или принятия новой ориентации (например, выход на новые рынки, продуктовые или технологические инновации). Как правило, такие изменения не происходят вдруг, они рассчитаны на многие годы.

## ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре могут осуществляться постепенно, в виде мел-

| СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ                      |  |  |
|---|--|--|
| Тип изменений                                 | Характер изменений   | Последствия  |
| <i>Неизначное функционирование</i>            | Организация реализует одну и ту же стратегию.  | Не требуется приводить никаким изменений. Важно только отслеживать негативные тенденции внешней среды.   |
| <i>Обычные изменения</i>                      | Поддержание имперса к продукту организации   | Проведение преобразований в маркетинговой сфере.   |
| <i>Умеренные преобразования</i>               | Организация выводит на рынок новый продукт и пытается привлечь к нему внимание покупателей.          | Изменения происходят в сфере маркетинга и производства.  |
| <i>Радикальное преобразование организации</i> | Организация изменяется радикально (слияние, смена собственника), но остается в традиционном бизнесе. | Слияние различных культур, появление новых продуктов и рынков требуют серьезных изменений внутри организации, особенно в ее структуре.         |
| <i>Перестройка организации</i>                | Организация оставляет прежний бизнес и переходит в новый.  | Изменения затрагивают массово, организационную структуру, рынок, технологии и т.д. Радикальные изменения происходят в сфере трудовых ресурсов. |

ких шагов, или же радикально, в виде крупных скачков. Исходя из этого, говорят соответственно об *эволюционной* и *революционной* моделях изменений.

### **Революционные изменения в рамках реинжиниринга хозяйственной деятельности**

В 1993 г. американские специалисты по менеджменту М. Хаммер и Дж. Чампи в основных чертах сформулировали концепцию реинжиниринга бизнеса. По их мнению, хозяйственный реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом этого является резкое (как минимум на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей. Согласно этой концепции, речь должна идти о глубокой реорганизации предприятия по всей цепочке создания стоимости (ценности для потребителя). Новые решения должны сознательно проводиться в жизнь жестким и недемократическим путем. Руководство сосредотачивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения.

В центре любого пересмотра хозяйственного процесса стоит удовлетворение запросов внутренних и внешних клиентов. От стратегии предприятия зависит, что нужно принять в качестве ключевых процессов. Но основное внимание следует уделять лишь наиболее важным из них (например, разработкам новой продукции, интеграции логистики и т.п.).

Вспомогательные процессы должны оптимизироваться не сами по себе, а только с учетом нужд ключевых процессов.

Важной предпосылкой достижения столь амбициозных целей является ориентация всего производственного процесса на клиента, а также творческое использование новейших *информационных технологий* (например, CRM). Благодаря целенаправленному использованию банков данных, экспертных систем, телекоммуникационных сетей можно существенно расширить сферу компетенций и возможностей сотрудников.

### **Эволюционные изменения в рамках организационного развития**

Под организационным развитием подразумевается концепция планирования, имитирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участни-

ков. Сторонники эволюционной концепции исходят из того, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система («организация» в институциональном понимании).

Организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и совершенствования организации и работающих в ней людей. Процесс основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта. Цель изменений заключается в одновременном повышении производительности организации и качества труда.

Данное определение уже намечает основные нормативные положения организационного развития. Изменения должны осуществляться членами организации. Внутрифирменные и внешние консультанты (так называемые «агенты изменений») могут выступать в качестве вспомогательной силы, но не как основные исполнители изменений. Это выражается в постулате «опора на собственные силы» (без зависимости от экспертов), а также «люди, затрагиваемые переменами, становятся их участниками».

Тем самым организационное развитие может содействовать демократизации трудовых отношений. Излишние иерархические ступени должны ликвидироваться, а властные отношения сводиться к системе партнерства с упором на взаимное доверие.

Организационное развитие осуществляется в несколько этапов. Вначале происходит «размораживание» социальной системы, т.е. проводится экспертиза ее пригодности для достижения системных целей (производительность, инновационная активность, конкурентоспособность и т.п.).

На втором этапе начинается движение к переменам. Новые модели поведения и организационного регулирования испытываются и закрепляются в ходе обучения персонала.

Процессы изменений требуют логического завершения, так как известно, что они могут длиться бесконечно долго. Поэтому необходимым этапом стабилизации и консолидации новых, официально узаконенных моделей поведения и организационных правил. Это происходит на этапе так называемого «замораживания» процесса изменений.

Рассматриваемая концепция в этом отношении сильно отличается от концепции хозяйственного реинжиниринга. Если для последнего характерно движение «сверху вниз», то концепция организационного развития значительно богаче вариантами. Она допускает не только обратный ход процесса («снизу вверх»), но и его инициирование в нижней и верхней частях иерархии одновременно (так называемая биполярная стратегия).

Процесс изменений может начаться также в нескольких иерархических звеньях, разных специальных областях и на разных иерархических уровнях (стратегия «многих точек») или подобно клину в центре иерархической структуры, постепенно распространяясь на прилегающие пласты социальной системы (стратегия «клина»).

Следует отметить, что метод организационного развития (по крайней мере, его наиболее существенные составляющие) находит широкое применение в организационной практике современных предприятий.

### **Сопоставление подходов**

Оценка целесообразности использования того или иного метода зависит от многих факторов. Определяющее значение имеют отношение персонала к переменам и понимание властных полномочий как со стороны управляющего персонала, так и сотрудников. Ситуационная готовность к переменам в соответствии с одной из крайних концепций должна оцениваться в зависимости от вида кризиса, в котором оказалась социальная система.

В условиях кризиса ликвидности организационное развитие не может рассматриваться в качестве серьезной альтернативы хозяйственному реинжинирингу, тогда как принципы и техника первого предоставляют достаточно возможностей для решения проблем при стратегическом кризисе.

В табл. 10 рассмотренные методы сопоставляются по ряду наиболее важных критериев.

Таблица 10

Сопоставление основных методов управления изменениями

| <b>Критерий</b>                   | <b>Хозяйственный реинжиниринг</b>   | <b>Организационное развитие</b>   |
|-----------------------------------|---|---|
| 1                                 | 2   | 3   |
| Происхождение метода              | Инженерные науки, консультационная практика по менеджменту  | Социальная психология, консультационная практика                            |
| Основная идея                     | Радикальное переосмысление и перепроектирование предприятий или производственно-хозяйственных процессов | Долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее членов    |
| Принципиальная позиция менеджеров | Мышление дискретными категориями (например, разрыв с прежними структурами)                              | Сохранение членов организации на своих местах<br>Расчет на собственные силы |

| 1                        | 2   | 3  |
|--------------------------|---|--|
|                          | Четкая постановка вопроса:<br>«Почему нужны перемены?»<br>Привлечение к участию убежденных сторонников перемен  | Привлечение к участию сотрудников, затрагиваемых переменами<br>Демократизация, ликвидация иерархии   |
| Отношение к персоналу    | Предоставление дополнительных полномочий<br>Формирование профессионалов   | Опора на сотрудников, способных к обучению и готовых взять на себя ответственность   |
| Характер изменений       | Глубокие и всеохватывающие перемены<br>Прерывность процесса<br>Изменения крупными скачками  | Длительный процесс обучения и развития<br>Непрерывность процесса<br>Изменения мелкими шагами   |
| Сроки реализации проекта | Несколько лет с упором на быстрый успех, измеряемый в количественных показателях  | В течение длительного времени с расчетом на терпение и открытость  |
| Объект изменений         | Предприятие в целом или ключевые процессы   | Предприятие в целом или его части  |
| Цели                     | Значительное и стабильное повышение рентабельности (экономической эффективности)  | Повышение рентабельности (экономической эффективности), гуманизация труда (социальная эффективность)   |
| Вид кризиса              | Кризис ликвидности<br>Кризис успеха   | Кризис успеха<br>Стратегический кризис   |
| Стратегия изменений      | Стратегия «сверху вниз»   | Стратегия «сверху вниз»<br>Стратегия «снизу вверх»<br>Биполярная стратегия<br>Стратегия «клина»<br>Стратегия «многих точек»  |
| Методические аспекты     | Реорганизация ключевых процессов в соответствии с принятой рыночной стратегией<br>Адаптация организационных структур и должностных инструкций<br>Изменения ценностных представлений (например, ориентация на процесс создания стоимости или клиентуру)<br>Внедрение современной информационной технологии<br>Развитие персонала и новые методы оплаты труда | Структурный и кадровый подход (новые формы организационных структур, изменение взглядов и моделей поведения сотрудников, квалификационные мероприятия для отдельных лиц и групп) |

| 1               | 2  | 3   |
|-----------------|--|---|
| Ключевые роли   | <p>Лидер («властный покровитель»)</p> <p>«Хозяин процесса» (в роли его куратора)</p> <p>Группа реинжиниринга</p> <p>Управляющая комиссия (в составе «властного покровителя» и специалистов)</p> <p>«Шеф реинжиниринга» (специалист)</p>  | <p>«Агенты изменений» (в составе специалистов и «хозяина процесса» в роли консультанта)</p> <p>«Система клиента» (реорганизуемая область)</p> <p>«Катализатор изменений» («властный покровитель»)</p>   |
| Сильные стороны | <p>Возможность радикального обновления</p> <p>Шансы на явное повышение рентабельности</p> <p>Быстрота изменений</p> <p>Концептуальное единство мероприятий</p> <p>Значительное расширение компетенции специалистов</p> <p>Социальная приемлемость в связи с естественным ходом изменений</p> | <p>Учет способности к развитию членов системы</p> <p>Стимулирование самоуправления и самоорганизации</p> <p>Долгосрочная перспектива</p> <p>Отсутствие (снижение) сопротивления изменениям</p>  |
| Слабые стороны  | <p>Нестабильность в фазе изменений</p> <p>Ограничения во времени и действиях в связи с желанием быстро улучшить результаты</p> <p>Низкая социальная приемлемость</p>   | <p>Недостаточная скорость реакции</p> <p>Завышенные требования к социальной компетенции участников процесса организационного развития</p> <p>Необходимость поиска компромиссов</p> <p>Недостаточная возможность реализации непопулярных, но необходимых решений</p> |

Основополагающая идея каждого из методов изменений **определяет и ролевые функции участников процесса.**

В рамках хозяйственного реинжиниринга высший менеджмент берет на себя роль мощного инициатора перемен. *Представитель власти* (при хозяйственном реинжиниринге — лидер при организационном развитии — «катализатор перемен») в силу высокого положения в организационной иерархии легитимизирует процесс изменений, обеспечивает необходимые ресурсы, снимает системные барьеры. При организационном развитии «катализатор перемен» может ускорять или замедлять (что случается чаще) процесс изменений.

Функция *ответственных за исполнение процесса* (при хозяйственном реинжиниринге — «хозяин процесса», при организационном развитии — «агент изменений») состоит в том, чтобы сформировать проектную группу, а также непосредственно вдохновлять и мотивировать участников. На них возлагается и функция главных координаторов. Они обеспечивают информацию о ходе перемен.

Наконец, роль *специалистов* (соответственно «шеф реинжиниринга» и «агент изменений» в сочетании с «системой клиента») заключается в обеспечении инструментария изменений. Сюда можно отнести обучение технике изменений (анализ процесса, методы творческого подхода, упражнения в составе групп и пр.), а также приложение конкретных знаний к проблемным решениям. В рамках организационного развития специальные знания не монополизированы «агентом изменений», к сотрудничеству сознательно привлекаются силы «системы клиента», т.е. сотрудники перестраиваемой области. Все участники процесса, безусловно, должны эффективно сотрудничать и работать в атмосфере свободы.

## **ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЕ И ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Анализ показывает, что управление изменениями может применяться в самых разнообразных ситуациях и обретать самые разные формы осуществления. Между крайними формами изменений (хозяйственным реинжинирингом и организационным развитием) лежит ряд промежуточных вариантов. Они могут отличаться степенью участия членов организации и свободы действия высшего менеджмента в осуществлении перемен. В зависимости от этого делается акцент на экономической и/или социальной эффективности. Вид кризиса определяет срочность перемен и тем самым степень их радикальности.

Успешное применение того или иного метода существенно зависит от мероприятий в области кадрового менеджмента. Наряду с мерами по сохранению занятости нельзя игнорировать и дифференцированные концепции сокращения персонала. Руководители программы перемен должны решать проблемы занятости, не нанося морального ущерба увольняемым и стремясь обеспечить их использование на рынке труда. Цель управления изменениями не в сокращении персонала, а в раскрытии и реализации его потенциала для повышения конкурентоспособности предприятия.

## СТРАТЕГИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

В данном случае речь идет о формах осуществления выбранной стратегии развития корпорации. Процесс осуществления – это именно стратегия, а не некоторая последовательность действий, характеризующая выполнение обычной работы, так как идет речь о:

- 1) длительном системном, затрагивающем всю организацию и интересы многих людей процессе;
- 2) выборе из различных альтернатив;
- 3) процедурах оперирования с мягкими, неопределенными проблемами.

Подход к осуществлению при реализации стратегии может зависеть от таких факторов, как:

- темп осуществления изменения;
- степень управления со стороны менеджеров;
- использование внешних агентств, например консалтинговых компаний;
- центральное или местное сосредоточение сил.

Стратегия изменений – это тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает факторы, описанные выше. В практике не существует какой-либо одной, универсально оптимальной стратегии изменения.

Одним из наиболее важных параметров при осуществлении изменения является скорость его проведения. Этот параметр использовался в качестве основного при выборе стратегии. Такой подход к выбору стратегии получил название «стратегического континуума». Таблица 11 показывает, как скорость изменения связана с организационной политикой.

Таблица 11

Стратегический континуум (по Коттеру и Шлезингеру, 1989)

| Быстрее ←-----→ Медленнее  |  |
|--|--|
| Четко спланированное изменение<br>Незначительное привлечение других специалистов<br>Попытка преодолеть любое сопротивление | Нечетко спланированное изменение<br>Значительное привлечение других специалистов<br>Стремление свести к минимуму любое сопротивление |

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты попадают в область стратегического континуума. На одном



конец континуума стратегия изменения требует быстрого осуществления изменений, четкого плана действий и незначительного привлечения других специалистов. Этот тип стратегии позволяет преодолевать любое сопротивление и в результате должен привести к выполнению поставленной цели.

На другом конце континуума стратегия требует гораздо более медленного процесса изменения, менее четкого плана действий и привлечения помимо специалистов других людей. Этот тип стратегии предназначен для сведения сопротивления к минимуму.

Чем дальше мы продвигаемся по континууму влево, тем больше наблюдается тенденция к принуждению и тем меньше стремление использовать другие стратегии (подходы), особенно «мягкие» по своему воздействию.

Все разнообразие стратегий (табл. 13) можно объединить в пять групп (разумеется, возможны и какие-то промежуточные формы стратегии).

#### ■ Директивная стратегия

При применении директивной стратегии менеджер решает, что должно быть сделано, и осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана. Целью директивной стратегии часто является осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатые сроки; естественно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям. Применение директивных стратегий наиболее целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда организация, образно выражаясь, «приперта к стенке», у ее руководителей ограничены возможности для маневра и нет альтернативы выбора способа действий.

#### ■ Стратегия, основанная на переговорах

На осуществление стратегии переговоров уходит несколько больше времени, так как проводятся переговоры с другими заинтересованными сторонами и при этом сложнее предвидеть результаты, потому что трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки. Однако те, на ком непосредственно сказываются изменения, обладают, по крайней мере, возможностью высказывать свое мнение.

### ■ **Нормативная стратегия**

При использовании этой стратегии делается попытка пойти дальше обычного получения согласия служащих на какие-то изменения, добиться чувства ответственности заинтересованных лиц не только за осуществление каких-то определенных изменений, но и за достижение общих целей организации. Именно поэтому эту стратегию называют также «сердца и умы». Здесь иногда прибегают к помощи консультантов-специалистов в области поведения отдельных личностей и групп, которые являются экспертами не по конкретной задаче, такой, как операционные исследования или компьютеры, а в вопросах поведения и психологии группы. Этот подход требует большего количества времени по сравнению с директивными стратегиями. Однако вопрос о том, как добиться нужного чувства ответственности, еще остается открытым.

### ■ **Аналитическая стратегия**

Здесь используются технические эксперты для изучения поставленных проблем. Часто команды менеджеров, включая экспертов из ведущих отделов или специальных консультантов, работают над проблемой, такой, как изменение системы распределения или создание нового цеха. Обычно этот подход реализуется под строгим руководством менеджера. Результатом такого подхода является получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом не особо учитываются проблемы сотрудников.

### ■ **Стратегия, ориентированная на действие**

Она отличается от аналитической двумя аспектами. Первый – проблема не так четко определена, второй – вовлеченные в планирование изменения сотрудники часто находятся под сильным влиянием менеджера. Как правило, среди этих сотрудников есть люди, на которых скажется введение изменений. Группа пробует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

Как уже говорилось выше, не существует какой-либо одной, универсально оптимальной стратегии изменения. Оптимальной же стратегией является та, которая наилучшим образом сочетает в себе элементы вышеназванных стратегий для условий реальной организации.

Примером такого подхода к управлению изменениями является модель Л. Гейнера, которая состоит из шести элементов:

#### **1. Давление и побуждение**

- 1.1. Руководство организацией должно осознавать необходимость изменений.
- 1.2. Ощущение необходимости может вызываться как внутренними, так и внешними факторами.

1.3. Чувство необходимости перемен должно побудить руководство к готовности их проведения.

## **2. Посредничество**

2.1. Необходимость привлечения внешних консультантов, способных объективно оценить ситуацию и провести изменения.

2.2. Посредничество должно вылиться в изменения в ориентации руководства, осознание необходимости перемен и истинных причин ее возникновения.

## **3. Диагностика и осознание**

3.1. Сбор информации на всех уровнях управления.

3.2. Делегирование полномочий по диагностике и принятию решений.

3.3. Уменьшение возможности будущего сопротивления изменениям.

## **4. Нахождение нового решения**

4.1. Поиск нестандартных решений.

4.2. Отбрасывание старых решений к новым проблемам.

4.3. Действия для формирования поддержки новых решений у сотрудников.

## **5. Эксперимент и выявление**

5.1. Необходимо с помощью различных экспериментов выявить возможные отрицательные последствия изменений и осуществить проведение корректировок.

5.2. Эксперимент дает дополнительную подготовку для проведения процесса изменений.

## **6. Подкрепление и согласие**

6.1. Должная мотивация людей, чтобы они приняли проводимые изменения:

– поощрение (повышение оплаты труда, продвижение по службе);

– вовлечение в процесс проведения изменений (в обсуждение проблем, в принятие решений).

6.2. Убеждение людей в том, что изменение выгодно как организации, так и им лично.

## ***Сопротивление изменениям и методы его преодоления***

### **Причины сопротивления изменениям**

Проведение выбранного стратегического курса предполагает, как правило, проведение масштабных организационных изменений, например: реинжиниринг бизнес-процессов, преобразование структуры,

изменение организационной культуры, неизбежно следующие за коррекцией миссии и целей организации, введение новых методов контроля и многое другое. Некоторая часть персонала в организации сопротивляется изменениям. В таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического: большинство людей **опасаются** революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое **собственное представление** о том, как надо осуществлять стратегию.

Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с перспективой изменения неформальных связей, каналов общения, поведенческих стереотипов. Следовательно, они легко реагируют на призывы к сопротивлению изменениям. Сопротивление со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но мощной сдерживающей силой для изменений. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации – организационный дизайн. Иерархически устроенные линейно-функциональные структуры, свойственные бюрократическим организациям, могут обладать достаточными «силовыми» средствами преодоления сопротивления стратегическим изменениям, чтобы вообще не обращаться на эту проблему внимания. Однако такого рода ситуации скорее исключение, чем правило.

Поэтому в большинстве организаций, независимо от их размера, приходится принимать меры и учитывать последствия сопротивления и пути их нейтрализации для того, чтобы изменения были эффективными.

Американские исследователи Дж. Коттер и Л. Шлезингер предложили систематизацию причин сопротивления, позволяющую в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям, и выявить причины этого сопротивления. Основные результаты их исследования изложены в табл. 12.

Таблица 12

| Причина  | Результат  | Реакция                  |
|--|--|--------------------------|
| 1  | 2  | 3                        |
| Эгоистический интерес                                | Ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений                          | «Политическое поведение» |
| Неправильное понимание целей стратегии               | Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений                           | Слухи                    |
| Различная оценка последствий осуществления стратегии | Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации | Открытое несогласие      |

| 1                              | 2  | 3  |
|--------------------------------|--|--|
| Низкая терпимость к изменениям | Опасения людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями | Поведение, направленное на поддержание собственного престижа |

Рассмотрим представленные в таблице данные подробнее.

*Эгоистический интерес* является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущей каждому человеку: люди, в силу своей человеческой природы, ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение вследствие его универсальности и естественности не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

*Неправильное понимание целей стратегии* обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия. Причиной этого является отсутствие достаточной информированности относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

*Различная оценка последствий осуществления стратегии* связана с неоднозначным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии как для организации, так и для внутриорганизационных групп. При этом «стратеги» часто считают, что служащие видят преимущества реализации стратегии так же, как и они, и что каждый обладает соответствующей информацией, чтобы убедиться в преимуществах от реализации стратегии как для организации, так и для каждого служащего.

*Низкая терпимость к изменениям* присуща некоторым людям из-за опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно для случаев внедрения новых технологий, новых методов продажи, новых форм отчетности и т.п.

### **Реакция на сопротивление стратегическим изменениям**

Прочно укоренившаяся традиция рассматривает отношения людей к стратегическим изменениям в терминах «силового поля»

(только в категориях «за» или «против», «прогрессистов» и «ретроградов»). Подобный подход — плохой помощник в осмыслении путей преодоления сопротивления и часто является свидетельством слабого стратегического менеджмента в корпорации. Но, как и в других случаях слабого менеджмента, можно предложить общие принципы его улучшения, которые становятся практической программой действий после обследования конкретной ситуации.

Когда менеджер сталкивается с поведением, которое ему представляется сопротивлением осуществлению стратегии, он должен разобраться в различных вариантах и нюансах такого поведения. Для этого полезно выявить формы сопротивления на *организационном уровне, уровне группы и уровне индивида*.

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Рассмотрим особенности сопротивления на этих уровнях.

На *организационном уровне* структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления: либо устаревшие системы не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями, либо, например, агрессивные стратегии маркетинга представляются неприемлемыми для общественной организации. Существующие структура и культура не могут приспособиться к новым стратегическим требованиям и не желают изменяться сами. Это связано с тем, что культурные и структурные изменения возможны только на продолжительном интервале времени и требуют больших затрат человеческих ресурсов.

Один из путей уменьшения сопротивления — это системный подход к изменению. Однако сложность здесь заключается в том, что для понимания поведения организации как системы необходимо учитывать поведение всех взаимосвязанных subsystem, таких, как финансы, производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и многое другое.

Системный подход, таким образом, предполагает рассмотрение организации как единого целого и выявление взаимосвязей между различными частями системы (путем, например, изменения иерархического порядка принятия решений или путем обеспечения некоего равновесия между социальной и технической частями системы). Это позволит в дальнейшем более успешно осуществлять стратегию изменений.

При проектировании осуществления стратегии на *уровне группы* необходимо иметь в виду, что корпорация как система состоит как

из формальных групп (управления, отделов, секторов и т.д.), так и неформальных, например «ветеранов» организации или активных пользователей Интернета. Широкое освещение стратегического замысла и консультаций перед осуществлением стратегии (идеально — на стадии планирования) может помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии.

Для этого может потребоваться передача (в порядке обратной связи) результатов организационной диагностики тем подразделениям и группам организации, которых затрагивает стратегическое изменение, проведение семинаров и дискуссий, в которых бы участвовала группа, организация новой информационной сети, чтобы каждый мог получить информацию о том, что происходит, и имел возможность выразить свои сомнения. Привлечение на свою сторону влиятельных и авторитетных неформальных групп в организации оказывает положительное влияние также и на уровне индивидуального сопротивления изменениям.

**Уровень индивида.** Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно стратегии, решающим образом влияют на позицию индивида — члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений. Однако если референтная группа (т.е. такая, нормы и ценности которой разделяет индивид) и поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут испытывать личное беспокойство относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе.

Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он получит в результате реализации стратегии. Такая работа должна привести к корректировке поведения сотрудника.

Правильно организованная процедура разъяснения предполагает четкое осознание менеджером того, что именно он пытается изменить во взглядах конкретного сотрудника и почему это необходимо. Попытки заставить кого-то изменить в себе что-либо, принципиально противоречащее как его характеру, так и свойствам его личности, обречены на провал.

Часто бывает, что сопротивление, не являясь симптомом чего-либо, что требуется исправить, уменьшить или преодолеть конкрет-

ному сотруднику, может иметь серьезное основание и тем самым указывать на существенные пороки и неадекватность предлагаемой стратегии.

Могут возникнуть ситуации, когда менеджеру необходимо будет бороться с сопротивлением изменению методами, которые находятся в противоречии со сложившимися взаимоотношениями между сотрудниками, практикой взаимоотношений в производственной деятельности и в управлении обучением и развитием. Однако если такие подходы станут привычной реакцией менеджера на явное сопротивление изменению, вероятнее всего, проблема заключается не только в сопротивлении на индивидуальном или групповом уровне.

Это последнее замечание выдвигает на первый план еще одну рекомендацию – о том, как реагировать на сопротивление. То, что представляется как сопротивление конкретному изменению – на любом уровне, – может не всегда быть центральной проблемой.

Движение в направлении к более динамичным и органичным формам организации (к сетевым организациям, к организациям в форме подвижных альянсов) и уход от статичных и иерархических линейно-функциональных структур часто является составной частью стратегии корпорации. В этих условиях менеджерам предстоит испытывать постоянное «бурление» и столкновение интересов. Это напряжение и «политиканство» не есть признаки плохого функционирования – они присущи самой природе жизнедеятельности современной организации.

Поддающиеся четкому распознаванию причины сопротивления реализации стратегии встречаются не так уж часто. Гораздо чаще возникает необходимость иметь дело с потенциальными конфликтами и тупиковыми ситуациями на всех уровнях. Они возникают вследствие того, что разные группы пытаются отстаивать свои собственные интересы, используя в данных целях сам процесс изменения. Это может принимать форму оппозиции по отношению к конкретному изменению.

По существу же изменения являются сосредоточением постоянных и неизбежных напряжений и различий между отдельными личностями, организациями, группами и подразделениями. Проблемы, с которыми при этом приходится сталкиваться, и лежащие в их основе конфликты, которые приходится улаживать менеджеру, могут иметь мало общего с предлагаемым конкретным изменением. Интерес и энтузиазм людей по отношению к предложенной стратегии может быть в большей степени связан с личными выгодами, которые они желали бы получить, чем с теми, которые должно принести изменение.



Менеджеры должны с осторожностью подходить к различным реакциям на изменения и к явному сопротивлению. Истоки сопротивления отдельного сотрудника могут находиться на уровне организации, группы или личности. Важно также исследовать, в какой мере сопротивление связано непосредственно с изменением. Может быть, оно просто является способом выражения других конфликтов и напряженных отношений. Ситуацию необходимо оценить глобально, с учетом всех факторов.

### ***Методы преодоления сопротивления изменениям***

Каким образом разработать стратегию преодоления сопротивления изменениям? Как правило, ответить на этот вопрос непросто. Прежде всего потому, что как нет двух полностью тождественных организаций, так не существует универсальных правил преодоления сопротивления. Как отмечают Дж. Коттер и Л. Шлезингер, многие менеджеры недооценивают не только разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения, но и положительное влияние этих изменений на отдельных людей и коллективы. Однако все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Рассмотрим две группы методов, предложенные Э. Хьюзом (1975) и Дж. Коттером и Л. Шлезингером.

Э. Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям:

1. ***Учет причин поведения личности в организации.*** Поведение и склонности личности в организации являются следствием взаимодействия материального положения личности и ее социальной роли в организации. При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения, ровно как и воздействие организации. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений.

2. ***Значение авторитета руководителя.*** Чем выше авторитет руководителя, тем больше то влияние, которое он может оказать на процесс изменений. Обычно в организациях руководитель имеет больший престиж, чем члены вверенного ему трудового коллектива, поэтому пожелания руководителя часто являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного. При этом официальный лидер коллектива и реальный лидер (часто неформальный) обяза-

тельно должны быть одним и тем же лицом. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние на процесс изменений. Но независимо от этого непосредственный руководитель имеет больше власти и влияния.

**3. Предоставление информации группе.** Деятельность, обусловленная сильным стремлением к изменениям, может быть стимулирована предоставлением определенной группе необходимой информации относительно ее самой и ее стиля работы. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если предоставляется информация о том, как действует группа, особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся. Относящаяся к изменениям информация, сосредоточенная в какой-либо одной организации или группе, имеет большее влияние, чем общая информация о деятельности отдельных людей. Чем в большей степени информация централизована, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений.

**4. Достижение общего понимания.** Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы их необходимости, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы, более понятна, более приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена «внешним экспертом».

**5. Чувство принадлежности к группе.** Сила противодействия изменениям снижается, когда сотрудники, которые должны испытать эти изменения на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели то, которое навязывается извне. Степень участия в этих условиях может быть различной. Наибольшая степень участия (обычно наиболее эффективная) характеризуется участием всех членов группы. Следующая степень участия соответствует участию отдельных представителей группы, включая представителей от профсоюзов и руководства. Наименьшая степень подразумевает участие только руководителя.

**6. Авторитет группы для ее членов.** Чем авторитетнее группа для своих членов, тем большее влияние она может оказать на них. Сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления, в зависимости от того, полезными или вредными считает группа эти изменения.

**7. Поддержка изменений лидером группы.** Менеджер является членом как минимум двух групп: рабочей группы, состоящей из его подчиненных, и рабочей группы, включающей руководителей одного с ним уровня, ответственных перед одним и тем же вышестоящим руководителем. Таким образом, процесс изменения, который включает объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

**8. Информированность членов группы.** Информация, относящаяся к необходимым изменениям, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы, кого она касается. Это подразумевает открытие каналов связи, обмен объективной информацией и знание достигнутых результатов изменения.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям (см. табл. 15 в приложении)<sup>1</sup>

**1. Информирование и общение.** Получение представления о предстоящих изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты.

**2. Участие и вовлеченность.** Этот подход обычно используется в ситуациях, когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления.

**3. Помощь и поддержка** могут осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство. Но этот метод требует большого количества времени, денег и терпения. Если же их нет, то не имеет смысла использовать этот метод.

**4. Переговоры и соглашения.** Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения, но тем

---

<sup>1</sup> Колеман Д., Фармер А. Управление изменениями. Жуковский: МИМ ЛИНК, 1992.

не менее обладает существенной силой сопротивления. Иногда, когда менеджер дает понять, что он готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления, он может стать объектом шантажа.

**5. Манипуляции и кооптация.** Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции – кооптация. Кооптация личности – предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива – это предоставление одному из лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку. Данный метод может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблемы сопротивления, но если люди почувствуют, что их обманывают, манипулируют ими, то менеджер рискует потерять возможность использовать такие необходимые методы, как информирование, участие и вовлеченность, и даже может испортить свою карьеру.

**6. Явное и неявное принуждение.** В основном менеджеры заставляют людей смириться с изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.п.), или путем реального увольнения, или путем перевода на более низкооплачиваемую работу.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

### ***Управление изменениями в российских организациях***

Многие российские компании уже сталкиваются с необходимостью в осуществлении изменений. К сожалению, руководители российских компаний намного хуже вооружены знаниями по теории изменений и практическими рекомендациями по их осуществлению. Это происходит по нескольким причинам:

1. Отечественная теория организационного развития делает первые шаги и не имеет длительной истории и традиций, позволяющих аккумулировать и анализировать имеющийся опыт.

2. Существует очень мало публикаций на русском языке, специально посвященных управлению изменениями.

3. Использование опыта таких мультинациональных компаний, как «General Electric», «AT&T» и «IBM», на которые часто ссылаются в переводных учебниках, так же как и прямое использование рекомендаций, основанных на американском или западноевропейском опыте, представляется весьма сомнительным (в силу больших различий в ресурсах, которыми располагает фирма, в макроэкономической среде, в которой она работает, и в особенностях национального бизнеса).

Поэтому часто возникают ситуации, когда руководители российских компаний начинают осуществлять процесс изменений, опираясь только на свой предшествующий опыт, здравый смысл и интуицию. К сожалению, в подавляющем большинстве случаев этого недостаточно для достижения успеха. Осуществление организационных изменений – это большие достижения в работе руководителей компаний, предполагающие знание психологии процесса изменений, его философии и технологии, а также изучение успешного и неудачного опыта других компаний. Всегда существует вероятность неудачи, но тщательная подготовка и знание ошибок, сделанных другими, повышают вероятность успеха.

Рассмотрим управленческую деятельность российских компаний более подробно. Результаты исследования, проведенного в июле–октябре 2001 г., показывают, что разработка планов работы и их реализация влекут за собой для 90% организаций какие-либо изменения, из них в 67,2% случаев – существенные и неизбежные. В целом это свидетельствует о крайней неустойчивости положения большинства современных российских предприятий и организаций, о том, что практически вся управленческая деятельность имеет короткий временной лаг и направлена на выживание, приспособление к неблагоприятной, недружественной, агрессивной, противоречивой, мало предсказуемой среде. Неадекватный уровень прогнозируемых и проектных разработок в значительной мере объясняется тем, что управленец не имеет возможности в достаточной степени понять внешнюю среду и оказывать на нее необходимое воздействие, и разработка дальнейшей стратегии во многом теряет смысл.

Названные изменения затрагивают следующие системообразующие звенья российских предприятий: кадровый состав – 63,4%; техническую базу – 56,4%; профиль (направление) деятельности – 53,5%; структуру организации – 46,5%. Наиболее чувствительной частью организации, на которой чаще всего отражаются последствия принимаемых плановых решений, являются люди.

Эксперты при ответе на соответствующий открытый вопрос отмечают следующий характер подобных изменений, их структуру:

21,6% – повышение квалификации персонала, освоение новых видов работы;

19,6% – обновление состава, улучшение качественных характеристик работников;

15,7% – увеличение состава сотрудников;

9,8% – уточнение обязанностей, функций, рабочего времени сотрудников;

7,8% – сокращение, отсев непрофессионалов, безынициативных, негибких работников;

5,9% – перестановки;

3,9% – рост уровня зарплаты;

2% – увеличение коммуникабельности, ответственности людей;

2% – повышение требований к качеству работы;

2% – изменение кадровой политики.

В целом изменения носят позитивный, инновационный характер и свидетельствуют о гибкости руководителей, их стремлении соответствовать ужесточению требований внешней среды, непрерывно меняющейся обстановке.

О том же свидетельствует характер изменений и в технической базе организаций. Респонденты указывают:

32,6% – на переоснащение, обновление технической базы;

30,2% – на компьютеризацию, модернизацию технической базы;

21% – на перераспределение ресурсов, повышение эффективности;

9,3% – на расширение технической базы;

7% – на снижение издержек.

Что касается изменений профиля и направления деятельности организаций, то почти две трети подвижек (64%) связаны с расширением связей, освоением новых сфер деятельности, формированием нового имиджа.

Другая группа изменений влечет за собой укрепление и оптимизацию уже сложившихся связей, уточнение места на рынке, выработку новых подходов (16,7%). Примерно пятая часть (22,2%) экспертов заявила об отсутствии каких-либо изменений.

Эксперты также отмечают подвижки в функционировании структуры организаций:

41,7% – оптимизацию, упорядоченность, повышение слаженности работы;

19,4% – расширение организаций;

13,9% – их реструктуризацию;

8,3% — совершенствование взаимодействия между подразделениями;

2,8% — децентрализацию управления;

5,6% — не находят изменений.

В целом можно утверждать, что изменения во всех основных звеньях инфраструктуры организаций носят качественный, конструктивный характер, способствующий повышению мобильности, устойчивости данных организаций в противоречивой, изменчивой социально-экономической реальности современной России. Данная противоречивость и неустойчивость приводят к тому, что при всем разнообразии принимаемых решений их результаты смещены все-таки в сторону достигнутого, как бы обращены в прошлое.

Подчеркнем, что общая направленность изменений в управленческой структуре российских организаций за последние 5–10 лет характеризуется преимущественной тенденцией к централизации управления (47,9% организаций), сочетающейся с развитием структур с многоуровневым управлением (45,2%), и лишь у 9,6% из них отмечается усиление его децентрализации. Даже среди частных предприятий удельный вес стремящихся к децентрализации управления не превышает 12%. На государственных предприятиях ее просто нет. В 70,8% из них, напротив, отмечено усиление процессов централизации управления.

Иначе говоря, уверения «либеральной» пропаганды о «демократизации» управления, расширении участия рядовых работников в принятии решений — один из множества мифов, из которых собственно и состоит «теоретическая база», на которую опираются нынешние властные структуры.

### **Выводы**

Управление изменениями — это процесс постоянной корректировки направления деятельности организации, обновления ее структуры и поиска новых возможностей. Все эти изменения вызваны постоянно меняющимися запросами отечественных и зарубежных клиентов. Сейчас все меняется быстрее, чем когда бы то ни было раньше, и поэтому все большее значение приобретает овладение стратегиями управления изменениями. Ситуация на рынке может измениться за ночь. Постоянно возникают и распадаются всевозможные альянсы, союзы, совместные предприятия. Поэтому все, что связано с деятельностью организаций, должно быть подвергнуто тщательному изучению. Под вопрос ставится дееспособность организаций по основным направлениям деятельности.

Предприятие должно постоянно следить за основными компонентами окружающей системы (экономические, технологические, политико-правовые, социально-культурные, физико-экологические) и делать выводы относительно своих потребностей в переменах. Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре могут осуществляться постепенно, в виде мелких шагов, или же радикально, в виде крупных скачков. В этой связи соответственно говорят об *эволюционной* и *революционной* моделях изменений.

Все разнообразие стратегий можно объединить в пять групп (директивная, основанная на переговорах, нормативная, аналитическая и ориентированная на действие). Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное их осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию. Внимание топ-менеджеров на этапе осуществления стратегии обращено к возможностям для достижения целей изменений и требует знания принципов организации, мотивации, лидерства, удовлетворения от работы. Стратегические изменения много обещают одним сотрудникам в организации в плане перспектив карьерного и профессионального роста и угрожают другим, которые могут опасаться утратить свое положение в организационной иерархии или вовсе лишиться должности и работы. Поэтому люди в организации реагируют на перспективы изменений по-разному. Но все они являются значимыми субъектами стратегии осуществления для проектировщиков и руководителей стратегических изменений.

Многие российские компании уже сталкиваются с необходимостью в осуществлении изменений. Причем изменения затрагивают большей частью кадровый состав наряду с изменениями в технической базе, направлении деятельности, структуре организации. Причем общая направленность изменений в структуре российских организаций за последние 5–10 лет характеризуется преимущественной тенденцией к централизации управления (47,9% организаций), сочетающейся с развитием структур с многоуровневым управлением (45,2%), и лишь у 9,6% из них отмечается усиление его децентрализации.





Отправные рамки дифференцированного и интегрированного управления изменениями

Стратегии изменений (по Торли и Уирдениусу, 1983)

| Стратегии изменений                    | Подход   | Примеры   |
|--|--|---|
| 1                                      | 2  | 3   |
| Директивная стратегия                  | Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»   | Навязывание соглашений по оплате, изменение условий работы (напр., норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке       |
| Стратегия, основанная на переговорах   | Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок в процессе осуществления  | Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества  |
| Нормативная стратегия                  | Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям   | Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего             |
| Аналитическая стратегия                | Подход, основанный на четком определении проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов  | Проектная работа, например:<br>· по новым системам оплаты;<br>· по использованию станков;<br>· по новым информационным системам |
| Стратегия, ориентированная на действие | Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии | Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества   |

Таблица 14

Методы преодоления сопротивления изменениям

| Метод                    | Область применения  | Преимущества  | Недостатки   |
|--------------------------|---|---|--|
| 1                        | 2   | 3   | 4  |
| Информирование и общение | При недостаточном объеме информации или неточной информации и анализе | Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений | Требует очень много времени, если вовлекается большое количество людей |

| 1                           | 2   | 3  | 4  |
|-----------------------------|---|--|--|
| Участие и вовлеченность     | Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменений, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления | Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменений, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений | Может потребовать много времени, если участники организуют не то изменение                         |
| Помощь и поддержка          | Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям  | Ни один подход не срабатывает так хорошо, как этот, при решении проблем адаптации к новым условиям   | Дорогостоящий, требует большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу          |
| Переговоры и соглашения     | Когда отдельный служащий или группа явно терпят что-то при осуществлении изменений и когда группа обладает значительными силами для сопротивления         | Сравнительно простой (легкий) путь избежать сильного сопротивления   | Может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров |
| Манипуляции и кооптация     | Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими   | Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления   | Может привести в будущем к возникновению проблем, если люди почувствуют, что ими манипулируют      |
| Явное и неявное принуждение | Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой   | Отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления  | Рискованный способ, если люди останутся недовольны инициаторами изменений                          |

## ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: СТРАТЕГИЯ – ЭТО НАВСЕГДА?

Может показаться, что в какой-то (весьма условной) мере прежние пятилетние планы напоминают по форме стратегическое планирование. Но только по форме, поскольку они содержали исключительно количественные и директивные по смыслу ориентиры. Задач качественных трансформаций они не ставили и развития систем и технологий управления, а уж тем более персонала, не предусматривали. Означает ли это, что мы должны относиться к принятой стратегии как к пятилетнему плану, который должен быть выполнен к определенному сроку (а лучше досрочно), а потом нам предложат новый? Нет.

В отличие от пятилетнего плана, любая стратегия хороша и имеет право на жизнь только до тех пор, пока ситуация, цели и методы не начинают снова «расходиться» между собой. Наступить такая ситуация может когда угодно. В этом случае требуется пересмотр действующей стратегии. Поэтому стратегию лучше воспринимать не как «директивное», а скорее как «индикативное» (от слова «индикатор») планирование.

Вечная проблема менеджера: контроль необходим, но что надо контролировать?

*«Что контролирует водитель, сидящий за рулем?»*

(Простая мысль, которая редко приходит в голову менеджерам)

### • Процесс или результат?

*Действенный контроль возможен только в тех случаях, когда люди контролируют себя сами*



### • Стратегия — это навсегда?

*Нет. Только до тех пор, пока ситуация, цели и методы не начинают снова «расходиться» между собой. В этом случае требуется пересмотр стратегии.*

Становится понятно, почему самые успешные «игроки» рынка, давно и активно использующие средства стратегического менеджмента, перешли к пониманию стратегического планирования не как дискретного, а как непрерывного процесса. Независимо от того, какой отрезок времени выбран для определения стратегических ориентиров, правильность стратегического курса оценивается и корректируется, если это необходимо, ежегодно.

Могут корректироваться и цели, вплоть до полного изменения стратегии. Неизменным остается одно – мы должны постоянно видеть впереди некоторые перспективы и оценивать сегодняшние свои действия с точки зрения того, как они повлияют на будущее.

---

## СЛОВАРЬ

---

**Агент изменений** (Change agent) – человек, который анализирует деятельность компании и вносит предложения по конкретным действиям. Будучи специалистом в менеджменте изменений, он определяет успех изменений.

**Анализ внешних факторов** (External analysis) – анализ внешней среды, в которой фирма существует, для определения возможностей и угроз.

**Анализ «затраты – выгоды» («издержки – прибыль»)** (Cost benefit analysis) – этот метод предполагает оценку выгод, которые возникнут в результате деятельности компании, по отношению к затратам.

**Анализ отрасли** (Industry analysis) – часть стратегического анализа, необходимого для лучшего понимания микроэкономических факторов.

**Анализ среды** (Environmental analysis) – анализ внутренних и внешних макроэкономических и микроэкономических показателей; то же, что и стратегический анализ.

**Анализ ценностной цепочки** (Value chain analysis) – основной инструмент для идентификации потенциальных источников возрастания ценности товара (услуги).

**Барьеры проникновения на рынок** (Entry barriers) – барьеры, которые необходимо преодолеть для вхождения на рынок. К ним относятся стоимость капитала, юридические препоны, доступ к каналам распределения и ресурсным каналам, затраты на обеспечение конкурентоспособности (особенно отсутствие эффекта от масштаба) и т.п.

**Бенчмаркинг** (Benchmarking) – процесс, с помощью которого компания непрерывно осуществляет самооценку и сравнивает себя с лидерами бизнеса во всем мире.

**Вертикальная интеграция** (Vertical integration) – слияние или поглощение поставщика или потребителя-посредника. Различают вертикальную нисходящую интеграцию (слияние или поглощение поставщика) и вертикальную восходящую интеграцию (слияние или поглощение посредника).

**Внешний рост (External growth)** – укрупнение компаний за счет слияний или поглощений.

**Внутренний анализ (Internal analysis)** – наряду с внешним анализом является частью стратегического анализа, направленного на выявление сильных и слабых сторон компании.

**Внутренний рост (Internal growth)** – укрупнение компании за счет внутренних резервов без слияний и поглощений, за счет реинвестирования сохраненной прибыли предыдущих лет в тот же бизнес.

**Враждебное поглощение (Hostile takeover)** – поглощение компании, которое не поддерживается советом директоров поглощаемой компании (компания-мишени).

**Выбор стратегии (Selection of strategy)** – второй этап в общем стратегическом процессе, на котором информация, полученная в результате стратегического анализа, используется для оценки вариантов и выбора наиболее подходящего варианта стратегических действий.

**Генерическая (родовая) стратегия компании (Generic strategy)** – позиция компании в зависимости от выбранной стратегии. Предполагается, что успех компании зависит либо от низких затрат на единицу продукции, либо от дифференциации.

**Гибридная стратегия (Hybrid strategy)** – стратегия, при которой сочетаются элементы минимизации затрат и дифференциации.

**Гибридная стратегия «не застревая на полпути» (Stuck in the middle)** – стратегия, при которой компания выбирает среднее между дифференциацией и низкой затратностью на единицу продукции.

**Глобализация (Globalization)** – наиболее экстенсивный этап развития организации, при котором интересы компании простираются по всему миру. Стратегия в данном случае вырабатывается исходя из особенностей требований потребителей в различных странах и местных культур.

**Горизонтальная интеграция (Horizontal integration)** – слияние или поглощение конкурента.

**Деловая этика (Business ethics)** – область исследования, в которой рассматривают различные моральные аспекты взаимодействия организаций друг с другом и с обществом.

**Диверсификация (Diversification)** – рост компании за счет производства новых товаров для новых рынков.

**Дифференцирование (в рамках родовой стратегии)** (Differentiation (in generic strategy framework)) – подход, при котором высокие результаты деятельности компании достигаются за счет отличительных характеристик товара, за которые рынок готов платить более высокую цену.

**Добавление стоимости** (Value adding) – см. *Добавленная стоимость*.

**Добавленная стоимость** (Added value) – разность между полной стоимостью товара и текущей рыночной стоимостью. Одной из стратегических целей является высокая добавленная стоимость. Она обычно выражается как прибыльность.

**Ежегодный отчет компании** (Annual report and accounts) – ежегодное представление компанией аудиторского отчета своим акционерам.

**Заинтересованное лицо** (Stakeholder) – человек или группа лиц, которые могут влиять на деятельность компании или сами зависят от нее.

**Интеграция** (Integration) – объединение за счет слияний и поглощений.

**Интеллектуальные ресурсы** (Intellectual resources) – см. *Нематериальные ресурсы*.

**Интернационализация** (Internationalization) – рост компании за пределы национальных границ. Достигается за счет стратегий выхода на рынок (экспорт, прямые инвестиции, совместные предприятия).

**Капитал** (Capital) – финансы, инвестируемые в бизнес с целью получения прибыли.

**Качество** (Quality) – обычно определяется как «соответствие поставленной цели».

**Ключевые проблемы** (Key issues) – самые назревшие и наиболее важные вопросы.

**Компетенции** (Competences) – способности, умение организации конкурировать и выживать в данной отрасли. Помимо осязаемых элементов (например, материальная ресурсная база), к компетенциям относятся также неосязаемые факторы (ноу-хау, связи и т.п.).

**Конкурентное позиционирование** (Competitive positioning (school of thought)) – подход к бизнес-стратегии, утверждающий, что успех организации в реализации стратегии зависит от позиционирова-



ния компании в бизнес-среде. Является альтернативным подходу, доказывающему, что успех зиждется на ресурсной базе.

**Конкурентное преимущество (Competitive advantage)** – способность организации опережать своих конкурентов. Может быть выражено в следующих показателях: сверхприбыль, увеличение рыночной доли.

**Корпоративные отчеты (Corporate reports)** – то же самое, что и ежегодные отчеты компании.

**Культура (Culture)** – характер отношений, связи, нормы поведения в компании.

**Лидерство по издержкам (в рамках родовой стратегии) (Cost leadership (in generic strategy framework))** – подход, при котором эффективность деятельности компании обусловлена низкой затратностью на единицу продукции по сравнению со средними показателями в этой отрасли. Акцент делается на масштабное производство типовых товаров.

**Лицензирование (Licensing)** – предоставление лицензии на использование интеллектуальной собственности другому лицу за определенную плату. В основном относится к рецептам, брендам и т.д. (не путать с франчайзингом).

**Макроокружение (макросреда) (Macroenvironment)** – внешний уровень, влияющий на микроэкономические факторы. Включает 4 фактора – политический, экономический, социодемографический и технологический.

**Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG matrix – Boston Consulting Group matrix)** – классификация продуктов на основе доли рынка и потенциала роста.

**Микроокружение (Near environment)** – см. *Микросреда*.

**Микросреда (Microenvironment)** – ближайшее окружение компании, влияющее на нее непосредственно. Обычно сюда относят конкурентов, поставщиков и потребителей.

**Нематериальные ресурсы (Intangible resources)** – интеллектуальные ресурсы, не являющиеся материальными ресурсами, но играющие очень важную роль для достижения конкурентоспособности. Включают патенты, лицензии, юридические разрешения, зарегистрированные логотипы, дизайн, бренды и т.д.

**Неродственная (несвязанная) диверсификация** (Unrelated diversification) – внешний рост за счет развития новых товаров или развития новых рынков. Несвязанная диверсификация предполагает, что новые товары или рынки не имеют ничего общего с существующими товарами или рынками, поэтому риск диверсификации увеличивается, однако выгоды в данном случае максимальны.

**Неэффективное производство (Waste)** – все, что в деятельности компании не способствует добавлению стоимости (неэффективность машин, плохое качество и т.д.).

**Оперативные (тактические) цели** (Operational objectives) – краткосрочные (в отличие от стратегических) цели. Основная их задача – помочь в достижении целей более высокого стратегического уровня.

**Отличительная способность** (Distinctive capability) – см. *Стержневые компетенции*.

**Парадигма (Paradigm)** – система взглядов фирмы или человека, определяющая культуру и поведение компании.

**Планируемая стратегия** (Planned strategies) – см. *Преднамеренная стратегия*.

**Поглощение (Acquisition)** – покупка акций одного предприятия другим. Поглощенный бизнес становится дочерней компанией поглощающей компании.

**Подход на основе учета ресурсной базы (Resource-based approach)** метод оценки конкурентоспособности компании, основанный на анализе того, как компания получает и размещает ресурсы.

**Позиция различных заинтересованных лиц (Stakeholder theory)** – теория, согласно которой на выработку целей компании влияют все лица, заинтересованные в данном бизнесе. Наряду с акционерами это могут быть директора, менеджеры, другие наемные работники, потребители, субподрядчики и даже простые жители – в случае, если деятельность фирмы оказывает влияние на окружающую среду.

**Позиция собственника (Stockholder position)** – теория, согласно которой при определении целей компании должны быть соблюдены интересы прежде всего акционеров. На практике такой целью обычно становится получение максимальной прибыли.

**Портфельный анализ (Portfolio)** – техника, посредством которой организация индивидуально оценивает и позиционирует каждую стратегическую бизнес-единицу и/или товар, стараясь сделать

- организацию менее уязвимой по отношению к неудачам и рискам, связанным с товаром или каким-то сегментом рынка.
- Поэтапные изменения (Incremental change)** – изменения, проводимые в компании постепенно.
- Преднамеренная стратегия (Deliberate strategy)** – стратегия, которая планирует и обсчитывает каждый этап от начала до конца.
- Программное заявление (Mission statements)** – формальный документ, определяющий стратегические цели компании.
- Продукт (Product)** – товар, который является конечным продуктом компании, предназначенным для конкретного рыночного потребителя.
- Продукты-заменители (Substitute products)** – товары, которые имеют идентичные или сходные характеристики с товарами фирмы. Товары-заменители могут быть прямые (из того же материала и с теми же характеристиками) и косвенные (с теми же характеристиками, но из другого материала).
- Промышленность (отрасль) (Industry)** – группа производителей товаров-заменителей (субститутов), конкурирующих между собой за ресурсы и рынок.
- ПЭСТ-анализ (PEST analysis)** – ключевой этап в макроэкономическом анализе. Включает анализ следующих факторов: политические (П), экономические (Э), социодемографические (С) и технологические (Т).
- Пятифакторный отраслевой анализ (модель Портера) (Five forces analysis)** – концепция анализа деятельности компании с учетом микроэкономических факторов. Используется также для объяснения структуры отрасли и позиции конкурентов в ней.
- Разукрупнение бизнеса (Demerger)** – отсоединение части компании (обычно дочерней), которая становится самостоятельной компанией и продает свои акции на фондовом рынке.
- Реализация (воплощение) стратегии (Implementation)** – часть стратегического процесса, предполагающего осуществление выбранной стратегии. Включает проведение необходимых изменений, реструктурирование ресурсной базы.
- Ресурсы (Resources)** – основные вводимые ресурсы, позволяющие компании нормально функционировать. Существует 4 вида ресурсов: материальные (физические), к которым относятся основные фонды, земля, строения, и т.п., финансовые, человеческие и интеллектуальные.

**Родственная (связанная) диверсификация (Related diversification)** – внешний рост за счет развития новых товаров для новых рынков. При данном виде диверсификации предполагается, что новый товар или новые рынки должны иметь что-то общее с уже существующими товарами или рынками, чтобы уменьшить риск диверсификации. Противоположный вид диверсификации – неродственная (несвязанная) диверсификация.

**Рынок (Market)** – потребители, для которых фирма или отрасль производит свою продукцию. Словом «рынок» обозначают также место, где встречаются продавцы и покупатели.

**Рыночная доля (Market share)** – отношение объема поставляемого на рынок товара к общему объему рынка, выражается в процентах. Может быть определена в единицах стоимости или объема.

**Сегментация рынка (Market segmentation)** – разделение всего рынка на несколько частей (сегментов), каждая из которых обслуживает определенного потребителя. Рынки сегментируются путем использования разных технологий деления рынка.

**Сильные стороны компании (Strengths)** – внутренние положительные качества, которые помогают компании конкурировать в своей стратегической группе или отрасли.

**Синергизм (Synergy)** – эффект, который наблюдается в деятельности компаний, когда общий результат оказывается больше, чем простая сумма отдельных частей. Иногда выражается формулой  $2 + 2 = 5$ .

**Слабые стороны компании (Weaknesses)** – отрицательные характеристики компании в своей стратегической группе или отрасли.

**Слияние (Mergers)** – один из способов внешнего роста компании путем объединения двух обычно близких по размеру компаний, в результате образуется одна большая компания.

**Совместные предприятия (Joint ventures)** – объединение двух или нескольких компаний (обычно на короткий срок или один проект). Могут быть представлены в форме консорциумов.

**Сотрудничество (Collaboration)** – совместная работа компаний для достижения стратегических целей обеих организаций.

**Старшие компетенции (Core competences)** – ключевые способности, умения, являющиеся основной причиной преимуществ в конкурентной борьбе.

**Стратегические альянсы (Strategic alliances)** – объединение обычно двух компаний для реализации взаимовыгодных стратегических целей.

**Стратегические варианты** (Strategic options) – часть второго этапа стратегического процесса (оценка и отбор вариантов, которые могут быть определены как будущая перспектива).

**Стратегические группы** (Strategic groups) – группы, которые формируются в пределах отрасли для конкурентной борьбы за потребителей или необходимые ресурсы. Члены стратегической группы постоянно осуществляют мониторинг деятельности компаний-конкурентов, что является существенной частью стратегического анализа.

**Стратегические цели** (Strategic objectives) – в отличие от тактических, являются главными целями организации на продолжительный период времени. Они касаются всей организации, конечного продукта, объема рынков и т.п.

**Стратегический анализ** (Strategic analysis) – первый этап стратегического процесса. Его целью является сбор информации о внутренней и внешней среде фирмы для оценки вариантов при определении стратегических целей.

**Стратегический процесс** (Strategic process) – определение стратегии как процесса, который делится на 3 этапа: стратегический анализ, стратегическая оценка и реализация стратегии.

**Стратегия** (Strategy) – существует ряд определений понятия «стратегия», лучшим из которых, возможно, является определение Минцберга, основанное на признании 5 факторов («5 П» Минцберга): plan – план, play – прием, perspective – перспектива, pattern behavior – поведенческий принцип, position in respect to others – позиция по отношению к другим.

**Стратегия фокусирования (в рамках родовой стратегии)** (Focus strategy (in generic strategy framework)) – конкурентное преимущество, которое достигается за счет обслуживания одного рыночного сегмента.

**Структура организации** (Structure) – термин, который используется для описания организационной структуры. В стратегии, когда говорят о структуре, обычно оперируют терминами «высота», «ширина», «сложность» компании и «степень ее децентрализации», хотя подобное утверждение небесспорно.

**СТЭП-анализ** – см. *ПЭСТ-анализ*.

**Счет прибылей и убытков** (Profit and loss account) – один из трех обязательных отчетных документов, представляемых компанией ежегодно. Данный документ включает все показатели продаж, затрат, связанных с ними, и доходов за отчетный период.

**«Точно вовремя» (Just in time)** – это выпуск продукции строго по графику, чтобы добиться уменьшения расходов на складирование готовой продукции.

**Увеличенные льготы (общий полезный результат) (Augmented benefits)** – дополнительные преимущества продукта, которые отличают его от других.

**Факторы производства (Factors of production)** – ресурсы, необходимые для деятельности компании.

**Факторы успеха (Critical success factors, CSFs)** – характеристики компании, обуславливающие ее успешную деятельность.

**Фискальная политика (Fiscal policy)** – регулирование национальной экономики через систему государственных доходов и расходов.

**Франчайзинг (Franchising)** – выдача компанией документа (франшизы) на производство или продажу товара под ее маркой.

**Цели стратегического уровня (Objectives)** – результат, которого компания старается достичь.

**Ценовая эластичность спроса (Price elasticity of demand)** – отношение пропорционального изменения предложения товаров или спроса на них к пропорциональному изменению цен.

**Цепочка поставок (Supply chain)** – путь, по которому товары проходят от первого промышленного этапа до конечного потребителя.

**Человеческие ресурсы (Human resources)** – один из четырех основных ресурсов (материальные, финансовые, человеческие и интеллектуальные), необходимых для функционирования компании. Имеются в виду не только работники компании, но и их навыки и умения.

**Экономия, обусловленная ростом масштаба производства (эффект от масштаба) (Economies of scale)** – эффект, характеризующийся снижением средних издержек производства на единицу продукции при увеличении масштабов ее производства и продаж.

**Эмерджентная (непредвиденная, спонтанная) стратегия (Emergent strategy)** – стратегия, которая не планируется заранее и возникает по необходимости, исходя из обстоятельств.

---

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

---

- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
- Бест М. Новая конкуренция. М.: ТЭИС, 2002.
- Гербер М. Создание предприятия, которое работало бы. М.: Филинь, 1996.
- Джонатан Г. Маркетинг. Новые возможности. М.: Гранд, 2002.
- Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. М.: Высшая школа, 1995.
- Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб.: Питер, 2001.
- Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999.
- Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2002.
- Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. М.: Дело, 1996.
- Колеман Д., Фармер А. Управление изменениями. Жуковский: МИМ ЛИНК, 1992.
- Корнилов В.В. Проектирование и планирование в практике управления российскими предприятиями // Социологические исследования. 2002. № 12.
- Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.
- Кэмпбел Д. и др. Стратегический менеджмент. М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.
- Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
- Минцберг Г. и др. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
- Норбет Т. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1.
- Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. СПб.: Вильямс, 2000.
- Портер М. Международная конкуренция: конкурентное преимущество стран: Пер. с англ./Под общей ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993.
- Райан Б. Стратегический учет для руководителя. М.: Юнити, 1998.
- Райс Эл, Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость. СПб.: Питер, 2002.
- Скотт Синк Д. Управление производительностью. М.: Прогресс, 1991.

- Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М.: «ИНФРА-М», 2001.
- Траут Дж. Новое позиционирование. СПб.: Питер, 2001.
- Траут Дж. Дифференцируйся или умирай. СПб.: Питер, 2002.
- Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. М.: Республика, 1995.
- Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 1990.
- Юданов А. Конкуренция: теория и практика. М.: Тандем, 1996.



# СОДЕРЖАНИЕ

|   |           |
|---|-----------|
| Введение  | 5         |
| <b>Глава 1. КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ В БИЗНЕСЕ</b> .....               | <b>8</b>  |
| ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНЦИИ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ                                     | 14        |
| <b>Глава 2. СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА</b> .....           | <b>17</b> |
| ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ .....                           | 17        |
| ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ .....                   | 19        |
| МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ .....                             | 20        |
| ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПО ТОВАРАМ                      | 22        |
| <i>Ценность товара для потребителя</i>  | 22        |
| МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПО ТОВАРАМ                                | 26        |
| <b>Глава 3. ВЫБОР КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ</b> .....                                | <b>27</b> |
| ПРЕДПРИЯТИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА КЛИЕНТА .....                                     | 31        |
| БЕНЧМАРКИНГ: ТЕХНОЛОГИЯ ИЗУЧЕНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ЛУЧШИХ МЕТОДОВ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА ..... | 32        |
| <b>Глава 4. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ НА БАЗЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ</b> .....        | <b>35</b> |
| ПОНЯТИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ .....  | 35        |
| ЧТО ТАКОЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ? .....  | 37        |

|                 |  |           |
|-----------------|--|-----------|
|                 | СТРУКТУРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ .....   | 39        |
|                 | ИСТОЧНИКИ (РЕСУРСЫ) ДЛЯ РАЗВИТИЯ<br>НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ .....                           | 40        |
|                 | <i>Репутационные активы</i> .....  | 41        |
|                 | <i>Управление созданием новых товаров</i> .....  | 45        |
|                 | <i>Управление развитием технологий</i> .....   | 49        |
|                 | «Марочный капитал» .....   | 51        |
|                 | TQM – система управления качеством .....   | 58        |
|                 | Организационная культура .....   | 61        |
|                 | Децентрализация и федерализм в бизнесе .....   | 66        |
|                 | Нематериальные активы и структура<br>организации .....                                     | 68        |
|                 | Бизнес-процессы .....  | 70        |
|                 | Проблема непрерывного обучения сотрудников .....   | 74        |
| <b>Глава 5.</b> | <b>СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ<br/>В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ .....</b>                                   | <b>75</b> |
|                 | ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ САНАЦИИ<br>ПРЕДПРИЯТИЯ .....   | 76        |
|                 | ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ<br>ПО САНАЦИИ БИЗНЕСА .....                                     | 84        |
| <b>Глава 6.</b> | <b>ТРАДИЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ<br/>И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО<br/>МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>            | <b>87</b> |
|                 | ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ .....   | 87        |
|                 | НЕОБХОДИМОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ .....   | 90        |
|                 | <i>Эволюция понятия «конкурентоспособность»<br/>    на базе ключевых компетенций</i> ..... | 91        |
|                 | РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО<br>УПРАВЛЕНИЯ .....                                   | 91        |
|                 | ПОНЯТИЕ «КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ»<br>И ЕЕ СУЩНОСТЬ .....                                      | 93        |
|                 | ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ<br>КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ .....                                  | 94        |

|                 |  |            |
|-----------------|--|------------|
| <b>Глава 7.</b> | <b>ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОРПОРАЦИИ .....</b>  | <b>100</b> |
|                 | ГРУППЫ ВЛИЯНИЯ .....   | 100        |
|                 | СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ .....   | 102        |
|                 | АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФАЗА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ .....  | 105        |
|                 | <b>АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....   | <b>108</b> |
|                 | <i>Анализ внешней среды организации</i> .....  | 108        |
|                 | <i>Анализ внутренней среды организации</i> .....   | 121        |
|                 | <i>Оценка рыночных позиций предприятия</i> .....   | 123        |
|                 | МАТРИЦА БКГ. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ..... | 125        |
|                 | АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ЭЛЕМЕНТАМИ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ .....                          | 125        |
|                 | КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА .....  | 131        |
|                 | РЕСУРСНЫЙ АНАЛИЗ .....   | 133        |
|                 | «ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ» .....  | 134        |
|                 | «СЦЕНАРНОЕ» ПЛАНИРОВАНИЕ .....   | 135        |
|                 | ВИДЕНИЕ .....  | 136        |
| <b>Глава 8.</b> | <b>ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ .....</b>  | <b>138</b> |
|                 | ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИЯ? .....   | 138        |
|                 | ВАЖНОСТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МИССИИ .....  | 141        |
|                 | ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ .....  | 144        |
|                 | КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....  | 146        |
|                 | ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ .....   | 147        |
|                 | РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ВЫБОРОМ СТРАТЕГИИ .....   | 151        |
|                 | ОБЩИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ .....  | 152        |
|                 | ПРОДУКТОВО-РЫНОЧНЫЕ СТРАТЕГИИ .....  | 157        |
|                 | МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ .....  | 159        |

|  |            |
|--|------------|
| САМЫЙ ГЛАВНЫЙ РИСК В БИЗНЕСЕ .....   | 165        |
| ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ .....  | 167        |
| СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА НА РЫНОК .....  | 168        |
| СТРАТЕГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА .....  | 169        |
| УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ .....   | 170        |
| СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ .....   | 170        |
| <b>Глава 9. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ<br/>СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>                      | <b>174</b> |
| РЕАЛИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ .....   | 175        |
| НОВЫЙ ПОДХОД К ПРОЦЕССУ УПРАВЛЕНИЯ .....   | 179        |
| ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ .....  | 183        |
| КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ<br>ЦЕЛЕЙ .....  | 186        |
| <b>Глава 10. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ<br/>ИЗМЕНЕНИЯМИ .....</b>                                   | <b>191</b> |
| ПРЕДПОСЫЛКИ ИЗМЕНЕНИЙ .....  | 191        |
| ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....   | 192        |
| <i>Революционные изменения в рамках<br/>    реинжиниринга хозяйственной деятельности .....</i> | <i>193</i> |
| <i>Эволюционные изменения в рамках<br/>    организационного развития .....</i>                 | <i>193</i> |
| <i>Сопоставление подходов .....</i>  | <i>195</i> |
| ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЕ И ИНТЕГРИРОВАННОЕ<br>УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....                           | 198        |
| СТРАТЕГИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ .....  | 199        |
| <i>Сопrotивление изменениям и методы<br/>    его преодоления .....</i>                         | <i>202</i> |
| <i>Реакция на сопротивление стратегическим<br/>    изменениям .....</i>                        | <i>204</i> |
| <i>Методы преодоления сопротивления<br/>    изменениям .....</i>                               | <i>208</i> |
| <i>Управление изменениями в российских<br/>    организациях .....</i>                          | <i>211</i> |
| <i>Выводы .....</i>  | <i>214</i> |
|  | 235        |

|   |     |
|---|-----|
| ПРИЛОЖЕНИЕ .....                                      | 216 |
| ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ:<br>СТРАТЕГИЯ – ЭТО НАВСЕГДА? ..... | 219 |
| СЛОВАРЬ .....   | 221 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....                  | 230 |

Учебное издание

*Баринов Владимир Александрович,  
Харченко Виктор Львович*

## **Стратегический менеджмент**

Учебник

Редактор *С. Н. Высоцкая*  
Корректор *И. И. Никитина*  
Компьютерная верстка *В. А. Кораблевой*  
Оформление серии *А. Н. Антонов*

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Сдано в набор 14.07.2004. Подписано в печать 21.09.2004.  
Формат 60х90/16. Печать офсетная. Бумага офсетная № 1.  
Гарнитура «Newton». Усл. печ. л. 15,0. Уч.-изд. л. 15,54.  
Доп. тираж 3000 экз. Заказ № 7172.  
Цена договорная.

Издательский Дом «ИНФРА-М».  
127282, Москва, Полярная, 31в.  
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43; Факс: (495) 363-92-12.  
E-mail: books@infra-m.ru. <http://www.infra-m.ru>

Отдел «Книга - почтой»:  
(495) 363-42-60 (доб. 246, 247)

ОАО «Тверской полиграфический комбинат» 170024, г. Тверь, пр-т Ленина, 5  
Телефон: (4822) 44-52-03, 44-50-34. Телефон/факс: (4822) 44-42-15.  
Интернет/Home page - [www.tverpk.ru](http://www.tverpk.ru) Электронная почта (E-mail) - sales@tverpk.ru



Негосударственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

## **ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ «СИНЕРГИЯ»**

Гос. лиц. № 16284 от 14.11.95, № 0633 от 07.05.03.  
Гос. аккр. З 0997 от 04.07.03

**15 лет в бизнес-образовании**

**Участники:** РАБО (Российская ассоциация бизнес-образования),  
АМВА (Международная ассоциация программ МВА),  
EFMD (Европейский фонд развития менеджмента)

### **Стратегические партнеры:**

- ♣ Российская экономическая академия (РЭА) им. Г.В. Плеханова
- ♣ *University of Durham* (Великобритания)

### **Программа МВА — международный стандарт**

- ♣ Первая отечественная программа МВА, аккредитованная АМВА

**Формы обучения:** дневная, вечерняя, заочная, дистанционная

Для лиц, имеющих опыт работы не менее 2-х лет (на управленческой должности)

*Впервые в практике обучения по программе МВА институт разработал уникальную серию учебных пособий и материалов на CD для самостоятельной работы*

### **Институт предлагает:**

- ♣ **Совместный проект по программе МВА с *University of Durham*** (Великобритания) — дистанционно-модульное обучение (*британский диплом*). Для лиц, владеющих английским языком
- ♣ **Совместный проект по программе МВА с *Liverpool University*** (Великобритания) и МАФСИ (Международной академией футбольной и спортивной индустрии) — специализация «*Менеджер футбольной индустрии*» — отечественный диплом и британский сертификат
- ♣ **Совместный проект по программе МВА с *University of Nevada, Reno*** (США) — специализация «*Менеджер индустрии развлечений*» (игорного бизнеса) — отечественный диплом и американский аттестат
- ♣ **Высшее экономическое образование по специальности «Менеджмент организации», «Маркетинг»** (первое и второе)
- ♣ **Совместный проект по программе *MA in Management*** («*Магистр менеджмента*») с *University of Durham* (Великобритания) — дистанционно-модульное обучение (*британский диплом*). Для выпускников вузов, владеющих английским языком
- ♣ **Краткосрочные программы повышения квалификации**
- ♣ **Программы профессиональной переподготовки**
- ♣ **Бизнес-тренинги и семинары**

---

**Адрес:** 115054 Москва, Стремянный пер., 28, корп. 1, ИЭФ «Синергия»  
**Телефоны:** (095) 236-4284, 237-2006, 237-1352. **Факс:** (095) 237-8511, 236-1013  
**Интернет:** <http://www.sinerghia.ru> E-mail: [info@sinerghia.ru](mailto:info@sinerghia.ru)

ISBN 5-16-002138-8



9 785160 021386