А.М. Аронов
А.Н. Петров

Современные проблемы стратегического менеджмента

Учебное пособие

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

А. М. АРОНОВ
А. Н. ПЕТРОВ

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2014

ББК 65.290-2
А79

Аронов А. М.

А79 Современные проблемы стратегического менеджмента : учеб. пособие / А. М. Аронов, А. Н. Петров. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 243 с.

ISBN 978-5-9978-0672-9

В учебном пособии рассмотрен современный взгляд на некоторые проблемы стратегического менеджмента. Исследованы понятия «стратегии», «миссии», «видения» и «конкурентного преимущества», современные подходы к формированию корпоративных стратегий и стратегий диверсификации в крупных промышленных компаниях. Анализируются современные модели конкурентного выбора. Подробно рассматривается проблема современного организационного оформления реализации стратегий крупных корпораций, основанного на сетевом подходе.

Предназначено для магистрантов направления «Менеджмент».

This textbook considers contemporary view on various problems of strategic management and covers such concepts as “strategy”, “mission”, “vision” and “competitive advantage”, as well as contemporary approaches to development of corporate and diversification strategies in large industrial companies. Current bidding models are analyzed along with the detailed study of the network approach to modern company structure relevant for implementation of large company strategies.

The textbook is intended for students of Master programs in “Management”.

ББК 65.290-2

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. **А. А. Курочкина**
д-р экон. наук, проф. **И. П. Фирова**

ISBN 978-5-9978-0672-9

© СПбГЭУ, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 5

Глава 1. Основные понятия стратегического менеджмента: генезис понятий и современное состояние 7

1.1. Понятие «стратегия» 7
1.2. Понятия «миссия» и «видение» 15
1.3. Понятие «конкурентное преимущество» 19
Литература к главе 1 43

Глава 2. Теоретические концепции стратегического менеджмента: современный анализ 46

2.1. Анализ концепций стратегического менеджмента 46
2.2. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия 65
2.3. Стратегический менеджмент как стратегический процесс ... 68
Литература к главе 2 81

Глава 3. Современные теории формирования корпоративных стратегий 84

3.1. Понятие корпоративной стратегии 84
3.2. Классификации корпоративных стратегий 104
Литература к главе 3 113

Глава 4. Современные подходы к формированию стратегии диверсификации бизнеса в крупной промышленной компании 116

4.1. Понятие диверсификации бизнеса 116
4.2. Анализ теорий диверсификации 131
Литература к главе 4 160

Глава 5. Современные модели конкурентного выбора 164

5.1. «Ключевые компетенции» Г. Хамела и К. К. Прахалада 164
5.2. Дисциплина рыночного лидерства М. Трейси и Ф. Вирсема 182
5.3. Экосистема Джеймса Ф. Мура 185
5.4. Математические модели конкурентных стратегий. Адам М. Бранденбургер и Барри Дж. Нейлбафф 193
Литература к главе 5 206

Глава 6. Современное организационное оформление стратегических трансформаций организации 208

6.1. Пересмотр роли центрального офиса компании 211
6.2. Реструктуризация в целях поддержки стратегически важных видов деятельности 215
6.3. Создание быстрых виртуальных организаций 218
Литература к главе 6 242

ВВЕДЕНИЕ

Идея нового учебного пособия по стратегическому менеджменту возникла в результате чтения курса лекций одним из авторов магистрантам направления «Менеджмент» Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Оно должно было стать логическим продолжением учебника «Стратегический менеджмент», выпущенного коллективом авторов – сотрудников СПбГУЭФ в 2012 г. Однако в ходе работы авторы осознали, что выстраивается новая концепция изложения курса «Стратегический менеджмент», то есть возникает основа для написания принципиально нового учебника по данной учебной дисциплине. Поэтому данное учебное пособие и оформлялось как шесть фрагментов нового учебника, в которых рассмотрены современные представления по определенным понятиям и процессам стратегического менеджмента.

Два ключевых момента являются базовыми при рассмотрении материала в данном учебном пособии. Во-первых, это ресурсная концепция, которая набрала свою силу и «обросла» методическим «мясом» в виде конкретных принципов и процедур. В этом смысле большую роль сыграли исследования Д. Дж. Коллинза и С. А. Монтгомери, которые оказались близки авторам по своему духу. Во-вторых, это представление стратегического менеджмента как стратегического процесса, где одновременно происходит формирование и реализация стратегии. Можно также отметить достаточно перспективную идею о «четырех иерархиях структур», которые объединяют в единое целое уровни пирамиды стратегий диверсифицированной компании (корпоративную стратегию, бизнес-стратегию, функциональную стратегию и оперативные действия).

Достаточно подробно исследуется современное организационное оформление стратегических трансформаций организации. Следуя тезису А. Чандлера «структура должна следовать за стратегией», рассматриваются так называемые «безоболочные» организационные структуры, которые основаны на сетевом подходе и невозможны без широкого внедрения IT-технологий. При изложении

материала широко использовались положения учебника Дж. Пирса II и Р. Робинсона.

Особую благодарность авторы приносят Н. Д. Пущиной, без помощи которой данное учебное пособие вряд ли увидело бы свет.

Авторы надеются, что магистрантам, обучающимся на направлении «Менеджмент», предложенное издание будет полезно.

Петров Александр Николаевич, д-р экон. наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ,
Первый проректор Санкт-Петербургского
государственного экономического университета

Аронов Александр Михайлович, д-р экон. наук, профессор,
генеральный директор ОАО «ЛОМО»

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ГЕНЕЗИС ПОНЯТИЙ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

1.1. Понятие «стратегия»

Понятие стратегического менеджмента появилось в американской научной литературе в 70-е годы прошлого века. К тому времени методология стратегического планирования в своей классической форме стала давать сбой. Это привело к тому, что некоторые экономисты стали говорить о том, что время стратегического планирования прошло [16]. Однако сама необходимость в определении долгосрочных перспектив развития компании заставила ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении. Существует две версии возникновения термина "стратегический менеджмент". По одной из них впервые основные моменты концепции стратегического менеджмента были изложены публично И. Ансоффом в мае 1973 года на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилита (США) [24]. По второй версии понятие "стратегический менеджмент" было введено в известной статье Д. Шендела и К. Хаттека из Школы бизнеса Университета Пурдью (США) в 1972 г. [35]. Именно поэтому первоначальные определения стратегического управления касались прежде всего процесса реализации определенной стратегии во времени, переформулировали стратегии в свете новых обстоятельств [9]. Стратегическое управление, таким образом, расширяло деятельность менеджеров, особенно обращая внимание на этап реализации стратегии, который был вне их поля зрения в процессе стратегического планирования.

Современное представление о понятии стратегического управления наиболее четко изложено В. С. Катькало. По его мнению, "стратегическое управление – это проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентных экономических выгод (рент)" [4].

Стратегический менеджмент справедливо рассматривают как некоего дракона с тремя независимыми головами: стратегический менеджмент как научная дисциплина, стратегический менеджмент как учебная дисциплина и стратегический менеджмент как область консалтинговой практики. Несмотря на то, что все три направления развиваются относительно самостоятельно, они взаимодополняют друг друга, подпитывают аналитическим материалом и теоретическими концепциями.

Стратегический менеджмент является самостоятельной областью исследования и практического применения, однако он, как и общий менеджмент, носит синтактический характер, включая элементы экономической теории, социологии, психологии, общей теории систем и других наук.

Наконец, стратегический менеджмент есть наука и искусство [11]. Не каждый, кто изучил теорию и методы стратегического менеджмента сможет сформулировать и реализовать успешную стратегию. Однако, как справедливо отмечают А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд "стратегическое мышление и управление, в отличие от свободной импровизации интуиции и упования на везение, имеет ряд преимуществ, концентрирует деятельность всей организации на достижение основной цели, заставляет менеджеров и рядовых сотрудников искать новые возможности и угрозы, способствуют непрерывному развитию бизнес-модели, дают менеджерам ясные критерии для оценки проектов бюджетов. Оптимально такое управление ресурсами, которое поддерживает Стратегию компании и гарантирует достижение поставленных целей" [13].

Основным понятием стратегического менеджмента является "стратегия". Рассмотрим ее подробнее.

А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считал в 60-е годы прошлого века, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [23].

Данное определение является одним из самых старых и представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии.

Здесь мы сталкиваемся с прагматичным и весьма полезным определением самой сущности стратегического процесса планирования и управления. Прежде всего, в данном случае определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть в определенном смысле постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего более деструктивного для предприятия, чем беспорядочное изменение целей своего развития, или же постоянные колебания в определении будущей ориентации его высшего руководства. Постоянная переориентация предприятия может закончиться плачевно, поскольку его действия станут непонятными как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам.

Вместе с тем стабильность целеполагания ни в коем случае не предполагает такую же устойчивость в курсах действий, направленных на реализацию данных целей. В конечном счете курсы действий конкретизируются в виде неких программ действий, которые чаще всего рассчитаны на более короткий период, чем долгосрочные цели, а потому и могут корректироваться, что, в свою очередь, позволит обеспечить большую эффективность реализации стратегических ориентиров развития предприятия.

Ресурсное обеспечение стратегических решений, как третий элемент понятийной триады определения А. Чандлера (цели – курсы действий (программы) – ресурсы), выступает в качестве ограничений реализации данного процесса. Действительно, нахождение некоторого соответствия между целями и программами, обеспечивающими их реализацию, с одной стороны, и распределение человеческих, финансовых, технологических и других видов ресурсов, с другой стороны, реализует одно из главных требований стратегического процесса – его стабильность.

Знаменитый вопрос «Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?», предложенный учеными Гарвардской группы под руководством К. Эндрюса и Р. Кринстенсена, существенно дополняет и развивает определение стратегии А. Чанд-

лера. Речь идет о сегментации деловой активности предприятия, которая в западной литературе чаще всего определяется как «структура предпринимательства». Данный вопрос обычно рассматривается в контексте других двух вопросов: «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы занимаемся, но не должны заниматься?» и «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы не занимаемся, но должны заниматься?». Несмотря на их правильность, практические ответы здесь сопряжены с огромными трудностями. Это связано, прежде всего, с отсутствием четких критериев по проблемам прогнозирования эффективности того или иного вида бизнеса в долгосрочной перспективе, а также вычленением самого направления хозяйственной деятельности (например, отраслевая или рыночная принадлежность). Вместе с тем ответ на данный вопрос существенно определяет как сам процесс формирования стратегии, так и процесс функционирования предприятия в целом (например, организационную структуру предприятия).

Выбор направлений хозяйственной деятельности (структуры предпринимательства) есть скорее искусство, чем наука, поскольку нельзя найти адекватный формализованный алгоритм, обеспечивающий полную уверенность в эффективном решении поставленной задачи. Это является очень важным утверждением, во многом определяющим процедуры и методы процесса стратегического планирования и управления.

Известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определял стратегию в 70-е годы прошлого века, как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [1].

По И. Ансоффу, существует четыре различные групповые стратегии:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание – заданием;

- правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, куда сбывать и т. д.). Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией, или стратегией бизнеса;
- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Эти правила называют организационной концепцией;
- правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность – основные оперативные приемы.

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии [1]:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы: во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Определение стратегии, данное И. Ансоффом, несмотря на свою простоту и популярность среди отечественных специалистов в области стратегического планирования и управления, носит слишком об-

щий характер. Более того, из первичного определения стратегии не ясно, чем стратегия отличается от политики высшего руководства данной фирмы. Именно поэтому И. Ансофф вынужден сразу же после первичного определения стратегии давать пространные пояснения, вводя в оборот ряд таких терминов, как организационная концепция, задания, ориентиры (цели) и ряд других.

Более того, из определения И. Ансоффа следует, что чаще всего стратегия не может быть выражена явно. «Стратегии обычно стараются не обнаруживать. Они существуют либо как идеи, не подлежащие огласке, либо как размытое представление об общей цели фирмы, разделяемое всеми, но, как правило, далекое от четкой формулировки» [1]. Правда, даже И. Ансофф, противореча самому себе, подчеркивает, что в последнее время появляется все больше сторонников продуманной и корректно сформулированной стратегии. Он отмечает, что «это хорошо в быстро меняющихся условиях, когда времени на адаптацию мало, концентрация усилий всех сотрудников необходима» [1].

Вместе с тем определение стратегии как набора правил для принятия решений позволяет прийти к очень важному и существенному для процедуры стратегического планирования и управления выводу – стратегию надо формулировать тогда, когда произошло или намечается преобразование внешней среды, а также качественные изменения системы ценностей высшего руководства фирмы.

Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринял в 80-е годы прошлого века Г. Минцберг. Он рассматривает стратегию как единство «5Р»: план (plan), поведенческая модель (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и прием, отвлекающий маневр (ploy) [6, 7].

Согласно Г. Мицбергу, стратегия как план есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Стратегия как план приводит нас к фундаментальному пониманию процесса человеческого познания – тому, что сначала намерения высшего руководства формируются в его сознании. Происходит это в соответствии с ценностями (приоритетами), которыми обладают ру-

ководители организации, и которые они используют при принятии хозяйственных решений.

Таким образом, в стратегии как плане формулируется мысленная реализация заранее определенных намерений высшего руководства.

Стратегия как поведенческая модель обращает наше внимание на тот факт, что данное понятие должно учитывать особенности поведения высшего руководства организации. Такое понимание стратегии обеспечивает сходимость, достижение постоянства в организационном поведении. Стереотипы поведения, которые, по мнению многих специалистов в области стратегического планирования, должны быть преодолены в стратегическом плане как условие его эффективности, воспринимаются Г. Минцбергом как условие его реализуемости.

Стратегия как позиционирование есть соотнесение организации, предприятия к тому, что в теории управления принято называть «внешней средой». Причем, это соотнесение интересует нас не просто в «чисто теоретическом» аспекте, а как достижение предприятием неких конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам-соперникам и нахождение компромиссных (эффективных для всех сторон) решений для предприятий (организаций) – партнеров. Как говорит Г. Минцберг, в данном случае предприятие подобно организму, который ищет свою экономическую нишу, чтобы успешно бороться за выживание в мире враждебности и нестабильности [6].

Стратегия как перспектива понимается Г. Минцбергом как концепция бизнеса организации. Она определяется как «воспринятый путь завоевания мира», то есть некая идеология развития. Так, для фирмы «IBM» – это есть технологическая культура, для фирмы «McDonald's» – «качество, сервис, чистота, цена». Данное представление стратегии очень важно для понимания того факта, что она (как понятие) не может существовать только в умах высшего руководства предприятия, а должна быть воспринята всеми его работниками. Более того, стратегия как перспектива есть реализация действия «коллективного разума», то есть индивидуумов, объединенных единым пониманием проблем и (или) единством стереотипов поведения.

Наконец, стратегия как прием есть некоторый специфический маневр, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данного представления стратегии заключается, прежде всего, в том, что, с одной стороны, она должна быть явно выражена и понятна для всех работников предприятия, но, с другой стороны, далеко не очевидна для его конкурентов. В этом смысле стратегия представляется как отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли.

Понимание стратегии, предложенное Г. Минцбергом, носит качественный характер, представляя стратегию скорее как сущностную категорию, которая обеспечивает управление различными социально-экономическими системами (народное хозяйство, регион и т. п.). В этом заключаются его сильная сторона. Г. Минцберг подчеркивает многоаспектность данной экономической категории. Так, не любой план будет стратегией, если он не учитывает поведенческих характеристик высшего руководства, основанного на его ценностях, или не несет в себе идеологию социально-экономического развития. Только объединение в себе пяти указанных характеристик («5Р») по Г. Минцбергу, позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики, обеспечивающей развитие предприятия (организации).

Арнольд Хакс и Николас Майлаф считают, что неопределенность понятия стратегии связана с дискуссией сторонников двух парадигм стратегического менеджмента – "ресурсной" и классической "внутренняя структура – конкурентное позиционирование" [27]. Они сделали попытку дать "объединенную трактовку" данного понятия. По их мнению, стратегия:

1) определяет и показывает направление развития организации в терминах;

2) выбирает направления бизнеса, которые должны развиваться в организации;

3) пытается достичь долговременного преимущества в каждом бизнесе, сообразуясь с возможностями и угрозами внешней среды и силой и слабостью самой организации;

4) четко идентифицирует управленческие задачи для корпоративного, бизнес- и функционального уровня организации;

5) согласовывает, унифицирует и интегрирует модель принятия решения;

6) определяет природу экономического и неэкономического вклада, который организация обеспечивает своим стейкхолдерам.

7) выражает стратегические намерения организации;

8) вычисляет и развивает стержневые компетенции фирмы;

9) определяет средства выборочного инвестирования в материальные и нематериальные ресурсы для развития возможностей, которые реализуются в существенные конкурентные преимущества [27].

1.2. Понятия «миссия» и «видение»

В последнее время определение стратегии стали связывать с такими понятиями как “миссия” и “видение”. При этом, как в самом определении данных понятий, так и в выявлении их сущностных взаимоотношений у исследователей в области стратегического менеджмента нет единства.

Стратегическое видение, по мнению А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, есть представление менеджеров о долгосрочном развитии компании, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях развития бизнеса, то есть это идеальное представление менеджеров об организации бизнеса, которое задает направление движения и указывает маршрут. При этом, если стратегическое видение определяет будущий образ компании, то миссия описывает деятельность компании в настоящее время, какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности [15].

По мнению Роберта Гранта “изложение видения – это заявление о том, чем желает стать компания или куда она стремится. Изложения миссии – это заявление о корпоративной цели, определение сферы дея-

тельности бизнеса в которой она конкурирует" [3]. Однако, исходя из контекста, Р. Грант практически объединяет понятия видения и миссии.

Взаимосвязь указанных категорий с понятием стратегии в понимании В. Н. Парахина, Л. С. Максименко и С. В. Панасенко показана на рис. 1.1 [8]. Данная классификация основана на концепции, представленной О. С. Виханским [2].

В. С. Катькало придерживается мнения, что видение является выражением смысла существования фирмы, а миссия – изложением философии системы ее ценностей, сопряженных с данным видением [4].

Обращает на себя внимание тот факт, что понимания видения и миссии В. С. Катькало и О. С. Виханского противоположны. При этом формулирование видения и миссии осуществляется в виде заявления о миссии (Mission Statement) – важнейшего корпоративного документа, в котором объясняется сотрудникам фирмы, стейкхолдерам и основным членам общества смысл существования компании и взаимосвязь между видением и ее ценностями.

Обобщая вышесказанное можно сделать вывод о том, что понимание таких категорий стратегического менеджмента, как "видение" и "миссия" еще далеко от единого общепризнанного. Отметим, однако, что в последнее время миссия начинает все чаще представляться как часть видения (смотри врезку 1.1).

Врезка 1.1. Дэвид Коллинз и Синтия Монтгомери о понятии «видение» (Коллинз Дэвид Дж., Монтгомери Синтия А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007, с. 13-14).

Кто-то сказал, что «если вы не знаете, куда идти, любая дорога может привести вас туда». Чтобы устранить такую дезориентацию и задать нужное направление, обсуждение корпоративной стратегии обязательно начинается с видения. Его расположение в центре Треугольника отражает центральную роль, которую оно играет в формулировании и реализации корпоративной стратегии.

Один из самых сильных результатов нашего исследования состоит в том, что успешными становились корпорации, имевшие определенное видение своего развития и готовые реализовывать его в течение достаточно длительного периода времени. Действительно, способность ясно формулировать последовательность действий – важнейший признак того, что фирма на самом деле *имеет* корпоративную стратегию.

Четкое определение будущего должно непрерывно расширять возможности корпорации. Поэтому во многих компаниях всеохватывающее видение проявляется в **честолюбивом стремлении,** временные рамки которого могут быть неточно установлены и удалены [1]. В 1920-х годах Форд хотел ввести «автомобиль в каждый дом», в 1980-х Apple смотрела в будущее и видела «компьютер в каждом доме». К 1990-м годам Билл Гейтс умудрился пойти еще дальше: «компьютер на каждом столе и в каждом доме, работающий на программном обеспечении Microsoft». (К концу десятилетия предвидение пошло вширь, включив в себя Интернет.)

Каждое из этих простых выражений представляет утверждение, которое бросает вызов и мотивирует служащих, придавая значение и наполненность их работе. Каждое из этих заявлений определяет также широкую область, где компания будет работать.

Выявляя такую область, важно прежде всего определить границы, в которых будет действовать фирма, описать бизнесы, которыми корпорация не будет заниматься; это важнее, чем точная идентификация направлений, в которых она будет конкурировать [2]. В пределах таких широких границ менеджеры должны пользоваться свободой, действовать, не отвлекаясь за пределы данной области, и вмешиваться только туда, где, как им точно указано, они должны конкурировать. Таким образом, корпоративное видение должно описывать в довольно свободных и качественных терминах границу, за пределами которой корпорация не будет работать. Видение фирмой Nokia «портативных коммуникаций» представляет лишь общий перечень бизнесов, в которых данная компания будет работать, не уточняя, войдут ли дисплеи на жидких кристаллах в сферу ее деятельности.

Зачастую видение описывает также этические ценности, которых корпорация твердо придерживается в своем бизнесе. Называемая миссией в некоторых компаниях, эта часть видения обычно отражает поведенческий кодекс, которому должны следовать служащие [3]. Будучи очень важными, такие утверждения скорее дополняют, чем заменяют собой высказывания о том, как компания намеревается создавать экономическую стоимость.

1. C. K. Prahalad, G. Hamel. Strategic Intent // Harvard Business Review, 1989, May-June, p. 63-77.

2. R. Simons. Levers of Control. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

3. Andrew Campbell, M. Devine, D. Young. A Sense of Mission. London: The Economist Books Limited, 1990.

Источник: Коллинз Д. Дж., Монтгомери С. А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

<table>
<tr><td rowspan="2">Идеалы организации</td><td>Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирм. Это то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке, идеальная картинка того, что компания собирается сделать и чем собирается стать.
Кто мы?</td></tr>
<tr><td>Миссия фирмы – (ответственное задание, роль) – это предназначение ее бизнеса, роль в обществе. Миссия фокусирует внимание на потребителя: какую пользу может принести фирма потребителям, достигая успеха на рынке?
Формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг) и отражать:
круг удовлетворяемых потребностей;
характеристику продукции фирмы и ее конкурентных преимуществ;
перспективу роста бизнеса
Для кого и для чего мы?</td></tr>
<tr><td colspan="2">Общие долгосрочные цели фирмы
Восемь ключевых пространств, в рамках которых фирма определяет свои цели:
1) положение на рынке; 2) инновации; 3) производительность;
4) ресурсы; 5) прибыльность; 6) управленческие аспекты;
7) персонал; 8) социальная ответственность.
Кратко-, средне-, долгосрочные цели
Общие и конкретные цели
Что мы хотим достичь?</td></tr>
<tr><td colspan="2">Стратегия
Средство, способ, путь достижения цели, это набор правил, которыми руководствуется фирма при принятии управленческих решений, общий комплексный план осуществления миссии и достижения хозяйственных целей фирмы.
Это эффективная деловая концепция бизнеса, дополненная набором реальных действий для достижения реального конкурентного преимущества, способного сохраниться длительное время
Как это можно сделать?</td></tr>
</table>

Рис. 1.1. Взаимосвязь понятий “видение”, “миссия”, “общие долгосрочные цели фирмы” и “стратегия”

Исследование понятий "видение" и "миссия" позволили по-новому взглянуть на определение стратегии. Так, В. С. Катькало считает, что "стратегия есть практическое воплощение целей фирмы самого высокого порядка – ее видения и миссии" [4]. Попытаемся развить данный тезис.

Стратегия формируется в умах людей, интегрируется до того, как превращается в синтезированные решения и действия. То есть стратегия – это новый широкий взгляд на мир, основанный на постоянном изменении окружающей среды, точнее, на предвидении (прогнозировании) таких изменений.

Тогда стратегия – это видение руководством будущего развития социально-экономической системы с принципиальным пониманием того, за счет чего это будущее будет достигнуто.

Великие стратегии есть, по существу, принципиально новое видение проблемы, подобно большим картинам. Но эти видения не предусмотрены в финансовых отчетах и аналитических записках плановиков, а основаны на интуиции и знаниях, часто выраженных не словами, а образами и ощущениями. Однако топ-менеджер должен уметь на основании этого "туманного" изложения сфокусировать проблемы в понятной для окружающих форме [10].

1.3. Понятие «конкурентное преимущество»

Важным понятием стратегического менеджмента, определяющим его сущность, является "конкурентное преимущество". При его обсуждении все согласны, что оно связано прежде всего с созданием ценности, однако, в вопросах для кого и при каких условиях оно создается, существует мало согласия.

Роберт Грант определяет конкурентное преимущество следующим образом: «Если две или более фирм конкурируют на одном и том же рынке, одна фирма получает конкурентное преимущество перед остальными соперниками, когда она стабильно получает (или

может получить) более высокий показатель прибыли» [3, с. 228]. В. С. Катькало считает, что при обсуждении данного понятия получении прибыли может быть рассмотрено как один из видов создания новой ценности, добавляя сюда и выгодные условия сделок на товарном рынке и результаты на фондовом рынке [4, с. 67].

Однако каждый из этих подходов к оценке конкурентного преимущества страдает недостатками: оценка через сделки на товарных рынках не определяет «стоимость редкого ресурса», прибыльность непонятна, поскольку относительна к участникам рынка, оценка на фондовом рынке очень часто не связана с работой самой фирмы.

Источники возникновения конкурентного преимущества принято делить на внешние и внутренние. Чтобы внешнее изменение создавало конкурентное преимущество, оно должно неодинаково воздействовать на фирмы в силу существующих у них различий в ресурсах, способностях, то есть стратегического позиционирования. То, насколько внешние изменения способны создавать конкурентное преимущество или вредить, зависит от масштабов этих изменений и того, насколько сильно различаются стратегии фирм.

Влияние внешних изменений на конкурентное преимущество также зависит от способности фирмы реагировать на изменение, то есть от стратегического соответствия фирмы. Любое внешнее изменение создает возможность для получения прибыли, при этом, если внешние воздействия мимолетны, то решающим становится быстрота реакции [3, с. 229-230]. То, что скорость имеет решающее значение для конкурентного преимущества, известно давно. Еще в 1988 году Джордж Сталк из Бостоновской Консалтинговой Группы утверждал, что скорость, достигаемая за счет своевременного производства и продаж, является главным конкурентным преимуществом многих ведущих японских компаний [36, с. 41-51].

Трактовка конкурентного преимущества, исходящая из внешних источников, основана на традиционной экономической логике. Она видит их источник в способности фирмы создавать для своих клиен-

тов такую ценность, которая не просто превысит затраты на ее производство, а и ту ценность, которая создается конкурентами. Основным мерилом конкурентного преимущества в этом случае очевидно становится разница между прибылью, получаемой данной фирмой, и ее конкурентами. Как справедливо отмечает В. С. Катькало, «достоинство трактовки конкурентных преимуществ в духе традиционных экономических концепций состоит в инструментальной ясности их применения, однако акцент этого подхода на ценовые и потребительские характеристики продукции фирм объективно ограничивает обсуждение краткосрочными факторами конкурентоспособности фирм [4, с. 72].

В свою очередь концепции, основанные на учете внутренних источниках конкурентного преимущества, определяя его как получение фирмой экономических выгод «выше обычных», акцентирует внимание на организационно-экономических аспектах. Важность такой трактовки для целей нашего исследования заключается в том, что возникает реальная возможность идентификации основ долгосрочных конкурентных преимуществ в анализе не столько конкурентных стратегий, сколько стратегий более высокого уровня – корпоративных.

Внутренним источником возникновения конкурентного преимущества является инновация. При этом инновации не только создают базис для возникновения конкурентных преимуществ данной фирмы, но способствуют уничтожению конкурентных преимуществ у других фирм данной отрасли. Обычно инновации понимают как создание новых товаров или процессов, воплощающих в себе новые идеи, то есть в техническом смысле. Однако наиболее важным является стратегические инновации, определяющие новаторские идеи ведения бизнеса. При этом инновационные стратегии являются как результатом чистого творчества, так и результатом анализа:

- инновационные стратегии требуют реконфигурации отраслевых цепочек создания ценностей [21];

- стратегические инновации обеспечивают клиентам беспрецедентный уровень удовлетворения потребностей благодаря комбини-

рованию разнообразных параметров деятельности, которые ранее считались противоречивыми [25];

- стратегические инновации, разрабатываемые постоянно, позволяют фирме чувствовать себя устойчиво на неустойчивых рынках [26].

Наиболее значимыми для компании могут считаться инновации, связанные с организационными способностями, которые являются наименее мобильными и поэтому наименее уязвимыми с позиции «кражи» (подражания) со стороны конкурентов.

Что касается механизмов возникновения конкурентных преимуществ, то они различаются как по времени разработки конкретной стратегии, так и по уровню иерархии, где они могут формироваться. Классическое представление о формировании конкурентной стратегии состояло долгое время в том, что стратегия формируется топ-менеджерами фирмы и изменение (переформулирование) стратегии происходит только в этом случае, если резко изменилась внешняя среда фирмы, или изменились ценности высшего руководства [14, с. 28]. Однако последнее время проблема формирования конкурентного преимущества фирмы не представляется в научной литературе так однозначно.

Рассмотрим наиболее популярные современные теории стратегического менеджмента, которые особое внимание обращают на процесс формирования (формулирования) стратегии.

Г. Минцберг ввел в научный оборот понятия преднамеренной и развивающейся стратегии. Преднамеренная стратегия формулируется высшим руководством исходя из системы ценностей и требований процедуры стратегического планирования, то есть представляет собой полностью обдуманный процесс, исключающий всякие случайности. Однако в практике менеджмента часто возникают случайные, развивающиеся стратегии – «предпринятые одно за другим действия, которые со временем превратились в некоторую последовательность или модель» [31, с. 25]. Схематично данные виды стратегии изображены на рис. 1.2.

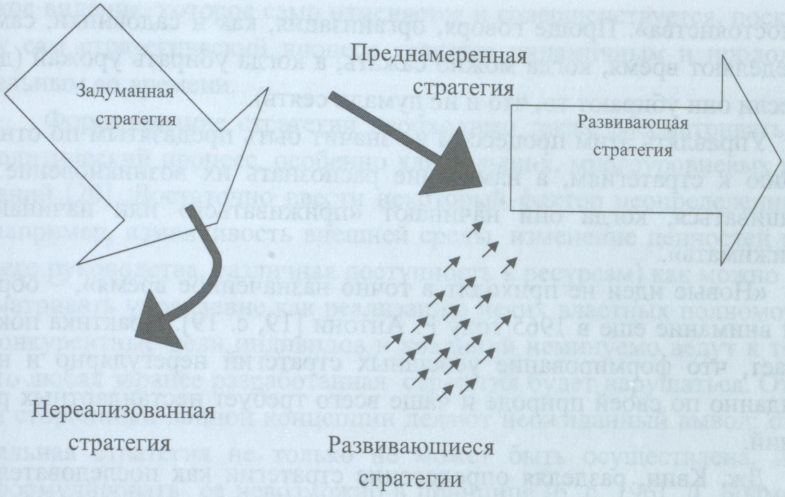


Рис. 1.2. Преднамеренные и развивающиеся стратегии по Г. Минцбергу [31, с. 24]

При этом развивающиеся стратегии, которые возникают спонтанно (стихийно), могут формулироваться не только в центре, но и по периферии организации, то есть на нижних уровнях иерархии. Такой процесс Г. Минцберг описал в виде модели «травяного газона» [30, с. 214-216]:

Стратегии возникают инициативно, как сорная трава в саду, а не культивируются, как томаты в теплице.

Эти стратегии могут возникать в любом месте, виртуально там, где люди имеют способности (возможности) к обучению и обладают ресурсами реализовывать эти способности (возможности).

Такие стратегии становятся стратегиями организации, когда они становятся коллективными, когда эти направления (стандарты) проникают в поведение большинства членов организации.

Процесс проникновения может быть осознанным или неосознанным, а также управляемым и неуправляемым.

Новые стратегии, которые возникают осознанно (преднамеренно), имеют тенденцию к проникновению в организацию в течение периода изменений, которые прерываются периодами «интеграционно-

го постоянства». Проще говоря, организация, как и садовники, сами определяют время, когда можно сажать, а когда убирать урожай (даже если они убирают то, что и не думали сеять).

Управлять этим процессом не значит быть предвзятым по отношению к стратегиям, а намерение распознать их возникновение и вмешиваться, когда они начинают «приживаться» или начинают «прижимать».

«Новые идеи не приходят в точно назначенное время», – обращал внимание еще в 1965 году Р. Антони [19, с. 19]. Практика показывает, что формирование успешных стратегий нерегулярно и неожиданно по своей природе и чаще всего требует нестандартных решений.

Дж. Квин, разделяя определение стратегии как последовательности управленческих решений, сосредоточил свое внимание на стратегических изменениях. Он пришел к выводу, что процесс формирования стратегии действительно характеризуется малыми, но никак не независимыми приращениями. Дж. Квин полагал, что основные действующие лица в мире корпоративного бизнеса связывают воедино все тянущиеся к ним нити, синтезируя окончательную стратегию с присущей только им логикой. Поэтому исследователь назвал этот процесс логическим инкрементализмом [4]. Логический инкрементализм есть «проактивный подход к формулированию стратегий, то есть их создатели могут преднамеренно предпочесть дать возможность появиться непредусмотренным стратегиям. Действия по «продвижению наобум» также инкрементальны по своей природе, но реактивны и являются ситуационными (ad hoc) решениями для преодоления незапланированных и плохо контролируемых обстоятельств» [4, с. 258].

Центральным действующим лицом в теории логического инкрементализма Дж. Квина является группа топ-менеджеров. При этом они должны двигаться к цели, широко признанной внутри организации, а их деятельность должна повышать доверие, усиливать поддержку, то есть осуществлять определенную политику внутри организации. Топ-менеджеры должны стимулировать такое стратегиче-

ское видение, которое само изменяется и совершенствуется, поскольку сам стратегический процесс является динамичным и продолжительным во времени.

Формирование стратегии необходимо также рассматривать как политический процесс, особенно для больших, многоуровневых компаний [20]. Достаточно ввести некоторый фактор неопределенности (например, изменчивость внешней среды, изменение ценностей высшего руководства, различная доступность к ресурсам) как можно рассматривать управление как реализацию неких властных полномочий. Конкурентные цели индивидов и коалиций неминуемо ведут к тому, что любая заранее разработанная стратегия будет нарушаться. Отсюда сторонники данной концепции делают неожиданный вывод: оптимальная стратегия не только не может быть осуществлена, но и сформулировать ее невозможно в принципе [6, с. 196]. Л. Болман и Т. Дил выдвинули следующие тезисы о мире организационной политики [20, с. 163]:

Организация представляет собой коалицию различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса.

Между членами коалиций существуют устойчивые различия в системах ценностей, верований, уровнях информированности, интересах и восприятии реальности.

Важнейшие решения касаются распределения ограниченных ресурсов – кто что получит.

Ограниченность ресурсов и устойчивость различий создают основу для конфликта и делают его центральным моментом организационной динамики, а власть – наиважнейшим ресурсом.

Цели и решения являются результатом сделок, переговоров и жонглирования позициями между заинтересованными лицами.

Тогда формулирование стратегии представляет собой процесс политических переговоров и торгов, когда наиболее сильные группы могут выбирать варианты стратегии, сообразуясь больше со своими интересами, чем интересами организации в целом. При этом «складывается впечатление, что возникающие в ходе политического процесса стратегии носят скорее случайный характер и формируются, скорее, в терминах позиции, нежели перспектив» [6, с. 200].

В научной литературе ведутся споры по поводу того, что является причиной возникновения конкурентного преимущества. По существу, участников дискуссии интересует вопрос: «Каким образом компании удается добиться результатов, превосходящих результаты деятельности других компаний?». Поиск ответа на этот вопрос привел к возникновению двух наиболее популярных концепций.

Школа конкурентного позиционирования, возникшая на основе разработок профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера [13], подчеркивает важное значение позиции организации по отношению к своему конкурентному окружению или отрасли. В отличие от нее ресурсная школа, или школа компетенции, яркими представителями которой являются Г. Хамел и К. К. Прахалад, считает, что возможность опережать своих конкурентов возникает благодаря компетенциям (способностям) организации и тому, как она организует свою деятельность [17]. Несмотря на многие противоречия, обе школы имеют свои достоинства – каждая их них по-своему объясняет источники конкурентного преимущества.

Конкурентное преимущество, определяемое компетенциями организации из предположения, что принципиальное отличие одной компании от другой, обусловлено обладанием каждой из них уникальным набором ресурсов. Поскольку многие из этих ресурсов не могут быть накоплены мгновенно, выбор фирмой той или иной стратегии ограничен ее нынешним запасом и скоростью, с которой она может их приобретать или накапливать. Если бы не существовало асимметрии в имеющихся ресурсах и ограничений на скорость изменений, любая компания могла бы выбирать и следовать любой стратегии по ее усмотрению. В результате успешные стратегии очень быстро были бы скопированы и прибыль упала бы до нуля. Асимметрия в ресурсах является поэтому основой стратегии, источником устойчивого конкурентного преимущества.

Д. Коллинз и С. Монтгомери провели подробный анализ понятия «ресурс» с позиции оценки его как фактора конкурентоспособности фирмы (организации) [5].

Ресурсы имеют множество форм: от обычных исходных факторов, исходного сырья, которое является широкодоступным и может быть легко приобретено путем традиционных сделок, до совершенно индивидуальных ресурсов, например фирменных знаков (брендов), формирующихся в течение многих лет, которые очень трудно подделать.

Ресурсы могут быть разделены на три крупные категории: материальные активы, нематериальные активы и организационные возможности.

Материальные активы легче всего оценить; зачастую они представляют собой единственные ресурсы, которые отражаются в бухгалтерском балансе фирмы. Они включают в себя недвижимое имущество, средства обеспечения производства, сырье и т. д. Хотя материальные ресурсы могут быть существенны для определения стратегии фирмы, из-за своего стандартного характера они лишь изредка служат источником конкурентного преимущества. Существуют, конечно, известные исключения. Поскольку витые медные телефонные провода и коаксиальные кабели, связывающие дома с внешним миром, оказались на выходе к информационной «скоростной магистрали», они повсюду растут в цене. Недвижимое имущество, расположенное в районах популярных туристских маршрутов, также представляет собой ресурс, позволяющий поддерживать необычно высокую прибыль.

Нематериальные активы включают в себя такие элементы, как репутация компании, фирменные знаки, культура, знание технологий, патенты и торговые марки, а также накопленные навыки и опыт. Эти активы часто играют важную роль в создании конкурентного преимущества (или его противоположности) и стоимости компании (см. «Gerber Products Co»). Неосязаемые активы имеют также важную особенность: они не расходуются в процессе использования. Действительно, если их применять с умом, некоторые из нематериальных активов по мере использования способны расти, а отнюдь не уменьшаться. По этой причине они могут представлять собой ценную основу для увеличения диверсификации.

Организационные возможности не являются входными факторами наподобие материальных и нематериальных ресурсов; они представляют собой сложные комбинации активов, людей и процессов, которые используются организацией для того, чтобы превратить инвестиции в конечную продукцию. Будучи приложенными к физическим технологиям, используемым фирмой в процессе производства, эти организационные механизмы определяют эффективность ее деятельности. Точно подогнанные возможности могут служить источником конкурентного преимущества. Они позволяют компании, используя те же самые исходные продукты, что и конкуренты, либо конвертировать их в продукцию и услуги с большей эффективностью, проявляющейся в процессе производства, либо демонстрировать лучшее качество продукции.

Перечень организационных возможностей включает в себя набор умений, ответственных за эффективность и производительность: быстрота, гибкость, более высокое качество и т. д., – все эти моменты могут присутствовать в любом из действий фирмы, от разработки изделия до маркетинга и производства. За несколько прошедших десятилетий некоторые японские автомобильные компании, например, развили у себя множество выдающихся организационных возможностей [22]. Сначала это была низкая цена при сравнительно небольших объемах производства, затем – высокое качество производства, а потом – быстрая разработка новой продукции. Эти организационные возможности дали в итоге важные преимущества, связанные с высокой эффективностью, особенно по сравнению с иностранными конкурентами, и сыграли главную роль в формировании конкурентного преимущества этих фирм.

Некоторые авторы различают возможности более высокого порядка – динамические – в качестве отдельного и более ценного вида ресурсов [37]. Они доказывают, что динамические возможности, «направленные на установление новых компетенций», превосходят статические или те, которые просто «копируют ранее выполненные задачи», потому что позволяют фирмам приспосабливаться к изменению стратегических требований.

При выявлении корней устойчивого конкурентного преимущества в рамках видения, основанного на ресурсах, внимание прежде всего обращается на запасы активов и возможностей (ресурсов), которыми обладает фирма. Поступая таким образом, мы обеспечиваем иной, более динамичный взгляд на конкурентное преимущество, чем тот, что возникает в результате анализа текущих потоков поступающих и расходуемых средств. В то время как эти потоки преходящи и могут быть мгновенно приспособлены к изменяющимся обстоятельствам, уровни запасов переносятся с одного периода времени на другой и могут накапливаться лишь медленно, с течением времени. В качестве объяснения *устойчивого* преимущества запасы поэтому имеют более важное значение, нежели текущие потоки.

Поэтому в основе возможностей фирмы производить прибыль и выдерживать длительные устойчивые различия (стратегические асимметрии) лежит запас ресурсов.

Тем не менее потоки важны и сами по себе. Предпринимаемые фирмой действия и инвестиции в ресурсы определяются в соответствии с реализуемой ею стратегией. Далее, многие потоки накапливаются и через какое-то время образуют дорогостоящие запасы ресурсов. Длительный процесс деятельности, например запуск новых изделий в производство, может вылиться в уникальную возможность дальнейшего их совершенствования. Таким образом, в то время как большинство расходных потоков отражаются в отчетах о хозяйственной деятельности, многие из них фактически являются долгосрочными инвестициями в самые важные из возможностей фирмы.

Несмотря на то, что ресурсы способствуют устойчивости конкурентного преимущества, компаниям зачастую сложно идентифицировать и оценить собственные ресурсы и определить, являются ли они их сильными или слабыми сторонами и могут ли они стать источниками устойчивого конкурентного преимущества.

Действительно, как только фирмы начинают оценивать набор ресурсов, которыми располагают, они обнаруживают целый «мешок» сюрпризов. Некоторые наиболее удачливые находят «драгоценные камни в своей короне» – ресурсы, которые могут служить основой

для успешных стратегий. Какие-то открывают, что их ресурсы – это фактически одни долги. Например, культура «большого железа» – универсальной ЭВМ, – которую исповедовала IBM и которая служила ей верой и правдой в течение почти 40 лет, стала обузой к концу 1980-х. Основная же масса фирм может выявить, что некоторые из их ресурсов заметно лучше тех, которыми располагают конкуренты, но, к сожалению, не оценены по достоинству потребителями. Задача менеджеров в том, чтобы понять разницу между полезными и ненужными ресурсами и использовать это знание для разработки стратегий, которые создадут устойчивое конкурентное преимущество.

С исторической точки зрения попытки оценить ресурсы чаще напоминали внутренние заумные изыскания, которым недоставало критической объективности. Видение, основанное на ресурсах, добавило дисциплины этому субъективному процессу, когда при анализе вновь стали принимать во внимание внешние перспективы отрасли и конкурентную динамику. Важно подчеркнуть, что оценить ресурс можно только с учетом конкретной окружающей среды, в которой конкурирует фирма, стоимость ресурсов организации определяется ее сложным взаимодействием с окружающей конкурентной средой по таким параметрам, как спрос, дефицит и выгодность инвестирования. Стоимость создается при совпадении трех факторов: когда ресурс востребован клиентами, когда он не может быть скопирован конкурентами и когда прибыль, производимую этим ресурсом, фирма действительно получает.

1. Спрос со стороны клиентов. Первое обстоятельство, определяющее стоимость ресурса, может быть найдено на товарном рынке. Ценный ресурс должен способствовать удовлетворению потребностей клиента по той цене, которую последний готов уплатить. В любой заданный момент времени эта цена будет определяться предпочтениями клиента, доступными ему альтернативными изделиями (включая замену) и поставкой сопутствующих или дополнительных товаров [18]. Эти структурные составляющие со временем меняются, поскольку предпочтения потребителей и конкурентные предложения также нестатичны. Поэтому фирмам приходится непре-

рывно переоценивать «готовность клиентов платить» и соответствие имеющихся ресурсов нынешнем прогнозируемым потребностям.

Чтобы соответствовать спросу со стороны клиентов, важно иметь в виду, что ресурсы только тогда имеют стоимость, когда удовлетворяют потребности клиентов лучше, чем аналогичные ресурсы конкурентов. Поэтому в данном контексте термин *отличительная компетенция* представляется нам более подходящим, чем *ключевая компетенция.* Даже с учетом того, что тот или иной ресурс может быть необходим для реализации стратегии, он не будет источником конкурентного преимущества, если не связан с отличительными особенностями изделий фирмы или способа ведения торговли. Они имеют ценность, только когда обеспечивают конкурентное преимущество на рынке. Какао-бобы, например, необходимы в качестве сырья для производителей шоколада, но они не дают соответствующей продукции важных отличительных качеств.

Анализ ресурсов фирмы поэтому должен включать в себя нечто большее, чем одну лишь внутреннюю оценку тех действий, которые компания производит хорошо. В частности, необходимо показать, как запас ресурсов фирмы может быть переведен в те или иные формы конкурентного преимущества.

Кроме того, спрос на данный специфический ресурс и, следовательно, его ценность очень чувствительны к возможности замены. Анализируя пять своих ресурсов, Портер выдвинул на первый план угрозу, связанную с замещением продукции, что может сильно повлиять на доходность в отрасли. Например, появление факсимильных аппаратов резко и внезапно уменьшило спрос на услуги, связанные с доставкой письменных документов. Однако даже когда спрос на конечное изделие остается высоким, конкуренты могут найти альтернативные ресурсы, позволяющие сформировать дополнительное предложение в этом сегменте. Транспортные агентства типа «кирпичи и минометы» столкнулись с большими трудностями, когда благодаря сети Интернет появилось множество диалоговых услуг, позволивших сравнивать цены на билеты, планировать поездки и резервировать места в гостиницах.

Зачастую замены ресурсов сопровождают появление новых технологий. Такое произошло, например, когда сталелитейные минизаводы, разработанные Nucor, заменили собой огромную материальную инфраструктуру, которую ведущие производители стали создавать на своих объединенных сталелитейных заводах. Но нередки случаи, когда замена возникает из-за нового способа объединения существующих ресурсов. Модель розничной скидки, предложенная Wal-Mart, заменила новыми ресурсами традиционные универмаги. Southwest Airlines, с ее короткими рейсами, структурой маршрута из точки в точку, соединяющая аэропорты второго ряда самолетами одного типа, заменила структуры маршрутов «втулка и спицы» и компьютерные системы заказа билетов, используемые ведущими авиакомпаниями.

В итоге наличие спроса на товары или услуги, при производстве которых используются те или иные ресурсы, – необходимое условие признания данных ресурсов ценными. Однако это еще не достаточное условие. Фирма должна иметь и ресурс, и преимущество, которого другие не имеют и сталкиваются с затруднениями при его копировании.

2. Ограниченность ресурсов. Второе важнейшее из требований, в случае выполнения которого ресурс может считаться ценным, состоит в его недостаточности. Если данный ресурс имеется в изобилии и всем доступен, любой конкурент может приобрести его и таким образом перенять связанное с ним преимущество фирмы [29]. В действительности ресурсы, приносящие конкурентное преимущество, по самой своей сути не могут быть общедоступными. Далее, чтобы быть источником *устойчивого* конкурентного преимущества, недоступность данного ресурса должна сохраняться в течение какого-то времени.

Невоспроизводимость, представляющая собой важнейший элемент процесса создания стоимости, ограничивает конкуренцию. Обладание ресурсом, который конкуренты могут успешно копировать, позволяет создавать стоимость лишь в течение короткого времени и поэтому не может служить основой для принятия долгосрочной стра-

тегии. Существуют четыре условия, исполнение которых делает ресурсы трудными для копирования. Ресурсы, играющие центральную роль при формировании стратегии фирмы, должны отвечать по крайней мере одному из них.

Первая категория включает в себя уникальные природные ресурсы, которые просто невозможно скопировать. Прекрасное местоположение недвижимого имущества, права на минеральное сырье или юридически защищенные патенты на производство того или иного препарата просто невозможно перенять. Было бы замечательно, если бы значительная часть ресурсов относилась к данной категории; однако в большинстве случаев при тщательном рассмотрении оказывается, что это не так. Даже ресурсы, которые представляются поначалу общедоступными, впоследствии зачастую оказываются некопируемыми. В 1970-е годы в подобную западню угодила компания Xerox, решившая, что никто не сможет когда-либо перенять ее возможности по копированию графики. Компания Canon доказала обратное, и то десятилетие стало для Xerox «потерянным», поскольку ее лидерство на рынке фотокопировальных устройств перешло к Canon.

Значительно большая часть ресурсов трудна для копирования из-за так называемой зависимости от способов их накопления. Эти ресурсы не могут быть приобретены мгновенно, а должны быть сформированы тем или иным способом в течение определенного времени, которое почти невозможно сократить. Признание фирменного знака «Coca-Cola», например, не выстраивалось специально и не может быть повторено иначе, как путем издержек в сотни миллионов долларов на рекламные кампании. Скорее это признание возникает из потребительского опыта, связанного с употреблением кока-колы в течение многих лет; чтобы всему этому соответствовать, требуется затратить много времени и накопить другой опыт, связанный с употреблением новой кока-колы. Точно так же можно потерпеть крах в реализации программы исследований и разработок, если ученые, параллельно работающие над одним и тем же проектом, не имеют возможности воспользоваться результатами программ, в рамках которых данные проблемы были решены ранее. Эта необходимость заново

пройти путь, который уже освоили предшественники, защищает первопроходца, сокращая возможности для повторения.

Третий источник невоспроизводимости – неоднозначность причин. Этот термин означает, что люди, потенциально способные произвести репликацию, либо не в состоянии разобраться в том, что именно является ценным ресурсом, либо не могут найти точный способ для его повторения. Например, в чем проявляется ресурс, позволяющий взаимному фонду показывать результаты выше средних по рынку? Являются ли сами квалифицированные менеджеры данного фонда или их подход к обучению таким ресурсом? А может, это методы работы, используемые командой менеджеров и аналитиков фондового рынка? Или уникальный способ выбора тех или иных акций? Или таким ресурсом является система стимулирования, которую использует компания? И если кто-то из старших руководителей перейдет в другую компанию, не заберет ли он с собой это знание, прихватив пачку заветных бумаг?

Причинная неоднозначность в сфере ресурсов связана зачастую с организационными возможностями. Эти возможности встроены в сложные социальные структуры и взаимодействия и могут зависеть даже от индивидуальных качеств нескольких выдающихся людей. Например, когда компании Delta и United пытались подражать успешной дешевой стратегии Southwest Air, самым трудным, что и пришлось копировать, были не самолеты, маршруты или вращающиеся двери. Все это было очень хорошо заметно и в принципе легко поддавалось дублированию. Труднее оказалось скопировать, а тем более превзойти культуру Southwest, основанную на преданности, семейственности и бережливости, потому что никто не мог до конца понять, что это такое и каким образом оно возникло.

Последний источник невоспроизводимости – *экономическое сдерживание.* Оно возникает, когда конкуренты компании, занимающей лидирующее положение на рынке, в принципе могут скопировать ее ресурсы, но из-за ограниченных возможностей не идут на это. Чаще всего такое решение принимается, если рассматриваемые новые стратегии связаны с большими капиталовложениями, например, в

сложные механизмы, обеспечивающие непрерывность производственного процесса, что является очень важной, специфической особенностью данного рынка. Если такие активы не могут быть перенаправлены (в частности, из-за того, что они полностью заняты на данном рынке), фирме, по всей видимости, ничего не остается, как укреплять свои позиции на данном рынке и бороться с любым конкурентом, пытающимся воспроизвести такого рода инвестиции. Столкнувшись с серьезными трудностями, потенциальные «подражатели» могут не захотеть воспроизводить данный ресурс, особенно если рынок слишком мал для двух успешных внушительных игроков.

Ресурсы могут расти в цене, если имеются многочисленные ограничения на пути к их воспроизведению. Например, репутация высококачественных инновационных изделий может зависеть как от способов накопления, так и от неоднозначности причин. Кроме того, воспроизвести комплекс ресурсов может оказаться еще труднее. По этой причине тщательно выверенные, внутренне последовательные стратегии особенно трудно скопировать. Потенциальные последователи столкнулись бы с необходимостью воспроизвести не только единичный ресурс, но целый клубок тесно взаимосвязанных ресурсов. Здесь следует отметить один нюанс: те самые качества, которые делают ресурсы трудными для копирования конкурентами, могут также вызвать затруднения и у самой фирмы при их воспроизведении или видоизменении.

Хотя соблазнительно невоспроизводимость ресурсов воспринимать в качестве условия «или-или», чаще это вопрос времени и ограничений. Характеристики, обсуждавшиеся выше, зачастую не исключают имитацию полностью; они лишь затрудняют ее или делают более сомнительным успех такого предприятия.

3. Применимость. Даже если ресурс удовлетворяет спрос, предъявляемый потребителем при ограниченных возможностях его поставки, остается актуальным вопрос о распределении прибыли: кому фактически достается прибыль, создаваемая за счет этого ресурса?

Было бы ошибкой думать, что прибыль автоматически поступает законным владельцам фирмы (инвесторам). Гораздо важнее во-

просы: о праве собственности на важнейшие ресурсы фирмы; насколько выявлены ресурсы, обеспечивающие создание прибыли; какие еще факторы определяют рыночное влияние соответствующих заинтересованных лиц.

Вообще говоря, если источник создания стоимости очевиден, а права собственности на важнейшие ресурсы четко определены, прибыль будет поступать владельцу ресурсов независимо от того, кто в этой роли выступает: сама фирма или какой-либо внешний контрагент. По этой причине фирмы, вероятнее всего, будут использовать прибыль от ресурсов, которые они разрабатывают самостоятельно, а не от тех, которые они приобретают на рынке. Уоррен Баффетт, к примеру, признал ценность Walt Disney Company лишь из-за владения ею авторским правом на Микки-Мауса. Отвечая в середине 1990-х годов на вопрос о том, почему он полюбил эту фирму в качестве объекта для инвестиций, Баффетт сказал: «Потому что мышь не имеет агентов».

Напротив, резкое увеличение числа частных акционерных фондов в 1990-х годах иллюстрирует некоторые нюансы, касающиеся владения ресурсами фирмой или ее служащими. Одним из важнейших ресурсов таких фирм были контакты и связи, которые они имели в инвестиционном банковском сообществе. К сожалению, для многих компаний этот ресурс часто воплощался в конкретных лицах, «совершавших сделки», а не в фирме как таковой. Эти люди очень часто имели и возможность торговать своими навыками, создавая свои собственные фонды или переходя в другую фирму, где они могли рассчитывать на большую долю прибыли, производимую за счет их ресурсов (навыков).

Для многих фирм наиболее трудными являются ситуации, когда требуется произвести оценку в условиях отсутствия четко определенного права собственности или комплексного использования ресурсов, затрудняющего идентификацию индивидуального вклада каждого из них. Такие ситуации приводят к возникновению торгов между различными партиями, к числу которых могут относиться клиенты, дистрибуторы, партнеры, поставщики, равно как и собственные

служащие фирмы. Многие партнеры, занятые в совместных предприятиях, находят, например, что решение вопросов об ассигновании становится весьма затруднительным в случае, когда контракты и права собственности не облачены в железо.

С более общей точки зрения всякий раз, когда фирма владеет ценными ресурсами, ее возможности использования прибыли постоянно находятся под угрозой, что она может быть обращена в неправильные платежи за исходные компоненты или, что адекватно, рассеять их, «затыкая дыры» внутри организации [32].

Изучение спроса показывает, что данный ресурс позволяет производить товары или услуги, нужные клиентам, причем по цене, которую они согласны платить. Исследование дефицита свидетельствует, что возможности поставки данного ресурса ограниченны и что конкуренты не смогут воспроизвести его. Наконец, проверка применимости показывает, что сама фирма может использовать прибыль, произведенную за счет конкурентного преимущества, обеспеченного данным ресурсом. Ресурсы, отвечающие этим условиям, позволяют извлекать существенную выгоду из пространства создания стоимости; компания выигрывает материально, если ей удается наладить поставку таких ресурсов в достаточном количестве и использовать их на нескольких рынках.

Следует, однако, признать, что условия, влияющие на стоимость тех или иных ресурсов, могут спустя какое-то время измениться, причем весьма резко. Когда это происходит, пространство создания стоимости сокращается или расширяется. Признание того, что такое вполне возможно, подчеркивает важность динамической оценки ресурсов и той роли, которую они играют в поддержке конкурентного (или корпоративного) преимущества фирмы.

Неотъемлемые свойства ресурсов

Как показывает предыдущее обсуждение, большая часть характеристик, влияющих на стоимость ресурса, определяется в сложном взаимодействии в рамках системы, объединяющей конкурентов, клиентов и поставщиков исходных компонентов. По этой причине стоимость ресурса меняется вместе с условиями конкуренции и выбран-

ной стратегией. Другие характеристики ресурсов, однако, свойственны самой их природе.

Ресурсы существенным образом различаются по своим производительным возможностям, то есть по тому, что фирма имеет от их эксплуатации и как долго будут длиться поставки. В отношении некоторых ресурсов имеются фиксированные уровни, в то время как другие располагают возможностями, которые изменяются в соответствии с тем, как эти ресурсы используются. Штамповочная машина, например, имеет конечную производительность, в то время как фирменный знак и репутация компании не страдают подобными ограничениями.

Важно различать краткосрочные и долгосрочные производительные возможности. Если конкурентное преимущество фирмы, создаваемое тем или иным ресурсом, необходимо подкрепить, сам этот ресурс не должен терять свои качества и исчезать. Только тогда он может переходить из одного периода времени в другой и таким образом поддерживать долгосрочные стратегические асимметрии.

Ресурсы накапливаются и распадаются с разной скоростью. Ясно, что чем медленнее они обесцениваются, тем ценнее становятся. Хотя природные ресурсы, такие как нефтяные залежи, исчерпываются по мере их использования, точно вычислить скорость их убывания очень трудно. Задача эта еще больше усложняется, когда мы имеем дело с нематериальными ресурсами. Экономисты традиционно устанавливают среднегодовые темпы обесценения в 0,3 и 0,1 соответственно, когда речь идет об инвестициях фирмы в рекламу и исследования и разработки. С практической точки зрения, однако, оценка долговечности неосязаемых ресурсов необыкновенно трудна, потому что время их существования во многом зависит от того, как они были сформированы и каким образом развивается рыночный спрос на них. Бренд Disney, например, процветал в течение нескольких десятилетий, чем зачастую незаслуженно пренебрегали, если принять во внимание то обстоятельство, что ценность технологических знаний может обесцениться очень быстро, как это демонстрируют истории успеха различных фирм в каждом новом поколении микросхем памяти на полупроводниках.

Ресурсы также сильно отличаются по своей специфике. У некоторых из них может быть множество применений, у некоторых – только одно. Легкозаменяемые ресурсы – наличные средства, многоцелевые машины и общие навыки в сфере управления – могут быть использованы на различных рынках. Более специализированные ресурсы, например экспертные возможности в узких научных дисциплинах и секретные формулы, позволяющие производить ту или иную продукцию, имеют, как правило, лишь ограниченное применение. Рассмотрим, например, самую успешную британскую компанию, производящую средства для истребления насекомых, – Rentokil. По мере того как эта фирма расширяла свою деятельность в сфере ухода за растениями и садами, она вдруг стала испытывать затруднения из-за своего легкоузнаваемого фирменного знака (образовано от «Rent-to-Kill»*), и проблемы эти разрослись до такой степени, что компания была вынуждена изменить название. Чтобы служить хорошей основой для диверсифицированной фирмы, ресурсы должны быть до некоторой степени легкозаменяемыми, но и достаточно специфическими, чтобы обеспечить значительное преимущество в тех областях, в которых они применяются.

В рамках видения, основанного на ресурсах, доказывается, что получение компанией прибыли объясняется наличием у нее дефицитного ресурса. Экономисты интерпретируют эту прибыль как ренту, образующуюся благодаря фактору, получение которого ограничено. Однако они делают важное различие между двумя видами экономической ренты:

Рента Рикардо, или дефицитная рента, образуется за счет ценных факторов, ограниченных по своей сути – с точки зрения их воспроизводства. Рента Рикардо возникает из дефицита.

Рента Шумпетера, или предпринимательская рента, зарабатывается новаторами в период между заявлением об инновации и ее успешным распространением. Ожидается, что новшества через какое-то время будут переняты, но пока этого не произошло, новатор зарабатывает ренту Шумпетера.

---

* Возьми в аренду, чтобы убить (англ.).

Важное различие между этими двумя видами рент состоит в том, что рента Рикардо долгосрочна, а рента Шумпетера таковой не является. Рента Рикардо возникает благодаря факторам, которые трудно или невозможно перенять, таким как уникальное географическое местоположение, сложные организационные структуры или устоявшаяся корпоративная репутация. Рента Шумпетера, наоборот, возникает благодаря новшествам, которые в конечном счете будут взяты на вооружение другими.

Эти проблемы ставят перед менеджерами множество фундаментальных вопросов. Во-первых, если фирма зарабатывает экономическую ренту, благодаря чему это происходит? Во-вторых, являются ли соответствующие факторы по своей природе относящимися в большей степени к виду Рикардо или Шумпетера? Они являются результатом какого-либо новшества, которое через некоторое время конкуренты смогут воспроизвести, или в них есть неотъемлемые качества, воспроизвести которые будет очень трудно? Далее, насколько вероятно, что конкуренты представят новшества, которые уменьшат стоимость данного ресурса? Когда приблизительно это должно произойти?

Проблема конкурентного преимущества прямо связана с уникальностью успешной компании. При этом исследователи часто упрощают рассмотрения данного вопроса, поскольку априори считают, что прирост ценности в цепочке ценности означает однозначный прирост прибыльности компании. Однако в реальной действительности все не так просто и жестко определено. Как справедливо отмечает В. С. Катькало, «на самом деле фирма обычно испытывает затруднения с присвоением экономической выгоды от всей созданной его дополнительной ценности. Вследствие конкуренции части создаваемой фирмой ценности могут присвоить ее наемные работники, потребители и соперники» [4, с. 69]. Особенно это часто происходит, когда технологические прорывы осуществляют мелкие фирмы, а результатом пользуются другие, более крупные, способные добавить свои ценности и предоставить на рынок более конкурентоспособный про-

дукт. Пример фирмы EMI, изобретателя сканера и General Electric, Apple – изобретателя персонального компьютера и IBM подтверждают высказанный выше тезис. Конкурентное преимущество может быть устойчивым, когда факторы, его обеспечивающие, позволяют получить компании дополнительные ценности и прибыль в течение длительного промежутка времени на всем рыночном пространстве, и относительным, когда и время получения рыночного пространства ограниченно.

Чтобы конкурентное преимущество было устойчивым и не разрушено конкурентами, путем имитации (подражания), необходимы, в терминологии Ричарда Румельта, изолирующие механизмы, то есть «барьеры, ограничивающие фактическое равновесие прибыли среди отдельных фирм» [34, с. 167-185]. Чем эффективнее данные механизмы, тем устойчивее конкурентное преимущество. Эмпирические исследования показывают, что конкурентное преимущество лидеров отрасли в процессе конкурентной борьбы разрушается очень медленно. Даже в течение десяти лет и более, различия в показателях прибыли между компаниями остаются примерно постоянными, как и сам состав лидеров и отстающих (см. например: [28, с. 415-430]).

Р. Грант следующим образом идентифицирует источники формирования изолирующих механизмов, позволяющих фирме обеспечивать свое устойчивое конкурентное преимущество [3, с. 235-236]:

1. Идентификация. Фирма-соперник должна быть в состоянии выявить, обладает ли ее соперник конкурентным преимуществом.

2. Стимулы. Выяснив, что фирма-лидер обладает конкурентным преимуществом, фирма-соперник должна быть уверена в том, что инвестиции в имитацию с лихвой окупятся.

3. Диагностика. Фирма-соперник должна быть в состоянии проанализировать особенности стратегии своего конкурента, обеспечивающие ему конкурентное преимущество.

4. Приобретение ресурсов. Фирма должна быть в состоянии приобрести посредством передачи или воспроизводства ресурсы и способности, необходимые для подражания стратегии более эффективной фирмы.

Р. Грант предлагает типы изолирующих механизмов со стороны фирмы-лидера, существующие на каждой из перечисленных выше стадий (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Типы изолирующих механизмов для обеспечения фирмой устойчивого конкурентного преимущества [3, с. 236]

Необходимость имитации	Изолирующий механизм
Идентификация	Сокрытие высоких результатов деятельности
Стимулы для имитации	Сдерживание: доведение до конкурентов – имитаторов своих агрессивных намерений
	Преимущественное право: использование всех доступных инвестиционных возможностей, включая патентное право
Диагностика	Использование множества источников конкурентного преимущества для создания «причинно-следственной двусмысленности» и соответственно неопределенности возможности имитации со стороны конкурентов
Приобретение ресурсов	Формирование конкурентного преимущества на ресурсах и способностях, которые не отличаются мобильностью и копируются с трудом

Устойчивое конкурентное преимущество наиболее надежно и долгосрочно удерживает фирма, которая осуществляет успешный инновационный процесс, то есть коммерциализацию изобретения путем изготовления и/или продвижения нового товара или услуги, а также в случае использования нового способа производства. Не все изобретения превращаются в инновации. С другой стороны, многие иннова-

ции имеют весьма далекое отношение к прорывным технологиям (например, персональный компьютер). Это показывает тот факт, что сами по себе инновации и, следовательно, инвестиции в инновации не являются гарантией высокой прибыльности компании и, соответственно, устойчивого конкурентного преимущества.

Прибыльность инновации для фирмы-новатора зависит от ценности, произведенной инновацией, и ее долей, которую способен получить новатор [3, с. 330]. Стоимость, созданная инновацией, распределяется среди множества участников – стейкхолдеров. Покажем это на рынке персональных компьютеров. Фирма Apple, новатор в данной области, делит свои прибыли с фирмами-имитаторами Acer, Toshiba и др., огромные прибыли получают поставщики Intel (микропроцессора), Sharp (жидкокристаллические мониторы) и Microsoft (операционное программное обеспечение). Наконец, из-за сильной отраслевой конкуренции самая большая часть стоимости присваивается покупателям, которые обычно платят за свой персональный компьютер гораздо ниже той ценности, которую они получали. Но, несмотря на все указанные выше негативные моменты, инновационный процесс является самой большой гарантией обеспечения фирме устойчивого конкурентного преимущества.

Литература к главе 1

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
2. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
3. *Грант Р.* Современный стратегический анализ. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
4. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического менеджмента. – СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2006.
5. *Коллинз Д. Дж., Монтгомери С. А.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
6. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.

7. *Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
8. *Парахин В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В.* Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: КНОРУС, 2005.
9. *Петров А. Н.* Методология выработки стратегии развития предприятия. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1992, с.36.
10. *Петров А. Н.* Теория планирования: первое приближение. – СПб.: Знание, 2005.
11. *Пинковская С. В., Смирнов Н. Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУТ, 2001.
12. *Пирс II Дж., Робинсон Р.* Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013.
13. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
14. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд. / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.
15. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: «Банки и биржи». ЮНИТИ, 1998.
16. *Уотермен Р.* Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 1988.
17. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня. – М.: ЗАО «Олимп бизнес», 2002.
18. *Adam M. Brandenburger, H. W. Stuart.* Value-Based Business Strategy // Journal of Economics and Management Strategy, 1996, Spring, vol. 5, No. 1, p. 5-24.
19. *Antony R. N.* Planning and Control Systems: A. Framework for Analysis. Gradnate School of Business, Harvard University, 1965.
20. *Bolman L. G., Deal T.* Refraining Organization: Artistry, Choice and Leadership 2nd edition, San-Francisco; Jossey-Bass Publishing, 1997.
21. *Buaron R.* «New – Game Strategies» Mc Kinsey Staff Paper, March 1980, p. 34-36.
22. *Carliss Y. Baldwin, Kim B. Clark.* Capabilities, Time Horizons and Investment: New Perspectives on Capital Budgeting // Harvard Business School mimeograph, 1990.

23. *Chandler A. D.* Strategy and Structure: A.Chapter in the History of Industrial Enterprises. – Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.
24. *Chang Y. N., Campo-Flores F.* Business Policy and Strateg: Text and Cases Goodyear Publishing Company. – Santa Monica, 1980, p. 4.
25. *Fuller C. B., Stopford J. M.* «Rejuvenation the Mature Business» (London and New York: Rontlendge, 1992)
26. *Hammel G., Valikanqas L.* «The Quest for Resilience» – Harvard Business Review (September 2003), p. 62-75.
27. *Higgins J. M.* Organizational Policy and Strategic Management, Dryden, New York, 1983.
28. *Jacobsen R.* «The Persistence of Alnormal Returns»: Strategic Management Journal 9 (1988), p. 415-430.
29. *Jay Barney.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management, 1991, p. 99-120.
30. *Mintzberg H.* Mintzberg on Management: InSide Our Strange World of Organization. N.Y. Free Press, 1989, p. 214-216.
31. *Mintzberg H.* The Rise and Fall of Strategic Planning. – N.Y. The Free Press, 1994.
32. Pankaj Ghemawat. Commitment. New York: Fress Press, 1991, ch. 4.
33. *Quinn J. B.* Strategies for Change: Logical Instrumentalism. – Dow Jones – Irwin: Homewood, IL, 1980.
34. *Rumelt R. P.* How much does industry matter? Strategic Management Journal 12 (3): 167-185.
35. *Schendel D. E., Hatten K. J.* Business policy and Strategic management: A broader view for an emerging discipline. – Academy of Managament Proceeding, 1972, p. 99-102.
36. *Stalk G. Jr.* «Time – The New Source of Competitive Advantages» – Harvard Business Review (July-August) 1998, p. 41-51.
37. *Teece D. J., G. Pisano, A. Shuen.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal, 1997, August, vol. 18, No. 7, p. 509-533.

ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: СОВРЕМЕННЫЙ АНАЛИЗ

2.1. Анализ концепций стратегического менеджмента

Современная наука о стратегическом управлении накопила достаточное число классификаций, концепций, стратегий. В. С. Катькало выделяет следующие наиболее известные подходы [2]:

- классификация Д. Шендела и К. Хофера на основе дихотомии между содержанием и процессом стратегии [25];
- классификация Р. Виттингтона на основе различий по результатам стратегии и процесса ее создания [28];
- классификация Э. Чаффи о наличии трех школ: линейной, адаптивной и интерпретивной [15];
- классификация стратегии Л. Руло и Ф. Сегэн на четыре "дискурса" – классическую, ситуационную, социополитическую и социокогнитивную [24];
- классификация Д. Тиса и соавторов, основанная на четырех парадигмах: концепции конкурентных сил, концепции стратегического конфликта, ресурсные концепции и концепции динамических способностей [10].

В отечественной литературе наиболее удачной следует признать классификацию В. С. Катькало, основанную на эволюции теорий стратегического управления [2]. Она включает в себя четыре этапа. Рассмотрим их подробнее.

Первый этап: доаналитическое исследование стратегий фирмы.

Во-первых, начальный этап теории стратегического управления принес ряд важных результатов, поныне не утративших значения. Практически все современные концепции стратегий в той или иной степени уходят корнями в работы трех основоположников теории стратегического управления. Особое значение имеет обоснование ими ключевой роли фактора менеджмента в успехах и неудачах фирм. Разработав (пусть порой с весьма разных позиций) концепцию

стратегии применительно к управлению фирмами, «отцы» новой теории вышли за рамки присущей учебному курсу «Политика бизнеса» трактовки стратегии как элементарной межфункциональной координации или интеграции. Теперь этим понятием обозначались выбор товарных рынков, на которых фирма будет конкурировать, и ключевые политики, определяющие то, как она будет конкурировать. Было показано различие между корпоративными, деловыми и функциональными стратегиями, разработаны методики их создания и аналитические интерпретации их влияния на результаты компаний. В 1960-е гг. эти достижения вместе с разработками BCG дали мощный толчок к осмыслению заново профессиональными менеджерами сути работы по руководству компаниями в целом.

Во-вторых, результаты начального этапа теории стратегического управления показали важность рассмотрения вопросов стратегий сквозь призму разных концепций и в этом смысле кумулятивного накопления знаний о данном многогранном феномене. Комплексный характер последнего отразился в изначальном плюрализме концептуальных подходов, не всегда согласующихся по исходным допущениям. Показательны расхождения в посылках между школами проектирования и планирования. Одна подчеркивала роль главного управляющего как «архитектора» стратегии, а другая фокусировала внимание на корпоративных плановиках (часто имевших статус одного из директоров компании). Кроме того, одна понимала в качестве общей схемы стратегического анализа метод SWOT, а другая отдавала предпочтение детализированной формальной модели планирования, состоявшей из длинной последовательности четко прописанных шагов, поддерживаемых множеством технических приемов.

В-третьих, многие теоретические и методологические аспекты ранних концепций стратегий отражали ограничения начального этапа новой области научных исследований. Так, их особенностью была некоторая механистичность, выраженная в общем стремлении к поиску оптимального «организационного соответствия», что отражает их терминология: «стратегия как интеграция организационных функ-

ций» [Chandler, 1962], «стратегия как соответствие организации ее окружающей среде» [Andrews, 1971] или «стратегия как планирование в терминах целей и средств» (например, состыковка политики развития организации с ее целями) [Ansoff, 1965; Steiner, 1979; Акофф, 2002]. Здесь воззрения «отцов» теории стратегического управления нуждаются не столько в уточнении (например, контекстуальном), сколько в серьезном пересмотре. Так, современная ресурсная концепция иначе трактует ключевое для этой теории понятие конкурентного преимущества и саму суть стратегического управления.

Второй этап: становление новой научной дисциплины.

В целом на данном этапе безусловно был сделан решающий шаг вперед в формировании современной теоретической платформы исследований стратегий фирм.

В рассматриваемый период окончательно произошло обособление научных исследований стратегического управления от разработок консалтинговых фирм и от линейных, технократических трактовок стратегий. Главные усилия исследователей были теперь направлены не на выработку нормативных и, как правило, универсальных рекомендаций, а на объяснение и предсказание успехов и неудач стратегий фирм. В русле трансформации этой области исследований в направлении к более строгой, «научной» дисциплине были новаторские работы, в которых изучались зависимости экономических результатов фирм от конкретных стратегий и предлагались классификации бизнес-стратегий. До появления трудов Рамелта (развивавших подход Чандлера) по корпоративным стратегиям, Портера, а также Майлза и Сноу по бизнес-стратегиям в сфере изучения стратегий фирм доминировали два противоположных лагеря – ситуационалисты (отрицавшие обобщения) и универсалисты (не признававшие роль контекста и непредвиденных событий). Новые подходы позволяли делать обобщения и прогностические выводы, недоступные ни ситуационалистам, ни универсалистам, а рекомендации новых концепций были востребованы менеджерами-практиками даже в большей степени, чем рецепты успешных стратегий, предлагавшиеся сторонниками их более ранних концепций.

Отметим также, что новые методологические принципы исследований были присущи разработкам вопросов стратегий фирм на основе самых разных социальных наук, представители которых в рассматриваемый период стали активно заниматься проблематикой стратегического управления. Аналогичная характеристика применима и для другой показательной тенденции того времени – быстрого расширения географии центров исследований стратегий фирм. По сравнению с периодом зарождения теории стратегического управления, на ее новом этапе интеллектуальная гегемония Гарварда (несмотря на выдающиеся труды Портера) уже не была очевидной: влиятельные группы исследователей возникли в школах бизнеса других университетов США (Пурдью, Стэнфорде, Беркли и др.), а также в Канаде (во главе с Минцбергом в университете Макгилл) и Великобритании (во главе с Петтигрю в университете Уорвик).

Важнейшим фактором возмужания научной дисциплины стратегического управления было усиление влияния на исследования стратегий фирм языка, инструментария и логики доказательств различных экономических теорий. Не будет преувеличением сказать, что концептуальное ядро современной теории стратегического управления в значительной мере сложилось в рассматриваемый период и именно благодаря данной тенденции. Это стало возможным путем «управленческого расширения» экономической теории: в теории конкурентных стратегий Портера и в экономической теории организации фирмы трактовались на основе заметно модифицированных и адекватных практике менеджмента (по сравнению с неоклассикой) предпосылок относительно их неоднородности и поведенческих особенностей. Если до Портера сфера исследований стратегического управления больше напоминала просвещенные дискуссии, то после выхода в 1980 г. «Конкурентной стратегии» она превратилась в научную дисциплину, способную не только делать предписывающие выводы, но и объяснять феномены практики менеджмента.

Экономическая логика и терминология (конкурентных преимуществ, показателей прибыли, рент и др.) легли в основу многих

передовых для 1970–1980-х гг. концепций не только конкурентных, но и корпоративных стратегий. По сути, концепции экономистов Рамелта, Уильямсона, Тиса и других авторов пришли на смену царившей ранее теории корпоративной стратегии в трактовке Ансоффа. Подходы, акцентировавшие внимание на экономической эффективности, стали более привлекательными для бизнесменов и по сравнению с чисто организационными трактовками стратегий, развивавшимися тогда же на основе логики других наук, интересующихся фирмами и их взаимодействием с внешней средой.

Третий этап: развитие теории на собственной основе.

С середины 1980-х гг. в научной литературе по стратегическому управлению обозначился сдвиг в пользу ресурсной концепции. Дальнейшее усиление влияния последней не только соответствовало общим тенденциям эволюции теории стратегического управления, но и стало воплощением нового, третьего этапа этой теории, когда она *перешла к развитию на собственной основе.* Результаты проведенного в настоящей главе анализа особенностей третьего этапа теории стратегического управления можно обобщить в следующих выводах.

Во-первых, становление новой парадигмы стратегического управления, которая к началу 1990-х гг. стала очень актуальной на фоне глубоких изменений в практике менеджмента конкурентоспособных компаний, было сопряжено с преодолением ряда методологических проблем, характерных ранее для исследований стратегий фирм. В первую очередь стержневым направлением стало развитие междисциплинарных подходов взамен мульти-дисциплинарных, прежде больше помогавшим продвигать теорию «не вглубь, а вширь». При этом главной задачей таких междисциплинарных усилий стал поиск ответа на вопрос: «Почему фирмы в одной и той же институциональной среде и технологических условиях могут демонстрировать устойчивые различия в экономических результатах?» Ориентация на эту и другие фундаментальные проблемы теории стратегического управления усиливала самоидентификацию данной научной дисциплины и предопределила ее методологический вектор – приоритет проблемно-ориентированных исследований.

Другим новым методологическим акцентом стало понимание фирмы (ее ресурсов и организационных способностей) как основной единицы анализа при выяснения природы и механизмов устойчивых конкурентных преимуществ. Если для первого этапа теории стратегического управления был в целом характерен приоритет внутренних аспектов деятельности фирмы, для второго – акцент на внешнее (рыночное) окружение, то особенностью третьего этапа стал возврат на обновленной интеллектуальной основе к внутриорганизационным способностям. В этом смысле авторская концепция эволюции теории стратегического управления несколько созвучна трактовке ее развития через метафору «колебания маятника» Хоскиссона с соавторами, хотя первая трактует экономическую теорию организаций не как самостоятельный этап исследований стратегий фирм, а как один из элементов интеллектуальной платформы формирования ресурсного подхода.

Во-вторых, взлет ресурсной концепции на рубеже 1990-х гг. был обусловлен не только накоплением критической массы созвучных ему научных концепций и тем, что концепция Портера перестала отвечать экономическим реалиям, но в особенности тем обстоятельством, что ресурсная теория стратегического управления оказалась не менее академически состоятельной, чем теория рыночного позиционирования. В отличие от последней, сторонники ресурсного подхода ставили и более сложную научную задачу выработки альтернативы неоклассической теории фирмы на основе изучения конкурентных возможностей фирм как следствия их внутриорганизационных различий. Было доказано, что именно в организационных способностях менеджмента фирмы по обеспечению уникальности ее бизнес-модели (следовательно, и продуктов) по сравнению с конкурентами и кроется залог ее долгосрочного процветания. При этом особый акцент был сделан на определение характеристик ресурсов и способностей, позволяющих генерировать устойчивые конкурентные преимущества: ресурс должен создавать экономическую ценность и быть редким, трудным для имитации, незаменимым и не свободно доступным на рынке факторов производства.

Важнейшую роль в популяризации этих идей сыграли работы Прахалада и Хамела (особенно книга 1994 г. «Конкурируя за будущее»), в которых, кроме того, менеджерам разъяснялась необходимость отказа в новых условиях конкуренции от традиционного стратегического планирования. Взамен предлагалась философия «стратегических намерений» и «стратегической архитектуры», означающая разведение стратегических целей и ресурсов фирмы, поскольку прояснение контуров будущей отрасли теперь возможно лишь по мере ее создания.

Четвертый этап: формулирование новой парадигмы.

Во-первых, появившиеся в последнее десятилетие многочисленные заявки на новую парадигму этой теории стратегического управления должны оцениваться по критерию их соответствия общему вектору движения в сторону создания здесь динамической теории. Данное суждение было подкреплено в настоящей главе рассмотрением новейших тенденций в организационно-экономической трансформации отраслей, конкуренции и фирм, свидетельствующих о том, что современным качественным отличием этих изменений стал их не только глубокий, но и перманентный характер. Важнейшими символами этих сдвигов являются резкое усиление роли знаний как активов в конкуренции фирм, нарастающая конвергенция технологий и отраслей, новые экономические основы рыночной конкуренции и эффективной организации фирм.

Среди таких новых основ экономики конкуренции и фирм особо нужно выделить: быстрое возрастание приоритета нематериальных активов; новое понимание роли экономии от масштаба; смещение акцентов с минимизации издержек на создание дополнительной ценности и даже – с контроля издержек на фактор времени (скорость разработки и коммерциализации новых продуктов, технологических и организационных инноваций); относительное снижение важности доли рынка (ввиду подвижности его формата, сокращения жизненных циклов товаров и высокой динамики запросов потребителей). Серьезные изменения претерпевает при этом объект стратегического управления – фирма, прежде всего понимание ее эффективных размеров и

организационных границ. Зачастую фирмы оказываются субъектами рыночной конкуренции в составе альянсов, сетей и других межорганизационных структур.

На этом фоне в современной теории стратегического управления способности менеджеров-предпринимателей к проактивным действиям по созданию рынков завтрашнего дня, распознанию новых возможностей бизнеса и организационному обновлению фирм для извлечения из них экономических выгод трактуются как основные механизмы обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ. Такая трактовка, основанная на приоритете бизнес-моделей, адекватных новым вызовам бизнеса, и понимании того, что менеджмент не «умер», а стал «другим», является, по мнению автора, более адекватной, чем встречающиеся порой в литературе суждения о невозможности устойчивых преимуществ фирм в условиях современной «гиперконкуренции».

В-третьих, в 2000-е гг. по критериям соответствия приоритетам развития концептуального ядра теории стратегического управления, а также задаче построения здесь динамической теории самым передовым из имеющихся подходов В. С. Катькало считает подход на основе динамических способностей. Именно этот подход впервые открывает перспективы целостного анализа различных аспектов стратегий фирмы, особо акцентируя новые и важнейшие сегодня факторы их долгосрочного успеха – предпринимательские аспекты менеджмента, управление изменениями и конкуренцию на основе знаний как активов. Концепция динамических способностей, возникшая и развивающаяся путем интеграции эволюционной теории, теории трансакционных издержек, концепций организационного обучения и неявного знания, являет собой наиболее сильное управленческое расширение экономического анализа. Это позволяет серьезно продвинуться в смягчении основных дихотомий теории стратегического управления, в том числе в не решенной пока дихотомии «внутреннего и внешнего», преодоление которой особенно актуально для современных исследований стратегий фирм [Lowendahl, Revang, 1998; Клейнер, 2002; 2004; Катькало, 2003; 2004]. Ни одна другая новая концепция стратегий фирм не имеет достоинств, равных этим.

В-четвертых, помимо конкуренции на основе знаний как активов, другой важнейшей особенностью стратегий фирм в современной экономике является широкое распространение сетевых организационных решений. Хотя некоторые ученые интерпретируют данный феномен как суть новой парадигмы стратегического управления, В. С. Катькало считает, что сетевые структуры представляют собой скорее новую форму, а не новое содержание стратегий фирм и, кроме того, сетевая концепция стратегического управления есть еще один (помимо указанного выше) частный случай логики концепции динамических способностей.

Разумеется, у модной ныне «виртуальной корпорации» есть свои пределы эффективности, однако, как и для других межфирменных образований, один из главных экономических мотивов ее создания – отношенческие ренты, которые необходимо изучать, но которые находятся за рамками возможностей традиционной ресурсной концепции. Для решения этой проблемы ей необходимо отойти от противопоставлений рынка и внутренней организации и включить в анализ их смешанные формы. Концепция динамических способностей не только позволяет сделать это, но и предоставляет возможность толковать отношенческие ренты как вариант предпринимательских рент (результат новых комбинаций репутационных и иных активов), иными словами, как умение культивировать долгосрочные межфирменные контрактные отношения, важнейшую внешнюю компетенцию фирмы и фактор ее устойчивых конкурентных преимуществ. Более того, концепция динамических способностей выгодно отличается от сетевой концепции тем, что трактует сети лишь как одно из возможных, а не всегда лучшее стратегическое организационное решение.

Наиболее известной классификацией подходов к процессу выработки стратегии развития предприятия является типология, предложенная Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Дж. Лэмпелем, в работе «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента», изданной в 1997 году. Авторы выделяют десять научных школ, рассматривая их в следующей последовательности (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Школы стратегического менеджмента

№	Название школы	Суть процесса стратегического менеджмента
1	Дизайна	Формирование стратегии как процесс осмысления
2	Планирования	Построение стратегии как формальный процесс
3	Прогнозирования	Построение стратегии как аналитический процесс
4	Предпринимательства	Построение стратегии как процесс предвидения
5	Когнитивная	Построение стратегии как ментальный процесс
6	Обучения	Построение стратегии как развивающийся процесс
7	Власти	Построение стратегии как переговорный процесс
8	Культуры	Построение стратегии как коллективный процесс
9	Внешней среды	Построение стратегии как реактивный процесс
10	Конфигурации	Построение стратегии как процесс трансформации

Свои десять школ стратегий Г. Минцберг и соавторы делят на три группы. Первые три школы имеют предписывающий характер, то есть обращают внимание скорее на вопросы процесса формирования, а не на его содержание. Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формирования стратегии. Их сторонников интересуют не столько предписания идеального стратегического поведения, сколько описание реальных процессов разработки стратегии. Последняя школа – конфигурации – является детищем самого Г. Минцберга и, следовательно, рассматривается как наиболее "продвинутая" по соотношению к остальным девяти школам [5]. Данная классификация нашла много сторонников и последователей. Более того ряд ученых дополняет эту классификацию. Например, Р. Кох сформулировал дополнительно еще две "школы" – школу стратегических намерений и растянутых целей и школу "родительских способностей" [18], а К. Уайт – уже целых четыре дополнительных школ [27].

Г. Минцберг и соавторы подробно анализируют каждую из выделенных «школ стратегий», используя при этом огромное число литературных источников, что не может не вызывать уважения. Однако

тщательное изучение предложенной классификации вызывает ряд сомнений в ее правомерности.

Во-первых, представляется несколько надуманным выделение ряда школ как отдельных, уже сформировавшихся направлений к формированию стратегии развития организации. В этом невольно признаются сами авторы. Говоря о трудах по когнитивной школе, они прямо заявляют, что эти труды образуют не столько единую научную школу, сколько собрание не связанных между собой исследований, а «четко относящиеся к школе власти научные труды весьма немногочисленны» [6].

Во-вторых, в работе присутствует взаимное пересечение постулатов и посылок различных школ стратегий. Так, логический инкрементализм Дж. Квина «нельзя считать полноценным представителем школы обучения, поскольку он одновременно "оседлал" и ее, и директивные школы (особенно школу дизайна), к тому же он еще одной, а может быть, и двумя ногами "стоит" в школе политики» [6].

В-третьих, ни одна из выделенных авторами школ не может описать процесс формирования стратегии развития организации полностью, а обращает внимание лишь на какой-либо важнейший его аспект.

Все вышесказанное дает сделать вывод о том, что классификация школ стратегий Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Дж. Лэмпела представляет определенный научный интерес, является очень сложной для восприятия и достаточно неоднозначной по содержанию. Более того, попытки отечественных исследователей кратко и просто прокомментировать позицию данных авторов еще больше запутывают ситуацию, поскольку существенно обедняют ее содержание и не раскрывают самой сути каждой из выделенных школ [1].

Именно поэтому наиболее адекватно с позиции менеджеров будет рассмотрение подходов к формированию стратегии исходя из исторического аспекта создания конструктивных теорий стратегического менеджмента, основываясь для простоты восприятия на терминологии и фактическом материале, представленными Г. Минцбергом и другими авторами.

В настоящее время широко известны и глубоко разработаны три конструктивистские теории стратегического планирования и управления, позволяющие сформулировать конкретные стратегии развития организации в соответствии с современными представлениями экономической науки.

Суть школы дизайна, главным идеологом которой считается К. Эндрюс, член так называемой Гарвардской группы, подробно была изложена в предыдущем параграфе при описании соответствующей модели стратегического планирования. Отметим только, что она построена на двух фундаментальных принципах:

формирование стратегии происходит как нахождение соответствия между характеристиками фирмы и теми возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде;

стратегия, разработанная для конкретной организации, уникальна сама по себе и формируется вне всяких шаблонов и заранее определенных стандартов.

Основным методом, применяемым при формировании стратегии в рамках школы дизайна, является широко известный SWOT-анализ.

Школа планирования, основателем и наиболее последовательным разработчиком которой является И. Ансофф, по своим исходным положениям во многом перекликается со школой дизайна, что было продемонстрировано при исследовании соответствующей модели стратегического планирования в предыдущем параграфе. Можно назвать только одно, но очень принципиальное отличие. Простая неформальная модель школы дизайна превращена в школе планирования в строго определенную последовательность шагов, почти на грани автоматизма. Стратегия в представлении И. Ансоффа есть результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенного в виде контрольных таблиц и поддерживаемого соответствующими моделями. Именно поэтому основным инструментарием данной школы являются так называемый «вектор роста» (матрица «товар/рынок» И. Ансоффа) и соответствующие модели диверсификации на основе портфельного анализа [14].

Школа позиционирования, основоположником которой справедливо считается М. Портер, исходит из основного постулата, что для каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий, которые могут принести нужные результаты. При этом нужные результаты – конкурентные преимущества, которые фирма получает на рынке. Именно М. Портер впервые подробно исследовал конкуренцию не с позиций макроэкономики, а точнее, общей экономической теории, а рассмотрел ее в качестве важнейшего аспекта функционирования фирмы. Особый упор в школе позиционирования делается на так называемый конкурентный анализ, который позволяет выбрать одну из типовых стратегий конкуренции. При этом методы конкурентного анализа («пять сил конкуренции», выделение стратегических групп для конкурентной среды и построение «цепочки ценностей» при исследовании ресурсного потенциала фирмы), а также предложенные типовые стратегии М. Портера или Ф. Котлера понятны и достаточно легко применимы на практике [26].

Обобщая проведенный анализ, выделены три общих основных постулата, на которых базируются рассмотренные нами конструктивистские теории стратегического планирования:

Стратегии формулируются как набор жестких предпочтений, хорошо продуманных заранее.

Стратегии формулируются высшим руководством организации исходя из их системы ценностей, миссии и культуры компании.

Внешняя среда организации достаточно постоянна в своих качественных параметрах во времени и может быть исследована имеющимися в распоряжении высшего руководства приемами и методами.

Вместе с тем каждая из конструктивистских школ стратегий, несмотря на их схожесть, имеет свои отличительные черты, наиболее существенными из которых являются следующие:

Школа дизайна: стратегия каждой организации в конкретный временной промежуток уникальна, и ее формулирование есть результат искусства и профессионализма высшего руководства.

Школа планирования: формулирование стратегии может быть максимально формализовано.

Школа позиционирования: основываясь на результатах качественно проведенного конкурентного анализа, высшее руководство может выбрать одну (или несколько) общих стратегий, представляющих собой стандартные решения для любых типов организаций.

Именно в силу своей простоты и возможности формализации процесса анализа и стратегического выбора школы планирования и позиционирования имели огромный успех у менеджеров-практиков соответственно в семидесятые и девяностые годы прошлого века. Однако любой конструктивизм (позволяющий довести теорию до практических методов и инструментария) построен, как мы показали выше, на системе постулатов, что существенно обедняет теорию и не позволяет ей адекватно описывать реальную экономическую практику, то есть получать эффективные результаты. Поэтому любые конструктивистские теории имеют «срок своего эффективного действия», когда положенные в основу их постулаты наиболее адекватно отображают реальные экономические процессы с позиций современного уровня научного познания.

Очевидно, что с течением времени, постулаты, положенные в основу рассмотренных выше конструктивистских теорий, стали вызывать определенные сомнения, которые мы попытаемся сформулировать в виде вопросов. Ответом на каждый из этих вопросов может служить одно или даже несколько направлений в теории стратегического менеджмента. Они относятся к дескрентивным, то есть описательным, позволяющим анализировать исследуемое явление и получать новые качественные выводы. По нашему мнению, именно дескрентивные теории являются своеобразным «накопителем» нового качества, позволяющим пересматривать систему существующих постулатов и на основе нового уровня научного познания создать адекватную конструктивистскую теорию стратегического менеджмента.

Необходимо отметить, что современные исследователи в области стратегического менеджмента небезосновательно считают, что в настоящее время создается новая конструктивная теория стратегического управления, основанная на ресурсной концепции и элементах

институциональной теории [8], основанной, в свою очередь, на популярной теории "стержневых компетенций" Г. Хамела и К. К. Прахалада [12]. Она будет исследована более подробно позднее, а пока попытаемся сформулировать вопросы, оспаривающие незыблемость постулатов современных конструктивистских теорий стратегического планирования и управления.

Вопрос 1. Познаваема ли внешняя среда?

Поиском ответа на этот вопрос занимаются представители так называемой когнитивной школы стратегий. Ее девизом могут служить слова «Я увижу это, если поверю» [5].

В соответствии с данной школой внешняя среда может быть рассмотрена в трех аспектах: реальная внешняя среда, воспринимаемая внешняя среда и узаконенное окружение.

Согласно концепции реальной внешней среды организация «погружена в окружение», существующее вне и независимо от нее. В этом смысле «внешняя среда определяется как реально существующее, объективное, независимое». Все конструктивистские школы стратегического менеджмента исходят из этой концепции. Среда всегда познаваема, надо только ее исследовать.

Концепция воспринимаемой внешней среды не заменяет понимания окружения как реального и объективного. Разница заключатся в том, что ставится под сомнение мера познаваемости изменений внешней среды в истинном свете, поскольку интерпретация мира идет через призму опыта, ментальности и других факторов стратега. Это – объективная ветвь когнитивной школы и с практической точки зрения ее главная задача заключается в сокращении разрыва между неверным восприятием и истинной сущностью окружения.

Наиболее сложной для восприятия стратегов-практиков является концепция узаконенного окружения, которая представляет собой субъективную ветвь когнитивной школы. В соответствии с ней организация и внешняя среда – это удобные обозначения принципов деятельности. «Мир – это, по существу, неопределенная сфера опыта. Во внешней среде нет ни возможностей, ни угроз, а только материальные и символические результаты действия. Но стратег – полный ре-

шимости найти смысл в действиях – создает взаимоотношения выстраивая и приводя в действия связи. В действительности в небе нет Большой Медведицы, но люди предпочитают думать, что она есть, … мысленно проводя линии между звездами. Сами по себе … автомобили, нефтяные скважины, ракеты бессмысленны и выглядят такими же беспорядочными, каким видятся нетренированному глазу скопление звезд на небе. Стратеги строят мысленные связи между событиями, целями и ситуациями, и те приобретают смысл для членов организации» [6]. Вот почему, по мнению представителей данной школы, стратеги в большинстве своем самоучки: они выстраивают – главным образом на основе приобретенного опыта – собственные структуры знаний и ментальные процессы.

Вопрос 2. Как изменяется внешняя среда: постоянно, эволюционно или скачками, революционно?

Конструктивистские школы исходят из того, что развитие внешней среды происходит скачками, дискретно, революционно, а между этими скачками ними окружение организации развивается достаточно и стабильно вполне предсказуемо. Это позволяет определять «предначертанную заранее» стратегию, которая, при таком понимании внешней среды, может быть реализована. «Скачок» в изменении внешней среды требует, по мнению представителей данных школ, переформулирования стратегии на период фонового «скачка».

Представители школы обучения ставят данную позицию под сомнение. Постоянные изменения внешней среды приводят к постоянным воздействиям на эти изменения, которые выстраиваются высшим руководством в логическую цепочку (а не являются бессмысленными действиями), которая и называется стратегией. Согласно этой школе любая система эволюционирует, а не развивается скачками. В соответствии с этим, можно говорить не о стратегии, предначертанной заранее, а о развивающейся стратегии, основанной на обучении и позволяющей гибко реагировать на изменения внешней среды. В этом суть одного из самых известных течений в стратегическом менеджменте – логического инкрементализма Дж. Квина. Он предполагает, что «формирование стратегии действительно характе-

ризуется малыми, но никак не независимыми приращениями. Напротив, основные действующие лица связывают воедино все тянущиеся к ним нити, синтезируя окончательную стратегию" [6].

Если школа обучения рассматривает формирование стратегии как процесс обучения высшего руководства путем постоянного воздействия на изменение окружения, то школа внешней среды ставит деятельность организации в прямую зависимость от окружающей среды. Основой данной школы служит «теория ситуационных факторов», описывающая взаимосвязи между конкретными изменениями окружения и определенными признаками организации. Наиболее известный постулат этой теории для стратегического менеджмента звучит так: «Стабильные внешние условия благоприятствуют более тщательному планированию» [6]. Этот постулат широко используется представителями конструктивистских школ для аргументации своих методических подходов. Вместе с тем теория ситуационных факторов отрицает существование «единого способа» управления организациями и, наоборот, подчеркивает уникальность (аналогично школе дизайна) всех стратегических решений в зависимости от величины организации, используемых технологий, степени внешней враждебности и т. д.

Вопрос 3. Нужно ли учитывать высшему руководству при формировании стратегии интересы других заинтересованных лиц?

Ответ на данный вопрос представителей конструктивистских школ стратегического менеджмента является отрицательным. Они исходят из тезиса, что «разумными действующими лицами в организации являются исключительно определяющие стратегию высшие менеджеры, а все остальные их сотрудники – лишь послушные и лояльные “трудовые ресурсы”, озабоченные исключительно реализацией планов руководства» [6].

Однако практика стратегического управления внесла существенные коррективы в такую жесткую позицию. Оказалось, что отсутствие учета интересов заинтересованных лиц как вне, так и внутри организации, чаще всего приводит к невозможности реализации выработанной стратегии. Более того, в условиях жесткой конкурентной

борьбы, идеи развития какого-либо отдела, выдвигаемые линейными менеджерами, при внимательном изучении высшим руководством могут «вырасти» в генеральную стратегическую линию организации в целом. Изучением таких взаимоотношений между высшими руководителями и всеми заинтересованными лицами занимается школа власти как одно из направлений теории стратегического планирования и управления. Она рассматривает формирование стратегии как некий политический процесс, в котором происходит поиск, учет и согласование (нахождение компромисса) интересов всех участников процесса реализации стратегии организации. Наиболее яркими разработками данной школы, имеющими прикладной характер и широко используемыми в практике стратегического планирования, являются теория стейкхолдеров и разработки стратегических альянсов.

Вопрос 4. Как преодолеть сопротивление инерционных сил при формировании и реализации новой стратегии?

Конструктивистские теории стратегического планирования и управления обходят этот вопрос стороной, поскольку в них априорно задается отсутствие сопротивления стратегиям, разработанным высшим руководством предприятия. Однако, как уже отмечалось выше, в реальной практике такие проблемы возникают и требуют своего разрешения. Наиболее эффективные рекомендации на этот счет дает школа культуры как весьма специфическое направление стратегического менеджмента.

Организационная культура ассоциируется с коллективным познанием. Она становится «мнением организации», общими убеждениями, которые отражаются в традициях и привычках, а также и более осязаемых формах – в бытующих в организациях преданиях, ее символах, даже в сооружениях и продуктах. Причем, чем теснее связаны между собой интерпретация и действия, тем глубже они укореняются в культуру. Причем, на поверхности существует множество очевидных связей между ними.

Культура организации содействует скорее не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; а в лучшем случае она допускает корректировку стратегии. Таким образом, культура, влияя

на принятый в организации стиль мышления и анализа, не только воздействует на процесс формирования стратегии, но и обеспечивает определенное сопротивление стратегическим изменениям, которые высшему руководству необходимо преодолевать, используя при этом специфические методы.

Как считают Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел, опасность школы культуры заключается в том, что «она пытается разубедить нас в необходимости изменений» [5]. Однако, с другой стороны, организационная культура способствует стабильному функционированию системы, обеспечивает ей некий «запас прочности», что, в свою очередь, придает ей устойчивость при сильных возмущениях внешней среды.

В то время как процесс разработки стратегии преследует целью изменение ориентиров деятельности организации, результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в выбранном направлении. Описанием относительно последовательной деятельности по реализации стратегии внутри устойчивых состояний, которые нарушаются случайными и достаточно сильными скачками в новое состояние, занимается школа конфигураций. Основополагающей работой для этого направления послужила уже упоминавшаяся ранее работа А. Чандлера «Стратегия и структура: главы истории промышленного предпринимательства». В ней убедительно показано, что наличие соответствующей организационной структуры управления позволяет устойчиво реализовывать заранее разработанную стратегию, то есть преодолевать стратегическое сопротивление. Более того, трансформация организации под влиянием резких и сильных возмущений внешней среды требует одновременного видоизменения организационной структуры управления в соответствии с новой, переформулированной стратегией развития. Однако наиболее адекватно все основные постулаты данной школы отображает концепция цикла развития организации.

Подводя итоги сказанному, можно так кратко выразить кредо школы конфигурации: «Основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относи-

тельно длительных отрезках времени или, по крайней мере, при тех изменениях, которые вписываются в ее стратегию» [5]. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода в новое состояние и сохранение жизнеспособности организации.

Заканчивая описание подходов Г. Минцберга и его коллег к формированию и реализации стратегии, остановимся кратко на школе предпринимательства, которая может рассматриваться в качестве дальнейшего развития некоторых положений школы дизайна. Она призвана ответить на центральный вопрос стратегического менеджмента: «Где и как собственно формулируется стратегия развития организации?». Школа предпринимательства не только рассматривает стратегический процесс сквозь призму действия одного человека – руководителя организации, но и подчеркивает значение свойственных ему состояний и процессов – интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности. Центральное понятие школы предпринимательства – видение, то есть мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании высшего руководства. Таким образом, предпринимательскую стратегию можно охарактеризовать одновременно и как предначертанную с точки зрения направления и общих очертаний, и как возникающую неожиданно в смысле определяющихся «в процессе» деталей [5].

2.2. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия

В теории стратегического управления можно выделить несколько подходов к процессу выработки стратегии, каждый из которых имеет своих сторонников и оппонентов. Рассмотрим их более детально.

1. Корпоративное планирование (corporate planning) как подход к выработке стратегии исторически сформировался первым. У его истоков стояли такие “классики” теории стратегического планиро-

вания как И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс и другие. Суть данного подхода – определение логических предписаний об организации самого процесса, который представляется как линейно-последовательная процедура принятия решений, включающая высшее руководство в поиск по использованию необходимой информации для генерирования, оценки и выбора путей будущего развития предприятия. Таким образом, стратегический анализ ведет к стратегическому выбору, а тот, в свою очередь, к исполнению стратегических действий.

Главная концепция данного подхода заключается в достижении определенного уровня рациональности в выборе стратегического развития на основе ценной информации. Стратегическое планирование является в этом случае прерогативой высшей администрации (то есть предполагается жесткая централизация процесса принятия решений), а работники на средних и нижних уровнях иерархии управления функционируют строго по определенным им свыше траекториям.

2. Логический инкрементализм (итеративное планирование) по сравнению с предыдущим подходом является более деструктивным, чем конструктивным. Как считает Дж. В. Квин, оно определяется как процесс выработки стратегии, реализуемой на предприятии в действительности. Роль высшей администрации определяется как "организатора" процесса, объединяющего в единое целое частные стратегии, которые генерируются в различных структурных подразделениях. Однако высшее руководство все равно остается "архитектором" стратегии, так как, во-первых, определяет базовые ориентиры развития, а, во-вторых, создает условия, при которых протекает процесс стратегического планирования – информационную базу и компетентность персонала. Именно поэтому выработка окончательной стратегии развития осуществляется в итеративном режиме.

Описанные выше подходы к процессу стратегического планирования являются базовыми. Обычно они противопоставляются друг другу как подходы "сверху-вниз" и "снизу-вверх". Однако, как нам представляется, после проведения более глубокого анализа, та-

кой взгляд является достаточно поверхностным. Второй подход можно считать логическим продолжением первого, как более глубокое проникновение в сущность стратегического планирования как такового. В современных условиях стратегическое планирование понимается в более широком смысле и включает в себя не просто процесс выработки плана, но и процесс его реализации. Поэтому к процессу планирования должны быть привлечены и конкретные исполнители плановых решений. С одной стороны, процесс планирования становится в этом случае более многоступенчатым, а его сходимость – не такая однозначная. С другой – вероятность реализации плана резко увеличивается. К настоящему времени разработаны и опробованы в практике западных фирм специальные процедуры, обеспечивающие согласование интересов в условиях выработки стратегического плана [23]. И последнее. Итеративное планирование требует достаточно высокой культуры стратегического мышления как у высшего руководства, так и у руководителей более низкого уровня.

3. Интуитивное планирование (muddling through) обычно рассматривается как третий подход к стратегическому планированию развития предприятия. Можно сказать, что этот подход сродни итеративному планированию за исключением того, что "окончательное принятие решения не обеспечивается с такой же степенью целесообразности" [23]. Высшее руководство устанавливает простые и глобальные цели, которые обеспечивают небольшое, но достаточно устойчивое продвижение. Другими словами, лица, принимающие решение (ЛПР), вынуждены в конце концов повторять мелкие шажки для достижения поставленной цели и сделать приспособляемость необходимым условием своей деятельности. Поэтому их роль по сравнению с первыми двумя подходами менее логична и профессиональна.

Сторонники данного подхода утверждают, что он основан на опыте и интуиции высшего руководства, а направленность на небольшие шаги по достижению глобальной цели делают его более рациональным и менее дорогостоящим, чем корпоративное планирова-

ние. Кроме того, если на предприятии отсутствуют профессионалы в области стратегического планирования в "верхнем эшелоне власти", то первый и второй подходы просто обречены на неудачу. С другой стороны, критики данного подхода к стратегическому планированию доказывают на исторических примерах, что в условиях "стратегического дрейфа", который инициирует интуитивное планирование, предприятие не в состоянии быстро и адекватно реагировать на меняющиеся условия среды, а также не способно перестраивать свою деятельность качественно, что очень важно в условиях конкурентной борьбы.

4. Наконец, четвертый подход к стратегическому планированию – *хаотическое планирование* (garbade can) – планированием как таковым не является. Как пишут Б. Ричардсон и Р. Ричардсон, в данном случае "решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, все из которых возникают независимо друг от друга. Проблемы могут возникать неожиданно и всюду. Решения существуют вне зависимости от того, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют друг за другом" [23].

Данная позиция противопоставляется реальному корпоративному планированию и не учитывает преимуществ организации процесса, характерного для итеративного планирования. Она показывает, что люди сначала действуют, а затем думают, то есть стратегическое планирование на предприятии полностью отсутствует, а если оно где-либо и есть, то стратегии могут просто всплывать непреднамеренно из различных частей системы.

2.3. Стратегический менеджмент как стратегический процесс

Современные теории стратегического менеджмента исследуют стратегическое управление как триаду «Содержание-процесс-контекст» [19]. Схематично данная концепция изображена на рис. 2.1.

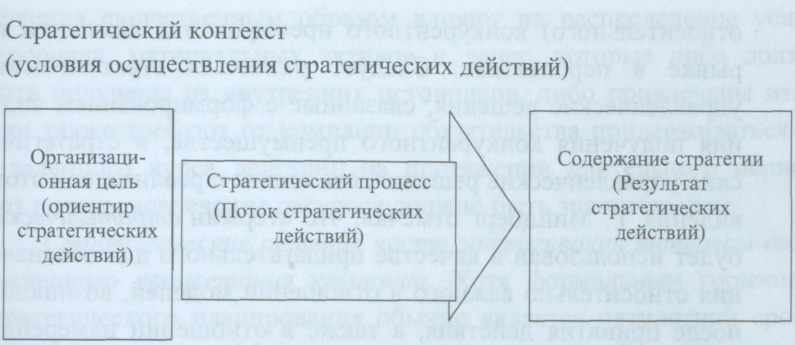


Рис. 2.1. Соотношение цели организации и трех аспектов стратегического управления

При этом центральное место отдается содержанию стратегии (приоритет конкурентных преимуществ), но постоянно учитывается процесс и контекст. Однако такая постановка вопроса не является абсолютной аксиомой. В условиях нарастающей неопределенности окружающей среды, невозможностью достаточно полно проанализировать социально-экономические процессы на макро и микроуровнях при помощи адекватных конструктивных (предписывающих) теорий, усиливается роль процесса в формировании и реализации стратегии. Это проистекает прежде всего в силу следующих обстоятельств, которые будут использованы как исходящие постулаты для дальнейшего исследования:

1. Управление по своей сути есть постоянно повторяющийся процесс принятия решений, связанный с прогнозированием, планированием, регулированием, координацией и контролем за деятельностью компании.
2. Любое управленческое решение должно быть направлено на сохранение или приумножение конкурентного преимущества, то есть получение новой ценности (например, в сфере прибыли, получения дивидендов).
3. Стратегическим управленческое решение становится, если оно способствует получению устойчивого (в крайнем случае,

относительного) конкурентного преимущества компании на рынке в перспективе. Следует различать стратегические управленческие решения, связанные с формированием видения получения конкурентного преимущества, и стратегические управленческие решения, связанные с реализацией этого видения. Г. Минцберг отмечал, что «термин *стратегический* будет использован в качестве прилагательного для обозначения относительно важного в отношении моделей, возникших после принятия действия, а также в отношении намерений, которые им предшествовали» [21]. При этом надо учитывать замечания классика в области управления 60–70-х годов прошлого века Г. Кунца: «Долгосрочное планирование – это не планирование будущих изменений, а планирование возможных последствий решений, принимаемых в настоящем» [3]. Это означает, что в момент принятия решения однозначно оценить является принятое решение стратегическим или нет, часто не представляется возможным. Например, закрытие финансирования научно-исследовательской темы по разработке нового товара, которое показалось топ-менеджменту неперспективным, в будущем может привести к тому, что технологический прорыв осуществят конкуренты. То, что казалось тактическим вчера, завтра может оказаться стратегическим.

Параметры стратегических решений

Стратегические решения требуют вовлечения топ-менеджеров. Поскольку стратегические решения затрагивают различные области деятельности компании, они предполагают участие топ-менеджеров. Обычно только руководители высшего звена обладают достаточной информацией, чтобы предвидеть последствия таких решений, и полномочиями для выделения ресурсов, необходимых для их исполнения

Стратегические решения предполагают вовлечение значительных ресурсов, имеющихся в распоряжении компании. Стратегические

решения существенным образом влияют на распределение усилий персонала, материальных активов и денег, которые либо должны быть получены из внутренних источников, либо привлечены извне. Они также требуют от компании обязательства придерживаться определенного курса действий на протяжении длительного периода. Вот почему вовлечение ресурсов должно быть значительным.

Стратегические решения часто затрагивают интересы долговременного процветания компании. Хотя формальным горизонтом стратегического планирования обычно является пятилетний срок, в действительности эффект стратегических решений может длиться дольше. Избрав для себя определенную стратегию, компания связывает с ней свой имидж и конкурентные преимущества. Компании становятся известными на определенных рынках, благодаря определенным продуктам или технологиям. Они поставят под угрозу свои прошлые завоевания, отказавшись от этих рынков, продуктов и технологий в пользу радикально иной стратегии. Поэтому, к лучшему или к худшему, последствия стратегических решений могут проявляться в течение очень долгого времени.

Toyota годами следовала успешной маркетинговой стратегии для своих седанов в Японии. Вместе со стратегией пришел имидж компании, предлагающей качественные автомобили немолодым клиентам. Стратегия была успешной, но по мере старения клиентской базы компании, она не менялась. Молодые потребители находили этот имидж непривлекательным и обращали взоры к другим производителям. Формулирование и осуществление стратегии изменения имиджа, способной пробудить к нему новый интерес, остается важной задачей компании Toyota на зарубежных рынках.

Стратегические решения ориентированы в будущее. Стратегические решения основываются скорее на предсказаниях, которые могут сделать менеджеры, нежели на том, что они знают точно. Акцент делает на проектировании будущего развития, которое позволит компании сделать выбор в пользу наиболее многообещающей стратегической перспективы. В турбулентном конкурентном мире свободного предпринимательства компании могут преуспеть лишь в том случае,

если они занимают проактивную позицию в отношении изменений и стремятся их предвосхитить. Создатель *Microsoft* Билл Гейтс приобрел известность в качестве мастера ориентированных в будущее стратегических решений, которому зачастую удавалось добиваться успеха за счет менее проницательных конкурентов.

Стратегические решения влияют на многие функции и различные товарные подразделения компании. Стратегические решения оказывают комплексное воздействие на большую часть функций и структурных элементов компании. Решения по поводу клиентской базы, области конкуренции или организационной структуры по необходимости влияют на какое-то количество стратегических бизнес-единиц (SBU), служб или проектов компании. Все они будут затронуты в ходе процессов распределения и перераспределения ресурсов и ответственности, вытекающих из таких решений.

Стратегические решения предполагают оценку внешнего окружения организации. Все компании являются открытыми системами. Они оказывают воздействие на внешнюю среду и сами испытывают воздействие таких ее факторов, на которые они не в силах повлиять. Вот почему ради успеха в конкурентных ситуациях стратегические менеджеры должны смотреть дальше тех границ, где заканчиваются операции их компаний. Они должны учитывать, что другие игроки, имеющие отношение к данной ситуации (конкуренты, поставщики, потребители, кредиторы, правительство и участники рынка труда), также могут действовать в своих интересах.

Таким образом, на наш взгляд, стратегический менеджмент есть на самом деле стратегический процесс в рамках менеджмента организации, позволяющий стабилизировать функционирование компаний с позиции получения высокой и устойчивой прибыли.

Первым, кто акцентировал внимание на процессном аспекте стратегии был Г. Минцберг, который определил ее как «паттерн в потоке управленческих решений» [22], Д. Кэмпбел, Д. Стоунхаус и Б. Хьюстон прямо заявляют, что стратегия является процессом потому, «что содержит три четко обозначенные стадии: 1) стратегический

анализ; 2) стратегический выбор; 3) реализация стратегии и менеджмент» [4]. Наконец А. Хакс и Н. Майлаф прямо отмечают, что «процессная школа видит стратегию как выход трех различных процессов, влияющих на формирование стратегии:

- индивидуальный познавательный процесс, где рациональное восприятие внешней среды и внутренних возможностей приводится в соответствие;
- социальный и организационный процесс, который способствует внутренней коммуникации и достижению консенсуса в принятии решений;
- политический процесс, направленный на создание, удержание и трансформацию власти внутри организаций» [16].

Появляются монографии и учебники, где понятие «стратегический менеджмент» заменяется на «стратегический процесс» [16, 6].

Стратегический процесс как составная часть менеджмента компании есть процесс преодоления противоречий, которые представляют три основные дихотомии, представленные в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Основные дихотомии теории стратегического управления по В. С. Катькало [2]

Главные вопросы теории	Дихотомии
1. Акцент исследований стратегии фирмы	Содержание стратегий → Процесс стратегий
2. Механизм успешных стратегий	Предпринимательские → Административные
3. Источники конкурентных преимуществ	Внешние → Внутренние

Дихотомия между содержанием стратегий и процессом стратегий предполагает четкое разделение самого потока стратегических действий и результата стратегических действий, а точнее, соответст-

вие полученных результатов объявленным целям или общему видению проблемы. Если добавить сюда их проблему адекватности объявленных целей реально существующим возможностям получения устойчивого конкурентного преимущества, то становится очевидным, что простая на первый взгляд дихотомия между содержанием и процессом стратегий представляет собой «многослойную» конструкцию. На поверхности данная дихотомия выступает как единство и противоположность процессов формирования и реализации стратегии.

Предпринимательский и административные аспекты стратегического управления есть вторая дихотомия, которая характеризует проактивный и адаптивный механизмы реализации успешных стратегий. В. С. Катькало справедливо отмечает, что «баланс между созданием нового и развитием имеющегося становится важнейшей проблемой стратегического управления (баланса его предпринимательского и административных начал)» [2]. При этом очевидно, что чисто проактивный путь развития («чистая инновация»), также как и «адаптация без реструктуризации» являются тупиковыми стратегиями, поскольку просто нереализуемы на практике. Любое инновационное развитие компании нарушает сложившийся баланс производственных, социальных и других отношений, снижает стабильность функционирования фирмы, однако двигает компанию вперед и, в начале, обеспечивает ей устойчивое конкурентное преимущество. Наоборот, стремление действовать старыми, проверенными методами в условиях нестабильной окружающей среды практически всегда приводит к потере фирмой позиций на рынке, потере конкурентного преимущества. В этом заключается противоречие второй дихотомии стратегического управления, единство и противоположность новых и старых методов реализации по существу есть путешествие между Сциллой и Харибдой, то есть большая вероятность подвергнуться двум серьезным и равновеликим опасностям.

Третья дихотомия связана с источниками конкурентных преимуществ, которые делятся на внутренние и внешние. Р. Хоскинсон и другие исследователи (М. Хитт, В. Ван и Д. Юн) использовали принцип маятника, чтобы описать хронологию возникновения теорий

стратегического управления. При этом крайними точками амплитуды колебаний маятника являются жесткие приоритеты внутренних или внешних источников конкурентных преимуществ, принимаемых в конкретной теории в качестве одного из постулатов [17]. Графически данный подход показан на рис. 2.2.

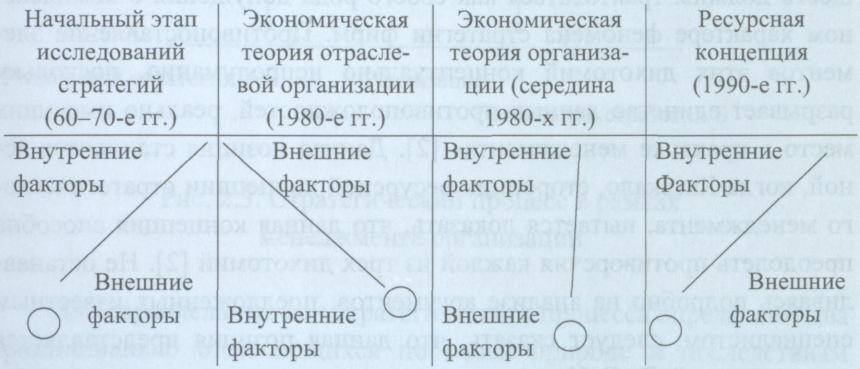


Рис. 2.2. Эволюция методологии теории стратегического менеджмента по Р. Хоскинсону [17]

Достаточно подробный анализ оригинальной версии Р. Хоскинсона с соавторами дан в работах В.С. Катькало [2]. Для целей нашего исследования хотелось бы обратить внимание, что наиболее популярные конструктивные (предписывающие) теории стратегического менеджмента – теории И. Ансоффа, М. Портера, Г. Хамела и К. К. Прахалада, которые предлагают конкретный набор стратегий или однозначный предмет их поиска, связанный с одной из альтернатив дихотомии. Попытки подойти к этой проблеме синтетически, объединив внешние и внутренние факторы (как это пытались сделать К. Эндрюс и его соратники по Гарвардской группе в SWOT-анализе), приводили к тому, что скорее ставились ограничения на процесс формирования стратегии, чем определялась область их поиска или, тем более, формулировались типовые (общие) стратегии. В этом и за-

ключается единство и противоположность третьей дихотомии теории стратегического менеджмента.

С точки зрения В. С. Катькало, «дихотомии между содержанием и процессом стратегического управления, предпринимательскими и административными механизмами успешных стратегий, а также между внутренними и внешними факторами конкурентных преимуществ должны трактоваться как своего рода допущения о комплексном характере феномена стратегии фирм. Противопоставление элементов этих дихотомий концептуально непродуманно, поскольку разрывает единство данных противоположностей, реально имеющих место в практике менеджмента» [2]. Данная позиция становится ясной, когда Катькало, сторонник ресурсной концепции стратегического менеджмента, пытается доказать, что данная концепция способна преодолеть противоречия каждой из трех дихотомий [2]. Не останавливаясь подробно на анализе аргументов, предложенных известным специалистом, следует сказать, что данная позиция представляется весьма шаткой. В. С. Катькало противопоставляет ресурсную (экономическую) концепцию организационной (неэкономической), однако в подтверждение своей правоты использует концепцию динамических способностей, которую напрямую отнести к экономическому содержанию фирмы крайне проблематично.

Исходя из предложенных постулатов понимания стратегического менеджмента как стратегического процесса в рамках менеджмента организации, можно сделать вывод, что стратегический процесс включает реализацию стратегии несколько независимо от процесса, с помощью которого была определена сама стратегия. Этим объясняется создание концепции «двойных стратегий» Д. Абела, в рамках которой для сохранения отличительных результатов компании необходимо иметь две стратегии – одну для настоящего, другую – для будущего [13]. Таким образом, стратегический процесс, как нам представляется, можно определить как две параллельные прямые, которые соответствуют процессам формирования и реализации стратегии. Схематично он изображен на рис. 2.3.

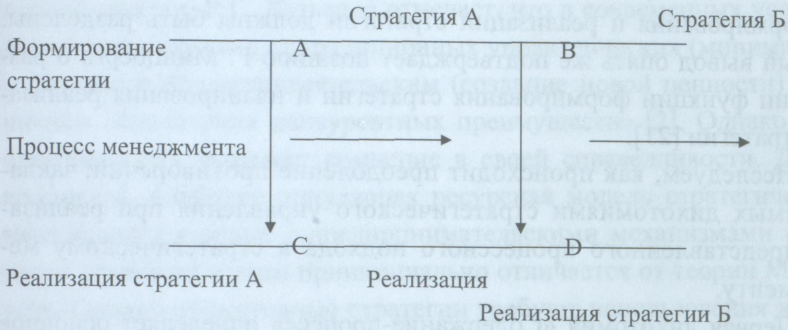


Рис. 2.3. Стратегический процесс в рамках менеджмента организации

Две параллельные оси стратегического процесса определяют два принципиально отличающихся по своей природе и последствиям стратегических решения. Так формирование (формулирование) стратегии развития организации связано с привлечением (чаще виртуальных) стратегических ресурсов компании. Реализация стратегии, в свою очередь, связана с использованием ресурсов организации. Поэтому вариантность формулирования стратегии, возможность возврата к старым вариантам, существенно выше, чем в процессе реализации стратегии.

Данный подход ликвидирует одно из самых слабых мест организационных конструкций стратегического менеджмента. В традиционных базовых моделях стратегического менеджмента [11] процесс формирования и реализации стратегии рассматривается как последовательный. Критики такого подхода справедливо отмечают, что в условиях быстро меняющейся окружающей среды последовательная схема как крайне негибкая будет работать с постоянным запаздыванием, стараться притормозить предпринимательские и активизировать административные механизмы стратегии [21]. Параллельная схема формирования и реализации стратегии позволяет начать разработку новой стратегии практически сразу после начала реализации

утвержденной стратегии. Это означает, что организационные процессы формирования и реализации стратегии должны быть разделены. Данный вывод опять же подтверждает позицию Г. Минцберга о разделении функции формирования стратегии и планирования реализации стратегии [21].

Исследуем, как происходит преодоление противоречий, закладываемых дихотомиями стратегического управления при реализации представленного процессного подхода к стратегическому менеджменту.

Первая дихотомия «Содержание-процесс» определяет основное содержание противоречия как разрыв между формулированием и реализацией стратегий. Параллельность данных процессов позволяет говорить о том, что определяется некое единство, синхронизация (если можно так говорить) данных процессов. Более того, становится более понятным содержание как процесса формулирования, так и процесса реализации стратегии. Формирование стратегии как формулирование некоего видения развития организации происходит или в виде квантового скачка (множественного изменения организационных компонентов) по Д. Миллеру и П. Фризену [20], или в рамках логического инкрементализма. Однако справедливо замечание, что «в действительности оба подхода могли бы описывать две стадии одного и того же процесса, а именно пошаговое стратегическое обучение, итогом которого становятся революционные стратегические изменения. Иначе говоря, организации ожидают удобного момента, чтобы окончательно определиться, куда они идут и зачем, и как только стратегическое окно чуть приоткрывается, тут же следует прыжок в него» [5]. В модели стратегического процесса (рис. 2.3) это путь от точки А к точке Б, то есть разработка новой стратегии, одновременно реализуется предыдущая стратегия А (путь от точки С к точке D). Таким образом, определяется не только содержание каждого из параллельных процессов формирования и реализации стратегии, но и формируется процесс наполнения каждой из составляющих новым содержанием.

Вторая дихотомия также находит свое разрешение в представленной модели. В.С. Катькало отмечает, что в современных условиях характерен «переход от традиционных управленческих (минимизация издержек) к предпринимательским (создание новой ценности) механизмам обеспечения конкурентных преимуществ» [2]. Однако такая однозначность вызывает сомнение в своей справедливости. Да, современная, наиболее популярная ресурсная модель стратегического менеджмента связана с предпринимательскими механизмами реализации стратегии и этим принципиально отличается от теории М. Портера. Однако эффективные стратегии требуют использования как того, так и другого механизма реализации стратегии. В представленной модели стратегического процесса (рис. 2.3) это достигается тем, что формирование стратегии идет за счет предпринимательских механизмов, а эффективность реализации поддерживается за счет организационных механизмов. Естественно, такое рассмотрение является слишком грубым, в действительности любое стратегическое решение есть синтез предпринимательского и организационного подходов, однако именно в период формулирования стратегии закладываются новые инновационные подходы, и именно при реализации стратегии упор делается на эффективное достижение целей в рамках существующих организационных структуры и культуры организации.

Разрешение противоречий третьей дихотомии – внутренние и внешние источники получения конкурентных преимуществ – является самым сложным для любой теоретической конструкции стратегического менеджмента, претендующей на консервативность (предписывающий характер). Представляется, что ведущим фактором становится то, на каком рынке действует компания. Если это существующий рынок, то очевидно, что ведущим будет внешний источник, поскольку фирма должна позиционироваться на рынке. При выходе на новый рынок (особенно рынок возникающий) главными будут внутренние источники, поскольку именно они позиционируют фирму по отношению к другим. Очевидно, что как и в отношении предыдущей дихотомии, такое разделение достаточно условно. В условиях существующего рынка внутренние факторы также ста-

новятся источником получения устойчивого конкурентного преимущества, а конкурентное преимущество новых рынков, возникающее как результат ресурсного подхода (реализации стержневых компетенций), также невозможно без взаимоотношений фирмы с ее внешними контрактами.

Исследование процесса преодоления противоречий, заложенных в дихотомиях стратегического менеджмента при помощи предложенной модели стратегического процесса менеджмента организации, показал, что универсальных подходов к процессам формирования и реализации стратегий не существует. «Проблема состоит не в том, уместны ли при исследованиях стратегий фирм научные обобщения, а в том, что здесь возможны лишь общие корреляции, а не детерминированные для всех ситуаций причинно-следственные связи», – отмечает В. С. Катькало [2]. Каждая компания уникальна, поскольку уникальным является сочетание внешней среды, внутренних возможностей и ценностей высшего руководства. Уникальна история каждой компании, которая также откладывает свой отпечаток на формирование и реализацию стратегии. Предложенная модель стратегического процесса подчеркивает, что общими могут быть только основные элементы самого процесса, содержание закладывается под конкретную фирму, действующую в конкретных условиях. Именно поэтому для фирм-лидеров адекватными будут одни теоретические конструкции, для фирм-последователей – другие. Более того, нельзя требовать от всех топ-менеджеров формирования уникальных стратегий, хотя очевидно, что именно эффективные уникальные стратегии приносят фирме устойчивое конкурентное преимущество. На определенных рынках, в определенных условиях развития внешней среды целесообразно применять универсальные стратегии (например, общие стратегии М. Портера). Здесь основным является интуиция и опыт руководства фирмы, подкрепленный знаниями конкретных металогических подходов и инструментариев стратегического менеджмента.

Может показаться, что предложенная модель стратегического процесса обращает внимание только на организационные модели,

полностью игнорируя экономические факторы. Однако это впечатление неверно. Экономическая доминанта стратегического процесса определенна в содержании формулирования самой стратегии и в построении эффективного процесса ее реализации, то есть повторяет роль и место экономических процессов в менеджменте организации. Экономические критерии и ограничения являются теми факторами, которые наибольшим образом влияют на выбор той или иной стратегической альтернативы. Конкретная экономическая теория как элемент ценности высшего руководства может существенным образом влиять на видение будущего организации, на поиск методов реализации этого видения, то есть на формирование и реализацию стратегии. Экономическая логика определяет само понятие конкурентного преимущества как основной цели стратегического процесса, однако она определяется современным уровнем экономических знаний, ценностями высшего руководства и умением применить экономический инструментарий на практике.

Литература к главе 2

1. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент. Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2002.
2. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического менеджмента. – СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2006.
3. *Кунц Г.* Основные предпосылки эффективного управления / Организация управления в капиталистических фирмах. – М.: Экономика, 1978. – С. 11.
4. *Кэмбеел Д. Стоунхауз Д. Хьюстон Б.* Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2003.
5. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.
6. *Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
7. *Пирс II Дж., Робинсон Р.* Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013.

8. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
9. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.
10. *Тис Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2003, (4), с. 133-183.
11. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: «Банки и биржи». ЮНИТИ, 1998.
12. *Форстер Р.* Обновление производства: атакующие выигрывают. – М.: Прогресс, 1987.
13. *Aaker D. A.* Strategic Market Management, Willey, New York, 1984.
14. *Ackoff R. L.* Concept of Corporate Planning. – NY, Wiley, 1970.
15. *Chaffee E. E.* Tree Models of Strategy. Academy of Management Review 1985. 10.(1); p. 89-98.
16. *Hax A. C. Majluf N. S.* The strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach Practice-Hall, Inc.? Upper Saddle River? New Yersey, 1996.
17. *Hoskinson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Yin D.* Theory and Research in strategic management: Swings and the pendulum. Journal of Management, 25(3), 1999, p. 417-456.
18. *Koch R.* Strategy: How to Create and Deliver a Useful Strategy. Prentice – Hall, London, 2000.
19. *Lunch R.* Corporate Strategy 2nd ed Prentice – Hall, London, 2000; de Wit B., Meyer R. Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective 3rd ed. International Thompson Business Press, London. 2004.
20. *Miller D., Friesen P. H.* Organizations: A Quantum View. – Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.
21. *Mintzberg H.* The Rise and Fall of Strategic Planning. – NY, The Free Press, 1994.
22. *Mintzberg H.* Patterns in strategy formulation. Management Science 24(9), 1978, p. 934-948.
23. *Realities.* Long Range Planning, 1993, № 4, с. 11-15.
24. *Rouleau L., Seguin F.* Strategy and organization theories: Common Forms of discourse: Journal of Management Studies 1995, 32 (1), p. 103-117.

25. *Schendel D. E., Hoter C.* Strategic Management: New View of Business Policy and Planning. Little, Brown Co: Boston. M.A. 1979.
26. *Thompson J. L.* Strategic Management: Awareness and Change. Chapman and Hall, London, 1990.
27. *White C.* Strategic Management. Palgrave Macmillan: N.Y., 2004.
28. *Whittington R.* What is Strategy – and Does It Matter? Routlenge, London 1993.

ГЛАВА 3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

3.1. Понятие корпоративной стратегии

В крупных компаниях разработка стратегии не является задачей только высшего руководства. Интерактивный стиль управления требует, чтобы при принятии ключевых решений (касающихся будущего компании) участвовали руководители тех подразделений, которые будут эти стратегические решения реализовывать, то есть к корпоративному менеджменту присоединились руководители подразделений, главы функциональных единиц, оперативный менеджмент – менеджеры заводов, региональные менеджеры по сбыту и т. д. Именно поэтому, начиная с 80-х годов прошлого века, наиболее востребованными для многопрофильных корпораций стал метод «level-of-business alternatives», предполагающий разработку стратегии на четырех организационных уровнях [15]. Первый уровень касается разработки корпоративной стратегии (стратегия для всей компании), второй – бизнес-стратегия (для каждого направления деятельности компании), третий – функциональная стратегия (для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности) и четвертый уровень – операционная стратегия (стратегия для конкретных структурных единиц). В настоящее время данный метод больше известен как пирамида разработки стратегии. Схематично он изображен на рис. 3.1.

Высший корпоративный уровень составляют совет директоров, исполнительный глава компании и ее главные менеджеры. Они отвечают за достижение финансовых целей и решение задач, не относящихся к финансам, таких как, например, укрепление имиджа и выполнение социальных обязательств. Стратегические взгляды руководителей компании в значительной степени являются отражением интересов акционеров и более широких общественных интересов. В компании на корпоративном уровне решается, какими видами деятельности компания должна заниматься. Менеджеры высшего звена также формулируют общие задачи и очерчивают функции отдельных

видов деятельности. Стратегические менеджеры корпоративного уровня наилучшим образом эксплуатируют отличительные компетенции своих компаний и разрабатывают долгосрочные планы. Обычно на период от трех до пяти лет.

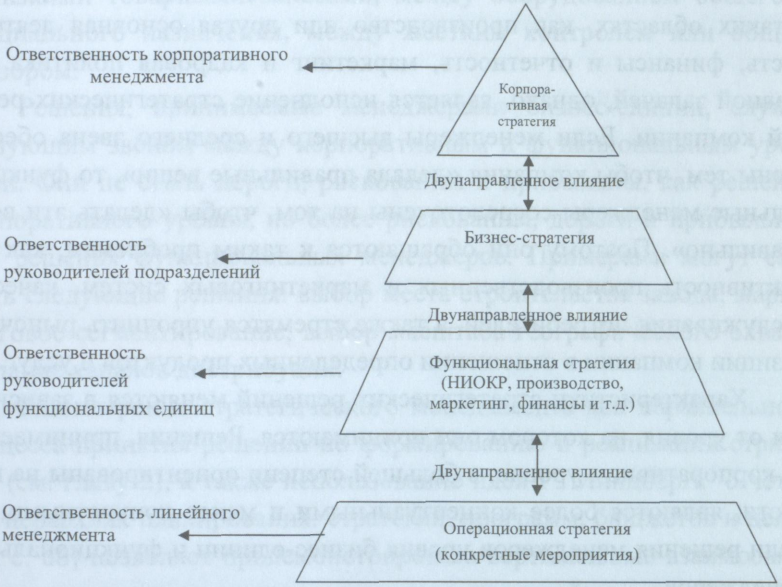


Рис. 3.1. Пирамида стратегий многопрофильной компании [11]

Средний уровень корпоративной иерархии принятия решений составляют менеджеры, отвечающие за конкретные виды бизнеса. Их задачей является трансляция решений и намерений менеджеров вышестоящего уровня и превращение их в цели и стратегии отдельных бизнес-единиц (SBU). В своей основе, решения стратегических менеджеров среднего звена определяют поведение компании на индивидуальных товарных рынках. Они должны стремиться выявить наиболее выгодные сегменты рынка в рамках своих зон ответственности и закрепиться в них. Каждый сегмент является частью общего рынка, на который претендует компания в силу своих конкурентных возможностей.

Функциональный уровень образует основание иерархии принятия решений и состоит из менеджеров, отвечающих за определенные продукты, различные географические или функциональные сферы деятельности компании. Они определяют цели, которые должны быть достигнуты в течение года и разрабатывают краткосрочные стратегии в таких областях, как производство или другая основная деятельность, финансы и отчетность, маркетинг и кадровая политика. Их главной задачей, однако, является исполнение стратегических решений компании. Если менеджеры высшего и среднего звена обеспокоены тем, чтобы компания «делала правильные вещи», то функциональные менеджеры сосредоточены на том, чтобы «делать эти вещи правильно». Поэтому они обращаются к таким проблемам, как эффективность производственных и маркетинговых систем, качество обслуживания потребителей, а также стремятся упрочнить рыночные позиции компании в отношении определенных продуктов и услуг.

Характеристики стратегических решений меняются в зависимости от уровня, на котором они принимаются. Решения, принимаемые на корпоративном уровне, в большей степени ориентированы на ценности, являются более концептуальными и менее конкретными, нежели решения менеджеров уровня бизнес-единиц и функциональных менеджеров.

Решения на функциональном уровне принимаются в интересах реализации стратегии, сформулированной на корпоративном уровне и на уровне бизнес-единиц. Это решения по поводу действий и оперативных вопросов, характеризующихся относительно короткими сроками исполнения и низким уровнем риска. Расходы, связанные с решениями на функциональном уровне, незначительны, поскольку деятельность по их осуществлению опирается на имеющиеся ресурсы. Как правило, речь идет об изменениях, вносимых в текущую практику, что обычно не требует широкой кооперации между подразделениями компании.

Поскольку решения на функциональном уровне обладают относительно большей конкретикой и их легче просчитать, они привлекают пристальное внимание, несмотря даже на то, что их потен-

циальная прибыльность относительно невелика. Решения, принимаемые обычно на функциональном уровне, могут включать выбор между родовым названием товара или брендом производителя, между фундаментальными и прикладными исследованиями, высокими и низкими товарными запасами, между оборудованием общего и специального назначения, между жестким контролем или общим надзором.

Решения, принимаемые менеджерами бизнес-единиц, служат связующим звеном между корпоративным и функциональным уровнями. Они не столь дороги, рискованны и прибыльны, как решения корпоративного уровня, но более рискованны, дороги и прибыльны, чем решения функциональных менеджеров. Примерами могут служить следующие решения: выбор места строительства завода, маркетинговое сегментирование, выбор масштаба географического охвата, создание каналов дистрибуции.

Рассмотрение стратегического менеджмента как параллельного процесса принятия решений по формированию и реализации стратегий (см. главу 2), а также использование идеи Г. Минцберга о четырех иерархиях планирования: стратегий, программ, бюджетов и целей [18, с. 66] позволяет продемонстрировать вертикальные взаимосвязи между уровнями иерархии в «пирамиде стратегий» в рамках отдельных групп принятий решений и их согласования. Схематично это продемонстрировано на рис. 3.2.

Идея четырех иерархий Г. Минцберга основана на так называемом «дедуктивном каскаде» Д. Бовера [13]. Суть данного подхода заключается в том, что всякая проблема может быть решена рациональным ее разложением на цели и средства в иерархическом порядке. При этом, когда строится «дерево целей», необходимо различать цели системы и цели участников (подробнее смотри [16]).

Г. Стейнер показал, что цели происходят из стратегии. «Как только вероятные стратегии сформулированы, то легко определить цели, которые будут достигнуты, если стратегия выполняется правильно» [12]. Каскад целей порождает каскад бюджетов, которые, в свою очередь определяются программами действий.

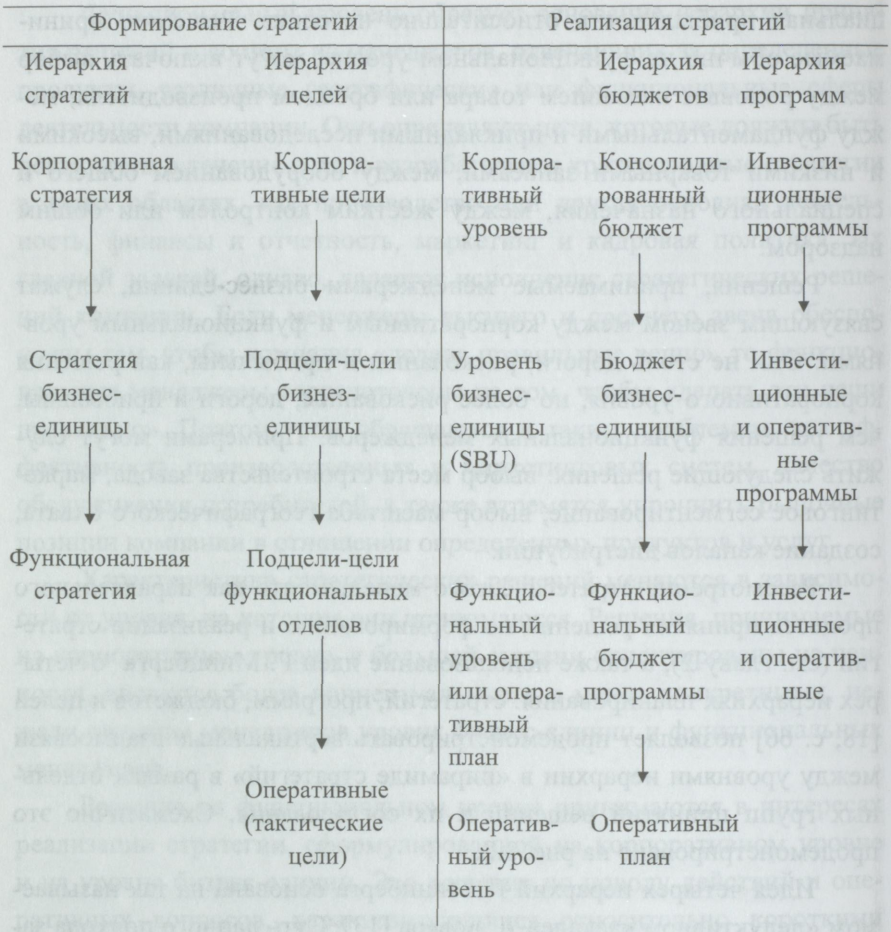


Рис. 3.2. Четыре иерархии стратегического менеджмента крупной многопрофильной компании

Однако А. Н. Петров обратил внимание, что «цели, бюджет, стратегии и программы не связаны так явно, как это допускается в классических моделях» [6]. Например, тезис Г. Стейнера, что цели происходят из стратегии, в нынешней научной трактовке выглядит весьма спорным, поскольку стратегия в настоящее время представля-

ется специалистами как некое отображение видения, а цели, в свою очередь, – как конкретизация видения. Д. Шенк рассмотрел связь между «формулированием стратегий и численным выражением этих стратегий», то есть между стратегиями и бюджетами. Жесткая связь (сначала бюджет, затем стратегия), по мнению автора, может подорвать стратегическую деятельность вследствие чрезмерного внимания к сокращению затрат и контролю, тогда как слабая связь (сначала стратегия, затем бюджет) может дать свободу созидательному формированию стратегии, но, насколько жесткой или слабой должна быть эта связь, ответа в данном исследовании нет. Наконец, программы, которые разрабатываются очень часто на периферии на основе новой компетенции и идут вверх по иерархической лестнице за одобрением, могут превратиться в стратегии (развивающиеся по терминологии Г. Минцберга). Они могут вступить в конфликт с преднамеренными стратегиями, предложенными топ-менеджментом, который вероятнее всего закончится пересмотром стратегий на всех уровнях (корпоративном, бизнес-уровне и функциональном).

Таким образом, взаимосвязь между уровнями стратегий и четырьмя иерархиями достаточно сложна, многогранна и требует дальнейшего подробного изучения.

В современной теории стратегического менеджмента осуществляется четкое разграничение понятий корпоративная и бизнес-стратегии. Оно может быть сформулировано следующим образом: корпоративная стратегия имеет отношение к месту, где конкурирует фирма, а бизнес-стратегия – к тому, как именно она конкурирует [2]. С такой позицией перекликается популярное в настоящее время определение корпоративной стратегии, данное Д. Коллинзом и С. Монтгомери: корпоративная стратегия есть способ, которым компания создает стоимость, формируя и координируя свои действия на различных рынках.

Это определение имеет три важных аспекта. Первый – делается акцент на создании стоимости в качестве окончательной цели корпоративной стратегии. Второй – концентрируется внимание на возможностях корпорации на многочисленных рынках (конфигурация),

включая ее продукцию, географическое и вертикальное разделения. Третий – акцентируется на том, как фирма управляет своими действиями и бизнесами, которые находятся в рамках корпоративной иерархии (координация). Здесь признается важность как исполнения, так и формулирования корпоративной стратегии.

Важно подчеркнуть, что это определение, в отличие от прошлых трактовок, не ограничивает применимость корпоративной стратегии исключительно большими диверсифицированными фирмами. Явно или неявно, но организациям любого масштаба приходится делать выбор, касающийся размаха рынков, на которых они собираются конкурировать, а также того, как они будут на них действовать. Проблемы корпоративной стратегии являются поэтому насущными и важными для обсуждения как в небольшой производственной фирме, так и на уровне транснациональных корпораций.

Кроме того, в этом определении признается, что корпоративная стратегия подразумевает гораздо большее, чем одни лишь действия корпоративного штаба. Независимо от вида стратегии, к реализации которой стремится фирма, большая часть ее стоимости будет в конечном счете образовываться в бизнес-подразделениях через увеличение их способности производить и поставлять товары и услуги клиентам [17]. Таким образом, для создания стоимости, корпорация – чтобы оправдать свое существование в качестве юридического лица, занимающегося многими видами бизнеса, – должна уметь тем или иным способом вносить вклад в конкурентоспособность своих бизнесов. Корпоративная стратегия способствует пониманию стратегии бизнеса, так же как последняя, в свою очередь, дает информацию для анализа. Он сфокусирован на отношениях между фирмой в целом и ее частями, прежде всего на том, улучшается или ухудшается работа ее бизнес-подразделений за счет того, что они входят в корпорацию.

Основой формирования такой корпоративной стратегии может служить модель «треугольника» корпоративной стратегии этих же авторов (рис. 3.3).



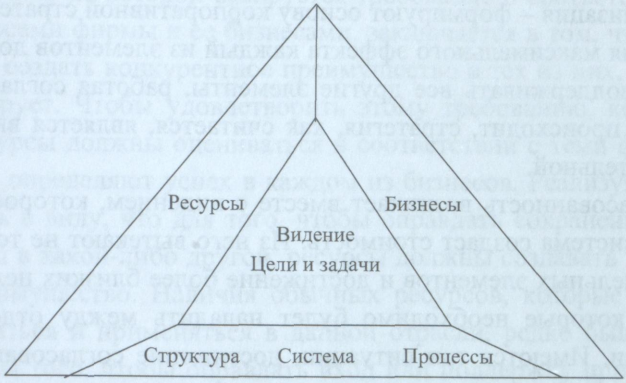


Рис. 3.3. «Треугольник» корпоративной стратегии Д. Коллинза и С. Монтгомери

Три стороны этого треугольника – ресурсы, бизнесы и организация – являются основами корпоративной стратегии. Будучи согласованной в соответствии с видением и мотивированной соответствующими целями и задачами, эта система может давать корпоративное преимущество, которое оправдывает существование фирмы в качестве юридического лица, занимающегося многими видами бизнеса.

Эффективная корпоративная стратегия, по мнению Д. Коллинза и С. Монтгомери, не сводится только к приобретению ценных корпоративных ресурсов, конкуренции в привлекательных бизнесах или эффективным системам управления. Качество корпоративных стратегий зависит не только от качества их отдельных элементов; не менее важно и то, как эти элементы взаимодействуют, образуя единое целое.

Эффективную корпоративную стратегию можно лучше всего представить себе как интегрированную систему, в которой все основные элементы согласуются друг с другом. Только тогда вся система в целом будет создавать стоимость, ее не будут раздирать внутренние противоречия. Треугольник корпоративной стратегии учитывает эту логику. Его пять элементов – видение, цели и задачи, ресурсы, бизне-

сы и организация – формируют основу корпоративной стратегии. Для достижения максимального эффекта каждый из элементов должен зависеть и поддерживать все другие элементы, работая согласованно. Когда это происходит, стратегия, как считается, является внутренне последовательной.

Согласованность возникает вместе с видением, которое описывает, как система создаст стоимость. Из него вытекают не только качество отдельных элементов и достижение более близких целей, но и те связи, которые необходимо будет наладить между отдельными элементами. Имеются три ситуации, достижение согласованности в которых особенно важно, но очень сложно: установление соответствия между ресурсами фирмы и ее бизнесами, между бизнесами и структурой организации, ее системами и процессами, а также между организацией и ресурсами фирмы (рис. 3.4).

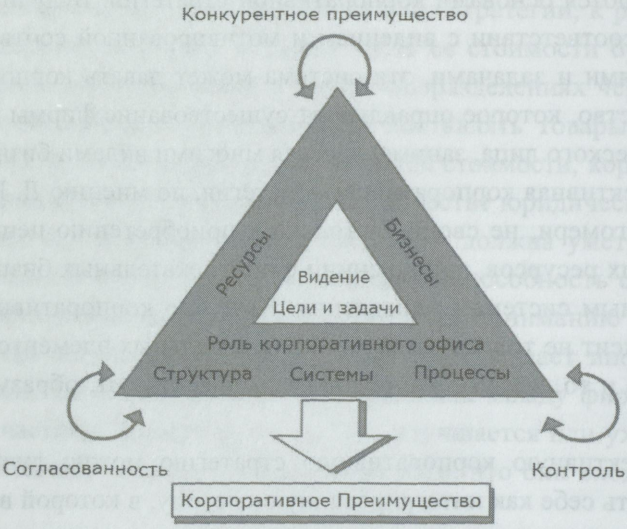


Рис. 3.4. Критические связи в треугольнике корпоративной стратегии

Логика, на которой базируется требование о соответствии между ресурсами фирмы и ее бизнесами, заключается в том, что ресурсы должны создать конкурентное преимущество в тех из них, где фирма конкурирует. Чтобы удовлетворить этому требованию, корпоративные ресурсы должны оцениваться в соответствии с теми факторами, которые определяют успех в каждом из бизнесов. Реализуя это, важно иметь в виду, что для того, чтобы оправдать сохранение бизнеса или вход в какой-либо другой, ресурсы должны создавать значительное преимущество. Наличия обычных ресурсов, которые могут использоваться и применяться в данной отрасли, редко бывает достаточно для того, чтобы оправдать вход или поддержку присутствия в привлекательной отрасли.

Кроме того, менеджеры должны помнить, что независимо от имеющихся преимуществ, предоставляемых специфическим корпоративным ресурсом, фирма должна конкурировать также во всех других ресурсах, которые требуются для того, чтобы производить и поставлять продукцию или услуги в каждом из бизнесов. Наличие одного, даже значительного, не гарантирует получения конкурентного преимущества, особенно если фирма уязвима с точки зрения других ресурсов. В целом компания должна быть уверена в том, что ее ресурсы дают ей преимущество над конкурентами при условии реализации ею различных стратегий, основанных на различных Треугольниках корпоративной стратегии.

В свою очередь, в ходе конкуренции в том наборе бизнесов, который имеется в корпоративном портфеле, ресурсы фирмы должны усиливаться и модернизироваться. Таким образом, на рис. 3.4 демонстрируются двусторонние отношения между бизнесами и ресурсами.

Требование об эффективном контроле вытекает из необходимости привести в соответствие бизнесы с организационной структурой, системами и процессами. Основная проблема здесь в том, могут ли отдельные бизнесы эффективно отслеживаться и контролироваться в рамках корпоративной инфраструктуры. Если штаб-квартира корпорации не может соответствующим образом контролировать свои независимые бизнесы, она никогда не сможет создавать стоимость

с помощью подразделений, объединенных стоимостной цепью, или прямой передачей корпоративных возможностей. Такого рода экономия на издержках редко возникает сама собой; чаще она является результатом работы определенных организационных механизмов, воплощающих ее в жизнь. Сказывается отсутствие систем и структур, позволяющих в потенциале осуществлять совместные действия.

Поэтому инфраструктура фирмы должна иметь такую конфигурацию, чтобы при перебрасывании каждого из ее ценных ресурсов корпоративное вмешательство было минимальным Тщательный выбор систем и процессов, позволяющих передавать навыки и ресурсы и координировать соответствующие действия, необходимое требование для достижения согласованности.

На рис. 3.4 стрелка, обращенная к ресурсам, показывает функцию корпоративного офиса в обеспечении развития и модернизации ценных ресурсов. Независимо от того, находятся ли эти ресурсы на уровне корпорации или подразделения, роль центрального офиса состоит в обеспечении контроля за этими ресурсами и необходимых видов и уровня инвестиций в них.

Как справедливо отмечают Д. Коллинз и С. Монтгомери: «Требования согласованности, о которых говорилось выше, означают, что эффективные корпоративные стратегии – это не случайные наборы отдельных элементов, а системы, тщательно выстроенные из зависимых друг от друга частей. Несмотря на все внимание к определенным стратегиям в прессе, это означает, что не существует ни одной наилучшей универсальной корпоративной стратегии, которая подошла бы всем без исключения. Модные течения и взгляды, меняющиеся каждый месяц, работают лишь в некоторых компаниях или в определенных ситуациях, длящихся недолго. Что является действительно ценным, так это логика внутренне согласованных корпоративных стратегий, разработанных в соответствии с ресурсами данной фирмы и ее возможностями» [3].

Основные теоретические подходы к формированию корпоративных стратегий, вернее их генезис, показан во врезке 3.1.

Врезка 3.1

Прошлые подходы к корпоративной стратегии

Анализ корпоративной стратегии, предложенный в данной книге, основан на прошлых подходах к этому предмету (см. табл. А1). Многое из нашей работы заслуживает изучения, и не только потому, что все это и поныне еще используется в компаниях, но и потому, что обеспечивает концептуальную основу для множества полезных инструментов и методов. Поскольку мы ограничены объемом, нам сложно полностью учесть вклад каждой составляющей; в первую очередь мы постарались проанализировать роль тех, которые влияли на ситуацию в течение длительного периода[1].

Концепция корпоративной стратегии

Среди работ, внесших наиболее важный первоначальный вклад в корпоративную стратегию, следует отметить те, что были сделаны в 1960-х и 1970-х годах Кеннетом Эндрю, С. Роландом Кристенсеном и их коллегами по группе бизнес-политики в Гарвардской школе бизнеса[2]. В то время как менеджеры обычно разрабатывали одно функциональное направление – маркетинг, сферу производства или финансов, – эти ученые ясно сформулировали концепцию стратегии как целостного представления о фирме.

Говоря о стратегии в многопрофильных фирмах, Эндрю с соавторами определяли корпоративную стратегию как выявление тех бизнесов, в которых компания конкурирует, «выбор направлений деятельности, на которых следует сосредоточить ресурсы, для преобразования своей отличительной компетенции в конкурентное преимущество».

Эта трактовка, хотя и чрезвычайно ценная в качестве концепции, не являлась в чистом виде методологией, позволяющей продемонстрировать, как отличительную компетенцию преобразовать в конкурентное преимущество на уровне бизнес-подразделения. А поскольку этот подход был скорее концептуальным, нежели аналитическим, он не мог адресоваться основной экономике корпоративного преимущества и тому, что превращало целое в нечто большее, чем сумма его составных частей.

Тем не менее благодаря работам Эндрю и Кристенсена, наряду с аналогичными работами других авторов, например Игоря Ансоффа и Питера Ф. Дру-

---

[1] Начало этого приложения в значительной степени позаимствовано из «Введения» книги: Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage / Edited by Cynthia A. Montgomery, Michael E. Porter. Boston, MA: Harvard Business Review Book, 1991, p. xi-xii.

[2] Эти важнейшие основы были заложены в работе *E. P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews.* Business Policy: Text and Cases. Burr Ridge, IL: Irwin, 1965. См. также: *Kenneth Ft. Andrews.* The Concept of Corporate Strategy. Burr Ridge, IL: Dow Jones—Irwin, 1971.

кера[3], стало основным понятие «стратегия» в практике управления. С тех пор наблюдается значительный прогресс, появилось много наработок, касающихся как практики, так и теории стратегии. Они внесли значительный вклад в развитие и распространение первоначального труда, в котором невозможно было охватить все аспекты, а потому появилось много других разработок.

Структура организации и диверсификация

В то время как Эндрю и его коллеги развивали свои идеи, касающиеся оформления понятия «стратегия», Альфред Д. Чандлер изучал организационную структуру корпорации[4]. В своей оригинальной работе он продемонстрировал, что структура с многочисленными подразделениями (М-форма) позволяет корпорации управлять большим числом различных бизнесов. Поскольку многие американские и европейские корпорации широко диверсифицировались в течение 1960-х и 1970-х годов, они приняли структуры, описываемые М-формой, создавая отдельные стратегические бизнес-подразделения (SBU).

Все большее число корпораций наряду с появившимися в 1960-х годах конгломератами стимулировали исследования, посвященные влиянию диверсификации на результаты работы. В ходе этих исследований делались попытки найти оптимальный вид и степень диверсификации. Главными их результатами стали представление архетипов диверсификации и их увязка со специфическими структурами организации.

Портфельное планирование

В 1970-е годы основной источник идей, касающихся корпоративной стратегии, переместился из мира академической науки в фирмы, консультирующие менеджеров. Появились специализированные компании, такие как Boston Consulting Group (BCG), которые бросили вызов традиционным стратегическим подходам, практикуемым фирмами, консультирующими менеджеров. Действительно, BCG обеспечила первое крупное достижение в сфере анализа корпоративной стратегии. Ее так называемая **матрица «рост/доля»,** лучше всего известная по использованной в ней метафоре с коровой и собакой стала на некоторое время первичным инструментом распределения ресурсов в диверсифицированных компаниях.

Двумя измерениями этой матрицы были скорость роста в той отрасли, в которой, как предполагалось, будет функционировать тот или иной бизнес, и относительная рыночная доля, выступавшая в роли суррогата полной конкурентной силы и, следовательно, потенциала бизнеса с точки зрения производст-

---

[3] Желающие расширить свои представления об общем стратегическом планировании могут обратиться к работе: *H. Mintzberg.* The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.

[4] *Alfred D. Chandler.* Strategy and Structure. Cambridge, MA: MITPress, 1962.

ва наличности. При определении местоположения бизнесов компании в этой матрице и при «калибровке» каждого из них согласно его активам или доходам возникает картина потока финансовых ресурсов в корпорации.

Быстрорастущий бизнес с относительно низкой рыночной долей требовал бы для своего роста много наличных денег; из-за неуверенности в будущих результатах работы бизнесы в этом секторе назывались вопросительными знаками. Наоборот, бизнес с высокой относительной рыночной долей, работающий в медленно растущей отрасли, был очень выгоден и требовал небольших повторных инвестиций. Так как все это указывало на возможную экономию немалого количества наличных средств, бизнесы в этой части матрицы стали именоваться дойными коровами. Собак следует искать в правом нижнем секторе; они не имеют конкурентных преимуществ и могут питать лишь слабую надежду на изменение такого положения ввиду медленного роста в их отрасли. В принципе, лучшей стратегией для таких бизнесов было бы прекращение инвестиций и накопление средств. В верхнем левом секторе изображена звезда, обозначающая бизнесы, использующие в настоящее время наличные средства из-за своего быстрого роста, но чье доминирующее положение на рынке гарантирует инвестиции и тогда, когда рост в отрасли замедлится и данный бизнес станет следующей корпоративной «дойной коровой».

Первое предписание, даваемое этой матрицей, касалось распределения ресурса. «Собаки» не получали никаких инвестиций, пока не демонстрировали очень быстрый возврат средств. Напротив, «звезды» получали финансирование даже в том случае, если их текущая доходность была низка или отрицательна. Второе предписание касалось главного администратора, который должен был сбалансировать портфель бизнесов по секторам экономики таким образом, чтобы корпорация росла быстрее, чем ВНП, и не являлась бы ни чистым пользователем, ни производителем наличных средств.

Такие предписания позволяли руководителям корпорации восстановить контроль над процессами стратегического планирования и распределения капитала. Главный администратор выделяет средства подразделениям по их запросам, имея к каждому индивидуальный подход: накапливая у «собак», выкачивая «дойных коров», инвестируя в «звезды» или давая «вопросительным знакам» шанс стать «звездами» до того, как начнет замедляться рост в соответствующей отрасли. Он или она могли также обменивать бизнесы, помещая в портфель одни и удаляя оттуда другие, чтобы добиться желаемого баланса. В результате в начале 1980-х годов более половины крупнейших компаний начали заниматься планированием своих портфелей[5].

---

[5] *Philippe Haspeslagh.* Portfolio Planning: Uses and Limits // Harvard Business Review. 1982. Mav—June, p. 58-73.

Однако планирование портфеля подразумевало, что корпорации должны иметь внутренние возможности для самофинансирования. В действительности же не существует никакого рационального обоснования для такой политики, когда рынки капитала эффективны. Кроме того, при планировании портфеля, как правило, игнорируются соотношения между бизнесами в матрице и остается без ответа вопрос, добавляет ли корпорация стоимость независимым бизнесам и каким образом. Матрица «рост/доля», например, предполагала, что бизнес по производству полупроводников, отличающийся быстрым ростом, в принципе может быть приобретен, чтобы создать баланс сталелитейному бизнесу – «дойной корове» компании.

После того как были осознаны все эти ограничения, планирование портфеля вышло из моды. Все, что осталось от планирования портфеля, – это подход, требующий рассмотрения тех или иных бизнесов в зависимости от той позиции, которую они занимают в портфеле. Рыночный лидер в бизнесе с невысокими темпами роста должен показывать иные результаты работы, чем заурядный представитель динамичного бизнеса; и ожидать в обоих этих случаях одинаковых результатов было бы ошибкой. Если использовать его не как механическое приспособление для распределения ресурсов и принятия портфельных решений, а в большей степени как руководящий принцип для рассмотрения стратегических проблем каждого подразделения, планирование портфеля может оставаться ценным инструментом при корпоративном планировании.

Стратегия, основанная на стоимостях

В 1980-е годы события на рынках капитала и возможности получать прибыль от оживления неэффективных корпораций вызвали к жизни фирмы, которые занялись захватами корпораций и выкупами с использованием кредита. Их действия обусловили уязвимость многих больших диверсифицированных корпораций и привели к нескольким сенсационным поглощениям наподобие того, что случилось с RJR Nabisco. Находясь под таким давлением, руководители корпораций все в большей степени сосредоточивали свое внимание на том, как их компании оцениваются на фондовом рынке.

Чтобы помочь им, многие консультационные фирмы разработали способы, позволяющие управлять на основе стоимостей. Они приняли в качестве цели максимизацию стоимости для акционеров. В диверсифицированной компании это включало оценку каждого бизнес-подразделения на фондовом рынке. Это делалось, как правило, путем сравнения среднеотраслевого значения отношения цены к доходу с прибылью, приносимой конкретным бизнесом согласно отчетности. Оценки сравнивались затем со стоимостью данного бизнеса, прогнозируемой на случай, если он будет продолжать свою деятельность. Когда

предполагаемая стоимость на рынке капитала превышала внутреннюю оценку, рекомендовалось либо улучшить эксплуатационную эффективность бизнеса, либо продать данное подразделение[6].

С более общей точки зрения, стратегия, основанная на стоимостях, защитила целостный подход к управлению на основе стоимости для акционеров. Доказывая, что свободные денежные потоки позволяют правильно установить стоимость для акционеров, концепция подчеркивала важность тщательного измерения денежных потоков для принятия какого бы то ни было стратегического или оперативного решения. Здесь важно указать на то, что эти потоки наличных денег должны быть уменьшены с учетом средневзвешенных издержек на привлечение капитала, специфического для данного бизнеса. Итоговый расчет экономической добавленной стоимости (EVA) рекомендовалось использовать для стимулирования руководителей как корпорации в целом, так и отдельных бизнес-подразделений; это должно было дисциплинировать менеджеров, непосредственно связывая последствия их действий со стоимостью для акционеров.

Стратегия, основанная на стоимостях, сосредоточила внимание на разумном управлении капиталом фирмы. На уровне бизнес-подразделения все часто заканчивалось отменой инвестиционных проектов и программ модернизации производственных линий, которые генерировали отрицательную экономическую добавленную стоимость. На корпоративном уровне вело к продаже многих бизнес-подразделений, показывающих неважные результаты работы, и ограничениям на инвестиции в другие, «пограничные» бизнесы; все это совмещалось с необходимостью непрерывно увеличивать курс акций компании. Вследствие этого планирование на основе стоимости приобрело значительную привлекательность и его идеи были восприняты множеством инновационных компаний, включая Marriott, PepsiCo и WaltDisney[7].

Несмотря на все эти преимущества, планирование на основе стоимости не стало панацеей. Во-первых, такой подход требовал точного прогнозирования денежных потоков, производимых каждым из бизнесов. Однако качество (реальность) составляемых прогнозов определяется квалификацией менеджеров, их способностью точно просчитать финансовые последствия той конкурентной позиции, которую занимает компания. Неправильные оценки будущих прибылей или инвестиций запросто могли лишить достоверности все построения в рамках данного подхода. Во-вторых, в границах стратегии, основанной на стоимостях, высказывалось предположение, что все бизнес-подразделения и

---

[6] *T. Copeland, T. Koller, J. Murrin.* Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. New York: JohnWiley&Sons, 1990.

[7] *J. M. MacTaggart, P. W. Kontes, M. C. Mankins.* The Value Imperative. New York: Free Press, 1994.

разрабатываемые инвестиционные предложения существуют независимо друг от друга. Обычно ожидалось, что исключение какого-либо бизнеса или сокращение инвестиционного проекта не будет иметь никаких финансовых последствий для других подразделений корпорации. В рамках этого предположения о независимости игнорировались многие связи и взаимозависимости, которые зачастую существовали между различными бизнесами и инвестициями. В-третьих, точное измерение финансовых последствий многих долгосрочных капиталовложений, особенно связанных с нематериальными активами, было невозможно. Действительно, стратегия, основанная на стоимости, оптимальна с точки зрения эффективности использования существующих активов, но не при разработке творческих долгосрочных стратегических инициатив.

Родовые корпоративные стратегии

1980-е годы выявили недостатки очень многих известных стратегий, связанных с диверсификацией, таких как выход Exxon на рынок товаров для офисов и приобретение Columbia Pictures корпорацией Coca-Cola. В результате широко распространилось мнение, что расширять сферу деятельности корпорации лучше всего за счет родственных или близких сфер[8]. Действительно, к концу 1980-х множество менеджеров боролись за то, чтобы оправдать существование своих многопрофильных корпораций.

Образовавшийся теоретический «провал» заняли родовые (базовые) стратегии, в рамках которых корпоративные стратегии классифицировались в соответствии с методами, с помощью которых создавалась стоимость. После успеха придуманного им понятия родовых стратегий на уровне бизнес-подразделения Майкл Портер идентифицировал четыре типа корпоративной стратегии. Они переходят один в другой по мере увеличения вовлеченности корпорации в действия бизнес-подразделения[9].

Два из архетипов корпоративных стратегий, введенных Портером, **портфельное управление и реструктурирование,** могли применяться в тех корпорациях, чьи бизнесы по существу не были связаны друг с другом. Фирма, следовавшая стратегии портфельного управления, добавляла не очень много к реальной стоимости своих подразделений, потому что они управлялись автономно, с минимальной вовлеченностью в дела корпорации. Логика такого подхода зависела от способностей фирмы идентифицировать и приобретать компании, которые были недооценены, и от ее готовности продать любое свое подразделение по авантюристически высокой цене. Напротив, стратегия реструктуриро-

[8] *T. J. Peters, R. H. Waterman, Jr.* In Search of Excellence. New York: Warner Books, 1982.

[9] *Michael E. Porter.* From Competitive Advantage to Corporate Strategy // Harvard Business Review, 1987, May—June, p. 43-59.

вания требовала, чтобы корпоративный офис действовал не только как банкир и инспектор отдельных бизнес-подразделений. Реструктурирование существенно трансформировало малоэффективную компанию, стимулируя ее к созданию стоимости за счет смены стратегии, замены менеджеров, повышения эффективности и т. д.

Остальные две стратегии – передача навыков и совместная деятельность – могли использоваться только в компаниях, развивающих близкие или родственные по своей сути бизнесы. Передача навыков подразумевает передачу специфических умений (например, клиентский маркетинг) всем многочисленным бизнес-единицам. Этот подход позволяет увеличить создаваемую стоимость, поскольку переданные навыки улучшают конкурентные позиции отдельных подразделений.

Стратегия, подразумевающая серьезное вмешательство, разделение действий, буквально требовала, чтобы бизнес-подразделения распределяли между собой важнейшие функции: научные исследования, каналы распределения или компоненты производственных мощностей. В идеале экономия, сопровождавшая проведение стратегии разделения действий, вносила свой вклад в конкурентное преимущество каждой из бизнес-единиц. Однако при необходимости конфигурация данной функции и распределение ее плодов требовали определенной скоординированности при принятии решений.

Консультационная фирма McKinsey and Company также рассматривала корпоративную стратегию с позиций головного офиса. Сотрудники этой компании выделили девять ролей, исполняя которые корпоративный офис может, в потенциале, создавать стоимость. Они, в частности, включили сюда роли тренера и дирижера, при реализации которых могли использоваться способности и опыт, накопленный руководителями корпорации; это позволяло обучать, мотивировать и координировать поведение менеджеров подразделений[10].

Эти идеи получили распространение только тогда, когда внимание исследователей и практических менеджеров переместилось от корпоративного офиса как такового к ресурсам и возможностям фирмы в целом.

Видение, основанное на ресурсах

Напомнив о первоначальной работе Эндрюса, касавшейся отличительной компетенции, в 1990 г. К. К. Прахалад и Гари Хамел представили сообществу менеджеров чрезвычайно важное понятие ключевой компетенции[11]. Как было описано Прахаладом и Хамелом, ключевая компетенция представляет собой

---

[10] McKinsey and Company, Inc. What Is the Right Role for a Corporate Parent?

[11] *C. K. Prahalad, G. Hamel.* The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990, May-June, p. 79-91.

способность или навык, общий, необходимый для всех бизнесов, которыми занимается фирма, и увязывающий их друг с другом в единое целое.

Идея о том, что ключевая компетенция уникальным образом определяет фирму и представляет собой источник создания стоимости, интуитивно кажется привлекательной.

В результате менеджеры многопрофильных компаний начали конструировать свои фирмы как портфели компетенций, а не только как портфели бизнесов. Их задача состояла теперь в том, чтобы лелеять эти компетенции и превращать их в бизнесы. Такой подход к делу предоставлял главным администраторам новую, жизнеспособную и важную роль, которая резонировала с функциями руководителей, особенно после давления, которое они ощутили на себе в 1980-е годы.

Однако в этих первоначальных дискуссиях не учитывались многие детали, касающиеся развития корпоративной стратегии, базирующейся на ключевой компетенции. Таким образом, широкое применение понятия ключевой компетенции было затруднено из-за излишней обобщенности его анализа и отсутствия конкретных предписаний.

В результате развитие корпоративной стратегии в 1990-е годы переместилось обратно в область исследования, обозначаемую как представление о фирме, основанное на ресурсах, которыми она располагает. Это понятие широко и точно определяет активы, способные функционировать в качестве ключевой компетенции, и ставит условия, при которых эти активы могут становиться источниками стоимости в многочисленных бизнесах. Теория, основанная на ресурсах, подкрепляет трактовку корпоративной стратегии, развиваемую в этой книге.

Финансово-экономическая теория

В 1990-е годы влияние диверсификации на результаты работы компании было пересмотрено, на сей раз с точки зрения финансовой дисциплины. Ученые, подобные Лангу и Шульцу[12], протестировали стоимость диверсификации с позиции рынка капитала и обнаружили существенный, почти 20-процентный «диверсификационный дисконт». В рамках их подхода «нарезанного магазина» действительная рыночная капитализация активов корпорации, занимающейся многими видами бизнеса, сравнивалась с оценочной суммой стоимостей ее бизнес-подразделений; при этом считалось, что каждое подразделение оценивалось по рыночной цене, за которую автономные, отдельные бизнес-подразделения могли быть проданы в данном экономическом секторе. Конечный дисконт, как утверждалось, означает, что диверсифицированные фирмы уничтожают стоимость для акционеров. Позже другое исследование обнаружи-

ло диверсификационные дисконты (хотя и отличавшиеся размерами), имевшие место в различные периоды времени в других странах[12]. Финансовое исследование также выявило, что корпоративные реструктурирования, такие как выделение подразделений, сосредоточивающие внимание на корпоративном портфеле, увеличивают стоимость на фондовом рынке; оно показало, что частично снижение стоимости происходило из-за того, что многопрофильные корпорации направляли свои ресурсы в бизнес-подразделения со средними показателями работы[13]. Такого рода субсидии невозможны в фирме, ведущей один-единственный бизнес.

Дисконт за счет диверсификации (диверсификационный дисконт) теперь рассматривается как акт доверия в финансовой сфере, но продолжает энергично обсуждаться многими учеными-стратегами. Их аргументы отчасти являются методологическими: измерения в том или ином сегменте экономики неадекватны, а сравнения с публично зарегистрированными отдельными бизнесами используют принципиально важные умозрительные допущения. Другая часть их аргументов касается направления причинно-следственной связи: диверсификация – это результат или причина плохой работы компании? В настоящий момент приходится констатировать, что пока еще мы не можем однозначно оценить данное исследование, даже если факты, лежащие на поверхности, как многим кажется, с этим исследованием согласуются.

Однако, и это куда важнее, дисконт за счет диверсификации относится к явлениям, истинность которых подтверждается лишь в среднем: диверсифицированные фирмы продаются, как правило, со скидкой в 20% к стоимости их автономных бизнес-подразделений. Однако нельзя считать правильным утверждение о том, что все диверсифицированные фирмы торгуются со скидкой. В действительности даже в первоначальном исследовании Ланга и Шульца признавалось, что 40% диверсифицированных фирм фактически торговались с премией по отношению к автономной стоимости их бизнесов! Как это, так и другие, даже самые последние, исследования подтверждают основной тезис данной книги: корпоративная стратегия может (а в действительности и должна) создавать стоимость для акционеров, делая целое более дорогостоящим, чем сумма его частей; но эффективное применение корпоративной стратегии все еще нельзя считать общепринятым.

Источник: Коллинз Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», с. 23-25.

---

[12] *Larry H. P. Lang, Rene M. Stulz.* Tobin's q, Corporate Diversification, and Firm Performance // The Journal of Political Economy, 1994, December, vol. 102, No. 6, p. 1248-1280.

[13] *K. Lins, H. Servaes.* International Evidence on the Value of Corporate Diversification // Journal of Finance, 1999, 54, No. 6, p. 2215-2239.

3.2. Классификации корпоративных стратегий

Существует несколько классификаций корпоративных стратегий.

Классификация Гордона Гринли основана на цикле развития компании. Как отмечает А. Н. Петров [10], цикл развития предприятия есть «последовательная смена стадий «рост» – «нестабильность» – «выживание». Доказано, что любое предприятие в период своего функционирования проходит хотя бы первые две стадии, при этом время каждой стадии и ее глубина различны для каждого предприятия и зависят от множества факторов. Каждая из стадий развития предприятия имеет качественно различную основу, именно поэтому сам набор стратегических действий должен существенно различаться для каждой стадии.

Различные формы циклического развития предприятия представлены на рис. 3.5.

Случай 1 соответствует быстрому росту и неожиданному падению. Он характерен для молодых, очень агрессивных предприятий, специализирующихся на производстве одного продукта. Случай 2 соответствует длительному (иногда в несколько десятилетий) росту с неожиданным и быстрым падением. Пример фирмы “Крайслер”, которая не смогла успешно пересмотреть свою деятельность во время “нефтяного кризиса” и затем в течение длительного времени боролась за выживание, относится именно к этому варианту циклического развития. Случай 3 соответствует варианту, когда хорошо управляемая компания не достигает третьей стадии цикла (длительный рост и небольшая пауза), а уже в начале проявления негативных тенденций быстро стабилизирует ситуацию, пересматривает свою деятельность и начинает новую стадию роста. В качестве примера можно привести фирму IBM, которая вначале не придала значения выпуску персональных компьютеров, но затем быстро включилась в работу и, имея достаточный интеллектуальный потенциал, сумела выйти на передовые позиции в мире.

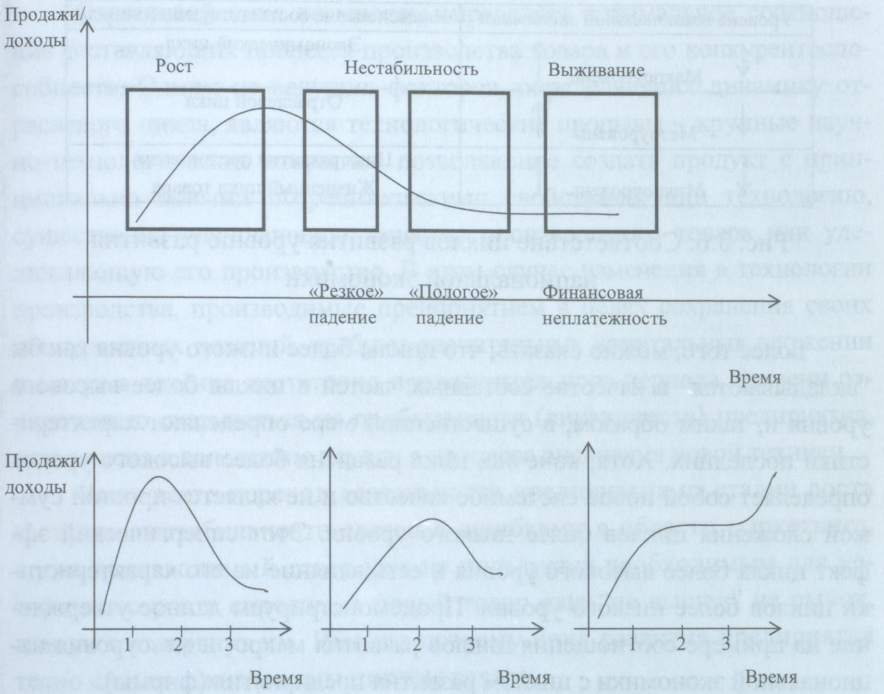


Рис. 3.5. Формы и стадии цикличного развития предприятия в условиях рыночной экономики

В дальнейшем мы рассмотрим особенности стратегического планирования на каждой из стадий цикла развития предприятия.

Переход предприятия (фирмы) от одной стадии циклического развития к другой определяется совокупностью внешних и внутренних факторов. При рассмотрении данной проблемы необходимо обратить особое внимание на взаимосвязь четырех циклов развития: экономического цикла, отраслевого цикла, цикла развития предприятия (фирмы) и жизненного цикла товара. Очевидно, что все эти циклы соответствуют определенному уровню развития национальной экономики (рис. 3.6).

Уровень национальной экономики	Наименование соответствующего цикла
↓ Макроуровень ↑	Экономический цикл
↓ Мезоуровень ↑	Отраслевой цикл
↓ Микроуровень ↑	Цикл развития предприятия Жизненный цикл товара

Рис. 3.6. Соответствие циклов развития уровню развития национальной экономики

Более того, можно сказать, что циклы более низкого уровня как бы "вкладываются" в качестве составных частей в циклы более высокого уровня и, таким образом, в существенной мере определяют характеристики последних. Хотя, конечно, цикл развития более высокого уровня определяет собой новое системное качество и не является простой суммой сложения циклов более низкого уровня. Этот синергический эффект цикла более высокого уровня и есть влияние на его характеристики циклов более низкого уровня. Продемонстрируем данное утверждение на примере соотношения циклов развития макро- и мезоуровня национальной экономики с циклом развития предприятия (фирмы).

В период фазы расширения национальной экономики складываются более благоприятные условия для устойчивого роста предприятия, чем в период спада деловой активности. Особенно это характерно для таких отраслей, как производство товаров длительного пользования и строительство, общий объем производства которых прекрасно коррелируется с динамикой общей деловой активности. Хотя и другие отрасли при этом испытывают на себе влияние повышения учетной ставки процента, снижения покупательной способности населения, повышений уровня инфляции и роста безработицы, что является характерной чертой экономического спада и дна экономического цикла. Кроме того, очень часто с динамикой экономического цикла связаны политическая стабильность государства и направленность его внутренней политики по отношению к предпринимательской деятельности и государственному регулированию экономики, выражающимися в законодательных актах и нормах. Последние существенно влияют и в конечном счете определяют деятельность предприятий.

Отраслевой цикл во многом определяет оптимальное соотношение составляющих процесса производства товара и его конкурентоспособность. Одним из ведущих факторов, определяющих динамику отраслевого цикла, являются технологические прорывы – крупные научно-технологические открытия, позволяющие создать продукт с принципиально новыми потребительскими свойствами, или технологию, существенно улучшающую качество производимого товара или удешевляющую его производство. В этом случае изменения в технологии производства, производимые предприятием в целях сохранения своих конкурентных позиций, требуют значительных капитальных вложении и могут в течение достаточно продолжительного периода времени отрицательно сказываться на прибыльности (ликвидности) предприятия, в том числе и вследствие неудач в процессе внедрения новой техники.

Чаще всего переход деятельности предприятия от стадии роста к стадии нестабильности связан с ошибками в области маркетинга, когда производимый товар уже не пользуется необходимым для устойчивого роста спросом, а новый товар еще "не вышел" на рынок, или уже отторгнут им. Именно поэтому цикл развития предприятия тесно связан с жизненным циклом товара.

Г. Гринли предлагает следующие стратегические альтернативы для корпоративного уровня стратегического планирования (рис. 3.7) [15].

Рост
1. Диверсификация за пределы отрасли 2. Интеграция в рамках одной отрасли
Стабилизация
1. Холдинг 2. Получение прибыли
Выживание
1. Сдвиг 2. Отказ от владения 3. Ликвидация убыточных производств

Рис. 3.7. Стратегические альтернативы для корпоративного уровня стратегического планирования по Г. Гринли

В условиях роста основными стратегическими альтернативами являются, во-первых, расширение деятельности предприятия с новым продуктом в новые отрасли или с новым продуктом в уже освоенные отрасли. В условиях стабилизации деятельности основными стратегическими альтернативами являются формирование холдинговой структуры и получение прибыли. В условиях выживания Г. Гринли предлагает три радикальные стратегические альтернативы, позволяющие быстро покрыть убытки и повысить ликвидность предприятия.

Стратегия сдвига предполагает переброску средств на текущие операции с целью получения текущей прибыли даже в ущерб конкурентным позициям. Стратегия отказа от владения предполагает продажу части акций или доли участия, а ликвидация убыточных производств – распродажу активов одной или нескольких SBU. Последние две стратегические альтернативы направлены, прежде всего, на получение свободных денежных средств для преодоления угрозы банкротства.

Классификация Роберта Гранта в своей основе имеет деление на диверсификацию продуктов, рынков и отраслей. В соответствии с таким постулатом он считает, что корпоративные стратегии крупных компаний обычно связаны с такими направлениями, как вертикальная интеграция, то есть вертикальная диверсификация, глобализация деятельности (то есть диверсификация на новые рынки) и диверсификация (горизонтальная и конгломеративная) бизнеса [2]. Остановимся подробнее на корпоративной стратегии вертикальной интеграции.

Вертикальная интеграция – это осуществление компанией вертикально связанных между собой видов деятельности. Понятно, что чем больше фирма владеет и/или управляет последовательными стадиями цепочки ценностей (по М. Портеру) своей продукции, тем выше степень вертикальной интеграции. Обычно она выражается отношением добавленной стоимости к доходу от продаж. Высокоинтегрированные компании характеризуются низкими расходами на закупку товаров и услуг по сравнению с продажами. Выделяются два основных вида вертикальной интеграции:

Обратная вертикальная интеграция (интеграция вниз) – компания приобретает либо усиливает контроль над поставщиками. Фирма может либо создать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Это позволяет фирме уменьшить зависимость от колебания цен на комплектующие изделия и другие запросы поставщиков. В случае вертикальной интеграции поставки как центр расходов для компании могут превратится в центр доходов.

Вперед идущая вертикальная интеграция (интеграция вверх) – выражается в росте фирмы за счет приобретения или усиления контроля под структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продаж.

Вертикальная интеграция разграничивается так же на полную или частичную.

Полная интеграция означает, что вся продукция, произведенная на первой стадии, поступает на вторую стадию без продаж или закупок со стороны других компаний.

Частичная интеграция существует в тех случаях, когда стадии производства не обладают внутренней самодостаточностью. Частичная интеграция характерна для нефтяных и газовых гигантов. «Богатые сырьем» компании (Statoil) производят нефти больше, чем перерабатывают, и являются сетевыми поставщиками сырой нефти. «Бедные сырьем» компании (Exxon Mobil) вынуждены дополнять свое собственное производство закупками сырья для своих нефтеперерабатывающих заводов [2].

Исходя из постулатов институциональной экономической теории определяющим аргументом того, какие виды деятельности будут осуществляться в рамках данной фирмы или между различными людьми или фирмами, связанными рыночными контрагентами, являются относительные издержки [4]. Рынки связаны с определенными издержками, совершенствование покупки или продажи подразумевает затраты на поиск, ведение переговоров, заключение контракта и затраты на арбитраж и/или судебные издержки при возникновении споров. Если транзакционные издержки, связанные с организацией

деятельности через рынки, выше, чем административные издержки организации внутри фирмы, то вертикальную интеграцию следует считать эффективной.

Стратегия вертикальной интеграции имеет смысл только в том случае, если укрепляет конкурентные позиции компании.

Обратная вертикальная интеграция обеспечивает компании конкурентное преимущество, если компания переходит на самостоятельное ведение операций и в результате кардинально улучшает качество товара, услуг или уровень обслуживания либо другими способами совершенствует характеристики готовой продукции. Интегрируя сразу во многие звенья цепочки ценностей, компания создает принципиально новые компетенции, усовершенствует старые и осваивает новые технологии, придавая товару характеристики, повышающие его ценность в глазах потребителя.

Самое главное, что обратная вертикальная интеграция снижает зависимость компании от поставщиков. Такие способы борьбы с нестабильностью в поставках и зависимостью от крупных поставщиков, как увеличение запасов, заключение контрактов в фиксированных ценах, увеличение количества поставщиков, переход на товары-субституты, не всегда возможны. В этом случае компании вынуждены простаивать, если у поставщиков случаются сбои в поставках исходя из технологических или экономических причин.

Вперед идущая вертикальная интеграция обусловлена теми же причинами, что и обратная интеграция. Во-первых, создание собственной сети дилеров и интеграция на уровень оптовых/розничных торговцев позволяет гарантировать сбыт произведенной продукции на длительную перспективу (конечно, в случае ее конкурентоспособности). Во-вторых, вперед идущая интеграция способствует увеличению прибыли компании, поскольку именно в сбытовой сети происходит существенное увеличение добавленной стоимости товара и, следовательно, его цены.

Главный недостаток стратегии вертикальной интеграции заключается в том, что она глубже затягивает компанию в систему производственных отношений отрасли; если большинство видов деятель-

ности в отраслевой цепочке ценностей не обеспечивает конкурентного преимущества, такая стратегия вряд ли целесообразна [11]. Вертикальная интеграция помогает избежать затрат, связанных с использованием рынка, но внутренние трансакции влекут за собой административные затраты.

Ведущие страны, имеющие наиболее развитые экономики, предпринимают огромные усилия для глобализации рынков. Для этого создаются специальные организации, снижающие торговые барьеры, как всемирные (например ВТО), так и региональные (ЕС или Североамериканское соглашение о свободной торговле). В некоторых отраслях (например, телекоммуникация), глобализации способствовали единые технические стандарты. Однако часто правительства некоторых стран пытаются защитить интересы национальных компаний в стратегически важных для них отраслях, наоборот, выстраивают различные барьеры, которые затрудняют процесс глобализации.

Наконец, стремление отрасли к глобализации будет усиливаться, если конкуренция на рынке будет повышаться. Поэтому факторы повышения конкуренции – высокий уровень экспорта и импорта, наличие конкурентов с других континентов, взаимозависимость различных стран и появление глобализированных конкурентов – будут неизбежно способствовать глобализации отраслей и рынков.

Существует несколько теоретических моделей, которые объясняют процесс формирования глобальной стратегии. Наиболее известными из них являются модели М. Портера и Г. Ипа.

Глобальные базовые стратегии М. Портера являются расширительной версией его общеизвестных общих конкурентных стратегий, предложенных еще в 80-х годах прошлого столетия [8]. Согласно его модели, компании, действующие на международных рынках, соответствуют пяти стратегическим альтернативам (рис. 3.8) [5]:

- глобальное лидерство по издержкам за счет высоких торговых объемов, экономии на масштабе и экономии на разнообразии;
- глобальное дифференцирование, чаще всего за счет глобального бренда;
- глобальная сегментация как глобальный вариант стратегии фокусирования;

- защищенные рынки, где благоприятный климат создает жесткое правительство;

- учет национальных особенностей, когда компания адаптирует свою деятельность для удовлетворения конкретных нужд локальных рынков.

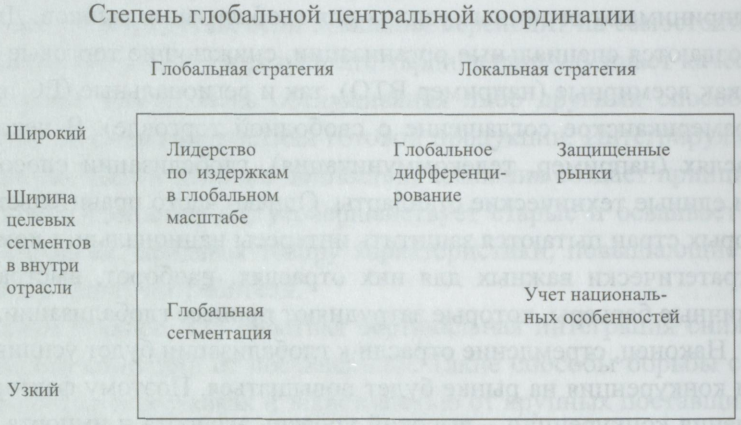


Рис. 3.8. Схема глобальной стратегии М. Портера

Поскольку глобальная стратегия компании формируется для создания устойчивого конкурентного преимущества, М. Портер, исходя из разработанной им цепочки ценностей, предложил следующую классификацию факторов принятия решений:

1) конфигурация видов деятельности, связанных с цепочкой ценностей. Менеджеры должны решить, в каких странах они будут осуществлять каждую операцию в ценностной цепочке компании. Организация этой деятельности может быть широкой (охватывает много стран) или узкой (охватывает несколько стран или одну из них);
2) координация видов деятельности, связанных с ценностной цепочкой. Менеджеры должны определить наиболее эффективный способ координирования деятельности в ценностной цепочке, которая осуществляется в разных странах мира [5].

При выборе конфигурации своего бизнеса организация ведет деятельность по всему миру и получает определенные преимущества, например по вопросам стоимости рабочей силы, налогообложения и т. д. Сужение координации производства к одной или нескольким странам очевидно лишает компанию такого преимущества, как экономия от масштаба производства. Поэтому М. Портер справедливо отмечал, что глобальная стратегия в чистом виде – это такая модель, при которой компания концентрирует ключевую деятельность в местах, дающих наибольшие конкурентные преимущества, но координирует свою деятельность в глобальном масштабе.

Г. Ип выделяет три стадии в развитии тотальной глобальной стратегии [20]:

- развития стержневой стратегии, основанной на формировании стержневых компетенций (разработанных Г. Хамелом и К. К. Прахаладом), которые дают или потенциально могут дать глобальные конкурентные преимущества;

- интернационализация стержневой стратегии, когда стержневая стратегия выносится на международные рынки и организация начинает размещать свою деятельность в тех местах, где добавление стоимости может обеспечить конкурентные преимущества, например, доступ к сырью, квалифицированной рабочей силе, низкие затраты и т. д.;

- глобализация интернациональной стратегии, основанная на координации и интеграций стержневых компетенций и стратегий в глобальном масштабе. Необходимо также продумать, какие элементы стратегии должны быть общими для всех стран, а какие адаптированы для местных условий функционирования.

Чаще всего корпоративная стратегия связана с диверсификацией бизнеса. Поэтому данное понятие необходимо рассмотреть более подробно. Это будет сделано в главе 4 данного пособия.

Литература к главе 3

1. *Аронов А. М., Петров А. Н.* Диверсификация производства: теория и стратегия развития. – СПб.: Лениздат, 2000.

2. *Грант Р.* Современный стратегический анализ. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
3. *Коллинз Д. Дж., Монтгомери С. А.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007.
4. *Коуз Р. Г.* Природа фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия экономика. 1992. № 4. С. 72-86.
5. *Кэмпбэл Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б.* Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2003.
6. *Петров А. Н.* Теория планирования: первое приближение. – СПб.: Изд-во Знание, 2008.
7. *Пирс II Дж., Робинсон Р.* Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013.
8. *Портер М. Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес, 2000.

   Портер М. Е. Конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес, 2005.

   Портер М. Е. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М.: Международные отношения 1993.

   Монографии расположены нами в последовательности их написания и опубликования на английском языке (1980, 1984, 1986 годы соответственно), а не в соответствии с годами их перевода и издания на русском языке.
9. *Романова К. Т., Гробовый П. Г.* и др. Риски в современном бизнесе. – М.: Алане, 1994.
10. *Стратегический менеджмент:* Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.
11. *Томпсон А. А. мл, Стрикленд Д. Дж. III.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003.
12. *Ansoff, H. I.* Implanting Strategic Management (Englewood Clitts, N.Y., Prentice Hall, 1984).
13. *Chandler, A. D.* Strategy and Structure: A. Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.
14. *Dror Y.* The Planning Process. – NY, Prentice Hall, 1963.
15. *Greenly G. E.* Strategic Management. – Prentice Hall, London, 1989.
16. *Markidakis, S.* Forecasting, Planning and Strategy for the 2th Century. N.Y., 1977.

17. *Michael E. Porter.* Competitive Advantage to Corporate Strategy // Harvard Business Review, 1987, May-June, p. 43-59.
18. *Mintsberg H.*The Rise and Fall of Strategic Planning. N.Y., Free Press, 1994.
19. *Pearce II J. A., Robinson R. B.* Jr. Strategic Management. 2nd ed. Homewood, III, Richard D. Irwin, 1985.
20. *Yip G. S.* Total Global Strategy – Managing for Worldwide Competition Advantage. Engewood Cliffs, WJ, Prentice Hall, 1992.

ГЛАВА 4. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА В КРУПНОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ

4.1. Понятие диверсификации бизнеса

В экономической литературе встречается множество определений, данных диверсификации. Разные ученые-экономисты подразумевают под ней разные процессы, поэтому важным моментом является способность распознать и истолковать это понятие применительно к своим обстоятельствам. Тем не менее можно дать достаточно общее, широкое определение диверсификации, что даст основу для дальнейшего анализа.

Диверсификация (познелат. diversificatio – изменения, разнообразие, от лат. diversus – разный и facio – делаю) есть в самом общем виде расширение номенклатуры, товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями. Диверсификация связана с использованием накоплений промышленного предприятия не только на производство основной продукции или установление контроля над каким-то этапом производства, но и организацию новых видов производства, проникновение в другие отрасли. В советской экономической литературе диверсификация определялась как «проникновение капитала данной корпорации в отрасли, которые прямо не связаны с основной сферой ее деятельности» [3, с. 215].

Исходя из вышесказанного видно, что с экономической точки зрения, диверсификация – это развитие производства или прирост объемов за счет выпуска дополнительной новой продукции на новые рынки и поиска более сильной позиции на них. Такое определение почти всегда оправдывает себя. Однако оно не учитывает другие аспекты диверсификации, которые имеют место в деятельности современных предприятий. Среди них – способность фирмы «упорядочить» свой капитал и интеллект, когда необходимы кардинальные изменения в деятельности этой фирмы, скажем, по причине конку-

ренции, а также способность иметь огромное поле деятельности для управленцев и достаточно возможностей для дальнейшего роста.

Диверсификация означает вход компании в новую сферу производственных отношений, куда она может внести эффективный менеджмент или новый способ управления деятельностью фирмы. При этом цель диверсификации – добиться в будущем повышения показателей эффективности при полном использовании ресурсов.

Общее определение, данное известным ученым И. Ансоффом, уделявшим большое внимание этой проблеме, звучит следующим образом: «диверсификация – это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих» [14, с. 172].

Дополним данное определение двумя замечаниями. Во-первых, этот процесс касается прежде всего перехода на новые технологии, рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения, и/или, сама продукция (услуги) предприятия должна быть также совершенно новой, и причем всегда необходимы новые финансовые инвестиции. Во-вторых, диверсификация связана с разнообразием применения продуктов, выпускаемых компанией, и делает эффективность функционирования компании в целом независимой от жизненного цикла отдельного продукта, решая не столько задачи выживания компании, сколько обеспечения устойчивого поступательного роста. Если продукты компании имеют очень узкое применение, то она является специализированной, если они находят разнообразное применение, то это диверсифицированная компания.

Диверсификация охватывает широкий спектр возможностей, варьируя от довольно ограниченного вторжения в новую область производства только внутри данной страны («узкая» диверсификация) до широкого вторжения в производственные сферы других стран («широкая» диверсификация).

Прежде всего, при рассмотрении этой проблемы следует провести довольно простой анализ этого спектра. Существуют два вида диверсификации:

- косвенная: в которой общие факторы ограничены финансами и управлением коммерческими предприятиями. Эта ситуация характерна для инвестиционных компаний и промышленных холдинговых групп;

- прямая: когда существуют дополнительные общие факторы, такие как технологическое «ноу-хау», маркетинговые или экспертные услуги.

В классических работах по теории диверсификации (см. например, [1]) диверсификация обычно разделяется на горизонтальную, вертикальную и боковую (побочную, конгломеративную).

Во-первых, каждый продукт, произведенный компанией, должен состоять из функциональных компонентов, частей и основных материалов, которые впоследствии будут составлять единое целое. Обычно в интересах производителя – покупать большую долю этих материалов у внешних поставщиков. Одним из хорошо известных путей диверсификации является вертикальная диверсификация, которая характеризуется расширением и разветвлением компонентов, частей и материалов. Возможно, самым ярким примером вертикальной диверсификации является империя Форда во времена самого Генри Форда. На первый взгляд, вертикальная диверсификация может показаться несовместимой с нашим определением диверсификации. Однако соответственные миссии, которые должны выполнять эти компоненты, части и материалы, существенно отличаются от миссии целого конечного продукта. Более того, технология разработки и производства этих частей и материалов, вероятно, также существенно отличается от технологии производства конечного продукта. Таким образом, вертикальная диверсификация подразумевает и приобретение новых миссий, и введение в производство новой продукции.

Во-вторых, другой возможный вариант – горизонтальная диверсификация. Ее можно охарактеризовать как введение новых продуктов тогда, когда они никаким образом не соответствуют существующей номенклатуре продукции, и приобретают миссии, которые соответствуют ноу-хау компании и ее опыту в технологии, финансах и маркетингу.

В-третьих, возможна и боковая диверсификация, когда она выходит за пределы отрасли, в которой функционирует компания. Если вертикальная и горизонтальная диверсификации являются сдерживающими (в том смысле, что они ограничивают сферу интересов), то боковая диверсификация, наоборот, способствует ее расширению. Этим самым компания заявляет о своем намерении изменить существующую рыночную структуру.

Какой из перечисленных вариантов диверсификации следует выбрать компании? Частично этот выбор будет зависеть от причин, побуждающих компанию диверсифицироваться. К примеру, с учетом тенденций, характерных для развития промышленности, компания может предпринять определенные шаги по следующим направлениям:

1. Вертикальное направление способствует технологическому прогрессу существующего на данный момент типа производства.

2. Горизонтальная диверсификация увеличивает охват сегментов «военных» рынков.

3. Горизонтальное направление кроме того увеличивает процент коммерческих продаж в общей программе по реализации.

4. Боковое движение стабилизирует реализацию продукции в условиях экономического спада.

5. Боковое движение способствует расширению технологической базы компании.

Некоторые из этих направлений диверсификации относятся к характеристике продукции, а некоторые – к ее миссиям. Каждое из направлений предназначено для улучшения аспектов баланса между общей стратегией «продукт-рынок» и окружающей средой. Специфические цели, поставленные для определенных ситуаций, могут быть сгруппированы в три основные категории:

- цели роста (п. 1, 2, 3), которые должны способствовать регулированию баланса в условиях благоприятных тенденций;

- цели стабилизации (п. 3, 4), предназначенные для защиты от неблагоприятных тенденций и непредсказуемых явлений;

- цели гибкости (п. 5), предусматриваемые для усиления позиции компании в случае непредсказуемых событий.

Диверсификационное направление, необходимое для одной из целей, может совершенно не подходить для другой. Так например:

- если компания диверсифицируется по причине того, что наблюдается тенденция сокращения спроса, то выбор вертикальной диверсификации ошибочен, так как это в лучшем случае временный проект по предотвращению возможного спада деятельности компании;
- если в отрасли, в которой задействована компания, появляются признаки благополучного роста, то и вертикальная, и горизонтальная диверсификации желательны с целью укрепления позиций компании в той сфере деятельности, где сконцентрированы знания и опыт;
- если основной интерес – стабилизация с учетом прогнозов случайностей, то шансы таковы: и горизонтальная, и вертикальная диверсификации не могут обеспечить постоянное стимулирующее воздействие, возникает необходимость в боковой диверсификации;
- если интерес управляющих сдерживает узость технологической базы в условиях непредсказуемости, тогда однозначно следует выбирать боковую диверсификацию в новые сферы технологии.

Обобщая вышесказанное, можно выделить следующие три типа процесса диверсификации:

1. Вертикальная диверсификация, характеризующаяся поглощением поставщиков и потребителей (включая систему торговли). Преимуществом данной формы диверсификации является контроль над всей цепочкой производства – от сырья до готового продукта. Чаще всего вертикальная диверсификация связана с переработкой какого-либо основополагающего ресурса (например, нефти).

2. Горизонтальная диверсификация, характеризующаяся осуществлением своего развития за счет поглощения системы продукт/рынок внутри своей отрасли или смежных отраслей. Например, в условиях конверсии производства предприятия военно-промышленного комплекса достаточно легко и устойчиво могут войти на соответствующий рынок гражданской продукции.

3. Побочная или конгломеративная диверсификация, характеризующаяся проникновением предприятия в другие отрасли безотноси-

тельно его технологической и сбытовой связности. Она предполагает приобретение принципиально новых для данного предприятия производств, обеспечивающих быстрый рост и получение большой прибыли. Побочная диверсификация может привести как к повышению стабильности функционирования предприятия, так и к возможности больших финансовых потерь в случае неудачи. Для успешной деятельности здесь требуется аккумуляция финансовых ресурсов, наличие независимых схем управления, а общая стратегия может касаться только финансовой политики.

В современной западной литературе по менеджменту принята классификация диверсифицированных предприятий исходя из структуры предпринимательства (бизнеса).

Структура предпринимательства означает выбор направлений экономической и производственной деятельности. Она относится не только к большим предприятиям, где она определяется отраслями промышленности или рынками сбыта, но и к малым и средним предприятиям, где структура уже связана с конкретными продуктами и сегментами рынка. Д. Ф. Чаннон предлагает следующую классификацию структуры экономической и производственной деятельности фирмы в условиях рынка [19]:

- простой, однопродуктовый (одноотраслевой) бизнес, где не менее 95% объема продаж относится к данной отрасли (продукту);

- доминантный бизнес, то есть диверсифицированное производство с упором на какой-то один продукт (отрасль), где более чем 70%, но менее 95% объема продаж соотносится с основной отраслью (продуктом);

- относительный бизнес – диверсифицированное производство, где старый доминантный продукт (отрасль) вытесняется новым и не превышает 70% от общего объема продаж фирмы;

- безотносительный бизнес, характеризующийся равноправным отношением всех продуктов (отраслей) в диверсифицированном производстве.

Ричард Румельт проводит деление на компании, занимающиеся одним – единственным направлением бизнеса, вертикально-интегри-

рованные компании, компании, имеющие несколько доминирующих направлений бизнеса, компании, занимающиеся несколько связанными друг с другом бизнесом, и компании, занимающиеся несколькими не связанными друг с другом бизнесами [4].

Идеальным вариантом деятельности любого предприятия является предупреждение возможных неудач и потерь производительности, которые можно получить из различных прогнозов фирмы, касающихся именно этих показателей. Необходимость диверсификации может выявлена в результате сравнения желаемого и возможного уровней производительности и того уровня, который был достигнут в результате деятельности предприятия. Для менее успешно работающих предприятий – компаний, которые не планируют (или не могут спланировать) свои действия в будущем, первым признаком такого разрыва показателей производительности являются сокращение портфеля заказов, либо незанятые в производстве мощности.

В каждом отдельном случае важную роль могут играть целый комплекс причин диверсификации, при этом причины, имеющие на первый взгляд несущественное значение, могут в конечном итоге привести к иному решению проблемы.

И. Ансофф выделяет следующие причины диверсификации производства [2, с. 194].

1. Фирмы диверсифицируются, когда они не могут достичь поставленных целей в рамках имеющегося бизнес-портфеля.

Если говорить о ближайших целях и долгосрочной рентабельности, причинами диверсификации могут стать насыщенность рынка, общее уменьшение спроса, конкуренция или устаревание продуктов фирмы. Обычные симптомы этого – уменьшение нормы возврата инвестиций, "высыхание" потока новых возможностей.

Если говорить о гибкости, причиной диверсификации может быть непропорционально большая часть объема продаж, приходящаяся на одного покупателя, узкий рынок или ограниченная технологическая база, появление новых технологий.

2. Даже если компания имеет привлекательные возможности для расширения производства, успешно движется к поставленным целям, она может принять решение о диверсификации, если сумма остаю-

щейся у нее прибыли недостаточна для выполнения планов по расширению текущей деятельности.

3. Даже если достигаются текущие цели, компания может принять решение о диверсификации, если это позволяет ей получать большую прибыль, нежели простое расширение производства. Такая ситуация может сложиться в нескольких случаях:

а) когда возможности диверсификации настолько привлекательны, что покрывают неизбежный в таких случаях малый синергизм;

б) когда отдел исследований и разработок разработал перспективные новые продукты;

в) когда руководство не придает особого значения синергизму, и, следовательно, синергетические преимущества, которыми обладает расширение перед диверсификацией, не существенны. Это особенно характерно для конгломератов.

4. Компании нередко страдают синдромом "хорошо там, где нас нет". Не обладая достаточно надежной информацией об альтернативах диверсификации, такие компании вместо тщательного сравнения возможностей переходят к немедленным практическим действиям. Гораздо более дешевой в долгосрочном смысле является заблаговременная покупка надежной информации.

И. Ансофф делает вывод, что "по причинам 2) и 3) компании будут пытаться диверсифицироваться, когда появляется возможность поставить более высокие цели. В случае 1), если анализ возможностей показывает, что диверсификация не может улучшить позицию фирмы, цели пересматриваются с точки зрения их уменьшения" [2, с. 195-196].

В самом общем виде причины диверсификации, как показывает анализ высказываний И. Ансоффа, лежит в интересах высшего руководства предприятия, которые, в свою очередь, определяются, с одной стороны, целями развития фирмы, которые они ставят, и, с другой стороны, возможностями, которые имеет предприятие для их достижения.

Конечно, нельзя забывать о внешней деловой окружающей среде, которая может благоприятствовать процессу диверсификации производства, или, наоборот, препятствовать этому процессу.

Чисто теоретически, если считать, что основной целью развития предприятия в условиях развитых рыночных отношений является получение высокой и устойчивой прибыли в длительном временном интервале, то следует признать, что наиболее эффективной формой предпринимательской деятельности является предприятие узкоспециализированное в своей деятельности. При этом сразу оговоримся, что на данном этапе исследования влияния окружающей среды рассматриваются как стабильно положительные.

Внимание предпринимателя может быть сфокусировано на достижении постоянного соответствия стратегии фирмы любым изменением в отрасли и нуждам потребителей. Все руководство получает возможность быть в курсе всех производственных процессов на предприятии. Высшее звено руководства обычно проходит все ступени роста на фирме и имеет большой производственный опыт.

Кроме того, предприятие может использовать все свои организационные ресурсы, чтобы подняться на более высокий уровень в своей сфере. При таких условиях проще выявить важнейшие конкурентные преимущества фирмы. В случае, если внимание менеджеров сосредоточено в одной сфере деятельности, вероятность возникновения идей о том, как улучшить технологию производства, как лучше удовлетворить запросы потребителей новыми свойствами товаров, как повысить эффективность всей цепочки "производство-затраты", значительно увеличивается. Таким образом, работа в одной, четко определенной сфере бизнеса, позволяет более уверенно обеспечивать лидерство в своей отрасли или, по крайней мере, сохранять стабильную конкурентоспособность [11, с. 328-329].

Однако данная (описанная выше) ситуация носит чисто теоретический характер. Во-первых, сами высшие руководители имеют разные "ценностные характеристики", которые по-разному определяют цели развития своих предприятий-фирм. Как справедливо отмечает И. Ансофф [2, с. 196], консервативные менеджеры, имеющие опыт работы только в одной отрасли, отходят от узкой специализации только в случае исчерпания всех возможностей реализации целей в данной сфере бизнеса, а если фирма достигает текущих целей, то

возможность диверсификации производства не рассматривается. С другой стороны, руководители, обладающие предпринимательским талантом, рассматривают предприятие как инвестиционную схему, которую нужно улучшать и изменять в каждом случае, если для этого есть подходящая возможность. Такая разница в подходах, естественно, оказывает основное влияние на решение о необходимости диверсификации.

Во-вторых, тезис о стабильности положительного воздействия внешней деловой окружающей среды в современной рыночной ситуации чаще всего должен быть подвергнут сомнению. Более того, в современной экономической ситуации динамизм и сложность внешней деловой окружающей среды постоянно повышается, что связано с ужесточением конкурентной борьбы, глобализацией производства и реализации товаров и услуг, постоянными "технологическими разрывами". Предприятие, а точнее высшее руководство, должно в обязательном порядке учитывать вышеуказанные изменения и соответствующим образом реагировать (врезка 4.1).

Врезка 4.1. «Почему фирмы диверсифицируются»?

Компании идут на диверсификацию по многим причинам: одни – по внутренним, другие – по внешним. Эдит Пенроуз говорила о них как о внешних и внутренних *стимулах к росту [1].*

Внешние стимулы – условия или возможности, предоставляемые фирме ее окружением, заставляющие ее открывать новые бизнесы. Это могут быть привлекательные возможности, обеспечиваемые нынешним положением компании, например, в случае, если газета начинает заниматься бизнесом, связанным с предоставлением информации через Интернет. Внешние стимулы могут принимать и угрожающую форму – например, при изменениях, связанных с падением спроса на основном рынке, где работает фирма, что поощряет ее к поиску источников своего благоденствия в другом месте. Предпринятые недавно агентствами, вербующими наемников, усилия по реализации своих возможностей в сфере частного бизнеса, иллюстрируют такие перемены. Как демонстрируют эти примеры, внешние стимулы способны порождать экспансию, которая может быть как *наступательной,* так и *оборонительной* по своей природе. Такое же утверждение справедливо и в отношении внутренних стимулов.

Внутренние стимулы – условия, сформированные в самой фирме и подталкивающие ее к незамедлительной диверсификации. Защитная диверсификация, например, может последовать за пониманием того, что навыки, которыми владеет фирма, не слишком соответствуют развивающимся потребностям на ее первичном рынке. Начав с производства компьютерного оборудования, Стив Джобс со временем, когда стало очевидно, что фирма не может успешно конкурировать на рынке персональных компьютеров, перевел Applев бизнес, связанный с производством бытовой электроники (изделий наподобие iPod). Чаще всего внутренние стимулы являются наступательными по своей природе и возникают из желания фирмы полнее использовать свою ресурсную базу. Именно поэтому компании стремятся к разнообразию.

В любой заданный момент времени большинство фирм могут ощущать некоторую **избыточность** своей ресурсной базы – если они не полностью используются. Такая ситуация возникает по нескольким причинам. Во-первых, некоторые ресурсы, в частности нематериальные, увеличиваются с точки зрения как своей стоимости, так и *объемов,* если использовать их с умом. Название торговой марки, например, лишь повышает стоимость, если ее начинают использовать шире. Во-вторых, ресурсы зачастую могут расти не непрерывно, а дискретно: если их объединить в любом отдельном бизнесе, маловероятно, что все эти ресурсы, например специализированная часть испытательного оборудования, будут одновременно использоваться с полной нагрузкой. В-третьих, в ходе обычной деятельности и в процессе расширения фирмы зачастую формируются новые ресурсы[2]. Проводя аудиторские проверки, Arthur Andersen, например, стала крупным специалистом в информационных системах; они, в свою очередь, привели к созданию огромной и выгодной консультационной практики, которая, подобно Accenture, пережила даже гибель материнской компании.

Многие из наиболее ценных ресурсов фирмы являются очень специфичными или глубоко встроенными в ее структуру, чрезвычайно затрудняя передачу в аренду или продажу части связанных с ними возможностей сторонним лицам. Другие ресурсы, будучи отделенными и перенесенными в другое место, из-за высоких операционных издержек или своих уникальных характеристик стоят значительно меньше, чем на старом месте. Такие ресурсы считаются **немобильными:** они не продаются или теряют свою стоимость в руках другого пользователя [3]; следовательно, они остаются в фирме. Если передача этих ресурсов в новые бизнесы увеличит совокупные доходы фирмы, они становятся устойчивой базой для диверсификации [4].

Препятствия, возникающие внутри и за пределами фирмы, часто подрывают ее желание расширяться. Хотя привлекательная возможность иногда про-

сто кричит о себе, фирма может испытывать недостаток в ресурсе, необходимом для успеха, или ее совет директоров посчитает план экспансии слишком рискованным Точно так же план развертывания ресурсов фирмы на новом рынке может быть блокирован каким-либо внешним препятствием, например, наличием там сильного конкурента, который представлял бы огромную угрозу для нового участника.

Комбинация стимулов и препятствий, с которыми сталкивается фирма, будет влиять не только на принятие решения о расширении (стоит или не стоит), но и на выбор направления и метода расширения. Например, фирма, увидевшая привлекательную возможность, но столкнувшаяся с препятствием в виде недостаточной ресурсной базы, может выбрать подход, связанный с образованием совместного предприятия или со слиянием компаний. В другом случае компания может воздержаться от реализации представившейся возможности и воплотить в жизнь альтернативный вариант, в рамках которого ее внутреннее развитие стало бы более устойчивым. В конечном счете именно суммарное влияние стимулов и препятствий на пути экспансии определяет форму диверсификации организации и закладывает основу ее будущей доходности.

1. Edith Penrose. The Theory of the Growth of the Firm. London: Basil Blackwell, 1959.
2. *Edith Penrose. The Theory of the Growth of the Firm.*
3. *M. A. Peteraf.* The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View // Strategic Management Journal, 1993, p. 179-191.
4. Выбор способа передачи ресурсов – через рыночные контракты или внутри фирмы – обсуждается в главе 5.

Источник: Коллинз Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

В современной литературе по стратегическому менеджменту выделяются три основные причины диверсификации: рост, снижение риска и прибыльность [22, с. 165-188].

Статус и власть менеджеров очень тесно увязана с размером предприятия, поэтому рост очень часто является основополагающей целью развития крупной компании. В фирмах, в отраслях, переживающих стадию угасания, нежелание менеджеров к сокращению фирмы делает ее диверсификацию особенно привлекательной. Так, диверсификация табачных и нефтяных компаний в 1970-х и 1980-х годах была связана с опасениями относительно снижения продаж на

внутренних рынках, при этом никого не пугал тот факт, что диверсификация была менее выгодна отрасли и влияла на снижение стоимости [22, с. 165-188].

Второй мотив для принятия решения диверсифицировать бизнес связан с желанием распределить риски. В 1960–1980-е годы данная причина диверсификации называлась в качестве основной (см. например, первые работы И. Ансоффа в области диверсификации [15]), однако в последние годы риск как мотив диверсификации рассматривается или очень осторожно [22, с. 165-188], или не рассматривается совсем [28, с. 795-802]. В общем, эмпирические исследования подтверждают отсутствие выгод для акционеров от диверсификации, которая просто объединяет независимые фирмы. Исследования конгломератов в США показали, что доходы их акционеров с учетом риска не выше тех, которые предлагают взаимные фонды или сбалансированные портфели узкопрофильных компаний [30, с. 109-136]. Более того, несвязанная диверсификация не снижает не систематического, не несистематического риска, хотя согласованная диверсификация тесно связанных друг с другом бизнесов действительно снижает и тот и другой риск [32, с. 18-24]. Однако существует ряд исследований, где показано, что с финансовой точки зрения несвязанная диверсификация безопасней родственной или даже приносит большую прибыль, чем связанная [9, с. 137-140]. Наличие взаимоисключающих эмпирических исследований подтверждает только тот факт, что аргументация на уровне здравого смысла «не работает» и что пока еще нет достаточно аргументированных теоретических построений, позволяющих убедительно объяснить ту или иную позицию или же предложить доказательную базу по условиям, при которых диверсификация того или иного рода ведет к снижению риска, или же эти два понятия существуют независимо друг от друга.

В отличие от рисков, прибыльность как причина диверсификации не подвергается сомнению ни одним из исследователей диверсификации. Майкл Портер предлагает использовать три обязательных критерия при решении вопроса о диверсификации с позиции создания акционерного капитала и, соответственно, повышения при-

быльности: критерий привлекательности отрасли, критерий затрат на вход и критерий взаимной выгоды [3].

Критерий привлекательности означает, что отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. При этом основным показателем критерия привлекательности служит долгосрочная рентабельность, а не темпы роста или такое понятие, как сверхходовой товар, которые характеризуют привлекательность отрасли лишь косвенно. Сюда же нужно отнести и такое понятие, как создание ценности для акционеров-владельцев предприятия. Это означает, что для повышения доходности акций диверсифицирующееся предприятие должно идти в те сферы бизнеса, которые могут лучше действовать под общим управлением, чем в качестве независимых предприятий. То есть доходность акции не создаются через диверсификацию, пока не имеется синергический эффект, когда родственные компании функционируют как составные части одной фирмы лучше, чем как независимые предприятия.

Критерий "затраты на вхождение" означает, что затраты на вхождение в новую отрасль не должны быть такими высокими, чтобы "обескровить" предприятие, подорвать его ликвидность и поставить под сомнение устойчивость потенциала предприятия. Рассматривая данную проблему в своей модели "пяти сил конкуренции" М. Портер отмечал, что входные барьеры для новых предприятий, входящих в привлекательные отрасли, всегда очень высоки, будь это покупка уже действующего предприятия или создание нового "с нуля". При этом всегда существует большой риск полного провала операций по диверсификации и получение убыточного, а не прибыточного производства.

Критерий дополнительных выгод означает, что вхождение в новую сферу бизнеса обеспечивает увеличение стабильности функционирования предприятия, то есть увеличивает его приспосабливаемость к изменениям внешней деловой окружающей среды. Это означает, что новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих сферах бизнеса предприятия.

Если деятельность предприятия удовлетворяет всем трем вышеперечисленным критериям, то диверсификация производства для высшего руководства становится предпочтительным стратегическим решением. При соответствии двум критериям действия в области диверсификации не являются настолько очевидными и требуют дополнительного анализа. Так, при соответствии целей высшего руководства и ресурсных возможностей предприятия возможности диверсифицировать свою деятельность необходимость данного стратегического решения определяется условиями внешней деловой окружающей среды. Таким образом, предприятие находится в готовности к диверсификации производства. Точно такие же действия (а, точнее, готовность к стратегическим решениям) характерны для высшего руководства, когда внешняя деловая окружающая среда способствует диверсификации производства, устремления топ-менеджеров направлены на расширение сфер бизнеса фирмы, но ресурсное обеспечение данного процесса не соответствует предъявленным требованиям. Наконец, возможна ситуация, когда и внешняя деловая окружающая среда, и ресурсные возможности предприятия не препятствуют диверсификации, однако цели высшего руководства связаны с работой в традиционных сферах бизнеса. В данном случае предприятие остается на старых позициях своего развития, то есть диверсификация производства как стратегическое решение не принимается.

Некоторые исследователи пытаются разработать некоторую принципиальную схему, которая позволяла бы на основе определенного набора условий предлагать тот или иной вариант действий в области диверсификации бизнеса. Здесь следует обратить особое внимание на предложения, высказанные А. М. Ароновым [3].

Эффективность диверсификации бизнеса еще со времен выхода в свет классического труда И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» в 1965 году связывают с понятием синергии – получением системного эффекта, который невозможно извлечь отдельно из частей или простым суммированием эффектов отдельных элементов [14]. За последние десятилетия ученые сумели определить более точно источники синергии за счет диверсификации, а именно:

- рыночная власть, включающая временное снижение цены с целью вытеснения конкурента, создание пулов, встречные закупки и взаимное сдерживание [22, с. 448];

- экономия за счет широты сферы деятельности, то есть снижения издержек благодаря использованию какого-либо ресурса в нескольких видах деятельности. Это касается материальных, нематериальных ресурсов, а также организационных способностей как управленческого ресурса фирмы. В литературе по диверсификации этот феномен называется стратегическим соответствием [28, с. 299-300]. Однако стратегическим соответствием надо уметь воспользоваться, создав эффективную организационную форму и адекватный механизм взаимодействия;

- экономия за счет интернализации трансакции и рассмотрения диверсифицированной фирмы в качестве внутреннего рынка. Однако и здесь эффект не всегда очевиден, поскольку трансакционные издержки рынков надо сравнивать с административными издержками на диверсифицированной компании.

Таким образом эффективность диверсификации бизнеса во многом зависит от способностей топ-менеджеров и самой системы менеджмента, используемой данной фирмой.

4.2. Анализ теорий диверсификации

Портфельный подход стал одним из первых методов создания стратегий и управления ресурсами применительно к диверсифицированным компаниям. Этот метод и стоящая за ним фундаментальная логика обрели популярность благодаря деятельности таких консультативных компаний, как Boston Consulting Group и McKinsey and Company, (можно вспомнить их знаменитые матрицы) [10], которые помогали своим корпоративным клиентам создавать более рациональные стратегии диверсификации. В дальнейшем, менеджеры, столкнувшись с определенными недостатками портфельного метода, стали искать новые способы стратегического планирования.

Вместе с тем, хотя некоторые компании и отказались от портфельного подхода в пользу других способов, он продолжает оставаться одним из ценных стратег Портфельный метод внес важный вклад в стратегический менеджмент, убедив менеджеров в преимуществах профессионального подхода к управлению широким спектром разнородных активов, какими обладают крупные диверсифицированные корпорации. Использование данного метода также значительно упростило систематизацию больших объемов информации о положении разнородных бизнес-единиц и составление общекорпоративных планов. Портфельный метод дает возможность выявить сходные моменты и различия между бизнесами и описать роль каждого из них в корпоративной стратегии при помощи единой системы терминов. Существенно облегчается выбор приоритетов при распределении ресурсов между различными подразделениями корпорации. Данный метод стратегического менеджмента ставит перед руководителями ясную цель – создание сбалансированного портфеля бизнесов, и предлагает понятные принципы управления распределением ресурсов между частями портфеля. Наряду с достоинствами, портфельный метод имеет и свои недостатки или ограничения:

- Главным недостатком портфельной матрицы является то, что она игнорирует способы создания ценности за счет взаимодействия между бизнесами. Единственным связующим звеном между ними, согласно портфельной теории анализа, являются деньги. Поскольку каждая часть портфеля рассматривается изолированно от других, от внимания анализирующих портфель менеджеров ускользают общекорпоративные ключевые компетенции и внутренние синергии между бизнес-единицами диверсифицированной компании.
- Описание качеств бизнесов и их классификация таким способом, как это предлагали создатели портфельной матрицы, грешит неточностями. Портфельный метод анализа зачастую дает искаженную картину условий конкретных рынков и конкурентного положения отдельных компаний. Поскольку портфельный анализ позволяет оценивать бизнесы только по двум фундаментальным критериям, это мо-

жет привести к ложному убеждению, что не существует иных факторов, имеющих значение, и что каждый бизнес имеет именно такие свойства, какие приписывает ему матричная модель.

- Убежденность создателей портфельного метода в существовании фундаментальной связи между долей рынка и прибыльностью бизнеса, отражающей его положение на кривой опыта, не находит подтверждения применительно к некоторым отраслям экономики и сегментам рынков. В некоторых случаях подобные отношения отсутствуют. Иногда компании, контролируя небольшие доли своих рынков, оказываются способны генерировать высокую прибыль за счет преимущества в дифференциации. Таким образом, ограниченный набор стратегических опций, используемых для описания движения ресурсов внутри портфеля диверсифицированной компании, создает неверное представление о целях и задачах ее подразделений. Матрица БКГ не дает ответа на вопрос, в чем состоит миссия «звезды» или «денежной коровы», помимо генерации денежных потоков. Это, в частности, затрудняет применение портфельной матрицы для формулирования стратегий средних по размерам своего бизнеса компаний, работающих на рынках со средними темпами роста.

- Портфельный метод содержит установку на самообеспечение компании ресурсами капитала, игнорируя возможность заимствований на финансовых рынках.

- Портфельный метод в большинстве случаев не позволяет сравнивать выигрыш конкретных бизнесов в конкурентном преимуществе от вхождения в диверсифицированные структуры с издержками на поддержание таких структур. В 1980-х гг. выяснилось, что хотя многие корпорации создали гигантские диверсифицированные конструкции, однако составлявшие их бизнесы не получили от этого ощутимых преимуществ. Реинжиниринг и распад многих глобальных конгломератов в последующие 10 лет является следствием этого методологического упущения.

- В своих недавних исследованиях хорошо известная консультационная компания *Booz Allen Hamilton* предположила, что «обычный здравый смысл ошибается. Корпоративные менеджеры слишком

часто полагаются на исторические данные бухгалтерского учета в принятии решений по поводу будущего». Консультанты также утверждают, что «исторические данные являются плохой основой для предсказаний. Практика показывает, что создание значительной ценности для акционеров может быть достигнуто за счет улучшения деятельности наихудших бизнесов корпорации. Любовь к собакам, – как они утверждают, – это отличный способ поправить дела». Суть их рекомендации сводится к тому, что если менеджеры умеют находить в портфеле потенциально «ценные активы» и должным образом их развивать, это, в конечном счете, лучше отражается на деятельности корпорации в целом и благосостоянии ее акционеров, чем дополнительные инвестиции в переоцененную «звезду».

Следует помнить об этих недостатках, приступая к построению портфельной матрицы. Возможно, будет правильным рассматривать портфельную матрицу в качестве одного из типов данных, полезных для принятия решений о распределении финансовых ресурсов. В одних ситуациях матрица, включая ее недостатки, может служить иллюстрацией исторической эволюции стратегического анализа, но в других случаях она продолжает оставаться инструментом управления разнообразными компонентами корпоративных бизнес-портфелей в быстро меняющейся глобальной экономике XXI века. Представляется возможным, что, несмотря на свои ограничения, портфельный метод стратегического анализа будет применяться и в дальнейшем в целях нахождения правильного баланса между генераторами и потребителями ресурсов как части более широкого комплекса корпоративного планирования, а также в процессе поиска ключевых компетенций для построения устойчивого конкурентного преимущества. Следующим важным шагом в эволюции стратегического анализа применительно к диверсифицированным компаниям стало появление методик, связанных с оценкой синергетических способностей, основанных на их ключевых компетенциях.

Возможности для создания ценности при помощи стратегий диверсификации, интеграции и совместных предприятий часто можно найти в тех сферах деятельности компании, которые связаны с рын-

ком, операциями и управлением. Базовая цепочка ценности или инфраструктура одного из бизнесов в корпоративном портфеле могут стать потенциальными источниками синергии и конкурентного преимущества другого бизнеса.

По мере того как в связи с изменениями в условиях конкуренции, замедлением темпов роста, появлением социально-политических ограничений и т.д. возрастало количество задач стратегического характера, становилось все очевиднее, что путем простого добавления новых видов деятельности нельзя решить все возникающие проблемы. Поэтому в 1970-е гг. внимание разработчиков стратегии, в том числе И. Ансоффа, переключилось с диверсификации на манипулирование целым набором отраслей, видов деятельности, на которых специализируется фирма. Исследования были ускорены тем обстоятельством, что различные виды деятельности, которые фирма осваивала постепенно, стали все более расходиться между собой по таким показателям, как перспективы дальнейшего роста, рентабельность и стратегическая уязвимость фирмы.

В теории Ансоффа можно различить два подхода к решению этих проблем.

1. Когда у фирмы нет четкой и стабильной перспективы роста, она сталкивается с необходимостью дифференцированной оценки внешних условий деятельности – тенденций, проблем, благоприятных возможностей – путем выделения стратегической зоной хозяйствования (СЗХ). Опыт доказывает, что сегментация окружения фирмы при определении СЗХ представляет собой трудную задачу для управляющих.

2. Введенная И. Ансоффом концепция “продукт – рынок”, названная им “вектор роста”. В отечественной литературе “вектор роста” более известен как матрица “продукт – рынок”, предусматривающая использование четырех базовых стратегий: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и собственно диверсификация [2]. Этот элемент связан со спецификой характеристик продуктов и рынков, с которыми может иметь дело компания, и с направлениями их использования. И именно в целях планирова-

ния – объединить продукт и рынок, так как спецификация характеристик первого всецело и в точности определена характеристиками второго.

Компоненты описанной стратегии в некоторой степени взаимозависимы – наличие одного из них как бы навязывает свои условия другим компонентам. Этот последний компонент (синергия) связан главным образом с практическим опытом и имеющимися ресурсами. Синергия означает "работать вместе", и она отражает степень, в которой взаимозаменяют друг друга существующая форма ведения хозяйственной деятельности и новые тенденции в этой области. Она обеспечивает необходимый критерий для сравнения достоинств различных планов и предложений – в какие отрасли следует входить, какую продукцию производить, какие компании приобретать.

При рассмотрении этого аспекта важно учитывать то, что квалификация и ресурсы должны не только сочетаться, но и быть сопоставимы в определенной степени.

Классическим примером синергии в диверсификации является поглощение небольшой проектной фирмы, которая выпускает хорошую продукцию, но практически не имеет необходимого оборудования, крупной производственной фирмой, выпуск продукции которой постепенно сокращается. Более крупная компания обеспечивает управление, администрирование, финансы и свои производственные мощности, а малая фирма предоставляет проекты и образцы продукции, специалистов и, возможно, даже свое имя, если это будет необходимо.

Сами по себе эти две фирмы обладают небольшим потенциалом, но, объединившись, они повысят его в несколько раз.

И. Ансофф впервые, исходя из описанных выше теоретических посылок, определил возможные альтернативы диверсификации (рис. 4.1).

В данной классификации продукты определяются исходя из типа технологий, необходимых для их производства, а рынки – исходя из типов потребителей.

<table>
<tr><td></td><td>Продукты
Рынки</td><td colspan="2">Новые продукты</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Существующая технология</td><td>Новая технология</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>Разный потребитель</td><td colspan="2">Горизонтальная диверсификация</td></tr>
<tr><td></td><td>Фирма имеет своего собственного потребителя</td><td colspan="2">Вертикальная диверсификация</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td>Аналогичный потребитель</td><td colspan="2" rowspan="2">Относительно маркетинга и технологии Концентрическая диверсификация</td></tr>
<tr><td>Новый потребитель</td><td>Конгломеративная диверсификация</td></tr>
</table>

Рис. 4.1. Альтернативы диверсификации по И. Ансоффу (Источник [2, с. 116])

Так, горизонтальная диверсификация эффективна только в том случае, если окружающая деловая среда достаточно стабильна и расширение поля деловой активности для предприятия (фирмы) не приводит к существенному увеличению неопределенности его деятельности.

Вертикальная – более подвержена функциям деловой окружающей среды, поскольку предприятие становится более зависимым от определенного сегмента потребительского спроса. И. Ансофф считает, что в данном случае опасность подстерегает диверсифицированную фирму как в случае существующей технологии, так и в случае ее принципиального изменения. Это проистекает из того, что сами технологии и практика менеджмента в частях вертикально диверсифицированных компаний настолько разные, что получение синергического эффекта является задачей крайне сложной и трудоемкой.

Вертикальная и горизонтальная диверсификации применяются, по мнению И. Ансоффа, только в случаях, когда деловая окружающая среда стабильна и есть предрасположение к росту деловой активности [2, с. 117].

Концентрическая и конгламеративная диверсификации применяются в условиях большей неопределенности внешней деловой окружающей среды и отличаются друг от друга прежде всего степенью синергетического эффекта. При этом источником синергического эффекта в случае концентрической диверсификации выступают или единые маркетинговые технологии, или единая технологическая последовательности изготовления продукции, или оба этих фактора одновременно.

Кроме того, что И. Ансофф впервые классифицировал стратегические альтернативы процесса диверсификации производства на предприятии, он предложил алгоритм процесса принятия управленческих решений по выбору конкретной стратегии диверсификации [2, с. 150-153]. Схематично данный алгоритм изображен на рис. 4.2.

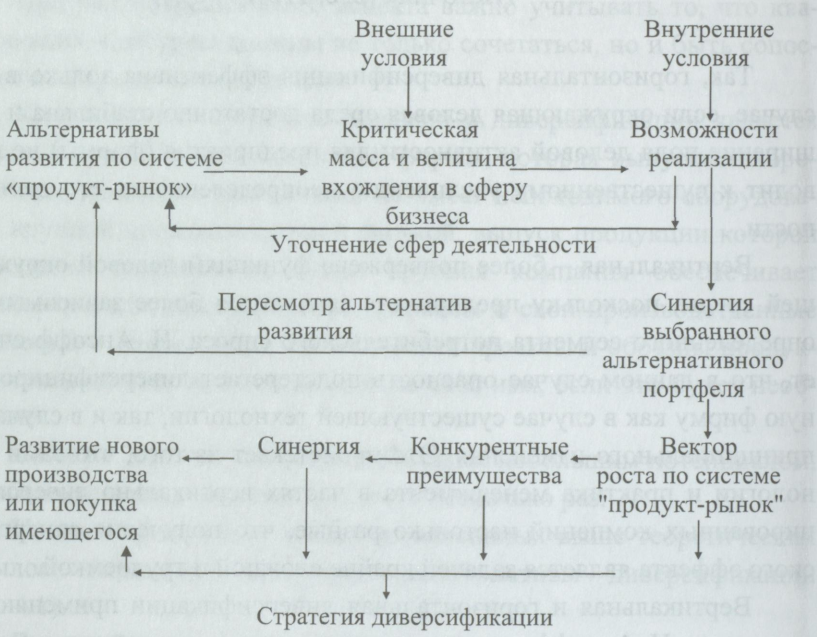


Рис. 4.2. Алгоритм принятия управленческих решений в области диверсификации производства на предприятии по И. Ансоффу

Сформулированные альтернативы развития, исходя из предложенной И. Ансоффом системы "продукт-рынок" анализируются по двум важнейшим параметрам. Во-первых, это критическая масса (размер предприятия) и величина затрат на вхождение в новую сферу бизнеса. Данный анализ исходит из внешних условий развития предприятия и, прежде всего, из получаемых им конкурентных преимуществ. Во-вторых, это возможность реализации данных альтернатив, исходя из внутреннего ресурсного потенциала предприятия. Синтезирующим элементом анализа сформулированных альтернатив развития выступает синергетический эффект от их совместной реализации, который, на взгляд И. Ансоффа, и является главным критерием диверсификации производства. Данный анализ может привести к пересмотру как сфер бизнеса, в которых следует действовать предприятию, так и самого набора альтернатив развития.

Построение стратегий диверсификации основано на портфельном подходе, когда источником конкурентного преимущества выступают преимущественно факторы внешней среды.

Собственно стратегия диверсификации производства, основой которой является выбранный и проанализированный портфель альтернатив развития, состоит из четырех составляющих, которые прорабатываются последовательно: собственно "вектор роста"; выявленные конкурентные преимущества, получаемые от диверсификации; синергетический эффект от использования всех альтернатив развития в выбранных сферах бизнеса и собственно конкретные решения по реализации данных альтернатив: развитие нового производства собственными силами или покупка имеющегося у других фирм.

С течением времени взгляды И. Ансоффа на диверсификации изменились. Трансформацию позиции известного специалиста в области стратегического менеджмента можно кратко резюмировать в трех аспектах.

Во-первых, И. Ансофф более четко выделил портфельную и конкурентную стратегии. "Портфельная" стратегия отвечает на вопрос: какими видами деятельности мы должны заниматься, а конкурентная – как нам преуспеть в каждой из них" [33, с. 187]. Во-вторых,

он анализирует спор между сторонниками синергетической и конгломеративной диверсификации, причем уже не стоит в жесткой оппозиции последней, а рассматривает варианты, когда возможно применение каждого из рассматриваемых случаев [33, с. 190-193]. В-третьих, в связи с развитием транснациональных корпораций, И. Ансофф рассматривает новую альтернативу диверсификации – интернационализацию – географическое расширение деятельности за пределы "исторического бизнеса компании" [33, с. 193-194].

Суть подхода Г. Минтцберга к анализу диверсификации заключается в метафоре – «волчке» – которая предполагает, что энергия диверсифицированных корпораций должна быть направлена на поддержание динамичного баланса [31]. Организация предприятия, которое занимается большим количеством видов деятельности, требует такой модели, которая включала бы более агрегированные группировки, по сравнению с традиционными, и типы контроля. Четыре основных элемента теории Г. Минтцберга можно определить так:

1. Предприятие считается диверсифицированным, если оно перешло к совершенно иному виду деятельности без участия новых продуктов в соответствующих видах деятельности.

2. Все эти виды деятельности находятся под контролем высшего руководства.

3. Топ-менеджмент главным образом институализирует системы контроля видов деятельности, соотнося их с изменениями формального организационного планирования.

4. Помимо систем формального планирования, должны также существовать определенные способы адаптации, к примеру – некоторые механизмы автономного венчура для развития или вхождения в новый бизнес.

Диверсификат («волчок») Г. Минцберга при выполнении указанных выше условий, по мнению автора, обеспечивает эффективность процесса диверсификации в классическом понимании данного процесса.

На рис. 4.3 показаны все 4 элемента теории Г. Минтцберга, расположенные один над другим [31]. Отдельный бизнес находится в

самой нижней части «волчка», представляя фундаментальные процессы, поставку продукции и услуг на рынок. Выше расположены оставшиеся три элемента по уровню агрегированности: автономный венчур – ближе к сфере бизнеса, что характеризует адаптацию; организационное планирование – более высокий уровень агрегации, который представляет собой контроль; высшее руководство на самом высоком уровне агрегации. Это способствует представлению классического конгломерата, организации как портфеля различных видов деятельности. Автономный венчур вносит новые проявления бизнеса и виды деятельности, в то время как организационное планирование осуществляет общий контроль.



Рис. 4.3. «Волчок» Г. Минтцберга [31]

Для того чтобы «волчок» экономической системы компании был более стабильным, необходимо его расширение в центральной части. Диверсифицирующиеся организации должны тщательно и осторожно подбирать свои системы формального планирования и механизмы

адаптации. Планирование можно рассматривать вне обычного контроля деятельности в двух аспектах: введение ресурса планирования для создания первоначальных свободных связей между различными видами деятельности; планирование материально-технического снабжения, в качестве связи между родами деятельности.

Объем «волчка» увеличивается путем расширения в середине для того, чтобы задействовать три вида интегрированных систем планирования (от организационного и планирования ресурсов до логистического) и трех видов интегрированных механизмов адаптации (от автономного венчура, системы рычагов до командной системы). Объем «волчку» может быть придан на двух уровнях. Высший (планирование) создан для рационализации, обеспечения контроля и должен быть более формализованным и централизованным, поэтому изображен ближе к центральному управлению. Нижний уровень (адаптация) создан для обновления, что способствует приобретению опыта и навыков. Он должен быть более органичным и децентрализованным, основанным непосредственно на бизнесе.

Первоначальную энергию должен обеспечить менеджмент и в дальнейшем пополнять энергию для поддержания стабильности и избежание различных трудностей. Центр включает в себя два уровня координации: систему планирования для поддержания усовершенствованного контроля и механизмы адаптации – для стимулирования совершенствующихся инициатив в бизнесе.

Необходимо отметить, что основным организационным вопросом является рассмотрение альтернатив между самоуправлением и развитием синергии. В «волчке» Г. Минтцберга эта альтернатива проходит через три уровня. На высшем уровне существует выбор между свободными связями альтернативных решений и тесными связями общей концепции. На уровне систем планирования появляется выбор между слабыми связями организационного планирования в центральной части или добавлением объема в случае слабых связей планирования ресурсов или тесных связей логистического планирования. На уровне адаптации механизмов появляется альтернатива между свободными связями автономного венчура в центральной час-

ти или добавлением объема в случае свободных связей системы рычагов и тесных связей командной системы работы. Соотношением между синергией и автономией можно управлять с помощью систем центрального формального контроля, либо они могут быть использованы для децентрализованных, неформальных действий.

Практика показывает, что большинство компаний предпочитают занимать определенное местоположение на рынке зачастую путем непоследовательных приобретений, определяемых стратегическими решениями высшего руководства. Противоположностью им являются венчуры, которые распределяют продукцию в различные не связанные друг с другом сферы посредством автономного венчура.

Дилемма между синергией и автономией рассматривается в различных школах менеджмента [13]. Концептуалисты выстраивают сеть видов деятельности, основанных на интегрированных концепциях. Кристаллизаторы основываются на системе рычагов, предлагая большой выбор новой продукции и видов деятельности, основанных на специфических возможностях. Контроллеры опираются на организационное планирование с небольшой долей приобретений, имеющих отношение к венчуру, но почти без элементов ресурсного и логистического планирования, системы рычагов и командной системы кооперирования по подразделениям. Идеологи делают упор на интеграционный эффект корпоративной культуры. Противоположностью им являются холдеры, уделяющие основное внимание видам деятельности, лежащим в основе, с едва заметным высшим руководством топменеджментом или даже организационным контролем, придерживающиеся единственной концепции.

Прочная основа, сбалансированный объем, «волчок», обладающий значительным количеством энергии, и оболочка являют собой симбиоз: каждый элемент работает с наибольшей отдачей только в системе с остальными. Нельзя утверждать, что существует один наилучший способ построения и балансировки этих возможностей диверсификации. Управляющему составу компании необходимо преодолевать сложности и не игнорировать важнейшие задачи балансировки для достижения оптимального соотношения всех уровней системы.

Стратегический анализ должен определить, может ли тот или иной потенциальный источник ценности привести к созданию конкурентного преимущества. Если преимущество или синергия не были созданы, стратегические менеджеры должны найти причину, которая этому воспрепятствовала. Опытные стратеги находят способы обойти или минимизировать эти сдерживающие факторы, либо, если это невозможно, должны рекомендовать компании воздержаться от дальнейшей интеграции или диверсификации на данном направлении, или отказаться от соответствующих инвестиций путем продажи бизнеса.

Объединяя способности нескольких бизнесов, компании должны учитывать два важных обстоятельства:

Эти способности должны представлять собой важные компоненты цепочек создания ценности бизнесов, вовлеченных в процесс интеграции.

Интеграция нескольких бизнесов должна основываться на их общих потребностях, необходимости в организации определенного процесса, поскольку в противном случае не может возникнуть синергия.

Многие корпоративные стратегии диверсификации провалились из-за того, что бизнесы, способности которых компании пытались интегрировать, не имели общих потребностей.

Современное представление о сущности механизмов диверсификации связано с институциональной теорией и, прежде всего, с теорией трансакционных издержек и агентской теорией [6].

Теория трансакционных издержек, опирающаяся на набор предпосылок о человеческом поведении и атрибутах трансакций, значительно углубила анализ целого ряда вопросов диверсификации. Прежде всего это касается центральной для логики как теории транзакционных издержек, так и концепций корпоративных стратегий проблемы границ фирмы. Теория трансакционных издержек трактует проблемы вертикальной интеграции и эффективности организационных структур как контрактинг, а границы фирмы – как определяемые спецификой активов и рынков, сопряженные с конкретными хозяйственными сделками. Исследования в духе этой теории показали, что

разным способам минимизации трансакционных издержек соответствуют разные типы стратегий (вертикальная интеграция, связанная и несвязанная диверсификация) [24, с. 289].

Агентская теория активно применяется при учении вопросов корпоративного управления и диверсификации, причем полученные результаты в целом соответствовали представлениям этой теории [12, с. 123-136]. Для проблем корпоративного управления выяснилось, что такие внутрифирменные механизмы, как конфигурация совета директоров, структура акционеров и менеджеров, недостаточно эффективны. Однако оказалось, что полностью устранить агентские конфликты не может ни один механизм корпоративного управления. В свою очередь, решения о диверсификации были часто обусловлены интересами не акционеров, а топ-менеджеров, стремящихся либо диверсифицировать таким образом свои риски найма, либо обеспечить более высокий уровень личной компенсации в связи с ростом размеров фирмы.

Д. Тис [Teece, 1980] первым соединил при изучении диверсификации созвучную ресурсной логике идею извлечения рент из обладания специфичными активами и тезисы теории трансакционных издержек. Как и Пенроуз, этот ученый полагал, что решение фирмы о расширении спектра ее продуктовых линий есть следствие наличия у нее избыточных (недоиспользуемых) ресурсов, накопленных ранее и имеющих широкое применение (fungible) при создании различных продуктов. В свою очередь, приложение идей Уильямсона проявилось в другом центральном тезисе Тиса: тот тип взаимосвязей между бизнесами, который будет источником прибылей для фирм, следующих корпоративной стратегии диверсификации, одновременно является случаем тех взаимосвязей, которыми трудно управлять посредством неиерархических (рыночных) механизмов координации. Искомые структуры управления, с помощью которых фирма может извлекать конкурентное преимущество из своих ресурсов, были изучены Тисом на примерах диверсификации в нефтяной промышленности [Teece, 1980] и в случае наукоемких фирм [Teece, 1982]. Изложенные в этих статьях идеи о том, что диверси-

фикация есть экономически эффективная форма хозяйствования в случае, если экономия от разнообразия основана на использовании специализированных ноу-хау и активов, быстро приобрели широкое признание [6, с. 325-326].

Главный тезис ресурсной теории диверсификации состоит в том, что связанная диверсификация более предпочтительна по сравнению с несвязанной [Wernerfelt, 1984; Teeceetal., 1994]. Данный вывод вытекает из типичного для ресурсной концепции понимания возможности эффективности решений о диверсификации покупке других бизнесов лишь при достижении в результате их применения потенциальной экономии от разнообразия при использовании операционных ресурсов (например, производственных сооружений, технологий и клиентской базы).

Особую популярность эта точка зрения приобрела благодаря статье 1990 г. Прахалада и Хамела «Ключевая компетенция корпорации», после которой конгломераты окончательно вышли из моды, а понимание того, что «совет управлять фирмами как совокупностью рынков является необоснованным» [Rumeltetal., 1991, p. 19], стало доминировать среди теоретиков и практиков стратегий диверсификации. Фирмам теперь рекомендовалось распродавать несвязанные бизнесы и вернуться к своим стержневым видам деятельности либо к внутренне согласованной диверсификации [6, с. 380-381].

Однако, хотя ресурсная логика диверсификации неоднократно имела эмпирическое подтверждение [Piscitello, 2004], дискуссионным является тезис об однозначной зависимости высоких результатов фирм от стратегий связанной диверсификации. Ряд исследований развития во второй половине XX в. конгломератов в Германии, Великобритании и Франции [Whittington, Mayer, 2000], а также интегрированных бизнес-групп в Латинской Америке и Юго-Восточной Азии [Grannovetter, 1995] и в России 1990-х гг. [Паппе, 2000] показал: в конкретном институциональном контексте стратегии несвязанной диверсификации могут быть (иногда устойчиво) успешными [6, с. 383].

Наиболее привлекательной целью для диверсифицированной компании является перспектива применения ключевых компетенций

или способностей к продуктам или рынкам, отличным от тех, ради которых эти компетенции или способности были изначально созданы. Если компании сопутствует успех, она может создать необычайно высокую ценность. Этот вопрос заслуживает того, чтобы менеджеры посвятили ему существенную часть своего стратегического анализа.

Создание хорошего базиса для эффективной стратегии диверсификации требует соответствия между ресурсами и бизнесами: ресурсы должны способствовать достижению конкурентного преимущества на товарных рынках.

Исследование в данной области показывает, например, что при осуществлении диверсификации компании часто делают два системных просчета, касающихся ресурсов. Они, как правило, переоценивают возможность перенесения определенных ресурсов. JCPenney, например, недооценила затраты на перенесение своих навыков розничных продаж в фармацевтический бизнес и была вынуждена в 2004 г. продать свой филиал Eckerd Drug. Кроме того, корпорации имеют тенденцию завышать стоимость самых обычных ресурсов при создании конкурентного преимущества на новом рынке. В компании General Mills, например, в 1970-е годы думали, что ценность их ресурсов состоит в понимании «потребностей и желаний домохозяйки», и потому так неудачно осуществили диверсификацию в сферу розничных продаж игрушек, ювелирных изделий и одежды.

Таким образом, чтобы стать основой для диверсифицированной экспансии, ресурсы должны быть неоднократно протестированы. Во-первых, они обязаны обеспечивать конкурентное превосходство в новом бизнесе. Так, например, компании Anheuser-Busch, попытавшейся использовать свои формы работы в сфере распределения и маркетинговые методики в новом бизнесе Eagle Snacks, не удалось добиться ожидаемых результатов. К сожалению, ее ресурсы не обеспечили ей превосходства над аналогичными ресурсами Frito-Lay – основного конкурента в данной отрасли; потеряв несколько сот миллионов долларов, Anheuser-Busch была вынуждена ликвидировать свой бизнес.

Во-вторых, ресурсы, переносимые в новый бизнес, должны служить ключевыми факторами успеха в нем. Развертывание любого ре-

сурса, даже если он лучше тех, которыми располагают старые игроки, окажется неуспешным, если клиенты не получат значительной выгоды от его использования. Например, химическая компания Union Carbide однажды попыталась войти в обувной бизнес, веря, что превосходство ее уникальной технологии изготовления пластмасс даст ей конкурентное преимущество. Неудивительно, что эта диверсификация не удалась, поскольку не слишком многие клиенты покупают ботинки, ориентируясь на качество их подошв!

В-третьих, при входе в новый бизнес фирма должна конкурировать, используя все ресурсы, которые требуются для производства и доставки соответствующих товаров и услуг. Один, даже большой ресурс, не гарантирует успеха диверсификации, особенно если фирма отстает от конкурентов по другим направлениям. Поэтому фирма должна иметь готовую стратегию, позволяющую достичь конкурентного паритета по тем ресурсам, которыми она не обладает, но которые важны для успеха в новом бизнесе.

В-четвертых, даже если ресурсы, которыми располагает фирма, в принципе могут внести свой вклад в конкурентное преимущество в новом бизнесе, их переброска в него должна быть выполнимой. Marks&Spencer, гордившаяся своей неоспоримо высокой репутацией на рынке розничных продаж в Великобритании и превосходно отлаженной сетью внутри страны, не смогла успешно использовать ни один из этих ресурсов ни на одном из тех международных рынков, на которые она попыталась выйти. Неудивительно, что факторы, препятствующие копированию ресурса, могут также воспрепятствовать компании использовать собственные ресурсы в других условиях. Например, трудности, связанные с привлечением на свою сторону лояльных клиентов, могут осложнить выход на рынки других стран. Поэтому, если фирмы хотят, чтобы их стратегия диверсификации оказалась успешной, они должны убедиться, что их ценные ресурсы действительно могут быть скопированы на новых направлениях ведения бизнеса.

Хотя нынешняя ресурсная база корпорации часто определяет ее диверсифицированную экспансию, опыт показывает, что при осу-

ществлении таких шагов просто необходимо учитывать не только имеющиеся у нее ресурсы. На начальном этапе процесса диверсификации ресурсы компании могут и не соответствовать требованиям товарных рынков; важно, чтобы была сформулирована стратегия формирования отсутствующих ресурсов [37]. Следуя своему плану, фирма может одновременно использовать имеющиеся ресурсы и развивать новые.

Хироюки Итами доказывал, что «поступенчатый» подход обычно используется многими диверсифицированными японскими фирмами [23]. По его мнению, такой подход соответствует логическому развитию и развертыванию важнейших ресурсов фирмы в течение какого-то времени.

Действительно, эмпирические исследования показали важную роль, которую играют ресурсы при инициировании и определении направления диверсифицированной экспансии. Имеются сильные доводы в пользу того, например, что диверсификация, мотивированная внутренне, исходит из тех отраслей, в которых отношения стоимости исследований и разработок к продажам являются необычайно высокими; здесь считается, что появление технологических ноу-хау оправдывает приложенные усилия [38]. В рамках другого исследования показано, что активы и навыки, полученные с помощью маркетинга, также являются важными стимулами к диверсифицированной экспансии [34].

Многие исследования подтверждают, что экспансии по большей части происходят не случайно, а по заранее продуманному плану. При диверсифицированном расширении фирмы, как правило, стремятся проникнуть в те отрасли, в которых доминируют ресурсы с аналогичными характеристиками и успех определяют аналогичные факторы. В частности, одинаковая интенсивность исследований и разработок, схожесть распределительных сетей и маркетинговых каналов служат важными факторами, позволяющими предсказать, в каких именно отраслях будет конкурировать данная диверсифицированная компания [16].

Как следует из предыдущих рассуждений, ресурсы фирмы лежат в самом сердце диверсифицированной экспансии. В конечном счете

количество и качество ресурсов фирмы окажут сильное воздействие на то, как фирма осуществляет диверсифицированную экспансию, и на те результаты, которых от нее можно ожидать.

Хотя традиционная теория входных барьеров подчеркивает роль, которую играют ресурсы компаний, работающих в отрасли, в ограничении входа в высокодоходные сферы деятельности, более современное исследование показало, что созданные фирмы могут проложить свой путь в такие отрасли, если они располагают теми ресурсами и возможностями, которые определяют успех в них. Для этих корпораций входные барьеры служат не столько средством устрашения, сколько «воротами», делающими для них доступными те возможности, которые недоступны большинству компаний [20].

Высокоспециализированные ресурсы, например, производственные навыки в отраслях, связанных с биотехнологией, могут позволить достичь конкурентных преимуществ и дать высокие доходы при их первоначальном применении, но часто случается так, что они быстро теряют свою стоимость, поскольку применяются на многих удаленных рынках. Напротив, менее специализированные ресурсы, скажем, команды генеральных менеджеров или стандартные фрезерные станки, могут передаваться значительно дальше, но обычно дают меньшую прибыль, потому что они менее критичны по отношению к конкурентным преимуществам. Например, в странах с хорошо развитыми финансовыми рынками доступ к капиталу как таковому будет, вероятно, неважной базой для диверсификации из-за универсальной природы денег. В сравнении с количеством фирм, имевших возможность развивать общие ресурсы, гораздо меньше их имели возможность развить специализированные ресурсы, порождая, таким образом, относительные различия в их пригодности (дефицитности) и, следовательно, стоимости.

Если принять во внимание отличия, имеющиеся между ресурсами, собранными компаниями, оптимальный уровень диверсификации фирм будет неодинаков. Хотя все фирмы должны стремиться к разностороннему развитию в той мере, в которой их ресурсы могут создавать стоимость, степень этой диверсификации и ожидаемые от нее результаты могут меняться в широком диапазоне [7, с. 120-127].



Слишком часто компании предаются иллюзиям относительно тех или иных комбинаций ресурсов (компетенций). Видение потенциальных синергий само по себе становится движущей силой, подталкивая руководителей к новым слияниям. Однако, то, что имеет смысл в теории и кажется недоступным для конкурентов, часто представляет значительную, если вообще преодолимую трудность и для самой компании.

Существенные изменения в подходах к внутренней организации крупных компаний, связанных с адаптацией к инновационной модели развития современной экономики. Здесь успешные фирмы отличает быстрота реакции на изменения рынка, инновационность и максимальная приближенность к клиентам. Необходимым условием конкурентоспособности теперь становится привитие компаниям предпринимательского духа.

Создание внутри крупной организации условий извлечения экономической выгоды от предпринимательства требует развития неиерархических (сетевых) структур и делегирования властных полномочий, пересмотра принципов мотивации и компенционных схем. Более того, с учетом роста в экономике знаний доли «интеллектуалов», серьезным вызовом для менеджеров становится тот факт, что работники нового типа привыкли работать автономно и в меньшей степени нуждаются в организации, чем организация – в них [5].

В современных условиях конкуренции, характеризующихся возрастающей роли инноваций, для получения конкурентных преимуществ менеджеры вынуждены выбирать эту форму организации, которая наиболее соответствует типу создаваемого ими нововведения. Это означает, что необходимо установить эффективное соответствие между двумя типами инноваций – автономной и системной, и двумя полярными организационными структурами – сетевой и вертикально интегрированной, то есть связанной и несвязанной диверсификацией. Как считают Г. Чезборо и Д. Тис, поскольку многие технологические инновации носят системный характер, децентрализация без стратегических рычагов контроля и координации является ошибочной органи-

зационной стратегией [5, с. 60-75]. Поэтому чаще всего только крупная компания будет иметь достаточные масштабы и разнообразие деятельности для координации разработки системных инноваций в форме уникальных компетенций. Данная трактовка достаточно близка к понятию автономного венчура в диверсификанте Г. Минцберга.

Важный аспект корпоративной диверсификации связан с эффектом глобализации, а именно с изучением диверсифицированной транснациональной компании (ДТНК). Как отличает В.С. Катькало, «несмотря на наличие обширной научной литературы по интернационализации бизнеса, данный тип компаний редко был объектом исследований, к тому же имевшиеся в этой области парадигмы в силу их упрощенных исходных посылок не были полностью адекватны его сложности». Важнейшие результаты исследований, проведенных в девяностые годы, были обобщены в известном на Западе учебнике К. Барлета и С. Гошала «Транснациональный менеджмент» [24].

В последнее время популярным становится подход к созданию ценности менеджерами диверсифицированных компаний, который получил название «патчинг» [26]. Патчинг – это процесс, при помощи которого корпоративные менеджеры постоянно «перекраивают» бизнесы в зависимости от ситуации на быстро меняющемся рынке, добавляя, отрезая, перемещая, продавая или комбинируя отдельные части бизнесов. Метод патчинга не особо актуален для компаний, работающих на стабильных рынках, то есть не подвергающихся переменам. Но на турбулентных быстро меняющихся рынках патчинг рассматривается как важный способ создания экономической ценности многопрофильными компаниями.

Сторонники данного подхода к принятию стратегических решений утверждают, что это важный и, возможно, единственный способ создания менеджерами компании дополнительной ценности, выходящей за рамки суммы принадлежащих компании бизнесов. Что же касается традиционных стратегий укрепления конкурентных позиций

путем приобретения или создания ценных активов, мудрого распределения ресурсов и соединения их при помощи синергий, то этот подход рассматривается сторонниками патчинга как оборонительный. По их мнению, на волатильных рынках традиционные стратегии быстро устаревают, а конкурентные преимущества теряют релевантность в течение нескольких лет [25]. Поэтому, как они предлагают, стратегический анализ должен быть сфокусирован скорее на стратегических процессах, чем на стратегическом позиционировании. На волатильных рынках сторонники патчинга предлагают менеджерам вносить быстрые, небольшие и частые изменения в деятельность и организационные процессы компании с целью ее динамичного стратегического репозиционирования вместо того, чтобы создавать долговременные оборонительные позиции. Врезка 4.2 иллюстрирует различия между традиционными подходами к корпоративной стратегии и патчингом.

Таким образом, патчинг полагается на простые правила, уникальные для каждой родительской компании, которые позволяют менеджерам корпоративного уровня и менеджерам бизнес-единиц принимать решения по поводу времени и денег, быстро меняя структуру определенных частей бизнеса компании таким образом, чтобы обеспечить в краткосрочной перспективе выигрыш от появившейся на рынке возможности. Главным аргументом в пользу такого подхода является точка зрения, что никто не способен предвидеть, сколь долго будет существовать конкурентное преимущество на быстро меняющемся рынке. В то время как менеджеры, работающие на стабильном рынке, могут позволить себе комплексные стратегии, основанные на детализированных предсказаниях относительно тенденций будущего, менеджеры компаний, осваивающих быстро растущие рынки, где, однако, существуют большие возможности для роста и создания богатства, сталкиваются с постоянной неопределенностью; следовательно, в таких условиях успешная стратегия должна быть простой и динамичной, что обеспечивает способность быстрой реакции на рынок.

Врезка 4.2. Три подхода к стратегии

Менеджеры могут выбирать между тремя способами конкурентной борьбы. Они могут построить крепость и защищать ее; они могут накапливать и применять уникальные ресурсы; или же они могут, следуя простым правилам, пытаться поймать ускользающие возможности. Каждый из этих подходов предполагает наличие у менеджеров определенных навыков и работает наилучшим образом в определенных условиях деловой среды.

	Позиция	**Ресурсы**	**Патчинг (Простые правила)**
Стратегическая логика	Создать позицию	Использовать ресурсы	Использовать возможности
Стратегические действия	Найти привлекательный рынок Создать позицию, которую компания способна защитить Укреплять и оборонять	Выработать видение Накапливать ресурсы Применять те же ресурсы на других рынках	Ввязаться в борьбу Продолжать двигаться Ухватиться за возможность Финишировать первым
Стратегический вопрос	Где нам следует находиться?	Где нам следует находиться?	Куда нам следует двигаться?
Источник преимущества	Уникальная ценная позиция на рынке, интегрированная система деловых процессов	Уникальные ценные ресурсы, не поддающиеся имитации конкурентами	Ключевые деловые процессы и простые правила
Оптимальная область применения	Хорошо структурированные рынки, где отсутствуют быстрые изменения	Хорошо структурированные рынки, меняющиеся в умеренном темпе	Рынки с высокой степенью неопределенности, меняющиеся в очень быстром темпе
Степень устойчивости преимущества	Устойчивое	Устойчивое	Непредсказуемое
Риск	В случае крупных изменений условий рынка, компании трудно поменять уже созданную позицию	В случае крупных изменений условий рынка, компания не успеет создать новые ресурсы	Компания слишком зависима от того, насколько хорошо она выбирает и использует возможности
Цель деятельности	Прибыльность	Долгосрочное доминирование	Рост

Источник: Harvard Business Review "Strategy as Simple Rules", by Kathleen M. Eisenhardt and Donald M. Sull, January 2001.

Необходимо остановиться на вопросе эффективности процесса диверсификации бизнеса компании.

В каждый заданный момент времени любая фирма находится на пути диверсифицированной экспансии. Некоторые только начинают, отталкиваясь от своих первоначальных бизнесов. Другие зашли значительно дальше, обладая пакетом бизнесов, которые могут распространяться на многие отрасли. Третьи, напротив, реструктурируются и избавляются от бизнесов. Хотя одно популярное издание недавно выдвинуло деятельность по избавлению от бизнесов на первый план (требуя «возвращения к корням»), пограничные перемены не должны затмевать то обстоятельство, что многие крупные фирмы остаются в значительной степени диверсифицированными.

Анализируя тенденции в производственном секторе США, например, Голлоп и Монахан пришли к выводу, что диверсификация была и остается «одним из самых важных структурных явлений» в послевоенной экономической деятельности [21].

В 2003 г. 500 крупнейших американских акционерных компаний продали товаров и услуг на сумму 7,38 трлн долл., или около 80% продукции всех американских акционерных компаний. В среднем каждая из этих фирм конкурировала в 3,7 различных отраслей. Данные свидетельствуют не только о всеобъемлющей, но и об экономической значимости диверсифицированных фирм (табл. 4.1).

Соединенные Штаты – не единственная страна, в которой диверсифицированные компании играют значительную роль в экономике. Хотя последние сведения труднодоступны, исторические тенденции указывают, что диверсификация весьма заметна в Канаде, Японии, Великобритании и других странах с передовой экономикой [18]. Роль больших конгломератов, управляемых зачастую семейными кланами или правительством, весьма заметна во многих развивающихся странах [36].

Хотя уровни диверсификации через несколько десятилетий могут немного подрасти или снизиться, компании, владеющие многими видами бизнеса, будут и в последующие годы управлять большей частью корпоративных активов во многих странах.

Таблица 4.1

Диверсификация в американских акционерных обществах в 2002 г.

(Данные взяты из сборника «Standard Industrial Classification»)

Число форм	В среднем	1	2 или меньше	3 или меньше	5 или больше	10 или больше
500 ведущих	3,91	61	171	256	157	15
Всего	2,28	1645	3294	4003	384	20
Доля от общего числа (%)						
500 ведущих	3,91	12	34	51	31	3
Все	2,28	35	70	85	8	0

Возвращаясь к затронутому вопросу об эффективности процесса диверсификации с позиции функционирования организации, хотелось бы отметить следующее. Многие ученые стремились изучить итоги работы диверсифицированных фирм. Выводы, которые делаются по результатам этих исследований, сильно разнятся в зависимости от того, кто их (результаты) оценивает и каким проблемам посвящен анализ. К сожалению, многие из этих исследований до настоящего времени проводились с целью подтвердить одно из двух заключений: диверсификация является во всех случаях выгодной либо, наоборот, всегда невыгодной. Однако, как мы уже видели, явление это слишком сложное для того, чтобы дать в отношении него однозначный, простой ответ.

Сложность такого анализа обусловлена несколькими факторами. Во-первых, трудно просчитать диверсификацию таким же способом, который облегчает сравнение между фирмами. Во-вторых, результаты работы чрезвычайно трудно измерять при рассмотрении различных отраслей и достаточно длительных периодов времени. В-третьих, и этот фактор представляется самым важным, связь между диверсификацией и результатами работы компании размывается под влиянием других переменных, особенно качества и количества основных ресурсов фирмы. Поэтому, чтобы оценить эффективность той или иной диверсификации, обязательно следует рассмотреть пакеты ресурсов и

деловые возможности, доступные данной фирме. Исследование корреляций между диверсификацией и результатами работы без рассмотрения основных условий может дать нам информацию лишь о внешних признаках этих связей, но не о том, как все это работает изнутри.

Несмотря на все перечисленные препятствия, наметился некоторый прогресс в распутывании этих очень сложных связей. Начнем со следующего факта: существует масса свидетельств того, что зависимость между диверсификацией и результатами работы фирмы отрицательна, если оба этих параметра рассматриваются в качестве непрерывных, линейных переменных [39]. При прочих равных условиях чем больше диверсифицирована фирма, тем ниже ее средние прибыли. Наталкиваясь на этот результат, многие были вынуждены сделать вывод, что диверсификация рассеивает стоимость фирмы и плохо совмещается с максимизацией ее прибыли. Однако такое заключение является не только преждевременным, во многих случаях оно, по всей видимости, просто неверно.

Предположим, что в любой данный момент времени фирма обладает возможностями, необходимыми для диверсификации, которые можно ранжировать по порядку: от самых выгодных до самых невыгодных. Если фирма рассматривает свои возможности в таком порядке и осуществляет проекты только с положительной чистой текущей стоимостью, ее полная прибыль по бухгалтерской отчетности будет увеличиваться с расширением диверсификации, но ее средняя прибыль уменьшится. При следовании этому сценарию экономическая стоимость фирмы с развитием диверсификации будет увеличиваться, пока реализация очередной инициативы не приведет к получению отрицательной чистой стоимости, что остановит экспансию. Снижение средней отражаемой в бухгалтерских отчетах прибыли таким образом не означает, что диверсификация противоречит принципу максимизации стоимости.

Также важно осознать, что связи между диверсификацией и результатами работы фирмы необязательно являются линейными, хотя в большинстве испытаний принимается такое предположение. Вместо

того, чтобы измерять диверсификацию как непрерывную переменную, Ричард Рюмелт использовал ряд объективных и субъективных критериев, позволяющих классифицировать фирмы по девяти категориям диверсификации. Это: отдельный бизнес, ограниченное доминирование, вертикальное доминирование, связанное доминирование, несвязанное доминирование, относительные ограничения, относительные связи, несвязанный бизнес и конгломерат. При этом он считал, что имеется принципиальное различие между «вынужденной» и «взаимосвязанной» диверсификацией [40].

При вынужденной диверсификации большая часть бизнесов фирмы пользуется одним и тем же набором специализированных ресурсов, будь то в исследованиях, оперативной деятельности или маркетинге. При взаимосвязанной диверсификации также имеются точки соприкосновения между разными бизнесами, хотя их профили существенно различаются. Процесс присоединения новых бизнесов к старым при данном виде диверсификации опирается на множество связей: каждый новый бизнес имеет что-то общее по крайней мере с еще одним направлением деятельности, но в целом все они фактически самостоятельны.

Используя разные способы бухгалтерского учета, Рюмелт нашел устойчивые различия в результатах работы между многочисленными категориями диверсификации. В частности, вынужденные диверсификации, строившиеся на основных возможностях и ресурсах, как правило, выигрывали у всех других форм из данного набора. Отдельные бизнесы и взаимосвязанные диверсификации в среднем демонстрировали посредственные результаты, а диверсификации вообще без каких-либо связей были в числе худших [27]. Эти результаты потом воспроизводились и обобщались во многих исследованиях.

В подтверждение результатов Рюмелта последующие исследования выявили, что фирмы из его перечня различались не только стратегией диверсификации, но и отраслевой принадлежностью, которая влияет на уровень конкуренции и соответственно на доходность фирмы [17]. В частности, исследования показали, что отрасли, в которых конкурировали ограниченно диверсифицированные компании,

были в среднем более доходными, чем те, в которых конкурировали другие фирмы; наименее доходными оказывались те отрасли, в которых доминировали фирмы, расширившие свою деятельность в не связанных между собой сферах. Этот вывод свидетельствует о том, что широко наблюдаемая корреляция между различными типами диверсификации и результатами работы фирмы частично зависит от природы и доходности отраслей, в которых компании работают.

Этот результат не должен вызывать удивление. По всей видимости, фирмы, стремящиеся следовать стратегиям ограниченной диверсификации, формировали ценные ресурсы в своих базовых отраслях, давшие им средства для выхода на другие доходные рынки. Напротив, фирмы не столь мудрые или удачливые продолжали искать дополнительные возможности, которые соответствовали бы их скромным наборам навыков. Как правило, это могло привести их к диверсификации на более высоком уровне в тех отраслях, где доходность ниже.

Важное правило при проведении диверсифицированной экспансии: корпорации должны стремиться занять нишу в самых доходных отраслях, в тех из них, где ресурсы, принадлежащие этим фирмам, обеспечат им конкурентное преимущество. Менеджеры, игнорирующие это правило, зачастую в конечном счете проигрывают. В конце 1960-х годов, например, многие конгломераты пытались обеспечить себе проход в высокодоходные отрасли, не обладая и не приобретая ресурсы, необходимые для работы в них. Соответственно в отношении этих компаний хорошо известная положительная зависимость между доходностями фирмы и отрасли выглядела совсем иначе: средняя доходность компаний уменьшалась, поскольку росла средняя доходность в отрасли [35]. По сути такие фирмы демонстрировали большую прибыльность, когда они оставались в тех отраслях, которые в среднем были менее доходными, но лучше соответствовали их собственным не слишком богатым ресурсам. Иногда фирмы используют вход в новую отрасль в качестве способа неторопливо модернизировать свои ресурсы. Если осуществлять его с умом и с осознанием того, что должны быть сформулированы или приобретены необходи-

мые навыки, этот подход может оказаться эффективным, постепенно выводя фирмы из плохого положения в посредственных отраслях.

Несмотря на все теории и очевидные факты, никто не сомневается в утверждении, что диверсифицированные компании торгуются со скидкой по отношению к суммарной стоимости их составных частей. Так называемая скидка конгломерата была впервые описана Лангом и Штульцем в 1994 г. [29]. Они сравнили нынешнюю стоимость на фондовом рынке диверсифицированных компаний с оценочной стоимостью составляющих их бизнесов. Каждый отдельный бизнес оценивался в соответствии со стоимостью монокомпаний, конкурировавших только в данном бизнесе. Эти и другие авторы, проводившие аналогичные исследования, доказывали, что примерно в 20 процентах случаев они обнаружили недооценку, которая обусловлена неэффективностью инвестиций, производимых диверсифицированными фирмами. Они показали, что такие компании, как правило, стремятся субсидировать подразделения, демонстрирующие плохие результаты работы; отдельные, автономные субъекты рыночной деятельности просто физически не могут прибегать к таким методам [41].

Литература к главе 4

1. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999.
3. *Аронов А. М., Петров А. Н.* Диверсификация производства: теория и стратегия развития. – СПб.: Лениздат, 2000.
4. *Грант Р.* Современный стратегический анализ: Учебник. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
5. *Друкер П. Ф.* Теория бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия менеджмент. 2002. № 4. С. 60-75.
6. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2006.

7. *Коллинз Д. Дж., Монтгомери С. А.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
8. *Пирс II Дж., Робинсон Р.* Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013.
9. *Портер М.* Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – С. 137-140.
10. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.
11. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: "Банки и биржи". Издательское объединение ЮНИТИ, 1998.
12. *Чезборо Г. У., Тис Д. Дж.* Организационные формы инноваций: когда виртуальная корпорация эффективна? // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1 (1). С. 123-136.
13. *Фурубонт Э. Г., Рихтер Р.* Институт и экономическая теория. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2005.
14. *Ansoff H. I.* Corporate Strategy. – Penguin Books, Middlesex, 1981.
15. *Ansoff H. I.* Strategies for Diversification/Marketing and Diversification: Long Range Planning. Bradford University Press, 1971.
16. *Andre Lemelin.* Relatedness in the Patterns of Interindustry Diversification // Review of Economics and Statistics, 1982, November, p. 179-198.
17. *Bettis R. A.* Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms // Strategic Management Journal, 1981 p. 379-394-H. Kurt Christensen, C. A. Montgomery Corporate Economic Performance.
18. *Campbell A., Goold M.* Synergy. Oxford: Capstone, 1998.
19. *Channon D.F.* Strategy and Structure in British Industry. Cambridge, Harvard University Press, 1973.
20. *George S. Yip.* Gateways to Entry // Harvard Business Review, 1982, September-October, p. 85-93.
21. *Gollop P. M., Monahan J.* A Generalized Index of Diversification: Trends in U.S. Manufacturing // Review of Economics and Statistics, 1991, p. 318.
22. *Grant R. M. and Cibin R.* «Strategy, Structure and Market Turbulence: The International Oil Majors», 1971-1990. Scandinavian Journal of Management 1996, 12, no 2, p. 165-188.
23. *Hiroyuki Itami, T. W. Roehl.* Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

24. *Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Jin D.* Theory and receach in strategic management: Swings of the pendulum, Journal of Management, 1999, 25(3), p. 417-456.
25. *Ibid,* p. 76; and K. M. Eisenhardt and D. N. Sull, "Strategy as Simple Rules", Harvard Business Review, January 2001.
26. *Kathleen M.*Eisenhardt and Shona L. Brown, "Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets", *Harvard Business Review*, May – June 1999, pp. 72-82.
27. *Kurt Christensen, C. A. Montgomery.* Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure // Strategic Management Journal, 1981, October—December, p. 327-343; *D. J. Lecraw.* Diversification Strategy Performance //Journal of Industrial Economics, 1984, December, p. 179-198; *P. Rajan Varadarajan, V. Ramanujam.* Diversification and Performance: A Reexamination Using a New Two-Dimensional Conceptualization of Diversity in Firms // Academy of Management Journal, 1987, June, p. 380-393.
28. *Levy H. and Sarnat M.* Diversification, Portfolio Analysis and the Uneasy Case for Conglomerate Mergers. Journal of Finance. 1970, 25, p. 795-802.
29. *Lang L. H. P., Stultz Z. E.* Tobin's Question, Corporate Diversification, and Firm Performance // Journal of Political Economy, 1994, December, vol. 12, No. 6, p. 1248-1250.
30. *Lubatkin M. and Chetterjee N.* «Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Strategy: Does It Apply?» Academy of Management Journal, 1994, 37, p. 109-136.
31. *Mc Kiernan P.* (ed) Historical Evolution of Strategic Management Vol. 2. Dartmouth, Aldershot, 1996.
32. *Michel A. and Shaked I.* «Does Business Diversification Affect Performance?» Financial Management, 1984, 13 no 4, p. 18-24.
33. *Mintzberg H., Global S.* Diversification and Diversificat // California Management Review Fall. – 1994. – Vol. 3. P. 8-27.
34. *Montgomery C. A., Hariharan S.* Diversified Expansion in Large Established Firms // Journal of Economic Behavior and Organization, 1991, January, p. 71-89.
35. *Montgomery C. A., Wernerfelt B.* Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's // Rand Journal of Economics, 1988, p. 623-632.
36. *Palepu K., Khanna T.* Corporate Scope and (Severe) Market Imperfections. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1996.

37. *Prahalad C. K., Gary Hamel.* Strategic Intent // Harvard Business Review, 1989, May—June, p. 63-76).
38. *Ravenscraft D. J., Scherer F. M.* Mergers, Sell-Offs, and Economic Efficiency. Washington, DC: The Brookings Institution, 1987 .
39. *Robert Comment, Gregg A. Jarrell.* Corporate Focus and Stock Returns // Journal of Financial Economics, 1995, vol. 37, p. 67-87; *Philip G. Berger, Eli Ofek.* Diversification's Effect on Firm Value // Journal of Financial Economics, 1995, vol. 37, p. 39-65; *L. H. P. Lang, Я. E. Stulz.* Tobin'sq, Corporate.
40. *Rumelt.* Strategy, Structure, and Economic Performance Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974.
41. *Scharfstein D. S., Stein J.* The Dark Side of Internal Capital Markets: Divisional Rent-Seeking and Inefficient Investment // Journal of Finance, 2000, December, vol. 55, No. 6, p. 2537-2564.

ГЛАВА 5. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ КОНКУРЕНТНОГО ВЫБОРА

К началу 90-х годов прошлого века неудачи с использованием на практике классических моделей формирования конкурентных стратегий (И. Ансоффа и М. Портера) (подробнее см. 5) привели к новому взрыву критики в адрес стратегического менеджмента. Топ-менеджеры в качестве основных направлений развития своих фирм приняли на вооружение идеи уменьшения размеров компании, реструктуризации и перестройки. Однако уже через несколько лет стала очевидной тупиковость такого направления современного менеджмента. Говорить об устойчивом росте фирмы без формирования стратегии развития оказалось невозможным. Современная наука ответила предложением нескольких моделей формирования конкурентных стратегий. Рассмотрим подробнее.

5.1. «Ключевые компетенции» Г. Хамела и К. К. Прахалада

Г. Хамел и К. К. Прахалад являются наиболее яркими представителями ресурсной концепции стратегического управления, ставшей особо популярной среди специалистов во второй половине девяностых годов прошлого века. Наиболее известным трудом, подробно излагающим их взгляды на формирование конкурентных стратегий, является монография «Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня», опубликованная в США в 1994 г. и переведенная на русский язык в 2002 г.

Борьба за будущее начинается не за долю рынка, а за интеллектуальное лидерство, говорят Г. Хамел и К. К. Прахалад. Хитрость заключается в том, чтобы предвидеть будущее и дать ответы на следующие вопросы [6]:

- Каких клиентов Вы станете обслуживать в будущем?
- По каким каналам Ваша продукция будет поступать к ним в будущем?

- Кто Ваши конкуренты в будущем?

- Что является основой для Вашего преимущества в конкурентной борьбе в будущем?

- Откуда станут поступать Ваши прибыли в будущем?

- Какие навыки или способности сделают Вас уникальными в будущем?

- На рынке каких конечных продуктов Вы станете действовать в будущем?

Исследователи стратегии и стратеги-практики, справедливо отмечают Г. Хамел и К. К. Прахалад, сосредоточили свои усилия на проблеме получения и сохранения рыночной доли. Для многих компаний рыночная доля стала главным критерием измерения силы своей стратегической позиции. Но как быть с рынками, которые только зарождаются? Разве можно максимизировать рыночную долю в отрасли, в которой еще не появилась концепция продукции, или услуги, где еще не сложились сегменты обслуживания клиентов и не просматриваются их предпочтения?

Конкуренция за будущее – это скорее состязание за долю возможностей, чем за долю рынка, преследующая цель максимизации доли этих будущих возможностей, к которым компания могла бы получить потенциальный доступ [6].

Вместо того, чтобы думать о компании как и совокупности предприятий, утверждают Г. Хамел и К. К. Прахалад, управляющие должны начать воспринимать ее, как сочетание ключевых базисных компенсаций, т. е. навыков, умений и технологий, позволяющих компании предоставлять блага потребителям. Компаниям часто мешает вообразить будущее и открыть новое пространство для конкуренции вовсе не туман на горизонте, а склонность управляющих смотреть вперед сквозь узкую диафрагму существующих и обслуживаемых ими рынков [6]. В качестве успешного примера преодоления этих своеобразных «шор», мешающих успешно развивать фирму, авторы приводят известный, кочующий из одного западного учебника в другой, пример с концерном «Honda».

Honda начинала свое восхождение на предпринимательский олимп с производства мотоциклов, практически вытеснив британские фирмы с американского рынка [4]. Успешная деятельность в этом направлении могла привести к тому, что у руководства компании могло сложиться мнение и сосредоточении своих усилий на выпуске большого количества более совершенных мотоциклов. Однако топ-менеджеры концерна пошли другим путем. Понимание того, что Honda является мировым лидером в конструировании и производстве деталей и электропоездов, побуждает компанию успешно разрабатывать, производить и продавать в дополнении к мотоциклам автомобили, газонокосилки, мини-тракторы, двигатели для морских судов и генераторов.

Следует подчеркнуть, что такая позиция не является принципиально новой. Еще 15 лет до появления данной монографии, известный специалист в области стратегического управления Игорь Ансофф отмечал, что одной из основных трудностей в стратегическом менеджменте он видит неспособность управляющих «… отказаться от привычного "взгляда вовнутрь", обращенного на традиционные рынки и виды продукции, в пользу "взгляда во внешний мир" будущих тенденций, опасностей и новых возможностей» [2]. Однако только Г. Хамел и К. К. Прахалад не просто ограничились постановкой проблемы, но и блестяще продемонстрировали пути ее решения.

В одной из своих ранних работ «Стержневые компетенции корпорации», изданной в 1990 г., авторы отмечали: «…Диверсифицированные компании подобны дереву, ствол и самые большие ветви которого – стержневые продукты, другие ветки – подразделения, а листья, цветки и плоды – конечные товары. Обеспечивающую питание, поддержку и устойчивость дерева корневую систему образуют стержневые компетенции. Анализируя выпускаемые конкурентами товары, не упустите стоящие за ними силы. Да, крона – украшение деревьев. Но не следует забывать и о корнях» (рис. 5.1) [4].



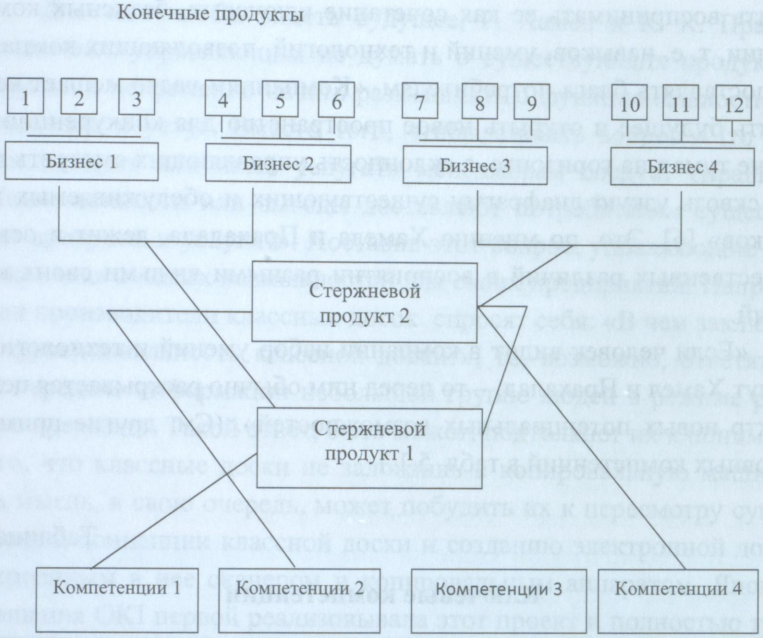


Рис. 5.1. Компетенции: корни конкурентоспособности

Борьба за будущее начинается с битвы не за долю рынка, а за интеллектуальное лидерство, говорят Хамел и Прохлад. Хитрость, объясняют они, состоит в том, чтобы предвидеть будущее и, основываясь на этом предвидении, дать ответы на три следующих вопроса:

- Какие новые потребительские блага нам придется предоставлять через 5, 10 или 15 лет?
- Какие новые компетенции или возможности, т. е. комплексы навыков и технологий, понадобятся, чтобы поставлять потребителям эти блага?
- Каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями в течение нескольких ближайших лет?

Вместо того чтобы думать о компании как о совокупности предприятий, утверждают Хамел и Прахалад, управляющие должны

начать воспринимать ее как сочетание ключевых, базисных компетенции, т. е. навыков, умений и технологий, позволяющих компании предоставлять блага потребителям. «Компаниям часто мешает вообразить будущее и открыть новое пространство для конкуренции вовсе не туман на горизонте, а склонность управляющих смотреть вперед сквозь узкую диафрагму существующих и обслуживаемых ими рынков» [6]. Это, по мнению Хамела и Прахалада, лежит в основе существенных различий в восприятии разными людьми своих компаний.

«Если человек видит в компании набор умений и технологий, – пишут Хамел и Прахалад, – то перед ним обычно раскрывается целый спектр новых потенциальных возможностей». (См. другие примеры основных компетенций в табл. 5.1.)

Таблица 5.1

Ключевые компетенции

Компания	Компетенция
Sony	Миниатюризация
FederalExpress	Управление снабжением; маршрутизация посылок и их доставка
Honda	Производство двигателей и электропоездов
Hewlett-Packard	Измерение, компьютерная обработка данных и коммуникации
Motorola	Беспроволочная связь, сжатие цифровых данных, производство дисплеев с плоскими экранами и технология изготовления источников питания, а также быстрые циклы производства
Nike	Снабжение, качественный дизайн, разработка продуктов, поддержка спортсменов, дистрибьюторские сети
Marriott	Управление ресторанами и зданиями

Для того чтобы видеть будущее, Г. Хамел и К. К. Прахалад предлагают управляющим не думать о существующих продуктах и услугах, а непременно начать размышлять о функциональности этих продуктов и услуг. Вместо того, чтобы ставить вопрос «Что такое наш продукт или наша услуга?» менеджерам следует спрашивать «Какие ценности или выгоды доставляют потребителям существенные продукты и услуги?». Поставив этот вопрос, управляющие обнаружат много новых возможностей для своих предприятий. Например, если производители классных досок спросят себя: «В чем заключается функциональность классной доски?», то, возможно, ответят так: «В передаче информации небольшой группе людей в режиме реального времени». Такой ответ, быть может, подтолкнет их к пониманию того, что классные доски не заложишь в копировальную машину, а эта мысль, в свою очередь, может побудить их к пересмотру существующей концепции классной доски и созданию электронной доски с встроенным в нее сканером и копировальным аппаратом. Японская компания OKI первой реализовывала этот проект и полностью трансформировала данную отрасль [6].

Суммируя свои исследования, Г. Хамел и К. К. Прахалад отмечают, что конкуренция за будущее состоит из трех четких, перекрывающих друг друга этапов [6]: конкуренции за отраслевое предвидение и интеллектуальное лидерство, конкуренции за начертание «миграционных дорожек» и конкуренции за положение на рынке и рыночную долю.

Конкуренция за отраслевое предвидение и интеллектуальное лидерство. Это конкуренция за более глубокое, чем у соперников, понимание перспектив и тупиков развития отрасли, связанных с технологическими, демографическими, правовыми проблемами или вопросами, относящимися к образу жизни потребителя, которые можно использовать для преобразования отраслевых границ и создания нового конкурентного пространства. Это соревнование за предвидение параметров завтрашнего бизнеса, за совершенно новые выгоды для покупателей или за радикально новые способы предоставления им сегодняшних выгод.

Конкуренция за начертание «миграционных дорожек». В промежутке между борьбой за интеллектуальное лидерство и за рыночную долю происходит обычная борьба за управление развитием отрасли. Много лет может пройти от момента появления концепции радикального преобразования отрасли до возникновения реального рынка. Поэтому здесь происходит соревнование за накопление необходимых компетенций (и преодоление технических преград), за проверку и испытание альтернативных концепций продукции и услуг (путем постепенного выяснения того, чего действительно хотят покупатели), за привлечение партнеров, у которых имеются важные дополнительные ресурсы, за создание любой инфраструктуры доставки продукции и услуг, которая только может потребоваться, и за соглашение в области стандартов, когда это необходимо. Если на первом этапе возникает конкуренция за предвидение новых возможностей, то на втором этапе начинается конкуренция за активное формирование будущей отраслевой структуры для собственной выгоды.

Конкуренция за положение на рынке и рыночную долю. Когда наступает последний этап конкуренции, она уже завершается в области технологических подходов, концепций товаров или услуг в стратегии распределения. Конкуренция перемещается в сферу борьбы за положение на рынке на основе широко известных параметров – стоимости, затрат, цен и услуг. Инновации сводятся к расширению производства, повышению эффективности и получению предельных прибылей. Этапы конкуренции за будущее представлены на рис. 5.2.

Главная обязанность менеджеров в этом случае, как отмечают Д. Коллинз и С. Монтгомери, состоит в том, чтобы сформулировать стратегию, позволяющую накапливать ресурсы, которые являются ключевыми компетенциями и определяют конкурентное преимущество организации. Все это подразумевает идентификацию, вложение капитала, обеспечение и заимствование различных ценных ресурсов.

Интеллектуальное лидерство	Управление «миграционными дорожками»	Конкуренция за рыночную долю
Приобретение отраслевого видения путем глубокого исследования участников отрасли	Упреждающее создание ключевых компетенций, альтернативных концепций продукта и изменение отношений с потребителем	Создание всемирной сети поставщиков Подготовка необходимой стратегии положения на рынке
Развитие творческого подхода к потенциальной эволюции: - функциональность; - ключевые компетенции; - отношения с потребителем; - производительность		
Сведение этой точки зрения в «стратегическую архитектуру»	Создание и управление коалиций участников отрасли	Упреждение конкурентов критически важных рынках
	Навязывание конкурентами более долгих «миграционных дорожек»	Максимизация эффективности и производительности Упреждение конкурентным взаимодействием

Рис. 5.2. Три этапа конкуренции за будущее

Идентификация ценных ресурсов

Чтобы сформировать стратегию, основанную на ресурсах, фирма должна сначала идентифицировать и оценить свои ресурсы и выявить те из них, на которых она должна базировать свое будущее конкурентное (и/или корпоративное) преимущество. Данный процесс включает в себя определение перечня ресурсов, которыми обладает фирма, и последующее тестирование (как описано в разделе «Принципы»), позволяющее определить, какой из этих ресурсов (если таковой имеется) наверняка является ценным.

Первый шаг – инвентаризация ресурсов компании. Как правило, это может быть сделано путем опроса старших руководителей: следует спросить, что именно они рассматривают в качестве ключевых компетенций или источников конкурентного преимущества для своего бизнеса. Список высказанных идей затем может быть классифицирован в соответствии с тремя вышеупомянутыми типами ресурсов и расширен с учетом результатов исследования, касающегося применения этих категорий в данном бизнесе.

Второй шаг состоит в оценке стоимости каждого из ресурсов в рамках трех испытаний: конкурентного превосходства, дефицитности и применимости. Зачастую результаты именно первого теста оказываются наиболее важными и вместе с тем самыми трудными, потому что итоги двух других испытаний обычно более очевидны или менее спорны. Соответствующие методы позволяют определить, способствует ли ресурс, которым располагает фирма, созданию конкурентного превосходства и можно ли его прямо связать с подвижностью конкурентного преимущества. Ценный ресурс создает очевидное преимущество на производственном рынке, и основная задача состоит в том, чтобы выявить эту связь. Когда не существует никакой прямой связи между ресурсом и изменениями величин прибылей и убытков, необходимость количественного доказательства наличия превосходства все еще сохраняется. Если, например, ресурс заключается в возможности выполнения тех или иных действий в меньшие сроки или с более высоким качеством, преимущество компании над конкурентами по этим параметрам должно быть подтверждено конкретными объективными данными.

При всех этих упражнениях в оценке акцент должен быть сделан на соединении внутренней и внешней среды обитания. Ресурсный анализ – это не сосредоточенное упражнение по «разглядыванию собственного пупа», в которое очень часто вырождаются все отступления от «ключевой компетенции». В результате некоторые из них всегда могут быть идентифицированы, так как, по определению, каждая фирма что-то выполняет относительно лучше, чем все другие. К сожалению, такие компетенции нельзя считать ценными ресурсами. Дальнейшее изучение подразумевает сопоставление ресурсов, которыми располагает компания, с внешней конкурентной средой. Неприятная истина, выявляемая в результате многих таких исследований, состоит в том, что фирма не располагает никакими ценными ресурсами. В конце концов большинство их не относятся к разряду рыночных лидеров, имеющих устойчивые конкурентные преимущества.

Как только ревизия текущих ресурсов осуществлена, необходимо выявить дефицит в нынешней их комбинации. Это может быть достигнуто, если задаться вопросом, какие из них будут необходимы в будущем для достижения всех стратегических целей, стоящих перед организацией. Усердная работа, направленная в будущее и включающая анализ состояния отрасли на ближайшие пять-семь лет, помогает найти способы, позволяющие обеспечить успешную реализацию перспективного сценария. Затем можно построить матрицу, позволяющую определить нынешнее положение фирмы в соответствии со стратегической важностью каждого ресурса. Невыгодные на настоящий момент, но критически важные для достижения успеха или необходимые для конкуренции ресурсы впоследствии выдвигаются на первый план в качестве объектов, нуждающихся в инвестициях, наряду с ценными ресурсами, обеспечивающими будущее конкурентное преимущество.

Для осуществления этого процесса важно, чтобы фирма нашла подходящий уровень, на котором можно разложить ее ресурсы на составляющие части. Широкие классификации компетенций обычно куда менее полезны, чем более подробные, непосредственно касающиеся дефицита конкурентного преимущества.

Высказывание о том, что, например, компания, занимающаяся посылочной торговлей фасованными товарами, хорошо разбирается в маркетинге, не несет в себе почти никакой заслуживающей внимания информации. Но, выделив из комплекса маркетинговых навыков такие составляющие, как управление брендом, включающим такие элементы, как расширение производственной линии, рентабельная купонная торговля, можно на их основе проанализировать ситуацию и понять, действительно ли фирма обладает конкурентным превосходством по этим показателям. Оценить в общем, кто лучше знает потребительский рынок – Kraft Foods или Unilever, практически невозможно, но проанализировать и сравнить успехи обеих компаний при расширении производственной линии – вполне выполнимая задача.

Выделение составных частей необходимо также при определении направлений деятельности. Один производитель медицинского диагностического оборудования вначале считал своей ключевой компетенцией аппаратуру. К сожалению, это определение, очевидное с интуитивной точки зрения, слишком широко, чтобы на основе его можно было действовать. Стремясь к более глубокой специализации, компания окончательно поняла: ее возможности в изготовлении аппаратуры определялись главным образом конкурентным превосходством, связанным с проектированием интерфейса «человек – машина». В результате фирма решила нанять эргономистов, чтобы укрепить эту ценную возможность и проектировать продукцию для быстрорастущего рынка врачебных офисов, где оборудование должно использоваться медицинскими работниками, не слишком хорошо разбирающимися в технике.

Хотя дробление может служить ключом к идентификации ресурсов, позволяющих добиться конкурентного превосходства, иногда ценный ресурс может представлять собой комбинацию активов и возможностей, в которой по отдельности ни один из элементов не является ценным, но, объединившись, они дают лучший результат. Например, хотя ни один из конкретных компонентов системы автоматизации производства Honeywell не отличается ничем особенным, компания, тем не менее, смогла построить из них систему, обеспечиваю-

щую ей превосходство. Это свидетельствует о том, что конкурентное превосходство фирмы заключается либо в средневзвешенном значении (хотя компания ни по какому ресурсу поначалу не занимает ведущего места, но в среднем они могут оказаться лучше, чем у других конкурентов), либо в возможностях объединения систем, принадлежащих компании. Такое заключение, может быть, и правильно, но данный подход оправдан лишь после проведения тщательного исследования, а не в результате инстинктивных шараханий, легковесных выводов, подменяющих детальный анализ каждого из выбранных ресурсов.

Инвестирование в ресурсы

Поскольку все ресурсы обесцениваются, эффективная корпоративная стратегия требует непрерывного поддержания и расширения посредством инвестиций важнейших ресурсов, которыми располагает компания. Фирменные знаки устаревают, если их не подкреплять потоком рекламных расходов. Технологические «ноу-хау» также устаревают. Организационные возможности становятся заскорузлыми и не позволяют уже приспосабливаться к ситуации. Инвестиции должны быть сосредоточены на формировании и сохранении ресурсов, обеспечивающих конкурентное превосходство. Однако средства должны также вкладываться в ресурсы, сами по себе не умеющие зарабатывать экономическую ренту, но обеспечивающие конкурентный паритет, позволяющий успешно реализовывать стратегию.

Чаще инвестициями в ключевые ресурсы занимаются корпоративные управленцы, нежели менеджеры подразделений, поскольку они критическим образом влияют на результаты работы фирмы. Одним из первых действий Майкла Эйснера на посту главного администратора Disney, например, было подтверждение обязательств компании в отношении производства мультфильмов. Он вложил 50 млн долл. в «Roger Rabbit», сделав его первым ярким игровым фильмом компании за многие годы, и учетверил годовой выпуск игровых мультипликационных фильмов. Один за другим были выпущены такие хиты, как «Beauty and the Beast», «Aladdin» и «The Lion King». Они восстановили репутацию фирменного знака Disney и распро-

странили его конкурентное превосходство на новые поколения детей и родителей. Напротив, Эдвард Бреннан из Sears, потерпев неудачу при повторном инвестировании, направленном на поддержание основного бизнеса компании, предпринял попытку завладеть новыми бизнесами помимо привычных розничных продаж.

Важно, чтобы рентные платежи, которые, как ожидает фирма, должны увеличиваться по мере инвестирования в соответствующие ресурсы, не были утрачены в конкурентной борьбе за приобретение этих ресурсов. Если многие компании находят определенный ресурс значимым, его цена на более-менее эффективном рынке должна отражать спрос на него. Например, совершенно нереально для какой-нибудь корпорации, торгующейся за нефтяные залежи, приобрести их по цене ниже рыночной, если бы не ее удачливость или не обладание конфиденциальной информацией об их стоимости [7]. Может показаться, что данная проблема исчезает, когда ресурсы накапливаются внутри компании. Однако даже когда они в виде организационных возможностей созданы с помощью внутренних инвестиций, прибыль, поступающая благодаря им, отчасти будет зависеть от числа конкурентов, сделавших аналогичные капиталовложения. Если многие компании развивают одну и ту же возможность в плане материально-технического обеспечения, в среднем ни одна из них не заработает существенной прибыли на инвестиции в такой ресурс.

Инвестиционная деятельность требует тщательного предварительного анализа стратегического положения как самой фирмы, так и вероятных конкурентов, тоже вкладывающих средства. Поэтому выбрать ресурсы, в которые следует вложить капитал, совсем непросто. С данной задачей связаны фактически два из самых трудных компромиссов, на которые приходится идти фирмам. Это компромиссы между непрерывностью и адаптируемостью, а также между обязательностью и гибкостью [8].

Непрерывность и адаптируемость. Когда имеющиеся ресурсы фирмы и требующиеся для будущего успеха в конкурентной борьбе перестают соответствовать друг другу, менеджеры компании сталкиваются с определенной дилеммой. Следует ли сохранять привержен-

ность прежним ресурсам, которые хорошо служили в прошлом, но в будущем могут быть заменены другими ресурсами или другими стратегиями? Или пойти на изменение стратегии и поиск других ресурсов? Или выбрать промежуточный путь: ждать и наблюдать, воздерживаясь от вложения капитала в любой комплекс ресурсов, пока неопределенность каким-то образом не разрешится?

Многие компании оказывались в таком затруднительном положении. Например, следовало ли Sotheby's осваивать диалоговый формат своего аукциона, чтобы блокировать рост eBay? Правильно ли поступит фирма, если не будет следовать примеру Kodak, которая боролась за формирование нового набора ресурсов и адаптацию к тому, с чем она столкнулась в 1990-е годы, в период перехода от пленочного к цифровому формату изображений?

Хотя вложение капитала в ресурсы, значимые ранее, представляется как продолжение успешной стратегии, существует опасность того, что они будут загонять фирму во все более и более неблагоприятное положение. Инвестиции в новые ресурсы рискованны еще и потому, что могут быть сопряжены с фундаментальными организационными изменениями без гарантий успеха новой стратегии; кроме того, возможно, появятся издержки, связанные с поглощениями существующих бизнесов, осуществляющих выгодные продажи.

Для менеджеров пожертвовать тем, что хорошо работало в прошлом, ради сомнительной возможности будущего успеха, связанного с переменой стратегии, – очень трудный шаг. Зачастую на перемены решаются уже слишком поздно, когда кризис, вызванный неизбежным провалом первоначальной стратегии, обрушивается в полную силу.

Обязательность и гибкость. Многие фирмы разрешают дилемму, связанную с выбором между стабильностью и переменами, избегая приверженности какой-либо стратегии. Вместо инвестиций в ресурсы, неразрывно связанные с той или иной стратегией, они пытаются сохранить определенную гибкость, откладывая оценку эффективности той или иной стратегии в будущем. Хотя фирмы должны избегать обязательств, принятие которых может быть без потерь от-

срочено, выбор между обязательностью и гибкостью часто сопряжен с фундаментальным компромиссом, который нельзя обойти и который не имеет никакого заранее определенного решения.

Ставя на определенную стратегию и делая необратимые инвестиции в ресурсы, необходимые для ее поддержания, фирма оказывается запертой в пределах этой стратегии. Это может быть опасным, если существует неуверенность относительно того, действительно ли выбранная стратегия является оптимальной. Но отказ от таких инвестиций также опасен, потому что несет с собой угрозу оказаться со связанными руками. Не затрачивая средства, компания позволяет и другим их не вкладывать или, если у фирмы существуют большие трудности и она не в состоянии проинвестировать проект на раннем этапе, то может оказаться неспособной сделать это и позднее. Далее, многие ресурсы требуют для своей устойчивости постоянного финансирования. Как только организация приостанавливает, например, программу исследований, их, видимо, будет очень трудно начать снова – время уйдет [11]. Точно так же провал в отношениях с клиентами может предельно усложнить и удорожить повторный вход в эту отрасль.

Как ни мучительно порой бывает разрешение таких дилемм, важно признать ту роль, которую играет неопределенность в создании возможностей для получения стратегических выгод. Если бы все решения принимались на основе полной и достоверной информации, имеющейся на руках с самого начала, все стратегии, как правило, были бы сходными и получение избыточной прибыли не представлялось бы возможным. Хотя сетования по поводу стратегической неопределенности очень распространены, занимаясь этим, не следует забывать о ее могучей роли в создании стратегических асимметрий и конкурентного преимущества[7].

Модернизация ресурсов

Когда приближаются те суровые системные испытания, что были описаны выше, многие фирмы оказываются не в состоянии сохранять свои ресурсы в прежнем виде. Проверки стоимости – серьезная штука, и некоторые фирмы, отважившиеся на их применение, риску-

ют окончательно убедиться в том, что ресурсы осыпались, как одуванчики. Если фирмы еще усерднее будут работать по-старому, вряд ли добьются лучших результатов.

Даже те немногие компании, которые имеют «драгоценные камни в своей короне», должны признать, что угрозы со стороны двух близнецов, определяющих конкуренцию Шумпетера, – подражания и замещения – превращают большую часть конкурентных преимуществ и стоимость ресурсов, на которых они базируются, в нечто временное. Это нацеливает фирмы на непрерывную борьбу за модернизацию своих ресурсов; им приходится участвовать в гонке без финиша, иначе возникает риск быть разбитыми в щепки «бурей творческого разрушения», которая так хорошо была описана Шумпетером.

Качество основных ресурсов фирмы может быть улучшено множеством способов, например: путем укрепления имеющихся ресурсов, улучшения их качества; приобретения дополнительных ресурсов, укрепляющих позиции фирмы на ее нынешних рынках; разработки новых ресурсов, что позволит компании начать работать вновых, более привлекательных отраслях.

Ford Motor Company – превосходный пример компании, которая в последнее десятилетие неоднократно менялась, стараясь усилить свои организационные возможности. Благодаря согласованным усилиям фирме удалось значительно улучшить качество контроля и обслуживания клиента. Это было сделано с помощью новых подходов к этим видам деятельности, изменения организационных процедур и повторного согласования критериев оценки. С другой стороны, Intel приобрела дополнительный ресурс – узнаваемость бренда, добавив его к своему корпоративному арсеналу; лозунг «Intel Inside» был предназначен для того, чтобы дополнить технологическую основу фирмы и усилить степень защиты теперь, когда такие конкуренты, как AMD и Cyrix, начали перенимать технологии Intel, а такие, как Motorola, перешли к замещению этих технологий.

Модернизировать ресурсы, как правило, лучше внутри компании. Попытка приобретать желаемые ресурсы путем рыночной сделки, вообще говоря, влекла бы за собой покупку целого бизнеса, к от-

дельным частям которого фирма может и не иметь никакого интереса. Кроме того, на агрессивном рынке при осуществлении корпоративного управления в случае, если компания не может приобрести что-то совершенно уникальное, трудно избежать рассеяния прибыли, которую фирма надеялась в конечном счете заработать за счет использования этих ресурсов.

Напротив, если стратегия, связанная с нарастающей модернизацией ресурсов, берется на вооружение всякий раз в ответ на один-единственный вызов вместо привлечения имеющихся у корпорации ресурсов, все это может превратиться в неумолимый, сопряженный с относительно низкими рисками процесс непрерывного усовершенствования. Nucor – успешная американская сталелитейная компания – представляет собой поучительный пример фирмы, которая поступила именно таким образом [9]. В 1960-е годы Nucor была небольшим производителем стальных заготовок. Намереваясь разносторонне развиваться в рамках своей высококонкурентной отрасли, эта компания решила инвестировать в новую технологию сталелитейных минизаводов. Непрерывно совершенствуя свои производственные возможности по мере накопления опыта и открытия новых минизаводов, Nucor к середине 1980-х годов стала главным игроком на рынке стального проката. Как только этот рынок насытился, Nucor решила применить вновь открывшиеся возможности, связанные с коммерциализацией новой технологии – процесса непрерывной тонкой прокатки. Успех этой технологии позволил Nucor выйти на рынок стального листа. Проводя в жизнь следующую задачу – расширение географии своей деятельности, компания основала совместное предприятие с мини-заводом в Юго-Восточной Азии. Это потребовало совершенствования навыков в сфере международного менеджмента и инвестиций в завод по прямой переработке железной руды на Ямайке. На каждой из стадий Nucor превращала свои существующие возможности в новые изделия или процессы, что стимулировало к поиску и совершенствованию новых навыков, которые, в свою очередь, позволяли развернуться на новом производственном рынке; в конце концов компания стала мировым лидером в сталелитейной промышленности.

Перенаправленные ресурсы

Когда фирма не использует полностью свои ценные ресурсы на тех рынках, на которых она сейчас работает, последний шаг, который следует предпринять в соответствии со стратегией, основанной на ресурсах, состоит в перенаправлении ресурсов в другие сегменты или отрасли, где они могут создавать стоимость. Неудача в осуществлении такого рода действий с очевидностью демонстрирует, что стоимость фирмы не достигла максимума. С точки зрения многих аналитиков, именно такой была ситуация в WaltDisneyCompany спустя несколько лет после смерти ее основателя. Неудивительно, что компания стала объектом поглощения для инвесторов, распознавших ее нереализованный потенциал.

Перенаправление ресурсов на новые рынки изменяет возможности фирмы и представляет собой переход с уровня отдельного бизнес-подразделения на уровень корпоративной стратегии. Этот важнейший шаг находится в центре рассмотрения в следующих двух главах.

Для того, чтобы стратегия «конкуренции за будущее» была окончательно сформулирована, необходимо «материализовать» ее в каком-либо документе, который Г. Хамел и К. К. Прахалад назвали «стратегической архитектурой».

«Стратегическая архитектура – это, в сущности, генеральный план развертывания новых функциональностей, обретения новых компетенций или перемещения имеющихся и новых конфигураций системы взаимодействия с потребителями» [6]. Г. Хамел и К. К. Прахалад приводят в качестве аналога архитектурный план, который достаточно подробный, чтобы показать несущие конструкции, но не настолько, чтобы на нем можно было разглядеть розетки электросети. Впрочем, стратегическая архитектура детализирована до такой степени, что может дать некоторые указания относительно того, что необходимо делать фирме для успешного конкурирования в будущем. «Стратегическая архитектура … показывает организации, какие возможности ей необходимо наращивать прямо сейчас, запросы каких групп потребителей начать понимать уже немедленно, какие новые

каналы изучить уже сегодня, к каким новым приоритетам развития стремиться в настоящий момент для того, чтобы перехватить будущее. Стратегическая архитектура – это план широкого овладения возможностями» [6].

5.2. Дисциплина рыночного лидерства М. Трейси и Ф. Вирсема

Сразу же после опубликования, концепция Г. Хамела и К. К. Прахалада подверглась критике. Основной «тезис против» очень напоминал критику стратегического планирования в начале семидесятых годов прошлого века: главное не разработать систему ключевых компетенций и даже иметь их, а главное – их реализовать. Примеры Microsoft, воспользовавшейся разработкой фирмы Apple, General Motors, «стратегическая архитектура» которой привела к снижению доли рынка с 46 до 35% подтверждали данное положение. Ключевые компетенции – это только часть успеха в конкурентной борьбе. Нужны боле весомые аргументы. В 1995 году их предложили М. Трейси и Ф. Вирсема в своей книге «The Discipline of Market Leaders» («Дисциплина рыночного лидера»), объемом всего в 208 страниц [10]. Они представили три ценностные дисциплины или способы доставки потребителю той или иной ценности – производственное совершенство, лидерство по продукту и близость к потребителю. Компании, которые желают получить конкурентное преимущество и доминировать на рынке, должны выбрать только одну из этих дисциплин и добиваться в ней совершенства:

1. Производственное совершенство. Примером компаний, обладающих такой ценностной дисциплиной, являются AT&T, McDonald's, General Electric. Они доставляют своим потребителям такое сочетание качества, цен и простоты приобретения, с которым на данном рынке никто не может сравниться. Эти компании не предлагают новых продуктов или услуг и не культивируют особых, нетрадиционных отношений со своими потребителями. Они гарантируют низкую цену и/или безусловное, по первому требованию обслуживанию.

Основные акценты при этом делаются на оптимизацию и рационализацию производственных процессов, жестком управлении, развитии близких и беспрепятственных отношений с поставщиками, нетерпимостью к потерям и вознаграждению эффективности, предоставлению стандартных базовых услуг без споров с потребителем и по его первому требованию.

2. Лидерство по продукту. Примером компаний, обладающих такой ценностной дисциплиной, являются Microsoft, Motorola, Reebok, Revlon. Компании данного типа сосредоточивают свои усилия на предложении товаров и услуг, которые раздвигают существующие границы эффективности и качества, привносят в свою продукцию принципиально новые потребительские свойства. Основные акценты при этом делаются на изобретениях, развитии продуктов и эксплуатацию рынков, децентрализованное управление, исключительный творческий потенциал и быстроту коммерциализации идей, быстротой принятия решений и соответствующей организации производственных процессов.

Если в первом случае при производственном совершенстве ключом к успеху служит умелое сплетение уникальных знаний, применение технологий и жесткое управление, то в данном случае это преодоление постоянной напряженности, обеспечение оптимального баланса между модернизацией старой продукции и разработкой продукта нового поколения.

3. Близость к потребителю. Примером таких компаний, обладающих данной ценностной дисциплиной, являются IBM, Cannon, Airbone Express. Они доставляют ценность посредством близости к потребителю, поставляют не то, что хочет рынок, а то, что требуется конкретному потребителю, постоянно адаптируя свои товары и услуги к запросам потребителя за разумную цену. Основные акценты при этом делаются на развитие долгосрочных отношений с потребителями, адаптацию продуктов и услуг к требованиям клиентов, делегирование ответственности работникам, непосредственно работающим с клиентами. Ключом к успеху таких компаний является сочетание квалификации работников, применения современный методов

реализации широкой сети мощностей по предоставлению продуктов и услуг.

Так же, как М. Портер со своими конкурентными стратегиями, М. Трейси и Ф. Вирсема жестко утверждают, что для успешной конкурентной борьбы компания должна выбрать одну из ценностных дисциплин, а не распылять силы и средства, вызывать напряжение, неразбериху и гибель. Однако сам выбор является одним из центральных моментов концепции и разделяется, по мнению авторов, на три раунда.

Раунд 1. Понимание статус-кво.

В ходе этого раунда высшее руководство должно выяснить, каково нынешнее положение фирмы, то есть позиционировать ее с позицией реалий внешней деловой среды и ресурсного потенциала компании.

Раунд 2. Обсуждение реалистичных вариантов действий.

В этом раунде высшее руководство переходит от анализа текущего положения к обсуждению вариантов действий в будущем. Менеджеры выявляют возможности по каждому из вариантов – ценностных дисциплин и оценивают приблизительные затраты для их реализации.

Раунд 3. Разработка конкретных проектов и принятие решений.

На этом этапе высшее руководство передает свои схемы специальным командам, которые конкретизируют основные идеи в конкретные проекты, а высшему руководству предоставляется право принятия окончательного решения – выбор конкретной ценностной дисциплины, которая обеспечит фирме доминирование на рынке при помощи соответствующих конкурентных преимуществ.

Взгляды М. Трейси и Ф. Вирсема оказались теми зернами, которые легли на благодатную почву, поскольку возвращали предпринимателей к традиционному, понятному им, представлению конкуренции как битвы «лоб в лоб» по принципу «мой выигрыш – твой проигрыш». Однако современные тенденции мировой экономики оказались более сложными и многогранными. Именно поэтому ни концепция Г. Хамела и К. К. Прахалада, ни взгляды М. Трейси и Ф. Вирсема не

смогли дать универсальные рецепты на все случаи жизни, а поэтому не оказались общепризнанными. В поисках принципиально новых подходов возникают довольно оригинальные идеи.

5.3. Экосистема Джеймса Ф. Мура

Джеймс Ф. Мур – самый оригинальный эксперт по проблемам управления. Начнем с того, что он защитил докторскую диссертацию по когнитивной психологии, увлекался искусством и фотографией, а все эти предметы довольно далеки от того, за что дают степень магистр делового администрирования в Гарвардском университете. Тем не менее Мур написал обязательную статью в «Harvard Business Review», а его книга «The Deathof Competition» удостоилась внимания и похвал, которых оказалось достаточно для того, чтобы его имя было включено в составленный «Business Week» краткий список «оригинальнейших новых стратегов» за 1996 г.

Мур рассуждает следующим образом. В современной экономике побеждает новаторство. Фактически все предприятия, пишет он, могут добиться существенных финансовых результатов, если создают новые продукты, услуги и процессы более энергично и эффективно, чем другие предприятия, действующие в той же отрасли. Но для этого необходимы принципиально новые действия.

«Для осуществления любой... инновации необходимы партнеры-потребители и партнеры-поставщики. И чем радикальнее (и зачастую ценнее) инновация, тем больше, глубже и шире должны быть задействованы другие игроки, особенно потребители. Награда за умение управлять – это весьма широкое сообщество или сеть организаций, в которых все игроки имеют общее видение того, как осуществлять инновацию. Большим препятствием распространению реализованной инновации является не недостаток хороших идей, технологий или капитала, а неспособность управлять сотрудничеством в широких масштабах, неумение дирижировать разнообразными группами игроков, которые должны стать неотъемлемыми элементами далеко идущего процесса».

Сегодня кооперация так же (если не более) важна, как и традиционная борьба «лоб в лоб», по принципу «победитель получает все». В самом деле, говорит Мур, такая стародавняя свирепость мертва: если вы не признаете этого факта, значит, вы и ваша компания в беде. Идти в одиночку дальше уже нельзя. Старый тип конкуренции «мой продукт против вашего» не учитывает контекст или среду, в которой ведут дела предприниматели в наши дни и в которой они действовали в прошлом. Этот контекст имеет критически важное значение, поскольку «даже превосходные предприятия могут быть разрушены внешними, окружающими их условиями... Хороший ресторан, расположенный в приходящем в упадок районе, вероятно, погибнет. Отличный поставщик, работающий на разваливающуюся сеть розничной торговли... должен подыскивать новых партнеров». Вместо того чтобы думать о себе как об управляющем, о своей компании как о компании, а о деловой среде, в которой вы работаете, как о рынке или отрасли, примите новые понятийные категории, предлагает Мур. Начните думать о себе как о садовнике или леснике, а об окружающей деловой среде как об экосистеме. В биологии, объясняет Мур, экосистемой считают «сообщество организмов, взаимодействующих друг с другом, в сочетании со средой, в которой эти организмы живут и с которой они также взаимодействуют; примерами экосистем являются озеро, лес, луг, тундра». В бизнесе экосистемой является «...хозяйственное сообщество, опирающееся на фундамент, который составляют взаимодействующие организации и индивиды, организмы мира предпринимательства... Экосистема любого предприятия включает потребителей, рыночных посредников (в том числе агентов и каналы движения товаров, а также тех, кто продает сопутствующие продукты и услуги), поставщиков и, конечно, саму фирму. Обо всех этих элементах можно думать как о первичных видах, обитающих в данной экосистеме.

Но экосистема любого предприятия включает также собственников и других заинтересованных лиц и, кроме того, могущественные структуры, с которыми приходится считаться в той или иной ситуации, – правительственные ведомства и регулирующие учреждения,

ассоциации и организации, обеспечивающие соблюдение стандартов и представляющие потребителей и поставщиков. В той или иной мере в экосистемы входят прямые и потенциальные конкуренты, а также любые другие важные члены общества».

Для того чтобы преуспеть, утверждает Мур, необходимо развивать «экологическое сознание». Нужно признать, что ваша компания существует в данной экосистеме предпринимательства и что вам следует играть роль главного садовника, формирующего и реформирующего эту экосистему посредством проводимой вами стратегии. Вместо того чтобы концентрировать усилия на узкопонимаемой конкуренции, следует сосредоточить их на создании целостных новых экосистем, чтобы донести до потребителей смелые инновации. Не пытаясь победить в игре, вы изменяете ее правила и получаете совершенно новый результат. Это, говорит Мур, именно то, что совершили Intel, Hewlett-Packard и в особенности Wal-Mart, и именно поэтому они добились столь значительных успехов. «В новом мире преимущества в конкуренции возникают из знания того, когда и как строить экосистемы, из способности управлять экосистемами, обеспечивая их продолжительный рост и постоянное совершенствование».

Стадии коэволюции

Построение предпринимательских экосистем и управление ими в целях продолжительного роста требует понимания законов их развития. Мур говорит, что существуют четыре предсказуемые и последовательно сменяющие друг друга стадии, через которые проходят в своем развитии все предпринимательские экосистемы. На каждой стадии возникают особенные, присущие только ей задачи и предсказуемые проблемы. Разработка стратегии касается реагирования на эти проблемы и задачи в рамках развертывания и роста экосистемы (коэволюция). Ниже описаны четыре выявленных Муром стадии коэволюции.

Первая стадия: основание экосистемы

Первая стадия – это предпринимательская стадия созидания. Вы работаете с потребителями, поставщиками и партнерами по бизнесу,

чтобы дать жизнь какому-то новому продукту или новой услуге и продемонстрировать, что этот продукт и эта услуга не только жизнеспособна но и существенно лучше тех, что имеются в наличии. В идеале на первой стадии вы находите потребителей-спонсоров, готовых принять еще сырой вариант вашего продукта или новой услуги и сотрудничать с вами ради их постепенного совершенствования. Поскольку ваши потенциальные основные конкуренты на этой стадии готовы похитить ваши идеи, вам следует найти такую рыночную нишу, которая не тормозит ваш рост, но достаточно удалена от зорких глаз конкурента.

Компания Wal-Mart, будучи на этой стадии в 1960-х гг., смогла использовать обе возможности. Во-первых, она разместила свои универмаги в сельских районах, подальше от потенциальных конкурентов вроде компании Kmart. Во-вторых, Wal-Mart построила большие универмаги и заполнила их товарами известных фирм по ценам на 15% ниже тех, по которым их предлагали в обычных сельских магазинчиках. Это позволило Wal-Mart быстро завоевать первенство на всех рынках, где она начала работу. Сельские потребители вскоре стали рассматривать универмаги Wal-Mart как магазины с наилучшей номенклатурой товаров, самыми низкими ценами по сравнению со всеми прочими имевшимися в окрестностях. О совершенстве говорить не приходилось, но компания Wal-Mart настолько превзошла своих конкурентов, что покупатели просто ухватились за нее, пока она училась работать лучше. В конце концов, куда еще им было идти?

Вторая стадия: расширение экосистемы

На этой стадии вы пытаетесь создать критическую массу деятельности. Вы работаете с вашими поставщиками и другими партнерами с целью вывода вашего продукта или вашей услуги на более емкий рынок. Основной вызов, который бросают вам конкуренты и от которого вам необходимо защититься, – это угроза со стороны альтернативных продавцов. Вы стремитесь сделать ваш товар или услугу эталоном на рынке. Вы пытаетесь установить господство над главными рынками. Вы выстраиваете связи с наиболее важными потребителями, поставщиками и каналами распределения.

Wal-Mart вышла на эту стадию к 1970-м гг. Компания продолжала строить универмаги в сельских районах, обычно размещая их на расстоянии 10 миль от нескольких небольших городков, с тем чтобы овладеть бизнесом во всей округе. Это были рынки, куда Wal-Mart могла быстро проникнуть и на которых была в состоянии установить прочное господство. Как правило, эти рынки слишком малы, и на них есть место только для одной компании, продающей товары со скидкой. Когда Wal-Mart появлялась на таком рынке, находилось немного конкурентов, готовых дерзнуть последовать за ней.

По мере своего расширения Wal-Mart предприняла следующие шаги для укрепления своей экосистемы:

- Создала комплекс материальных стимулов и мер, гарантировавших преданность работников и управляющих местными универмагами, что привело к созданию целостной системы профессиональной подготовки, наблюдения за работой, премирования и приобретения акций работниками.
- Управляла сетью коммуникаций и контроля за отдаленными универмагами, что требовало постоянного пристального наблюдения за выполнением тщательно спланированной системы мероприятий. Обо всем этом ежедневно сообщалось в штаб-квартиру компании в Бентонвилле (штат Арканзас).
- Создала эффективную систему распределения, которая допускала приобретение товаров на паях, совместное владение помещениями, регулярные заказы и распределение большого числа различных товаров на уровне отдельных универмагов. Эта система стала своего рода «визитной карточкой» распределительной системы компании: склады компании обслуживали множество магазинов, расположенных не более чем в одном дне езды на автомобиле из торгового центра.

Третья стадия: установление господства в созданной экосистеме

К моменту достижения этой стадии конструкция и структура деловой экосистемы несколько стабилизируются. Ее рост продолжается и даже ускоряется, но архитектура экосистемы, подразумеваемые со-

глашения о том, как вести бизнес с разными сторонами, уже учреждены. Бизнес достиг зрелости, а потребители стали изощреннее и требовательнее. На данной стадии компании испытывают исключительно сильное давление со стороны тех, кто требует сокращения издержек. Многие компании обращаются к перестройкам, уменьшению размеров и поиску субподрядчиков. Стрессы и давления, возникающие на этой стадии, приводят к конкуренции за лидерство в рамках созданных экосистем.

Именно на третьей стадии, говорит Мур, появляются явные победители и проигравшие. Победители – это те, кто будет руководить экосистемой, созданной ими или кем-то еще. Победители добиваются успеха в силу сочетания трех причин:

1. Инновации. Преуспевающие фирмы на этой стадии продолжают непрерывно совершенствоваться. Они развивают то, что Мур называет «инновационной траекторией». Продукт все время модернизируется. Компании-победительницы постоянно обеспечивают устаревание своих собственных продуктов, например так, как это делает Intel со своими микропроцессорами, переходя от процессоров 8086 к процессорам 80286, от них к 80386, затем к 80486, потом к Pentium, Pentium MMX и Pentium II. Каждая версия продукта лучше, мощнее предшествующей, дает конечным потребителям большую ценность.

2. Исключительная важность новшеств.На этой стадии победители не только продолжают внедрять новшества. Они гарантируют то, что инициативы очень важны для усовершенствования продуктов и услуг, ценимых как потребителями, так и партнерами экосистемы. Более скоростные микрочипы компании Intel принесли выгоды и пользователям компьютеров, и всей экосистеме персональных компьютеров, построенной Microsoft Windows/ Intel, поскольку они стимулировали спрос на новое оборудование и программное обеспечение.

3. Интеграция. Наконец, преуспевающие компании устанавливают тесные связи с другими входящими в экосистему фирмами. Продукция компании Intel, так сказать, встроена в компьютерное оборудование, производимое партнерами, так что иметь Intel «внутри себя»

выгодно. Электронная система обмена данными, созданная компанией Wal-Mart интегрирует учет ее запасов с производственной деятельностью поставщиков, что выгодно и Wal-Mart, и ее поставщикам.

Инновации, их исключительная важность и интеграция, утверждаемой Мур, упрочивают положение лидеров и приносят высокие валовые прибыли. Три указанных фактора должны быть частью непрерывной кампании по обеспечению лидерства в рамках экосистемы. Мур пишет:

«Сущность непрерывной кампании состоит в том, чтобы оказать такое влияние на структуру экосистемы как единого целого, которое заставит эту структуру выражать ваш основной вклад в ее существование. Между компетенцией, которой обладаете вы, и ценностью... к которой стремятся потребители, устанавливается связующее звено. Кампания начинается с потребителей и продажи произведенной вами ценности, с продвижения видений будущего, в которые вы можете внести максимальный вклад. Перманентная кампания должна способствовать укреплению этого видения (и вашей значимости) посредством доминирования над рынками и каналами движения товаров.

Непрерывная кампания имеет, однако, еще более отдаленную цель и направлена на то, чтобы оказать влияние на эволюцию архитектуры продукта – на способы предложения продукта потребителям, на виды используемых компонентов и на функции, которые они обеспечивают. Кампания касается и способов проектирован производственных процессов и – при необходимости – их трансформации. Кампания оказывает воздействие на внутриорганизационные отношения, помогает определить, что перестать финансировать, а что по-прежнему заслуживает финансирования. Кампания направлена на выявление того, что именно следует производить в больших объемах для появления эффекта экономии на масштабах. Она помогает определить, какие товары будут поступать от многочисленных поставщиков... Наконец, кампания направлена на облегчение доступа к ресурсам всех типов и на сплочение вокруг ценностей и политической организации общества».

Мур приходит к выводу, что такие кампании составляют центральный элемент бизнес-стратегии.

Четвертая стадия: обновление или смерть

Разумеется, ничто не длится вечно. В конечном счете возникает угроза существованию любой экосистемы. Мур объясняет это так:

«В регулирующей и (или) экономической среде обитания, как предпочтениях потребителей и моделях потребления, происходят перемены. Сложившаяся экосистема бизнеса становится все менее адаптированной к своей среде и менее способной удовлетворять запросы преданных фирме потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон. Начинают завоевывать признание и обретать ускорение новые, альтернативные экосистемы и инновации. Все больше потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон уходят из сложившейся экосистемы, отдавая предпочтение альтернативным».

Наступает «эпоха оледенения». Температура окружающей среды меняется. Выживают лишь те, кто способен к стремительной адаптации.

Конечно, можно отсрочить столкновение с конкурирующей экосистемой. Можно и нужно усердно трудиться, воздвигая высокие барьеры, которые будут мешать созданию экосистем, альтернативных вашей, или попытаться повысить издержки переключения потребителей с экосистемы на другую, чтобы это стало для них дорогим удовольствием. Следует делать все, что только возможно, чтобы выиграть время, необходимое для выработки и реализации свежих, обновляющих вашу систему идей. Важнее всего, говорит Мур, предпринять следующее:

1. Выработать хорошее понимание постулатов, лежащих в основе экосистемы, и причин, по которым эти постулаты разваливаются. Что изменилось? Почему ваши исходные посылки более недействительны?

2. Выработать глубокое понимание альтернативных экосистем, включая меры, к которым они прибегают для достижения успеха, действующие в них механизмы ценообразования, способы создания ценности для потребителей и т. д.

3. Сплотить стороны, заинтересованные в выживании вашей экосистемы (потребителей, поставщиков, деловых партнеров и т. д.), чтобы одновременно заняться корректировкой всех нуждающихся в переменах аспектов экосистемы.

Мур завершает свои рассуждения таким предостережением относительно четвертой стадии: «Мой собственный опыт исследования предпринимательских экосистем, находящихся на четвертой стадии, включает работу с несколькими экосистемами, созданными в области высоких технологий и в тяжелой промышленности, а также с некоторыми системами в сфере здравоохранения. Я обнаружил, что ситуации, соответствующие четвертой стадии, без сомнения, из числа тех, на которые труднее всего оказать воздействие».

Мы тоже не сомневаемся, что эти ситуации такие, как их описывает Мур. К счастью, всегда находятся гуру, считающие, что способны помочь в любой беде. Мы завершим эту главу рассмотрением идей двух экспертов, которые уверены в том, что открыли способ одержать победу в стратегической игре на четвертой стадии (или третьей, второй, первой – не имеет значения, какой). Адам Бранденбургер и Барри Нейл-бафф убеждены, что вам всего-то и надо узнать кое-какие мелочи из теории игр.

5.4. Математические модели конкурентных стратегий. Адам М. Бранденбургер и Барри Дж. Нейлбафф

Адам М. Бранденбургер, профессор Гарвардской школы бизнеса, и Барри Дж. Нейлбафф, профессор Йельской школы менеджмента, – исследователи, предложившие широкое применение теории игр (математического подхода к процессу принятия решений) к стратегии ведения бизнеса. Их главный труд, «Co-opetition», был опубликован в мае 1996 г. Собрав урожай похвал как книга «для быстрого чтения» и «захватывающий новый подход к стратегии», это произведение быстро попало в список бестселлеров.

Бранденбургер и Нейлбафф утверждают, что бизнес – это игра, каковой его многие и считают. Но, настаивают Бранденбургер и Нейл-

бафф, бизнес – игра со своей спецификой. Это не знакомое всем спортивное соревнование вроде бейсбола и не карточная игра вроде покера. Нет, говорят наши гуру, в спортивных и карточных играх для того, чтобы кто-то выиграл, кто-то должен проиграть, или, как эту же мысль сформулировал Гор Видал, «недостаточно преуспеть самому, необходимо, чтобы другие потерпели неудачу»! В бизнесе дела обстоят с точностью до наоборот. «В бизнесе, – говорят оба гуру, – ваш успех не предполагает непременной неудачи других; победителей может быть много». Короче, бизнес – это война и в то же время мир. Вам придется конкурировать, но если вы сообразительны, то станете и сотрудничать. Итак, когда и что вам следует делать? Как узнать, когда соперничать, а когда сотрудничать? О, говорят наши гуру, вам надо делать и то и другое одновременно:

«В тех случаях, когда бизнес выпекает пирог, это сотрудничество, а когда дело доходит до раздела пирога, начинается конкуренция. Другими словами, бизнес есть Война и Мир. Но это не история по Льву Толстому, не бесконечное чередование войны и мира, а одновременно и война, и мир. Как объясняет Рей Нурда, основатель производящей программные продукты сетевой компании Novel, "вам надо и конкурировать и сотрудничать в одно и то же время". Такая комбинация сотрудничества и конкуренции придает большую динамичность отношениям, чем та, которую предполагают слова "конкуренция" и "сотрудничество", используемые по отдельности».

Это верно, но такая комбинация делает отношения более запутанными. Однако вам незачем волноваться. Бранденбургер и Нейлбафф используют новый термин, который отчеканил их приятель Нурда для внесения исчерпывающей ясности. Бизнес, считают эксперты, не сводится просто к конкуренции или сотрудничеству. Бизнес – это соконкуренция. Понятно? Неужели нет? Ну, тогда в дело вступает теория игр. «Теория игр, – говорят наши гуру, – позволяет выйти за пределы слишком простых идей конкуренции и сотрудничества и достичь понимания соконкуренции». Самое важное здесь то, что теория игр не только покажет, как играть в игру под названием бизнес, но и изменит ее согласно вашему желанию. Бранденбургер и Ней-

лбафф утверждают, что именно в этом заключено преимущество теории игр. Изменение игры в бизнес начинается с изменения ее *составных частей*. В любой игре есть пять основных элементов.

1. Игроки (**P**layers) – участники игры.
2. Добавленные стоимости (**A**ddedvalues) – ценности, внесенные в игру ее участниками.
3. Правила (**R**ules) – нормы, управляющие ходом игры.
4. Тактика (**T**actics) – ходы, которые делают игроки для приобретения преимуществ.
5. Масштабы (**S**cope) – границы, пределы игры.

Написано по правилу акростиха: выделенные жирным шрифтом первые буквы соответствующих английских слов, будучи прочитаны сверху вниз, составляют слово «parts» – составные части.

«Чтобы изменить игру, – объясняют наши эксперты, – необходимо изменить один или большее число элементов. Это означает, что каждый из них – игроки, добавленные стоимости, правила, тактика и масштабы – дает вам способ трансформировать существующую игру в совершенно новую. Измените одну из частей – и вы измените игру в целом».

Изменение игры посредством изменения состава игроков

Первый способ, с помощью которого можно изменить игру, – это, по словам Бранденбургера и Нейлбаффа, замена игроков. Для того чтобы определить игроков, начните с собственной компании. Предположим, ваша компания – это Delta Airlines. Среди других игроков – ваши поставщики. В частности, компания Boeing поставляет вашей компании все самолеты Boeing-767, а компания The Peanut Factory снабжает вас продуктовыми наборами для питания пассажиров во время полета. Ваши клиенты, все эти любимые вами пассажиры бизнес-класса, оплачивающие свои билеты по полной стоимости, и отпускники-путешественники, которыми вы обычно заполняете места в самолетах, – тоже игроки. У вас есть конкуренты вроде American Airlines и предоставляющей дешевые авиаперевозки ValuJet, ныне носящей название Air Tran. Наконец, у вас есть *сателлиты*, т. е. компании, чьи продукты и услуги дополняют ваши собственные.

Наши гуру объясняют, что компании можно считать сателлитами в том случае, «когда потребители ценят вас больше, если вы предоставляете им не только свой продукт, но и продукт другого игрока». Таких партнеров компании Delta Sky Miles®, как Hertz и MCI, можно считать сателлитами.

Теперь, говорят наши эксперты, подумайте об отношениях, складывающихся между этими участниками великой бизнес-игры. У вас есть друзья и враги. Иногда друг может превратиться во врага или враг стать другом – в зависимости от того, что происходит в конкретный момент игры. Например, потребители и поставщики являются вашими друзьями, когда речь идет о создании ценности. В конце концов, вам надо сотрудничать, чтобы реализовать продукт или услугу. Но эти друзья становятся врагами, когда дело доходит до дележа пирога. Ваши потребители хотят сбить цены, а поставщики – получить как можно большую долю ваших прибылей.

Это сочетание сотрудничества и конкуренции становится совершенно ясным при рассмотрении отношений, связывающих поставщика, компанию и потребителей. Однако многие упускают из виду существование смешанных отношений того же рода между конкурентами и сателлитами. Так, American Airlines по отношению к Delta выступает как конкурент (враг) в тех ситуациях, когда речь идет о конкуренции за пассажиров. Но что происходит, когда обе эти авиакомпании выходят на рынок для закупки новых самолетов? Внезапно они перестают быть конкурентами и становятся союзниками при заключении сделок с компанией Boeing, поскольку последней гораздо дешевле конструировать и строить новую модель самолета, которая удовлетворит потребности обеих авиакомпаний, чем создавать для каждой из них отдельную модель.

Такие же отношения сотрудничества и конкуренции справедливы и для многих других компаний. Возьмем, например, взаимоотношения компьютерных фирм Compaq и Dell в ситуации, когда они заключают сделки с Intel. «Compaq и Dell... конкурируют за ограниченные поставки новейшего чипа Intel. Однако обе компании выступают как сателлиты и конкуренты по отношению к Intel. Intel потратит бо-

лее миллиарда долларов на создание чипа нового поколения, поделив эту сумму между издержками на разработку и строительство нового завода. Intel сможет распределить свои издержки на Compaq, Dell и всех прочих производителей оборудования, а это означает, что каждый из них будет платить меньше за получение встроенного в их продукцию чипа Intel».

Наши гуру напоминают нам, что бизнес – это и война, и мир. Компании выступают как союзники в деле создания рынков и как конкуренты при разделе рынков. Во всех отношениях, которые складываются у вас с потребителями, поставщиками, союзниками и конкурентами, есть элементы и взаимного выигрыша, и выигрыша одних при проигрыше других. Не мыслите в категориях только сотрудничества или только конкуренции, требуют Бранденбургер и Нейлбафф. Мыслите с позиций соконкуренции.

Обратившись к соконкуренции, вы скоро поймете, что все участвующие в игре важны и что всякий раз, когда в игру входит какой-то новый игрок (или из нее кто-то выходит), изменяются отношения и, следовательно, меняется сама игра. Можете воспользоваться этой информацией для получения преимуществ. Возьмите ситуацию, в которой вы пытаетесь принять решение о том, стоит ли вообще вступать в игру.

Вообразите теперь, что вам позвонил потенциальный потребитель. Он говорит вам, что недоволен своим нынешним поставщиком и хотел бы получить ваше предложение. Стоимость возможной сделки велика, и перспектива ее заключения вам нравится. Вы сделаете предложение? Тут и думать нечего, скажете вы. Конечно, да. И сделаете не просто предложение, но исключительно привлекательное предложение – настолько привлекательное, что вы лишите вашего конкурента всех заказов данного потребителя. Этого вы, должно быть, всегда хотели. Вы начинаете мечтать о победе.

Подождите, говорят наши гуру. Прежде всего спросите себя, «насколько важна эта сделка для потребителя, которому вы делаете предложение? Если ваше предложение важно, то вам следует получить компенсацию за вступление в игру. Если ваше предложение не-

важно, то маловероятно, что вы будете иметь хороший бизнес, и еще менее вероятно заработать на этом деньги. Подумайте, не пересмотреть ли вам само решение о предложении». Конкуренция ценна, но помните, что ваше вступление в игру изменяет ее условия – и, возможно, к выгоде потребителя. Теперь у него есть два поставщика, и он может играть на их противоречиях с целью снижения цен. Конкуренция выгодна вашему потребителю – так не отдавайте ему ее задаром. Быть может, вы сумеете заставить его заплатить вам за вступление в игру. Разумеется, вам, скорее всего, не удастся договориться, чтобы он расплатился с вами наличными, но есть и другие способы расчета. Бранденбургер и Нейлбафф предполагают, что

«...это может быть оплата расходов по подготовке предложения, оплата первоначальных капиталовложений, например в строительство завода, или заключение договора о гарантированных продажах. Ценой является и включение в договор положения о „последнем взгляде", согласно которому вы работаете с данным партнером до тех пор, пока ваши цены сравнимы с наилучшими текущими рыночными ценами.

В обмен на предложение вы можете просить о расширении доступа к информации о бизнесе. Это даст вам гораздо лучшие шансы на финансовый выигрыш...

Просите оформления сделки с другим должностным лицом. Сделайте определение условий контракта предлогом для встречи с высшим руководством потенциальной партнерской фирмы. Попросите о встрече с руководителем, который оценит то, что вы положите на стол, а не просто займется сбиванием цен до минимального уровня. Или в обмен на предложение по какой-то одной позиции получите доступ к другой позиции потребителя.

Наконец, можно попытаться „перевернуть стол". Вместо того чтобы предлагать цены потребителю, попросите, чтобы он сам назвал вам цены, по которым согласен вести с вами дело. Потребитель дает вам подписанный им контракт, указывая в нем свою цену, а вы решаете, стоит ли вам подписывать контракт на этих условиях. Если вы принимаете предложенные условия, потребитель переключается на вас».

Необходимо помнить следующее: когда в игре происходит смена состава, меняется сама игра. Если вы измените игру своим вступлением в нее, тщательно продумайте, какое воздействие вы окажете. Возможно, вы найдете больше вариантов поведения, чем тот, который первым пришел вам в голову.

В числе других способов изменения игры посредством изменения состава игроков – включение большего числа потребителей. Вместо борьбы с конкурентами за существующих потребителей и, возможно, вынужденного радикального снижения цен стоит сосредоточиться на расширении масштабов бизнеса. Заполучив большее число потребителей, вы совершите больше продаж и повысите прибыль, станете менее зависимым от любого конкретного клиента. Быть может, вы даже сами захотите ввести в игру новых потребителей, которых, как вам известно заранее, вы отдадите конкурентам. Да, именно так. Вы действительно можете получить выгоду от того, что у вашего конкурента появится больше потребителей. Наши гуру объясняют этот парадокс на примере авиастроительной промышленности следующим образом:

«Заказы на новые самолеты – крупные и редкие, поэтому производители больших самолетов, компании Boeing и Airbus, рассматривают каждый заказ как совершенно необходимую им победу. Коммерческие авиакомпании могут играть на противоречиях этих двух авиастроительных компаний. Все, что сделала бы любая крупная авиастроительная фирма для вовлечения в игру пусть немногих новых покупателей, произвело бы в этой игре существенное изменение. Boeing окажется в выигрыше, даже если новые покупатели уйдут к Airbus. Причина – в ограниченности производственных мощностей. Если компания Airbus выиграет несколько заказов подряд, у нее образуется большой объем невыполненных заказов. В этой ситуации компания Boeing обещает более быстрое выполнение работ и таким образом, оказывается в более выгодном положении. Это позволяет ей получить несколько следующих заказов. Если покупателей не так много, чтобы образовался объем невыполненных заказов, то Boeing не может позволить Airbus выиграть хотя бы один заказ. Каждый

утерянный покупатель все больше увеличивает накладные расходы компании Boeing. Конкуренция обостряется, достигает все большего накала, и так будет продолжаться до тех пор пока и Boeing, и Airbus не останутся без прибылей. Малейшее изменение численности потребителей в ту или другую сторону способны существенно сместить равновесие сил на рынке».

Игру можно изменить посредством вовлечения в нее большего числа поставщиков, даже если для этого придется предложить им некоторый стимул. Чем больше у вас поставщиков, тем шире выбор, а это означает что ни один из них не является для вас существенно важным и вы оказываетесь в более сильной позиции при заключении сделок. Ранее мы рассматривали стимулирование спроса при предложении товара, а сейчас вы – покупатель, ищущий нового продавца.

Вы можете вовлечь в игру и новых сателлитов, благодаря которым ваш товар (или услуга) станет более ценным для потребителей. Если вы – компания Apple, то чем больше людей производят программы для ваших компьютеров, тем лучше.

Наконец, вы вправе вовлечь в игру конкурентов. По причинам, упомянутым выше, ваши потребители, по-видимому, захотят иметь большее количество поставщиков. Потребители могут даже отказаться вести с вами бизнес, если вы – единственный поставщик необходимых им товаров и услуг. Именно это произошло с компанией Intel в конце 1970-х гг., когда корпорация IBM, главный потребитель продукции Intel, отказывалась закупать производимый Intel микропроцессор 8086 до тех пор, пока эта компания не согласилась предоставить вторичные лицензии другим провайдерам, включая саму IBM. Последняя не желала делать капиталовложения в развитие компьютерного оборудования, основанного на производимом Intel чипе, чтобы затем обнаружить, что находится в зависимости от единственного поставщика.

Говоря об изменении состава игроков, Бранденбургер и Нейлбафф советуют: «Прежде чем вступать в игру, оцените вашу добавленную стоимость. Если она велика, то вы сделаете деньги; так идите же и играйте. Но если ваша добавленная стоимость не слишком-то

велика... у вас остается шанс сделать деньги, изменив игру... подумайте о вовлечении новых потребителей, поставщиков, сателлитов и даже конкурентов... Всякий раз, когда изменяется состав играющих, меняются и добавленные стоимости». Конечно, обновление состава игроков – не единственный способ изменить добавленную стоимость и игру. Есть и более прямые пути.

Изменение игры посредством изменения добавленной стоимости

В предыдущем разделе вы изменяли игру посредством обновления состава игроков. Вы вовлекали больше поставщиков, вследствие чего снижалась добавленная стоимость, а также их способность диктовать цены. Вы привлекали новых потребителей, для того чтобы у вас и ваших конкурентов вырастали объемы невыполненных заказов, – и внезапно ваша добавленная стоимость повышалась, поскольку вы оказывались единственным обладателем мощностей, позволяющих удовлетворить возросший спрос. Какими иными способами можно изменить добавленную стоимость и, следовательно, игру? Наши гуру предлагают три способа.

Ограничить предложения

Производители видеоигр Nintendo намеренно ограничивают выпуск игровых картриджей, чтобы гарантировать превышение спроса над предложением, особенно в периоды пиковых продаж вроде Рождества. Ограниченное предложение придает имеющимся в продаже картриджам еще большую ценность. Компания Harley-Davidson делает то же самое со своими мотоциклами.

Улучшить продукт

Авиакомпания-TWA увеличила добавленную стоимость, убирая из своих самолетов некоторое количество кресел, чтобы создать «удобный класс», пассажиры которого имеют больше места для ног. В результате удовлетворенность потребителей, моральный дух служащих и объемы пассажирских перевозок возросли. «Уловка, – пишут Бранденбургер и Нейлбафф, – в данном случае состоит в следующем: надо истратить один доллар таким образом, чтобы потребители оценили повышение качества в два доллара. Тогда можно повысить цену на полтора доллара, что даст выигрыш и вам, и вашим

клиентам. Либо вы экономите два доллара, но так, чтобы потребители оценивали удешевление вашего продукта только на один доллар. В этом случае вы снижаете цену на полтора доллара, что выгодно и вам, и потребителям. В обоих случаях вы создали еще один доллар добавленной стоимости и делитесь им с потребителем».

Укрепить лояльность потребителей

Вознаграждайте потребителей за неоднократные сделки, предлагайте им программы скидок для тех, кто часто путешествует или часто покупает вашу продукцию.

Изменение игры посредством изменения правил

Правила определяют ход игры. Разумеется, некоторые правила предпринимательской игры вроде законов и обычаев изменить трудно, их нарушать опасно. Есть, однако, другие правила, такие как контракты, связывающие вас с потребителями и поставщиками, которые можно изменить. Если вы решаетесь сделать это, то наши гуру настоятельно призывают вас влезть в шкуру других участников игры. Спросите себя, кто на самом деле извлекает выгоды из соглашения. Вещи не всегда таковы, какими они кажутся. Рассмотрим, например, такую распространенную в бизнесе практику, как положение о наиболее благоприятствуемом покупателе (most-favored-customerclause, MFC).

Условие MFC просто гарантирует вашему покупателю самую выгодную цену, которую вы предоставляете кому-либо. Покупатели хотя пользоваться такой льготой, потому что она сулит беспроигрышные сделки. Вопрос состоит в том, кто выигрывает от применения MFC -вы или ваш клиент? Наши гуру отвечают: выигрываете вы, поскольку MFC меняет правила игры. Они объясняют это так:

«Если ваши покупатели пользуются условиями наибольшего благоприятствования, то вы получаете возможность противостоять требованиям снизить цены. В переговорах о ценах есть некий общий ритуал. Вы говорите покупателю: "Я бы рад продать вам дешевле, но не могу себе этого позволить". На что покупатель отвечает: "Вы не можете не позволить себе этого. Иначе я не стану покупать вас". Зачастую вы проигрываете в этом споре. Но если

остальные ваши клиенты пользуются MFC, ваши доводы становятся намного более убедительными. Вы отвечаете, что уступка в цене, сделанная одному, неизбежно превратится в снижение цен для всех. А это действительно то, чего вы себе позволить не можете. И вы вправе просто сказать "нет".

MFC – пример "стратегической негибкости"... Эта стратегическая негибкость – как раз то, что вам нужно. Она связывает вам руки на переговорах и позволяет встать на защиту ваших клиентов...

[К тому же] условия MFC, как только они появляются, меняют способ ведения переговоров с покупателями. У них пропадает желание торговаться... Типичный покупатель, пользующийся правом наибольшего благоприятствования, не будет торговаться с продавцом о цене с таким ожесточением. В этом есть смысл. Пусть надрываются и потеют другие, а наш клиент пребывает в уверенности, что выиграет от любого изменения цен...

В общем, условия MFC превращают продавцов в тигров, а потребителей – в кисок. Как вы считаете, кому же достается самый большой кусок пирога?».

Конечно, у подобных приемов есть и оборотная сторона. Хотя негибкость помогает вам в переговорах с вашими потребителями, она может осложнить переманивание потребителей у конкурентов посредством снижения цен. Снизив цену одному новому клиенту, вы будете вынуждены пойти на такую же уступку всем вашим старым клиентам, пользующимся MFC. Вам, возможно, также придется пережить трудный период обороны, если конкурент попытается переманить ваших покупателей предложением меньших цен. Если вы снизите цены, чтобы удержать одного клиента, вам придется сделать то же самое и для всех остальных. А этого вы, вероятно, не сможете себе позволить.

Короче говоря, прежде чем принимать решение, изучите воздействие определенного правила на всех участников игры.

Изменение игры посредством смены тактики

В предпринимательской игре, как и в жизни, «восприятия... независимо от того, правильны они или нет, определяют поведение».

Тактика – это действия, которые предпринимают с целью формирования восприятия и, следовательно, изменения поведения. Приведем два примера.

В 1990 г. компания Gillette подготовилась к выпуску на рынок бритв «Sensor». Руководство компании было уверено, что «Sensor» произведут революцию на рынке, но как внушить это людям? Для того чтобы привлечь внимание и убедить людей в серьезности своих утверждений, Gillette развернула энергичную, массированную и дорогостоящую рекламную кампанию, расхваливающую технологические достоинства новой бритвы. Смысл рекламной кампании был прост: «Эй, мы тратим бешеные деньги на рекламу этого нового продукта, потому что знаем – мы и наш продукт одержим победу». Потребители отреагировали, испытав бритву просто для того, чтобы поглядеть, из-за чего поднята такая шумиха. Людям понравился новый товар, и продажи Gillette подскочили на 70%. Восприятие создало изменение.

Изменение восприятия способствовало и успеху PowerPoint – разработанной фирмой Microsoft программы представления данных. В какой-то момент спрос на этот программный продукт был ниже, чем на аналогичную программу Harvard Graphics. В Microsoft рассматривали вопрос о снижении цен для стимулирования продаж, но быстро отвергли эту мысль из опасения, что существенное понижение цены на PowerPoint создаст впечатление, будто эта программа не так хороша, как конкурирующая. Microsoft объединила PowerPoint с программами Word и Excel создав из этих продуктов пакет Microsoft Office и сделав его цену достаточно высокой. Компания сохранила возвышенный образ продукта PowerPoint и стала лидером в программном обеспечении представления данных. Таким образом, и здесь свою роль сыграло восприятие.

Как отмечают Бранденбургер и Нейлбафф, «в некотором смысле, все является тактикой. Все, что вы делаете, и все, чего вы не делаете, подает сигнал. Эти сигналы формируют восприятие игры людьми. А то, что в коллективном восприятии людей представляется игрой, и есть игра. Для того чтобы знать, в какой игре вы участвуете,

и управлять изменениями этой игры, вам необходимо учитывать фактор восприятия».

Изменение игры посредством изменения ее масштабов и рамок

Как и все игры, бизнес-игры ведутся на ограниченных площадках, границы бизнес-игр не фиксированы. Их можно изменять. Порой, как говорят наши гуру, расширение этих границ с целью выкроить себе маленькую площадь – как раз то, что следует делать.

Например, вы хотите вступить в игру, но на поле уже есть мощный игрок. Бросите ли вы ему вызов на существующем поле или же измените игру и создадите какую-то собственную площадку? Если вы сообразительны, говорят наши гуру, то сделаете второе. В конце концов, именно так поступила компания Sega, когда вступила в борьбу с Nintendo в конце 1980-х гг.

В то время Nintendo владела рынком 8-разрядных видеоигр и рынков популярных игр вроде «Mario». Sega, которая уже какое-то время пыталась войти на этот рынок, не могла совершить прорыв, так как более старый игрок контролировал весь рынок. Тогда Sega изменила игру. В октябре 1988 г. она выбросила в продажу систему 16-разрядных игр, обеспечивавшую лучший звук и лучшую графику и более красочную, чем 8-разрядные системы Nintendo. Nintendo понадобилось два года на то, чтобы ответить на вызов собственной 16-разрядной системой. К этому времени Sega выбросила на рынок ставшую суперпопулярной игру «SontittheHedgehog» («Поющий ежик»), и дело закончилось тем, что Nintendo, и Sega разделили рынок.

Почему Nintendo не отреагировала раньше? Sega изменила игру, раздвинула ее границы и получила преимущества, которыми обладает лидер рынка. Nintendo имела гарантированный и весьма прибыльный рынок 8-разрядных игровых систем. Предложенные компанией Sega 16-разрядные системы не создавали сильной непосредственной конкуренции, поскольку оказались более дорогими и на них нельзя было играть в рассчитанные на 8-разрядные системы игры Nintendo. Менеджеры Nintendo знали, что если их компания выйдет на рынок с собственной 16-разрядной системой, то все еще выгодный рынок

8-разрядных систем будет опустошен. Потому-то Nintendo промедлила, оставив брошенный Sega вызов без ответа. Расширив границы игры, Sega приобрела преимущества. Это, говорят наши гуру, и есть изменение масштабов и пределов игры.

Бранденбургер и Нейлбафф завершают свою работу следующим советом:

«Изменение игры – это не то, что вы захотите сделать однажды, а потом забыть. Изменение игры лучше всего представлять себе как продолжающийся процесс. Неважно, насколько удачно вы ухватили сегодняшние возможности, ибо появятся новые, которыми можно будет воспользоваться, снова изменив игру... Игре в изменение игры нет конца».

Для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятию необходимо выбрать хорошую стратегию, которая, в свою очередь, должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Для выбора стратегий применяются различные модели стратегического выбора. Очевидно, что в условиях неоднородной природы организаций и рынков, на которых они работают, сами модели стратегического выбора, которые будут выбраны в этой или иной конкретной ситуации, могут различаться. Более того, иногда уместно применение таких концепций, которые формально не относятся к ультрамодным, а считаются устаревшими, однако адекватны имеющимся условиям «организация/рынок».

Литература к главе 5

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. *Коллинз Д. Дж., Монтгомери С. А.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
4. *Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
5. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.

6. *Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего, дня. – М.: ЗАО «Олимп бизнес», 2002.
7. Jay Barney. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy // Management Science, 1986, p. 1231-1241.
8. Pankaj Ghemawat. Commitment. New York: Free Press, 1991.
9. Pankaj Ghemawat, Henricus J. Standler III. Nucor at a Crossroads // Harward Business School, case, № 9-793-039.
10. *Treacy M., Wiersema F.* The Discipline of Market Loaders. Reading Macs. Addison Wesley, 1995.
11. Wesley M. Cohen, D. Levinthal. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation // Administrative Science Quarterly, 1990, March, p. 128-152.
12. Сайт: www.management.com.ua – Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке.

ГЛАВА 6. СОВРЕМЕННОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОФОРМЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Достижение целей, определенных при формулировании стратегии, требует наличие адекватной организационной структуры, вследствие чего стратегический менеджмент предполагает выработку оптимального баланса в системе «стратегия – структура – процесс принятия решений». Данный вопрос был подробно исследован Альфредом Чандлером еще в 1962 г. Он показал, что для любой заданной стратегии должна быть разработана соответствующая организационная структура. Его изречение «Структура должна следовать за стратегией» популярно среди специалистов по стратегическому менеджменту до сих пор (врезка 6.1).

Врезка 6.1. Структура должна следовать за стратегией.

Оригинальное исследование, касающееся организационной структуры многопрофильных фирм, было проведено историком бизнеса Альфредом Чандлером. Он показал, что увеличение числа структур с большим количеством подразделений в корпоративной Америке было ответом на стратегию корпоративной диверсификации. Действительно, его вывод о том, что «структура следует за стратегией», был, возможно, одним из первых утверждений теории непредвиденных обстоятельств, высказан в литературе, посвященной организационным структурам.

Изучая Du Pont, Sears, General Motors и Standard Oil, Чандлер обратил внимание на то, как традиционно функционирующие организации стали перегруженными после того, как в начале XX столетия эти компании совершили экспансию в многочисленные бизнесы. Когда подобное произошло, фирмы приняли структуру, в рамках которой каждое подразделение осуществляло почти полный набор функций, включая производство, маркетинг и поставки своей продукции [1]. Позволив подразделениям взять на себя оперативную ответственность, корпоративный офис освободил себе руки для планирования стратегии и распределения ресурсов по различным бизнесам. Чандлер доказывал, что такое разделение рабочей нагрузки решило проблему информационной перегрузки, с которой сталкивались старшие корпоративные менеджеры, конкурируя в многочисленных бизнесах с функциональной организационной структурой.

Последующие работы специалистов в области стратегического менеджмента включали в себя массу эмпирических исследований процесса превращения различных компаний в структуры с многочисленными подразделениями [2]. Эти исследования показали, что по мере того, как степень диверсификации компаний возрастает, большая их часть в развитых странах преобразуется, хотя и разными темпами, в такие структуры. Эмпирические исследования также подтвердили, что результаты работы фирмы улучшаются, когда выбирается подходящая организационная форма [3]. Например, диверсифицированные корпорации, преобразовавшиеся в структуры со многими подразделениями, оказались более прибыльными, чем те, которые остались функционально организованными.

[1] A. D. Chandler. Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

[2] D. Channon. The Strategy and Structure of British Enterprise. London: MacMillan, 1973; G. Pooley-Dyas. Strategy and Structure of French Enterprise. Ph. D. dissertation, Harvard Business School, 1972.

[3] H. Armour, D. Teece. Organization Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis // Bell journal of Economics, 1978, 9, p. 106-122; Я. Е Hoskisson. Multidivisional Structure and Performance // Academy of Management Journal, 1987, 30, p. 625-644.

Источник: Коллинз Д. Дж., Монтгомери С. А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007, с. 202.

Важность данного вопроса доказывает и тот факт, что практически в каждом зарубежном учебнике по стратегическому менеджменту присутствует отдельная глава «Организационная структура». Обычно говорят о четырех традиционных организационных структурах: линейной, функциональной, дивизиональной и матричной. Линейные структуры чаще всего обнаруживаются в маленьких компаниях, где жесткий контроль существен для выживания. Функциональные структуры используют преимущества разделения труда в организации между такими взаимосвязанными подразделениями, как отдел продаж, отдел основных операций, бухгалтерия/финансовый отдел. Такой подход отличается эффективностью, способствует развитию у сотрудников с течением времени функциональных навыков и, по всей видимости, является наиболее распространенным. Вопросы координации и преодоления конфликтов между подразделениями являются

главными трудностями, с которыми сталкиваются функциональные структуры.

По мере роста компании, расширяется спектр продуктов и услуг, которые она предлагает на рынке, а также география ее операций. Это приводит к необходимости дивизионального разделения бизнеса в соответствии с одним или несколькими из этих трех принципов: продукт, услуга или рынок. Дивизиональная структура способствует большей концентрации каждого подразделения на задачах самостоятельного направления деятельности. Это, в свою очередь, может привести к соперничеству самостоятельных бизнесов из-за корпоративных ресурсов, возможно, потери целостности структуры компании и размыванию ее имиджа. Компании, которые интенсивно работают с определенными клиентами или над важными проектами, отдают предпочтение матричной структуре, которая позволяет временно делегировать сотрудников функциональных служб для выполнения определенных задач.

Чтобы избежать недостатков постоянной матричной организации, некоторые фирмы, решая отдельные стратегические задачи, стали создавать «временные» или «гибкие» *кросс-функциональные* структуры. Такой подход, (а его, в частности, с недавних пор практикуют *Motorola*, *Philips* и другие) позволяет пользоваться преимуществами *временных* рабочих групп матричного типа, сохраняя при этом дивизиональную структуру в качестве основы организации. Такое развитие матричной организации получило название «командно-проектной структуры». Командно-проектная структура облегчает концентрацию ресурсов на узких, но стратегически важных направлениях деятельности фирмы: продуктах, проектах, рынках, клиентах и инновациях.

Командно-проектная структура состоит из нескольких групп или команд, объединяющих функциональных менеджеров и технических специалистов (например, инженеров, маркетологов, финансистов, исследователей, администраторов), каждая из которых занимается новым продуктом, процессом или проектом, и которые наделены полномочиями принятия всех важных решений относительно данного проекта. Обычно такая команда объединяется вокруг идеи нового

продукта, однако, если идея превращается в реальный бизнес, люди остаются в команде, чтобы заниматься этим бизнесом. Поскольку в группе представлены все необходимые деловые функции, это сокращает расходы на координацию и обычно уменьшает количество управленческих звеньев, необходимых для одобрения решений, принятых группой.

Похоже, что формирование рабочих групп на ранних стадиях процесса разработки продукта способно генерировать большее взаимопонимание между менеджерами и специалистами, отвечающими за различные деловые функции, и это устраняет многие проблемы, связанные с самим продуктом или с процессами, которые с ним ассоциированы. Такая организация сокращает также издержки на разработку, производство и маркетинг и обычно ускоряет инновации и реакцию на требования рынка, поскольку полномочия, делегированные рабочей группе, позволяют быстрее принимать соответствующие решения. Способность рабочей группы принимать решения быстрее и добиваться экономии имеет и ту дополнительную ценность, что тем самым устраняется необходимость в дополнительных уровнях управленческой иерархии, которые бы эти решения утверждали и контролировали. Крупные компании лишь недавно осознали, что эти дополнительные управленческие звенья менее компетентны в тех вопросах, которые они призваны контролировать, нежели участники кросс-функциональных рабочих групп, которые непосредственно занимаются соответствующими продуктами или процессами.

Дж. Пирс и Р. Робинсон предложили следующий подход к современной организации компании (фирмы), основанной на сетевом подходе (так называемые иерархические структуры) [3].

6.1. Пересмотр роли центрального офиса компании

Усилия по реформированию традиционных организационных структур, главным образом, связаны с сокращением избыточных функций контроля, повышением роли ключевых компетенций, со-

кращением издержек и обеспечением большей открытости организаций внешним влияниям. Центральным аспектом этих изменений в крупных компаниях являются функции их центральных офисов.

1. Поддержка и координация вместо контролирующих функций

Корпоративные управляющие диверсифицированных многонациональных компаний сталкиваются со следующей общей проблемой: как совместить ресурсные преимущества крупного бизнеса с креативностью и скоростью реакции на изменения рынка, которые можно скорее обнаружить в маленьких компаниях, в тех, с которыми и приходится конкурировать многопрофильным гигантам по каждому из направлений своей деятельности? Эта дилемма постоянно сталкивает корпоративных управляющих с необходимостью отказа от прежних приоритетов ради организационных новшеств [14]:

- Жесткий финансовый контроль поддерживает эффективность по издержкам, облегчает управление ресурсами и способствует автономии бизнес-единиц; гибкие механизмы контроля, с другой стороны, ускоряют реагирование на изменения рынка, облегчают инновационную деятельность, делают организацию более открытой.
- Многопрофильные компании прежде извлекали пользу из ресурсов и способностей, связанных с различными бизнесами и рынками, однако в будущем конкурентные преимущества будут все больше определяться способностью компаний создавать новые ресурсы и способности.
- Успеху агрессивного портфельного менеджмента, нацеленного на максимизацию ценности, создаваемой для акционеров, в наибольшей степени соответствует структура, когда бизнесы компании функционируют независимо друг от друга; с другой стороны, необходимость создания конкурентных преимуществ побуждает менеджеров к признанию важного значения координации бизнесов компании как единой системы.

Все большее число глобальных многопрофильных компаний меняют свое отношение к задачам корпоративного управления: их центральные офисы, которым ранее отводилась роль контролеров и распорядителей ресурсов, теперь становятся координаторами отношений

между их многочисленными бизнесами, решают задачи поддержки и стимулирования инноваций и синергии. Одним из способов решения является создание управленческих советов, которые обычно объединяют топ-менеджеров бизнес-единиц, а также 4–5 других ключевых фигур, и которые служат своего рода дискуссионными форумами, где обсуждаются и подвергаются анализу будущие решения. В *IBM* Сэм Палмизано поощряет такой обмен идеями между руководителями подразделений, решающих различные задачи: создание программного обеспечения, услуги для корпоративных клиентов, дизайн компьютерных чипов и развитие виртуального бизнеса. В рамках управленческих советов прежняя функция надзора и оценки уступает место обсуждению проблем, взаимопомощи, обмену опытом, координации и инновации.

В качестве примера можно привести управленческий эксперимент Джона Чэмберса *в Cisco*. Он заметил, что иерархическая система управления компании мешает ей осваивать новые рынки, и начал создавать кросс-функциональные команды менеджеров. Чэмберс рассчитывал, что, объединив продавцов и инженеров компании, он сможет снести все эти стены. То, чем ранее занимались топ-менеджеры, теперь вменено в обязанность «советам» и «комитетам» численностью от трех до семи сотрудников, представляющих различные бизнесы и функциональные аспекты деятельности *Cisco*, занятых поиском синергий, возможностей и более быстрых способов решения проблем [6].

2. Поиск баланса между контролем/разделением труда и координацией/интеграцией

Специализация трудовых усилий позволяет получать дополнительный опыт, улучшает концентрацию и повышает производительность. Именно по этой причине организации обращаются к функциональным или им подобным структурам. Их стратегия состоит в том, чтобы разделить деятельность на категории в соответствии с обычной логикой – продажи, операции, администрирование, или в соответствии с географическим принципом – с тем, чтобы каждая из этих функций выполнялась более эффективно. Контролирование всех этих

функций является дополнительной задачей, вытекающей из организационной стратегии. Такое разделение деятельности, называемое иногда «разделением труда», является важным структурным решением. В то же самое время отдельные функции, хотя они и были разделены, нуждаются также в координации и интеграции, поскольку иначе предприятие не сможет эффективно действовать как целое. Потребности в контроле и координации могут быть разными у предприятий различных типов и в различных стратегических ситуациях.

Подъем потребительской культуры, происходящий во многих странах мира, поставил перед маркетологами, управляющими брендами, задачу адаптации к локальным предпочтениям. Например, компания *Coca-Cola* прежде жестко контролировала свои продукты из штаб-квартиры в Атланте. Но затем ее менеджеры увидели, что на некоторых рынках потребителям нужно предлагать продукты, выходящие за рамки традиционного набора из “Coke”, “Diet Coke” и “Sprite”. Поэтому компания изменила структуру, снизив уровень централизованного контроля в пользу большей степени координации/интеграции на локальных географических рынках, где менеджеры самостоятельно запускают в производство напитки с новыми вкусовыми характеристиками. Другая компания, которая может служить образцом для изучения новых организационных решений в бизнесе, а именно *GE*, в это же время реформировала свое подразделение по производству медицинской техники *GE Medical Systems* таким образом, что локальные менеджеры стали заниматься всем, от создания до маркетинга продуктов. Этот крен в сторону координации на локальном уровне и сокращение контрольных функций корпоративного центра привели к соперничеству между менеджерами по поводу однотипных продуктов, которые они теперь создавали и продавали на разных рынках – что означало также бесполезное и дорогостоящее дублирование усилий. Поэтому *GE* вновь ввела централизованное управление разработкой продуктов, но эта функция теперь опиралась на помощь международного коллектива менеджеров и их клиентов, благодаря чему компания смогла создать несколько глобальных продуктов, достаточно эффективных по издержкам, чтобы получить рас-

пространение во всем мире. В компании *GE* потребность в контроле разработки продукта оказалась более востребованной, нежели потребность в координации усилий менеджеров, сконцентрированных на локальных задачах. В то же время *GE* в процессе работы над новыми продуктами собирала и анализировала мнения и предложения практически всех реальных и потенциальных потребителей из разных стран мира, предполагая, что наряду с централизованным контролем, интеграция в процесс разработки идей менеджеров и клиентов улучшит характеристики медицинских сканнеров, производимых компанией. Практически все компании, обслуживающие международные рынки, сталкиваются с подобной организационной загадкой: с одной стороны, деятельность компании должна интегрировать потребности различных рынков, а, с другой стороны, прибыль и эффективность зависят от адекватного контроля и дифференциации внутренних функций. Некоторые способы решения этой проблемы мы рассмотрим ниже в этой главе.

6.2. Реструктуризация в целях поддержки стратегически важных видов деятельности

Реструктуризацией называется изменение организационной структуры компании в целях повышения эффективности операций, имеющих наиболее важное стратегическое значение. В основе идеи реструктуризации лежит представление о том, что в цепочке создания ценности некоторые действия имеют большее значение для успеха деловой стратегии, чем другие. Создавая организационные структуры, нацеленные на поддержку действий, имеющих стратегическое значение, многие компании используют следующие два метода: реинжиниринг деловых процессов и самоуправление плюс сокращение избыточного административного персонала.

Реинжиниринг деловых процессов был изначально предложен консультантами Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи [7] в качестве идеи «ориентации на потребителя». Суть реинжиниринга состо-

ит в том, чтобы должностные лица компании, принимающие решения, затрагивающие потребителей, были максимально приближены к потребителям, и чтобы тем самым компания в целом могла бы лучше реагировать на запросы потребителей. Такая ориентация, скорее на процесс, чем на функцию, что характерно для прежних традиционных структур, затем становится главным организационным принципом построения компании, в соответствии с которым отдельные действия и задачи группируются в блоки организационной структуры. Этот принцип обычно дополняют многофункциональные и многоуровневые команды менеджеров (подобные тем, о которых мы говорили, обсуждая командно-проектную структуру), изучающие нужды потребителей и наиболее удобные для них способы взаимодействия с компанией. Ориентация на потребителя пронизывает все стадии такой работы. Компании, которым удалось успешно завершить реинжиниринг стратегически важных деловых процессов, делали это в несколько этапов [9]:

- Создание дорожной карты всех деловых процессов компании, включая ее взаимодействия с другими цепочками создания ценности.
- Попытки упростить эти процессы, устраняя часть задач и звеньев, анализируя возможность оптимизации того, что осталось.
- Выявление процессов, подлежащих автоматизации (обычно повторяющихся и трудоемких операций, и не требующих размышлений или принятия решений); изучение возможности применения передовых технологий, которые могут быть улучшены в будущем и обеспечат дальнейший рост производительности.
- Оценка каждого процесса с точки зрения его стратегической важности. Стратегически важные процессы подлежат сравнительному анализу с прицелом на выход на лучшие показатели в отрасли или в мире, эти процессы также определяют направление, в котором осуществляется реинжиниринг организационной структуры.
- Взвешивание преимуществ и недостатков аутсорсинга в отношении тех видов деятельности, которые не имеют важного значения для стратегии, или могут мало что добавить в набор организационных способностей и ключевых компетенций.

• Структурирование процессов, прошедших отбор; реорганизация персонала, обеспечивающего выполнение этих процессов, в новую структуру.

Опыт компании *IBM* представляет собой хороший пример реинжиниринга. Когда мировая экономика оказалась охваченной процессами глобализации, *IBM* пришлось бороться за выживание. Менеджеры обратились к методу реинжиниринга, чтобы упростить чрезмерно запутанную и децентрализованную структуру огромной компании. Как отметил ее генеральный директор, «это называется реинжинирингом. Речь идет о конкурентоспособности. Речь идет о сокращении времени цикла и об экономии, о том, чтобы сделать структуру более плоской и лучше реагировать на потребности клиентов. Всего этого мы намерены достичь в тесном взаимодействии с потребителями, поставщиками и продавцами». Реинжиниринг помог спасти IBM, и возможностями своей новой структуры компания пользуется и поныне. При генеральном директоре Сэме Палмизано *IBM* не только стала действовать более эффективно, воспользовавшись плодами реформы, но и превратила свой опыт реинжиниринга в новый бизнес.

Даунсайзинг и самоуправление – это еще два способа осуществить реструктуризацию критически важных видов деятельности. Даунсайзингом называется сокращение числа сотрудников компании, в особенности это касается менеджеров среднего звена. Появление глобального рынка, информационных технологий и обострение конкуренции заставили многие компании пересмотреть точку зрения на роль менеджеров среднего звена и задуматься над вопросом, каким, в действительности, является их вклад в создание продуктов и услуг. Результатом такой проверки, наряду с улучшением технологий обработки информации, стало сокращение менеджерского персонала тысячами компаний в различных странах.

Следствием даунсайзинга стало возросшее значение самоуправления на операционном уровне. Сокращение части менеджеров добавило работы тем, кто остался. В результате большая доля контрольных функций была передана операционному персоналу. Благодаря

информационной технологии и делегированию полномочий нижестоящим звеньям иерархии, сфера прямого подчинения, которая прежде ограничивалась 10 сотрудниками, существенно расширилась. Наделение полномочиями операционных работников осуществляется через самоуправление рабочих групп, реинжиниринг и автоматизацию. Эта же тенденция прослеживается и в усилиях по созданию отдельных бизнесов внутри прежнего бизнеса, благодаря чему прежний интегрированный крупный бизнес приобретает вид конфедерации многих малых бизнесов. Вне зависимости от терминологических тонкостей, идея состоит в том, чтобы спустить принятие важных для организации решений с ее верхних этажей на операционный уровень. Часто это приводит к сокращению до половины уровней управления в организационной структуре компании.

6.3. Создание быстрых виртуальных организаций

Сегодня корпоративные структуры становятся все более похожими на сложные сети, состоящие из внешних и внутренних связей. Этот организационный феномен получил наименование виртуальной организации и подразумевает формирование временной сети независимых компаний – поставщиков, клиентов, субподрядчиков и даже конкурентов – где главным средством объединения является информационная технология, а целью – обмен способностями, доступ к рынкам и экономия на издержках [5]. Быстрой организацией называется такая компания, которая определила для себя набор деловых способностей, необходимых для осуществления высокодоходных операций, а затем построила виртуальную организацию на базе данных способностей. Для создания быстрых виртуальных организаций используются следующие инструменты: аутсорсинг, стратегические альянсы, структуры, лишенные четких границ, гибкий подход к обучению (компания-амбидекстр), а также интернет. Сейчас мы более детально рассмотрим каждый из элементов виртуальной организации.

Аутсорсинг и создание модульной организации

Аутсорсинг был самым первым проявлением тенденции к возникновению виртуальных организаций. *Dell* не делает компьютеры. *Cisco* не производит свои знаменитые роутеры. А *Motorola* сама не изготавливает телефоны. Аутсорсинг означает передачу функций, исполнявшихся ранее внутри компании, внешним подрядчикам. Менеджеры, занимаясь реструктуризацией своих компаний, особенно если они руководствуются процессным подходом, часто обнаруживают, что многие виды деятельности не имеют стратегического значения. Это особенно верно в отношении многочисленных штабных задач и контрольных функций, которые прежде были предметом деятельности менеджеров среднего звена. Но это также имеет отношение к деятельности, входящей в цепочку создания ценности: закупкам, перевозкам, производству и т. д. Более тщательный анализ показывает, что многие действия добавляют очень мало или совсем ничего в стоимость продуктов или услуг, или что они могут быть выполнены на более конкурентоспособных условиях (более эффективно по издержкам), если будут поручены субподрядчикам, которые специально занимаются такой работой. И в этом случае бизнес может усилить свое конкурентное преимущество за счет аутсорсинга.

Выбор в пользу аутсорсинга приводит к созданию модульной организации.

Модульная организация использует для создания конечного продукта или услуги силы различных самостоятельных специалистов или компаний, привлеченных для этой цели через систему аутсорсинга. *Dell* является «модульной» организацией, поскольку детали ее компьютеров производят независимые производители, а собирают их независимые сборщики. Для того, чтобы ее клиенты получали техническую и сервисную поддержку, компания также нанимает сторонние организации в различных странах мира. Провайдерами этих услуг также являются независимые компании, многие из которых работают также и на другие организации и даже, в некоторых случаях, на конкурентов *Dell*. *Dell* остается зонтичной и контролирующей организацией, особенно в представлении покупателей, но она делает это, со-

бирая в единый процесс различные модули благодаря своей способности создавать компьютеры и оказывать потребителям связанные с ними услуги за счет аутсорсинга.

Многие организации уже давно практикуют аутсорсинг задач, связанных с выплатой зарплат и премий, поскольку эти рутинные функции проще и эффективнее других могут выполняться специализированными компаниями. Так, компания *Boeing* открыла в Москве инжиниринговый центр, где работают 1100 умелых, но относительно недорогих авиационных инженеров, разрабатывающих детали самолета модели 787 «Dreamliner». *Boeing* нанимает также японские, корейские и европейские компании для производства компонентов этого нового самолета, имеющего большое стратегическое значение для американской фирмы.

Аутсорсинг бизнес-процессов – это наиболее быстро растущий сегмент международного рынка аутсорсинга. Аутсорсинг бизнес-процессов включает широкий спектр административных функций – управление персоналом, снабжение, финансы и бухгалтерский учет, контакты с потребителями, логистику, исследования и разработки, техническое обслуживание зданий, а также обучение менеджменту [11]. По недавней оценке стратега компании *IBM* Брюса Харрелда, во всем мире компании тратят ежегодно $19 трлн на управление, включая общее администрирование и управление сбытом. Из этого количества только $14 трлн приходится на аутсорсинг. По его мнению, преимущества, которые дает аутсорсинг производства в части экономии на масштабе, заработной плате и в плане роста производительности, приведут к быстрому дальнейшему росту этой практики в следующем десятилетии [16]. Многие крупные компании утверждают, что более половины всех работ, выполнявшихся ранее их сотрудниками, приходится теперь на аутсорсинг. В то же время менее 1% банковских услуг производится удаленными организациями – это главный резерв глобального аутсорсинга [17].

Возможно, наиболее противоречивым аспектами данной практики является аутсорсинг процессов разработки продукта и аутсорсинг инноваций. Этот тренд особенно заметен на рынке бытовой

электроники, где такие компании, как *Dell*, *Motorola* и *Philips*, покупают готовые разработки отдельных цифровых устройств у азиатских компаний, добавляют к ним свои спецификации, бренды и эффективные каналы продажи. Похоже, эта практика распространяется. Компания *Boeing* сотрудничает с индийским производителем программного обеспечения в создании программных продуктов для обеспечения посадки, управления навигационными системами и центральным блоком управления в своих новых самолетах. Компания *Procter & Gamble*, известная своими коммерческими инновациями, хотела бы, чтобы к 2010 г. половина новых идей рождалась за пределами компании – а это и означает аутсорсинг исследований и разработок, и вообще инноваций – против 20% в настоящее время.

Результатом стало изменение структуры современной корпорации. Большинство самых крупных западных компаний выбрали для себя такую новую модель инновационной деятельности, для которой необходима глобальная сеть партнеров. Это могут быть производители компьютерных чипов в США, тайваньские инженеры, индийские производители программного обеспечения и китайские заводы. IBM даже предлагает услуги своих знаменитых лабораторий и умы 1200 инженеров, составляющих ее новую международную команду, чтобы помогать клиентам создавать продукты будущего с использованием самых передовых технологий. Когда вся система аутсорсинга работает гармонично, она дает возможность компании совершить скачок в скорости и эффективности создания продукта [11].

Аутсорсинг является способом создания быстрых виртуальных организаций, имеющих много потенциальных преимуществ:

1. Аутсорсинг снижает издержки в сравнении с внутренним способом исполнения тех же функций.

Бухгалтер с дипломом UGA, работающий на компанию *Ernst & Young* в Атланте, штат Джорджия, обходится компании в $75 000 ежегодно. Коллега этого бухгалтера с тем же уровнем образования, но родом с Филиппин, возвратившись домой, чтобы работать в местном отделении *E & Y* и, одновременно, через Интернет в США, получает в год $7000.

2. Аутсорсинг может снижать потребность в капитальных инвестициях в производство товаров или услуг.

Компания *Lenovo*, а не *IBM* финансирует строительство новых китайских заводов по производству персональных компьютеров. Продав *Lenovo* свои производственные мощности по всему миру, IBM высвобождает капитал для реинвестирования в свои ключевые компетенции, а персональные компьютеры будет по мере необходимости покупать у *Lenovo*. Эти потребности включают также и проекты оказания IT-услуг собственным клиентам IBM.

3. Персонал и менеджеры компании могут сосредоточиться на задачах, имеющих важное значение для выполнения миссии.

В примере, приведенном выше, компания *IBM* высвобождает не только капитал, но также и сотрудников, которые могут больше сил посвятить новому бизнесу компании, связанному с IT-системами, оптимизацией бизнес-процессов и консультированием.

4. У компании появляется больше ресурсов для укрепления ее ключевого конкурентного преимущества.

Компания *Dell* использует возможности аутсорсинга, чтобы производить компьютеры. Компания сосредоточена на развитии своего конкурентного преимущества, которым являются прямые продажи через Интернет, и в этом отношении она постепенно наращивает отрыв от ближайших конкурентов. *Dell* смогла так серьезно укрепить конкурентное преимущество именно потому, что больше она практически ничем не занимается, хотя и является компьютерной компанией.

5. Тщательный отбор партнеров для аутсорсинга создает потенциальные возможности для обучения и развития способностей, поскольку выполнение заказов для различных компаний способствует обмену идеями.

Тайваньские и южнокорейские производители мобильных телефонов превратились в крупных поставщиков такой продукции нескольким крупным международным заказчикам. Поэтому дизайн изделия или его улучшения, произведенные для одного клиента, быстро привлекают внимание других таких же клиентов. Таким же образом улучшения в системе логистики быстро становятся достоянием всех заказчиков.

Аутсорсинг имеет не только достоинства, но и недостатки. Вот некоторые из них:

1. Аутсорсинг означает потерю контроля и зависимость от поставщиков.

По определению, поставщики самостоятельно контролируют качество исполнения порученных им функций. Утрата заказчиком возможности прямого контроля может означать возникновение в будущем таких проблем, как задержки, плохое качество, жалобы со стороны покупателей или утрату информации, имеющей конкурентное значение. Недавние кражи личных данных удаленных пользователей услуг американских банков осуществлялись через информационные сети, соединяющие банковские организации с их партнерами по аутсорсингу в Индии, и нанесли значительный ущерб заказчикам аутсорсинга.

2. Аутсорсинг может создавать будущих конкурентов.

Компании, которые поставляют другим компаниям базовые IT-услуги, программное обеспечение или услуги по разработке продукта, могут однажды подняться вверх по цепочке и попробовать заняться тем бизнесом, который их заказчики хотели бы сохранить для себя. Стратегическое будущее *IBM* связано с управлением IT-системами, и значительная часть связанных с этой задачей работ с «добавленной» стоимостью выполнялась в прошлом индийскими компаниями. Теперь *IBM* сталкивается с конкуренцией со стороны некоторых прежних поставщиков программного обеспечения, которые выросли в провайдеров собственных компьютерных программ и IT-сервиса с многомиллионными оборотами.

3. Могут быть потеряны важные навыки, связанные с продуктом или услугой.

Хотя некоторые операции компании могут не иметь существенного значения для ее ключевых компетенций, они все же важны сами по себе. И если компания не применяет эти навыки на протяжении длительного времени, заменяя их аутсорсингом, она теряет внутренние эффективные способности в данной области, что потенциально делает компанию уязвимой.

4. Практика аутсорсинга может вызвать негативную реакцию инвесторов и общественного мнения.

Передача на аутсорсинг функций производства, технической поддержки или администрирования, когда это не связано с общением с клиентами, может получить поддержку инвесторов. Но как быть с инновациями и созданием новых продуктов? Могут, очевидно, возникнуть вопросы по поводу ценности, которую компания создает и защищает. С точки зрения общественного мнения, потеря рабочих мест гражданами в пользу дешевых иностранных альтернатив является негативным явлением, создающим политическое напряжение.

5. Договоры на аутсорсинг услуг представляют собой трудную задачу для юристов.

Когда поставщик присылает вам продукт, вы проверяете его качество и оплачиваете. Но аутсорсинг услуг представляется собой длительный процесс. Чтобы обеспечить качество этого процесса, необходима высокая степень доверия и взаимопонимания между организациями, принадлежащими к различным культурам.

6. Если компания заключила договор с поставщиком на срок в несколько лет, она рискует столкнуться с тем, что конкуренты обойдут ее по издержкам.

Длительные контракты на IT-услуги могут включать сложный комплекс условий, которые быстро теряют конкурентную привлекательность в связи с тем, что другие поставщики находят более экономичные решения.

7. Экономия на поставщиках не решает всех проблем: что делать, если контракт разоряет поставщика жизненно важных услуг?

Компания надеется компенсировать эти потери в течение остающегося срока исполнения контракта. Но что, если это была бы маленькая компания, и она не «дожила» бы до финальной стадии контракта, который оказался для нее невыгодным.

8. Аутсорсинг усиливает фрагментаризацию культуры трудовой деятельности и способствует такому положению, когда низкооплачиваемые рабочие не проявляют достаточной инициативы или делают работу без энтузиазма.

Поскольку потенциальные недостатки аутсорсинга не являются непреодолимыми, эта практика стала основным средством построения быстрых виртуальных организаций. Аутсорсинг является их основой; большинство компаний в любых частях света в той или иной степени применяют этот метод, чтобы оставаться конкурентоспособными, динамичными и развивать свои ключевые компетенции. По мере того, как аутсорсинг, укрепившись в сфере производства по контракту и IT-менеджмента, захватывает и другие бизнес-процессы, доверие и взаимопонимание между представителями разных организационных культур становятся столь же важными, как и построение эффективных и длительных контрактных отношений.

Стратегические альянсы

Стратегические альянсы – это договоренности между несколькими компаниями, в рамках которых они посвящают способности, ресурсы или опыт некоему общему начинанию, обладающему самостоятельным значением, притом, что каждый участник отказывается от единоличного контроля в обмен на возможность участия в таком общем предприятии. Альянсы отличаются от аутсорсинга тем, что в последнем случае заказчик аутсорсинга оставляет право контроля за собой, в то время как участники альянсов делегируют это право тому предприятию, партнерами которого они являются.

Стратегические альянсы могут сохраняться долго, а могут быть и кратковременными. Участие в альянсе, вне зависимости от длительности, позволяет участникам быстрее осваивать возможности для бизнеса и обычно не требует больших капиталовложений. Альянсы, в которые вовлечены компании, обладающие способностями мирового уровня, сочетают достоинства принадлежащих им ключевых компетенций и позволяют участникам сосредоточиться на том, что они умеют делать лучше всего, одновременно создавая более высокую ценность для клиента за счет общих усилий. Подробно теория стратегических альянсов рассмотрена в [4].

Преимущества:

1. Стратегический альянс пользуется ключевыми компетенциями всех его участников.

Это усиливает конкурентные возможности в борьбе за ресурсы или контракты и идет на пользу участникам альянса.

2. Уменьшается потребность в капиталовложениях.

Каждый из партнеров привносит в альянс только часть необходимого для решения общей задачи.

3. Гибкость.

Участники альянса продолжают параллельно работать над решением своих обычных деловых задач.

4. Альянсы способствуют построению сетевых структур и укреплению партнерских связей.

Альянсы позволяют сблизить интересы компаний, объединяя порой даже конкурентов. Даже если альянс не достигает своих целей, в процессе совместной деятельности возникают ценные партнерские связи. Участники узнают больше о способностях друг друга, поддерживают друг друга рекомендациями и т. п. действиями, от которых выигрывают они все.

Недостатки:

1. Формирование альянса может означать потерю индивидуального контроля за ситуацией.

Участник альянса по определению делегирует право конечного контроля общим органам управления. И это становится проблемой, когда альянс действует не так хорошо, как планировалось.

2. Альянсам сложнее, чем компаниям, дается управление проектами: потеря операционного контроля.

3. Участие в альянсе ключевых менеджеров может создать помехи в выполнении других задач его участниками.

Иногда участие в деятельности альянса ключевых менеджеров может негативно сказываться на других сферах деятельности его компаний-членов. Потенциал потери концентрации на «домашней» работе может возникнуть вследствие потребности альянса в технических знаниях, менеджерских способностях, управленческих функциях людей, которые не могут одновременно действовать на нескольких фронтах.

4. Альянсы создают опасность для интеллектуальной собственности компании.

В тех случаях, когда целью или существенной стороной деятельности альянса является создание технологий, эта задача может входить в противоречие с конкурентными интересами его участников. Возможно также, что конкуренция между ними возникнет в будущем. Участие в альянсе одной компании может рассматриваться ее в качестве способа изучения контактов, способностей и торговых секретов других его участников.

Опыт стран Запада свидетельствует о том, что на сегодняшний день известны две наиболее распространенные формы стратегических альянсов:

альянсы равных партнеров (все участники альянса сильные или все участники слабые);

смешанные альянсы, или альянсы смешанного «типа (сильный партнер – слабый партнер или слабый партнер – сильный партнер).

Вполне понятно, что каждая форма стратегического альянса имеет свои характеристики и особенности функционирования.

Альянсы равных партнеров заключаются между равными партнерами по ресурсному обеспечению, размеру, финансовым возможностям и т. д.

Наиболее типичным примером альянса сильных партнеров являются альянсы GM-Toyota и ATT-Philips. Подобного рода альянсы заключаются преимущественно для поддержания или увеличения конкурентоспособности партнеров. Вместе с тем в рамках альянсов равных партнеров, где последние являются одинаково сильными, исключительно важное значение приобретает определение правил функционирования такого альянса и характера распределения выгод, получаемых от его деятельности.

Как показывает опыт зарубежных стран, альянсы данного вида являются относительно стабильными и могут активно функционировать достаточно продолжительное время. Такая стабильность объясняется, главным образом, равенством власти и ресурсов, которыми располагают партнеры.

Стратегические альянсы слабых партнеров, которые не располагают передовыми технологиями и не имеют необходимых средств для их разработки и внедрения, создаются с целью выживания. Как правило, партнеры в рамках таких альянсов сливаются в одно юридическое лицо. На практике альянсы слабых партнеров являются наиболее непостоянными и существуют сравнительно непродолжительное время. Это объясняется тем обстоятельством, что партнеры не придают существенного значения отношениям внутри альянса.

Смешанные альянсы, или альянсы смешанного типа, формируются между партнерами различной силы. В настоящее время в зарубежных странах такие альянсы возникают, как правило, в следующих случаях:

один из партнеров занимает доминирующее положение либо контролирует доступ на определенном сегменте рынка;

один из партнеров владеет передовой технологией или контролирует доступ к новым видам технологий.

Наиболее характерными примерами смешанных альянсов являются союзы IBM-Rolm и Olivetti-Line.

Наиболее сложной задачей, которая должна решаться при формировании смешанных альянсов, является определение степени независимости и автономии более слабого партнера, входящего в альянс. Вместе с тем, как свидетельствует практика зарубежных стран, в конечном счете функционирование большинства смешанных альянсов завершается поглощением более слабого партнера. Необходимо отметить, что смешанный альянс может быть относительно стабильным и функционировать продолжительный период времени только в том случае, если в его рамках предусматривается справедливый характер обращения с более слабым партнером. Наиболее показательным примером несправедливого и некорректного отношения со стороны более сильного партнера к слабому может служить отношение в рамках образовательного альянса крупной немецкой компании Thissen AG к небольшой американской фирме Pevco [18].

Исследование жизненного цикла стратегических альянсов, то есть процесса их образования, функционирования и распада, имеет

исключительно важное значение для формирования будущих альянсов. Как полагают зарубежные исследователи, любой стратегический альянс в своем развитии проходит последовательно пять стадий (рис. 6.1).

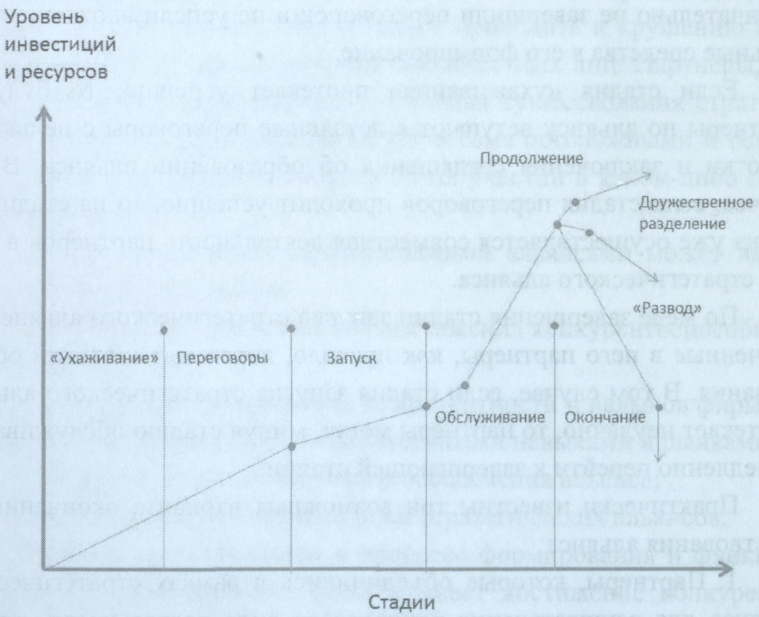


Рис. 6.1. Жизненный цикл стратегического альянса

Процесс формирования любого стратегического альянса начинается с ритуала «ухаживания». На этой стадии партнеры изучают друг друга, оценивают сильные и слабые стороны друг друга, устанавливают между собой первоначальные контакты и ведут предварительные переговоры, критически оценивают будущие затраты и выгоды, которые будут возникать из будущего альянса. Успешное прохождение данной стадии позволяет в значительной мере минимизировать затраты, связанные с образованием стратегического альянса, а также уменьшить вероятность разрушения на последующих стадиях. Необходимо заметить, что для партнеров любые противоречия, свя-

занные с формированием стратегического альянса, предпочтительно разрешать на ранних стадиях его становления – стадиях «ухаживания» и переговоров, поскольку в этом случае разрешение будет происходить с гораздо меньшими издержками, чем на более поздних стадиях. Действительно, ведь партнеры, вступающие в альянс, еще окончательно не завершили переговоров и не успели вложить значительные средства в его формирование.

Если стадия «ухаживания» протекает успешно, то будущие партнеры по альянсу вступают в детальные переговоры с целью выработки и заключения соглашения об образовании альянса. В том случае, если стадия переговоров проходит успешно, то на стадии запуска уже осуществляется совместная деятельность партнеров в рамках стратегического альянса.

По мере завершения стадии запуска стратегического альянса вовлеченные в него партнеры, как правило, переходят к стадии обслуживания. В том случае, если стадия запуска стратегического альянса протекает неудачно, то партнеры могут, минуя стадию обслуживания, немедленно перейти к завершающей стадии.

Практически известны три возможных варианта окончания существования альянса:

1. Партнеры, которые объединились в рамках стратегического альянса для осуществления конкретного вида деятельности, принимают взаимосогласованное решение о дальнейшем продлении этих отношений, переориентировав их на другие рыночные сферы или области деятельности (например, проведение объединенных маркетинговых исследований). В этом случае партнеры занимаются изучением перспектив дальнейшего функционирования альянса с учетом дополнительного вовлечения в него потенциальных партнеров.

2. Партнеры, объединявшиеся ранее в стратегическом альянсе, могут выбрать дружественное разделение даже в том случае, если функционирование альянса приносило положительные результаты. Это происходит в тех случаях, если партнеры не видят в перспективе возможных путей своей совместной деятельности. С учетом планов и перспектив дальнейшего развития каждого участника прошлого аль-

янса представляется возможность их объединения в будущем в рамках своего стратегического альянса.

3. Партнеры по стратегическому альянсу прекращают свои отношения из-за серьезных разногласий и противоречий. На практике такого рода разрыв отношений в рамках альянса происходит, как правило, достаточно «шумно» и может приводить к крушению профессиональной карьеры отдельных должностных лиц. Партнеры, которые выбрали данный вариант окончания существования стратегического альянса, в дальнейшем будут весьма осторожными и осмотрительными при решении вопроса об их участии в каком-либо стратегическом альянсе.

Процесс управления стратегическими альянсами может включать следующие положения:

1) управление альянсами для достижения конкурентоспособного преимущества;

2) определение и осознание компетентности и навыков фирмы;

3) выбор партнеров с дополнительными навыками и рынками;

4) решение проблем кадрового обеспечения альянса;

5) осознание двойственной роли стратегических альянсов.

Наиболее существенным в процессе формирования и функционирования стратегического альянса имеет достижение конкурентоспособного преимущества фирм, входящих в него. Необходимо отметить, что тщательно продуманные и организованные стратегические альянсы могут помочь фирмам лучше узнать своих партнеров, что на практике наиболее успешно используется японскими фирмами, которые укрепляют свои конкурентные позиции за счет своих американских и европейских коллег, принимающих их в различные отрасли. Причем большинство западных фирм, за некоторым исключением, неспособны использовать альянсы, чтобы приобрести новые навыки столь же эффективно, как их японские партнеры. Одна из причин этого явления в том, что старшие партнеры по альянсу зачастую не в состоянии понять, что сотрудничество и конкуренция могут идти рука об руку. Вместе с тем чрезмерная зависимость фирмы от альянса создает проблемы производственных и инженерных разработок, пре-

доставляющих возможности экспериментировать и приобретать как новые, так и базовые навыки и технологии. В свою очередь, базовые навыки фирмы со временем могут морально амортизироваться. Поэтому альянсы помогают возобновить конкурентоспособное преимущество. Причем, прекращая отношения с партнерами в одном виде бизнеса, необходимо не мешать начать дело в другой сфере или вести дела, которые не оговорены в формальном соглашении.

Первым шагом, который должны предпринять руководители любой фирмы для того, чтобы понять каким образом стратегический альянс влияет на достижение конкурентоспособного преимущества, становится определение и осознание сути собственной компетентности и навыков. Многочисленные исследования зарубежных авторов свидетельствуют о том, что большинство западных фирм недооценивают важность обоснования собственного набора компетенций и навыков для создания в перспективе новых видов продукции. Вместе с тем исследования К. К. Прохалада и Д. Хамела о сущности компетенций показывают, что фирмы хотят убедиться сами, каким образом портфель компетенций противостоит тенденциям в производстве и бизнесе. В настоящее время каждый товар воплощает серию разработок и инвестиций на приобретение навыков, использование которых полностью возможно реализовать лишь в условиях стратегического альянса.

Представление о том, какими навыками фирма должна располагать, может и должно служить для ее руководителей основой как для выбора партнеров по альянсу, так и для определения тех технологий и навыков, в которых она нуждается для обеспечения будущего конкурентоспособного преимущества.

Вторым шагом руководства фирмы для понимания характера связи между конкурентоспособным преимуществом и альянсами должно стать осознание того обстоятельства, что большинство альянсов служат временным интересам их участников. Так, например, большинство альянсов западных фирм были предназначены для того, чтобы существовать до тех пор, пока партнеры по альянсу не получат тех навыков, которые они хотят приобрести. В том случае, когда

партнер по альянсу преуспевает в приобретении собственных навыков, то остается слишком мало причин для сохранения альянса. Аналогично, вход партнера по альянсу на новый рынок со своим новым товаром однозначно предполагает, что полезность альянса становится для него гораздо меньшей по мере роста своих собственных навыков.

Для того, чтобы избежать зависимости от партнеров по альянсу, лучше всего выбрать такого партнера, чьи навыки и рынки являются дополнительными к данной фирме. Фирмы с дополнительными параметрами будут являться лучшими из-за гораздо меньшего потенциала в соревновании между конечными продуктами и/или рынками. В добавлении к этому, фирмы, пре-вносящие дополнительные навыки в альянс, могут обнаружить, что у них появляются многочисленные возможности соединения технологий различных компетенций и уровней, которые способствуют формированию принципиально новых возможностей.

Важным аспектом управления функционированием стратегических альянсов становится разработка подходов к решению их кадровых проблем.

Основной причиной, по которой большинство европейских фирм не способно получить от альянса существенных преимуществ в отличие от японских фирм, является то обстоятельство, что специалисты европейских фирм не закрепляются на совместных предприятиях альянса на длительный период времени. В свою очередь, японские фирмы считают, что их персонал должен работать в рамках альянса для того, чтобы узнать и применить в своей деятельности ключевые навыки европейских партнеров по альянсу. В том случае, если персонал постоянно меняется, стратегический альянс теряет возможность сформировать критическую массу знаний и навыков. Кроме того, ежедневное функционирование альянса становится неприбыльным для всех его партнеров.

Более того, постоянное изменение штата персонала, работающего в рамках альянса, как правило, приводит к тому, что значительно упрощается процесс «перелива» знаний и навыков от одного партнера к другому. Это обусловлено тем обстоятельством, что менеджеры

и технические специалисты, работающие в рамках альянса непродолжительный промежуток времени, часто разглашают важную техническую или проектную информацию, значение которой проявляется в перспективе.

Другой проблемой, которую необходимо решать в процессе образования и дальнейшего функционирования стратегического альянса, это проблема выбора партнера по альянсу.

Зарубежный опыт формирования и дальнейшего функционирования стратегических альянсов свидетельствует, что на практике несмотря на достаточно ясную логику их обоснования, большинство альянсов оказались неспособными обеспечить те выгоды, которые ожидали при их создании. В связи с чем представляется целесообразным обобщить основные характеристики, которыми может обладать партнер, не подходящий для образования стратегического альянса. В качестве отправных характеристик могут использоваться следующие:

1. В качестве потенциального партнера по стратегическому альянсу не может рассматриваться фирма, которая занимает только слабые конкурентоспособные позиции, в силу чего не может внести соответствующий вклад в альянс. Например, можно привести распад альянса Siemens-KCA после того, когда неконкурентоспособная фирма KCA ушла из сферы компьютерного бизнеса. Другими словами, выбор стратегического партнера должен основываться на оценке компетенций, которыми располагает этот потенциальный партнер по альянсу.

2. В качестве партнера по стратегическому альянсу нельзя выбирать такого, который, образно говоря, может "нанести вам удар в спину". В качестве наглядного примера можно привести соглашение "Acme – C1eve1 and / Mitsubishi", в котором европейские фирмы пытались "выбить почву из-под ног японского партнера" с тем, чтобы превратиться в полноправного конкурента на рынке. Следовательно, при образовании стратегического альянса любая фирма должна осознавать, что для некоторых партнеров альянс может превратиться в средство "конкуренции с дружественными фирмами".

3. В качестве потенциального партнера по стратегическому альянсу не следует рассматривать фирмы, которые рассматривают его

как своеобразное средство приобретения производственных навыков и способностей за счет своих партнеров. Так, например, в настоящее время некоторые японские предприниматели, вступая в альянс, рассчитывают именно на заимствование ключевых умений и способностей от своих западноевропейских партнеров для улучшения своего конкурентоспособного преимущества и обеспечения стабильности развития.

4. Стратегический альянс не следует образовывать с таким партнером, который ищет только собственного преобладания на рынке и будет использовать альянс во вред интересам своих партнеров. Вследствие этого в рамках альянса должен обеспечиваться своеобразный баланс власти в отношениях между партнерами. Так, если более сильный партнер по альянсу обеспечивает ресурсами более слабого для усиления его конкурентоспособности, то, как правило, он требует за это определенного контроля над решениями, которые принимает более слабый партнер. В качестве наглядного примера следует привести ситуацию, при которой поставщики фирмы Marcs&Spencer должны работать по ее стандартам.

5. В качестве потенциального партнера по стратегическому альянсу нельзя рассматривать фирму, которая не будет готова четко следовать заключенному соглашению о сотрудничестве. Это особенно важно, поскольку в рамках альянса практически никогда не используются равные уровни обязательств. Так, например, крупная фирма может помещать в совместное предприятие около 1% имеющихся у нее ресурсов, в то время как небольшая фирма – около 95% располагаемых ресурсов. Подобная ситуация может приводить к возникновению конфликтов между партнерами и отвлечению внимания от решения проблем, для решения которых создавался альянс. В этой связи в начале переговоров о создании альянса необходима четкая договоренность партнеров о том, чего им следует ожидать от создания альянса и как оценивать вклад каждого из них в его функционирование. Кроме того, необходимо решить еще один важный вопрос: какова будет система управления стратегическим альянсом? Этот вопрос должен решаться в процессе ведения переговоров о создании страте-

гического альянса. В настоящее время в управлении стратегическими альянсами преобладает система управления, при которой один из партнеров берет на себя ответственность за деятельность совместных предприятий. Зарубежный опыт свидетельствует о том, что подобная система управления стратегическими альянсами является более эффективной по сравнению с системой совместного управления, которая задерживает принятие управленческих решений.

6. Стратегический альянс не следует создавать с партнером, который не разделяет ваши подходы к предполагаемым результатам его функционирования. Наглядным примером в этом отношении может служить альянс между корпорациями Tiny Metheus и Computer Vision, который распался главным образом из-за недостатка доверия между партнерами.

7. Стратегический альянс нецелесообразно создавать между фирмами, которые имеют разные цели своего функционирования и различные типы организационной культуры, что будет значительно усложнять формирование системы управления единым альянсом. Необходимо отметить, что возникновение недоверия между партнерами по альянсу, о котором говорилось выше, как правило, является результатом существующих различий в системе целей их функционирования и характере организационной культуры. Как считают зарубежные исследователи, неудача альянса Acme Clevel and Multi-Arc была в значительной степени обусловлена различиями в системе целей партнеров и разным характером организационной культуры. Вполне понятно, что проблема "столкновения организационных культур" будет существовать всегда, когда в альянсе принимает участие значительное число фирм. Дальнейшая трудность в функционировании альянса обусловливается тем обстоятельством, что им необходимо управлять достаточно гибко, а нормой большинства бюрократически управляемых родительских корпораций является использование принципа "кнута и пряника". Зарубежные исследования показывают, что в настоящее время около 60% альянсов не оправдывают ожиданий в самом начале своей деятельности или пересматривают ранее согласованные цели своей деятельности.

8. В качестве потенциального партнера не следует выбирать фирму, которая только перенимает опыт и навыки своих партнеров,

а не старается внести свой вклад в деятельность альянса по достижению новых преимуществ и навыков. Как свидетельствует зарубежный опыт функционирования стратегических альянсов, такого рода политику проводят некоторые японские фирмы. За последние годы они в основном использовали стратегические альянсы для того, чтобы развивать свои собственные навыки и умения для получения конкурентоспособного преимущества.

Зарубежные исследователи, обобщая практический опыт образования и распада стратегических альянсов, сформулировали ряд условий, необходимых для успешного функционирования альянсов [11]:

1) доверительный характер отношений между партнерами по альянсу;

2) заключение соглашения об инвестировании на долгосрочный период времени;

3) взаимозависимость партнеров по стратегическому альянсу, что позволяет сохранять сбалансированность власти внутри и его;

4) управляемость связей и контактов, возникающих внутри стратегического альянса;

5) все партнеры в рамках стратегического альянса должны информировать друг друга относительно планов и направлений своей деятельности;

6) разработка специального механизма поддержки функционирования стратегического альянса.

Кроме того, отметим, что неудачи функционирования стратегических альянсов обусловлены недостаточно рациональным мышлением лиц, которые принимают управленческие решения в рамках стратегического альянса.

Вместе с тем при формировании системы управления стратегическими альянсами следует учитывать их двойственный характер, связанный с действием процессов сотрудничества и конкуренции.

Попытка заключить альянс без понимания, каким образом он будет способствовать получению или возобновлению конкурентоспособного преимущества, является общей ошибкой большинства запад-

ных фирм, особенно создающих альянсы с японскими партнерами. Стремление рассматривать альянсы в качестве средства получения недорогих источников полуфабрикатов или комплектующих изделий, а также избежание инвестиций в приобретение новых производственных навыков и умений делает их столь привлекательными для большинства фирм, которые сталкиваются с необходимостью значительных затрат капитала. При этом эти фирмы упускают из вида то обстоятельство, что в большинстве случаев альянсы создаются с намерением обезвредить потенциальных конкурентов. В этой связи одним из основных аспектов управления стратегическими альянсами должна стать разработка своеобразной "защитной" стратегии, которая призвана помочь управленческим работникам каждой фирмы сопоставлять собственную стратегическую уязвимость и стратегические намерения своих партнеров в их совместном сотрудничестве и достижении конкурентоспособного преимущества.

Следовательно, в рамках стратегического альянса сотрудничество между партнерами может перерасти в конкуренцию между ними в целях заимствования друг у друга новых технологий и производственных навыков.

Стратегические альянсы приобрели популярность, поскольку многие компании стремятся действовать быстрее в современной динамичной глобальной экономике. Они также стали важным способом взаимовыгодного сотрудничества малого и крупного бизнеса, когда маленькие компании получают шанс вырасти и увеличивают вероятность своего выживания, а крупные компании приобретают новый опыт и знания, которые они более не могут развивать под собственной крышей.

Безграничные структуры

Джек Уэлч сформулировал понятие "безграничная организация", чтобы отразить свое видение будущего *GE*: компания должна генерировать знание, делиться знанием и применять его наилучшим образом для создания ценности. Ключевым элементом его идеи было устранение внутренних границ таким образом, чтобы люди в *GE* мог-

ли работать друг с другом независимо от функциональных, деловых или географических иерархий, в условиях интегрированного разнообразия, под которым понимается быстрое и беспрепятственное перемещение наиболее востребованных интеллектуальных и человеческих ресурсов внутри компании.

Границы, разделяющие компании, протянулись в четырех «направлениях», в соответствии с традиционными способами управления и структурирования организаций:

1. Горизонтальные границы – между отделами или функциями внутри фирмы. Продавцы отделены от администраторов, операционистов и инженеров. Каждое подразделение обособлено.

2. Вертикальные границы – между операционным уровнем и уровнем управления, между различными слоями управленческой иерархии. Практически в каждой корпорации существует различие между корпоративным уровнем иерархии и иерархией подразделений.

3. Географические границы – между частями физического пространства, между странами и регионами (внутри стран), а также между культурами.

4. Внешние границы – между компанией и ее клиентами, поставщиками, партнерами, регуляторами и, разумеется, конкурентами.

Аутсорсинг, стратегические альянсы, командно-проектные структуры, реинжиниринг, реструктуризация – все это различные способы создания безграничной организации. Общая культура, включающая признание членами организации ценности сотрудничества независимо от разделительных линий, позволяет указанным методам работать.

Как мы отметили в начале этого раздела, глобализация ускорила изменения в организационных структурах и определенно способствовала желанию многих компаний двигаться в направлении безграничных, быстрых и виртуальных структур. Технологии, особенно те, которые используют Интернет, были и остаются важными движущими силами безграничной организации. Комментируя технологические изменения в *Cisco*, Джон Чэмберс отметил, что при всей важности аутсорсинга и стратегических альянсов, 90% заказов поступает в

компанию, минуя человека в качестве посредника. «С точки зрения клиента, мы выглядим как одно большое виртуальное предприятие, где поставщики и складские системы являются встроенными элементами», – говорит он. «В будущем это станет нормой. Все будет соединено со всем, как внутри компании, так и между компаниями. Те, кто понимает это уже сегодня, получат огромное преимущество завтра» [12].

Сеть, являясь основной движущей силой этого процесса, одновременно стала и наилучшей аналогией, позволяющей объяснить, как будут выглядеть безграничные организации будущего. Мы говорим о сети не только как о синониме Интернета, речь здесь идет также о сетевых организационных структурах будущего. Эти быстрые изменения лучше всего характеризуют два зрительных образа: пирамида и сеть. Организационная структура крупных компаний традиционно воспринимается как пирамида, состоящая из постепенно сужающихся кверху слоев, где на вершине находится всемогущий генеральный директор. Корпорация двадцать первого века, напротив, более походит на сеть, плоскую и сложно устроенную, в которую вплетены нити, соединяющие партнеров, сотрудников, подрядчиков, поставщиков и клиентов в различных комбинациях. Игроки становятся все более взаимозависимыми. Меньше компаний будут сочетать в себе все качества, необходимые для производства и продажи их товаров, на смену такой практике приходит аутсорсинг умений – от исследований до производства – которые компания будет заимствовать у различных внешних партнеров, которые способны действовать с большей эффективностью [8].

Эволюция организационной структуры соответствует направлению, названному авторами «B-Web» – организационной формы, работающей на интернет-технологиях, которая поставляет сведущим покупателям постоянные и дополненные услугами товары, созданные в короткие сроки, и которая использует для этого цифровые способы доступа к разнообразным ресурсам мирового уровня.

Адаптивная организация

Эволюция виртуальных организационных структур в качестве интегрирующего механизма стратегического менеджмента привела к признанию центральной роли знания в этом процессе. Под знанием могут пониматься операционные ноу-хау, взаимоотношения внутри сетей, объединяющих потребителей, и понимание этих взаимоотношений, технические знания, стоящие за продуктами или процессами, личные отношения с важными людьми или даже одним конкретным человеком, который может быстро что-то сделать, и так далее. Эксперт по организационной политике консультационной компании *McKinsey* Ловелл Брайан и соавтор его книги Клаудия Джойс так говорят о роли знания в эффективных организационных структурах:

«Мы уверены, что центральным элементом корпоративной стратегии большинства крупных компаний должна стать переделка их организационных структур. Это им нужно по очень простой причине – речь идет о деньгах.

Попробуем пояснить. Большая часть компаний скроена по моде XX века. Если переделать их таким образом, чтобы они могли мобилизовать интеллектуальный потенциал работников XXI века, эти компании смогут использовать невостребованные ими сегодня таланты, знания, отношения и навыки, что должно открыть перед ними не только новые коммерческие возможности, но новые эффективные способы создания богатства» [10].

Брайан и Джойс считают, что в формирующихся организационных структурах будущего менеджеры должны играть роль «узлов» интеллектуальной сети, при помощи которых координируются личные и часто неформальные усилия, соединяющие знание и успешную практику.

Сдвиг, который Субраманиан Ранган называет *движением от эксплуатации к открытию,* указывает на растущую важность обучающейся организации как способа создания конкурентного преимущества глобальными компаниями [15]. По мнению Рангана, наиболее продвинутые компании выходят на глобальные рынки не для того, чтобы воспользоваться преимуществами своего бренда, и не в поисках

недорогих ресурсов, а, скорее, чтобы узнать об этих рынках что-то новое. Новая структура нужна им, чтобы создать новые компетенции через обучение. Спрос на новый продукт, возникший на другом краю света, может стать началом тренда и на национальном рынке. Поэтому структура компании должна позволять ей учиться и делиться полученным знанием, а также создавать новое знание. Другие авторы указывают на примеры таких компаний, как *3M* или *Procter&Gamble*, где на уровне организационной структуры заложены гибкие графики, инновационный подход к продукту и наставничество, являющиеся материалом и одновременно способом генерации новых идей и вещей в рамках межфункционального сотрудничества. Близкой по содержанию является и идея безграничной организации, способной соответствовать стремительным переменам среды, более гибкой и свободной, чем традиционные структуры. Таким образом, в XXI веке эффективность организационной структуры ассоциируется с превалирующим значением координации над контролем. Это предполагает гибкость или быструю адаптивность и подчеркивает преобладание неформальных отношений над прежними формальными системами, методами и способами контроля.

Литература к главе 6

1. *Коллинз Д. Дж., Монтгомери С. А.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
2. *Петров А. Н.* Стратегические альянсы: теория и зарубежный опыт. – М.: Пресс-сервис, 1997.
3. *Пирс II Дж., Робинсон Р.* Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013.
4. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.
5. *Davidow W. H. and Malone M. S. The Virtual Corporation* (New York: Harper, 1992); and Steven Goldman, *Agile Competitors and Virtual Organizations* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1995).
6. *Fortune*, "Cisco Systems Layers It On", December 3, 2008.

7. *Hammer M.* The Agenda (New York: Random House, 2011); and Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: Harper Business, 1993).
8. *John Byrne*, "The 21st Century Organization", *Business Week*, August 28, 2000.
9. *Judy Wade*, "How to Make Reengineering Really Work", *Harvard Business Review* 71, no. 6 (November – December 1993), pp. 119-131.
10. *Lowell L. Bryan, and Claudia I. Joyce* (McKinsey and Company), Mobilizing Minds (New York: McGraw-Hill, 2007), p. 1.
11. *Pete Engardio and Bruce Einhorn*, "Outsourcing Innovation", *Business Week*, March 21, 2005.
12. *Peter Burrows*, "Can Cisco Shift Into Higher Gear?" *Business Week Online*, October 4, 2004.
13. *Punning J. H.* The globalization of business: The challenge of the 1990-s. – London, Routlege, 1993.
14. *Robert M. Grant*, *Contemporary Strategy Analysis* (Oxford: Blackwell, 2001), p. 503.
15. *Subramanian Rangan*, *A Prism on Globalization* (Fountainebleau, France: INSEAD, 1999).
16. *The Economist*, "A World of Work", November 11, 2004.
17. *The Economist*, "Time to Bring It Back", March 3, 2005.
18. *Turpin D.* Strategic Alliance with Japanese Firms: Miths and Realities, Long Range Planning, 1993, № 4, с. 11–15.

Учебное издание

Аронов Александр Михайлович
Петров Александр Николаевич

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Подписано в печать 22.05.14. Формат 60×84 1/16.
Печ. л. 15,25. Тираж 300 экз. Заказ 175.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ