МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник для магистров

Под редакцией А.Н. Петрова

ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2018

ББК 65.291.2
С83

С83 Современный стратегический менеджмент : учебник для магистров / под редакцией А.Н. Петрова. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 566 с.

ISBN 978-5-7310-4207-9

В учебнике представлен авторский подход к организации процесса стратегического менеджмента. Особое внимание уделено процедурам формирования и реализации стратегии развития организации, а также стимулированию процесса стратегического мышления. Исследованы методы формирования и реализации корпоративной стратегии, при этом более подробно изложены стратегия диверсификации и ее конкретное наполнение.

Учебник может быть полезен практическим работникам, связанным с процессом стратегического менеджмента организации, а также студентам магистратуры направления «Менеджмент».

Учебник подготовлен в рамках реализации плана учебно-методических изданий специализированной кафедры ПАО «Газпром» СПбГЭУ.

The textbook presents the author's approach to the organization of the strategic management process. Particular attention is paid to the procedures for the formation and implementation of the organization's development strategy, as well as to stimulate the process of strategic thinking. The methods of forming and implementing a corporate strategy have been explored, while the strategy of diversification and its concrete content are described in more detail.

The textbook can be useful to practitioners related to the process of strategic management of the organization, as well as to students of the master's program in Management.

The textbook was prepared as part of the implementation of the plan for educational and methodical publications of the specialized department of PJSC Gazprom SPbGU.

ББК 65.291.2

Авторский коллектив: д-р экон. наук **А.М. Аронов**, д-р геогр. наук **И.Я. Блехцин**, канд. экон. наук **М.А. Зверева**, д-р экон. наук **А.Н. Петров**, канд. экон. наук **И.И. Петрова**; глава 1 подготовлена совместно с А.В. Салтыковым

Особую благодарность авторы выражают Н.Д. Пущиной, без помощи которой данный учебник вряд ли увидел бы свет.

ISBN 978-5-7310-4207-9

© Коллектив авторов, 2018
© Издательство СПбГЭУ, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 6

Раздел I. ТЕОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. Почему нужна новая модель стратегического менеджмента 12
1.1. Базовая модель стратегического менеджмента 12
1.2. Необходимость формулирования новой парадигмы менеджмента ..28
Выводы 42
Литература к главе 1 44

Глава 2. Современная модель стратегического менеджмента 47
2.1. Основные понятия модели стратегического менеджмента.....47
2.2. Процессная модель стратегического менеджмента.....75
Выводы 102
Литература к главе 2 108

Раздел II. ДРАЙВЕРЫ И УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

Глава 3. Стратегическое мышление и стратегический контекст 114
3.1. Содержательные аспекты модели стратегического мышления и стратегического контекста 114
3.2. Содержательные аспекты стратегического контекста.....128
Выводы 154
Литература к главе 3 161

Глава 4. Модели стратегического контекста (анализ внешней среды) 163
4.1. Характеристики внешней среды.....163
4.2. Анализ макросреды 167
4.3. Конкурентный анализ 185
Выводы 192
Литература к главе 4 194

Глава 5. Модели стратегического контекста (анализ ресурсов и компетенций) 196
5.1. Анализ ресурсов 197
5.2. Анализ компетенций 215
5.3. Знание как ключевая компетенция в современном бизнесе 222
5.4. Системы управления знаниями 231
Выводы 237
Литература к главе 5 239

Раздел III. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА (содержательный аспект)

Глава 6. Процедура формирования и реализации стратегии 244
6.1. Формирование стратегии развития организации 244
6.2. Реализация стратегии 274
Выводы 284
Литература к главе 6 290

Глава 7. Проектирование организационной архитектуры 293
7.1. Структура 296
7.2. Процессы и управление процессами 309
7.3. Кадровые ресурсы 315
7.4. Инерция как барьер для изменений 323
Выводы 331
Литература к главе 7 334

Глава 8. Управление рисками 337
8.1. Понятия «риск» и «неопределенность» 338
8.2. Типовые риски 351
8.3. Процесс управления рисками 363
Выводы 378
Литература к главе 8 382

Раздел IV. МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 9. Современные теории формирования корпоративных стратегий 386
9.1. Понятие корпоративной стратегии 386
9.2. Классификации корпоративных стратегий 401

Выводы....420
Литература к главе 9 424

Глава 10. Современные подходы к формированию стратегии диверсификации бизнеса в крупной компании 426
10.1. Понятие диверсификации бизнеса 426
10.2. Анализ теорий диверсификации....449
Выводы....474
Литература к главе 10 479

Глава 11. Практика реализации стратегии диверсификации 483
11.1. Стратегии присоединения и слияния 483
11.2. Стратегические альянсы....507
Выводы....521
Литература к главе 11 523

Глава 12. Современные модели конкурентного выбора....526
12.1. «Ключевые компетенции» Г. Хамела и К.К. Прахалада....526
12.2. Дисциплина рыночного лидерства М. Трейси и Ф. Вирсема 542
12.3. Экосистема Джеймса Ф. Мура....544
12.4. Математические модели конкурентных стратегий Адама М. Бранденбургера и Барри Дж. Нейлбаффа 551
Выводы....562
Литература к главе 12 566

ВВЕДЕНИЕ

Почему мы написали данный учебник

Авторы учебника «Современный стратегический менеджмент» постарались всеобъемлюще осмыслить процесс формирования и реализации стратегии организации. На страницах этой книги отражена попытка проанализировать и интегрировать в сознание студентов новые подходы к различным аспектам процесса управления компанией, которые в последнее время рассматривались в отечественных и зарубежных научных публикациях.

По меткому выражению Г. Минцберга, стратегический менеджмент есть управление изменениями. В условиях турбулентной внешней среды он является единственным общепризнанным способом достижения долгосрочного конкурентного преимущества и, соответственно, получения устойчивой и высокой по абсолютным величинам прибыли.

Естественно, невозможно разработать единый подход или теорию, которая на практике дала бы содержательное объяснение реалиям стратегического изменения, приемлемое абсолютно для всех организаций. Каждая компания и каждый менеджер будут искать собственный подход, соответствующий организационной культуре организации и конкретной ситуации, сложившейся вокруг нее. Бесполезно теоретизировать о том, как стать успешным предпринимателем, если очевидно, что сформулировать универсальную эффективную стратегию невозможно. «Чистая» теория в отрыве от практики приносит мало пользы. В этом особенность менеджмента как науки. Однако попытка найти объяснения, которые можно будет использовать на практике, должны приветствоваться и поддерживаться. Опробование и оценка реальности с позиций неких теоретических постулатов, принятых топ-менеджментом, безусловно, призваны сделать процесс более эффективным.

Менеджеры должны понимать, какие проблемы им надо решать, если они хотят, чтобы изменения стратегического курса были сформулированы адекватно и реализованы эффективно. В то же время они должны осознавать, какие управленческие и поведенческие

процессы происходят в организации, чтобы понимать последствия этих изменений.

Современные теории стратегического менеджмента базируются на различных научных моделях. Однако в повседневной деятельности топ-менеджеры редко следуют рекомендациям авторитетных ученых, что делает теоретические модели практически бесполезными. Хотя с их помощью можно произвести анализ степени выполнимости принятых решений, достижимости поставленных целей и оценить методы улучшения ситуации. Идея состоит в том, что если менеджеры видят, что происходит, и стремятся объяснить и оценить это с помощью более или менее адекватной, с их точки зрения, теории, то они также будут видеть и более эффективно оценивать способы управления данными ситуациями. Обратим внимание на использование выражения «более эффективно». Мы исходили из того, что совершенного управления ситуациями добиться нельзя.

Вернемся к тезису о том, что не существует универсального подхода к управлению стратегиями и стратегическими изменениями. Менеджер должен сам содержательно определить, какие стратегии и стратегические решения окажутся наиболее эффективными в конкретных ситуациях и при конкретных обстоятельствах и почему они будут таковыми. Поэтому в данном учебнике речь идет о процессной стороне стратегического менеджмента, о том, как надо в организации «выстраивать» процессы формирования и реализации стратегии, а также стимулировать стратегическое мышление.

О чем мы постарались рассказать в учебнике

В первом разделе учебника рассматривается новая модель стратегического менеджмента, которая, по мнению авторов, позволяет нивелировать некоторые негативные моменты, присущие классической схеме последовательного формирования и реализации стратегии (глава 1). Не ставя под сомнение общепризнанную триаду стратегического управления: анализ, выбор и реализацию, в книге предложен вариант параллельной разработки и реализации стратегии как в отдельном структурном подразделении, так и на различных уровнях иерархии организации (глава 2).

Во втором разделе учебника исследуются драйверы и условия развития стратегического процесса. Драйвером (движущей силой) стратегического процесса предлагается рассматривать стратегическое мышление (глава 3), а контекстом, условием стратегического развития – внешнюю среду (глава 4) и внутренние возможности (глава 5). Более того, стратегический анализ исследуется как элемент познания менеджерами стратегического контекста в рамках процесса стратегического мышления.

В третьем разделе учебника обсуждаются процессы стратегического менеджмента, а именно процедуры формирования и реализации стратегии развития организации (глава 6). Они могут быть эффективными, если будет спроектирована адекватная организационная архитектура (глава 7) и осуществлено стратегическое управление рисками (глава 8).

В четвертом разделе учебника исследуются модели стратегического менеджмента, которые позволяют реализовать изложенные теоретические постулаты на практике (глава 9). Прежде всего, внимание уделяется рассмотрению типовых корпоративных стратегий организаций при различных классификационных признаках: исходя из циклов развития предприятия и классического распределения по типам корпоративных стратегий. Последнее представляет собой совокупность стратегий вертикальной интеграции, международных стратегий и стратегий диверсификации (глава 10).

Стратегии диверсификации являются наиболее типичными стратегиями на корпоративном уровне в условиях роста и стабилизации функционирования организации, поэтому этим корпоративным стратегиям уделено особое внимание, включая рассмотрение таких практических форм их реализации, как слияние, присоединение и стратегические альянсы (глава 11).

В области типовых стратегий бизнес-уровня исследованы современные модели конкурентного выбора – от ресурсного подхода до математических моделей конкурентных стратегий (глава 12).

Советы читателям

Важно отметить, что не все читатели-студенты в будущем обязательно станут ключевыми деятелями процесса принятия стратеги-

ческих решений. Они могут специализироваться на одной конкретной функции, например маркетинге, производстве или финансах. Более того, их компетенции могут распространяться только на один продукт или одно подразделение, если они работают в диверсифицированной (или, как сейчас принято говорить, многопрофильной) организации. Тем не менее решения, которые они принимают или в которых они участвуют, могут оказать влияние на корпоративную стратегию и, следовательно, на организацию в целом. Исключительно важно, чтобы они могли оценить, как их работа вписывается в общий контекст организации и как решения, принимаемые в их сфере деятельности, могут повлиять на работу других менеджеров и подразделений и на организацию в целом.

Основная цель данной книги – предложить некие постулаты и на их основе описать процесс управления стратегиями в организации. У авторов есть надежда, что в процессе изучения и применения данных теоретических знаний, а также оценки их адекватности для понимания конкретной ситуации на практике читатели смогут повысить эффективность своей работы.

В сущности, прочитавшие книгу менеджеры-практики должны получить огромное преимущество, как и организация, в которой они работают, в том, что будут обладать способностью видеть и использовать знания о процессе стратегического менеджмента в организации для принятия наиболее адекватных решений и действий. Организации, а также большинство проблем, с которыми им придется столкнуться, весьма сложны и трудно определимы. В конце концов, если бы стратегии были простыми и прямолинейными, число успешных компаний любого типа и размера было бы намного выше.

Что касается читателей-преподавателей, то они могут использовать предлагаемый материал в виде разнообразных курсов на отделениях бакалавриата по экономике и организации производства, MBA, в магистерских и аспирантских программах, программах для людей с опытом работы и на курсах для людей с высоким уровнем профессиональной подготовки. Преподаваемый предмет можно назвать «стратегический менеджмент» или «корпоративная стратегия».

Данный учебник вполне подходит для всех типов организаций: крупных и мелких компаний, производственных предприятий

и предприятий сервиса, компаний публичного и частного сектора. Обсуждаемые темы в основном имеют широкое применение, однако некоторые вопросы носят специфический характер для определенных типов организаций, что следует учитывать при изучении представленного материала.

И последнее. Настоящее издание является лишь текстовым содержанием учебного курса. Без живого общения с лектором, без совместной групповой работы с преподавателями над специализированными кейсами эффективность усвоения материала будет сильно понижена.

С уважением,
руководитель авторского коллектива
доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ А.Н. Петров

Раздел I

ТЕОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. Почему нужна новая модель стратегического менеджмента

Глава 2. Современная модель стратегического менеджмента

Глава 1. Почему нужна новая модель стратегического менеджмента[1]

Задачи обучения

Изучив данную главу, вы должны уметь:

1. Характеризовать классические базовые модели стратегического менеджмента.
2. Объяснить, в чем трудности использования базовых моделей в современных системах менеджмента.
3. Изложить основные тезисы новой парадигмы менеджмента в условиях современного бизнеса.

1.1. Базовая модель стратегического менеджмента

Управление фирмой как научное направление в экономике сформировалось в начале XX в. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Эмерсон), а затем и классическая (административная) школа управления (А. Файоль, М. Вебер, Ч. Бернард) выделяли планирование как одну из основных функций управления предприятием. При этом планирование было краткосрочным и носило форму бюджетирования и контроля (budgeting and control). Оно было основано на постулате о стабильности внешней деловой среды и ресурсного потенциала предприятия, что в целом было характерно для экономики промышленно развитых стран первой четверти прошлого века. В силу этого планирование деятельности фирмы рассматривалось как составление годового бюджета организации, где скрупулезно учитывались все доходы и расходы от предпринимательской деятельности. Однако первые волны научно-технической революции, начальное насыщение рынка товарами, возникновение первых транснациональных корпораций привели к тому, что возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее.

Исторически долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики сформировалось в теоретическом

[1] Глава 1 подготовлена совместно с А.В. Салтыковым.

и практическом плане в 1950-х гг. На первом этапе оно выступало как собственно долгосрочное планирование (long range planning), когда ведущим было утверждение о перенесении тенденций развития предприятия на будущее. Особенно эффективные результаты достигались на стадии экономического подъема, когда тенденции роста прогнозировались в будущее. Ресурсное обеспечение при этом рассматривалось или как использование уже накопленного ресурсного потенциала для получения дополнительной прибыли, или как аккумулирование (накопление) ресурсов для возможного «рывка» в будущем.

Однако к началу 1960-х гг. деловая окружающая среда стала недостаточно стабильной, чтобы трендовые характеристики давали реалистичные результаты. Возросшая конкуренция, борьба за потребителей потребовали пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования предприятия. Поэтому планирование стало целевым, когда ресурсы рассматривались как средство достижения целей, а план представлял собой набор возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды. Данное направление получило название «стратегическое планирование» (strategic planning) и применялось в той или иной мере всеми преуспевающими фирмами промышленно развитых стран [16, с. 10–11].

На сегодняшний день можно считать уже общепризнанным, что «отцами» стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Альфред Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. Кеннет Эндрюс сконцентрировал свое внимание как исследователя на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа. Игорь Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно для процедур разработки стратегии роста крупных компаний. Кроме того, книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» [2] многими исследователями признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического планирования.

Огромным прорывом в теории стратегического планирования явилась работа Майкла Портера «Конкурентные стратегии», опубликованная в 1980 г. [15] Сформулированные им общие стратегии конкуренции

до сих пор считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами для практической деятельности современных фирм. Долгое время Майкл Портер, отойдя от научной работы, занимался консультационной деятельностью в созданной им для этого фирме.

В середине 1970-х гг. после известного мирового экономического кризиса динамизм и неопределенность деловой окружающей среды еще более усилились. Методология стратегического планирования в своей классической форме стала давать сбои. Это привело к тому, что некоторые экономисты стали говорить о том, что время стратегического планирования прошло, наиболее четко эта точка зрения представлена в работе Р. Уотермена «Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании» [18]. Однако сама необходимость в определении долгосрочных перспектив развития предприятия заставила ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении. Они получили название «стратегическое управление» (strategic managment). 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 г. на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилита (США) [2]. По второй версии, понятие «стратегический менеджмент» было введено в известной статье Д. Шендела и К. Хаттена из Школы бизнеса Университета Пурдью (США) в 1972 г. [37] Именно поэтому первоначальные определения стратегического управления касались прежде всего процесса реализации определенной стратегии во времени, переформулировали стратегии в свете новых обстоятельств [24]. Стратегическое управление, таким образом, расширяло деятельность менеджеров, особенно обращая внимание на этап реализации стратегии, который был вне их поля зрения в процессе стратегического планирования.

В 1979 г. вышла знаменитая книга И. Ансоффа «Стратегическое управление», переведенная на русский язык [2]. В ней большое внимание уделяется не только процессам разработки, но и процессам реализации стратегии, при этом непрерывность и итеративность данного процесса обязательно коррелируются с динамизмом деловой окружающей среды.

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 её динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентных экономических выгод (рент)» [7].

В конце 1980-х гг. взошла звезда Генри Минцберга, лидера современных исследователей в области стратегического планирования и управления, президента Общества Стратегического Менеджмента. Особо нашумела его книга «Взлеты и падения стратегического планирования», изданная в 1994 г., в которой Г. Минцберг сделал вывод о том, что стратегия не может быть спланирована, поскольку планирование относится к анализу, а стратегия по своей сущности является синтезом [35]. Однако в монографии «Стратегический процесс», изданной совместно с Дж.Б. Куинном в 1995 г., суждения носят более умеренный характер [11].

В середине 1990-х гг., когда начался экономический рост в большинстве экономически развитых стран, ведущей становится так называемая «ресурсная концепция», основанная на теории ключевых компетенций Г. Хамела и К.К. Прахалада. Суть ее заключается в том, что рост и прибыльность бизнеса организации все меньше зависят от внешней среды и все больше – от эффективности использования внутренних ресурсов. Популярность ресурсной концепции не снижается до сегодняшнего дня, несмотря на появление новых теоретических подходов (ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсема, экосистем конкуренции Дж. Мура, изменений правил игры Адама М. Бранденбургера и Барри Дж. Нейлбаффа), а также предложений некоторых специалистов по поиску новой парадигмы (подробнее смотри В.С. Катькало [7]).

Эволюция теории стратегического менеджмента чаще всего рассматривается как пересмотр концепта в области формирования содержательной стороны стратегии развития организации. При этом процессная сторона формирования, и особенно реализации, стратегии в течение длительного времени остается как бы неизменной по своей сути. Рассмотрим наиболее известные классические модели – процедуры стратегического менеджмента.

Начиная с 1962 г., когда в Harvard Business Review была опубликована статья Ф. Гилмора и Р. Брандербурга «Анатомия корпоративного планирования», литература по вопросам стратегического менеджмента оказалась насыщенной сотнями моделей, в которых предприняты попытки формализовать этот процесс. Однако, как отмечает Г. Минцберг, все эти модели основаны на одной теоретической конструкции или базо-

вой модели, отличаясь между собой в деталях, а не в фундаментальных принципах построения [12]. В связи с этим рассмотрим более подробно базовую модель процесса стратегического планирования (менеджмента) в трех ее основных модификациях.

Модель Гарвардской школы бизнеса

Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы), основанная на широко известной процедуре SWOT-анализа, разрабатывалась учеными Гарварда в течение достаточно длительного периода времени (главным образом, К. Эндрюсом, иногда в соавторстве с К. Хринстенсеном) [25]. При этом Г. Минцберг называет данную модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит вера, что формулирование стратегии как процесса основывается на нескольких базовых постулатах, обеспечивающих «проектирование стратегии» [12].

Принципиальная схема данной модели показана на рис. 1.1.

Как следует из приведенной схемы, в самом общем виде процесс формирования стратегического плана (процесс стратегического планирования) представляет некую точку пересечения выявленных

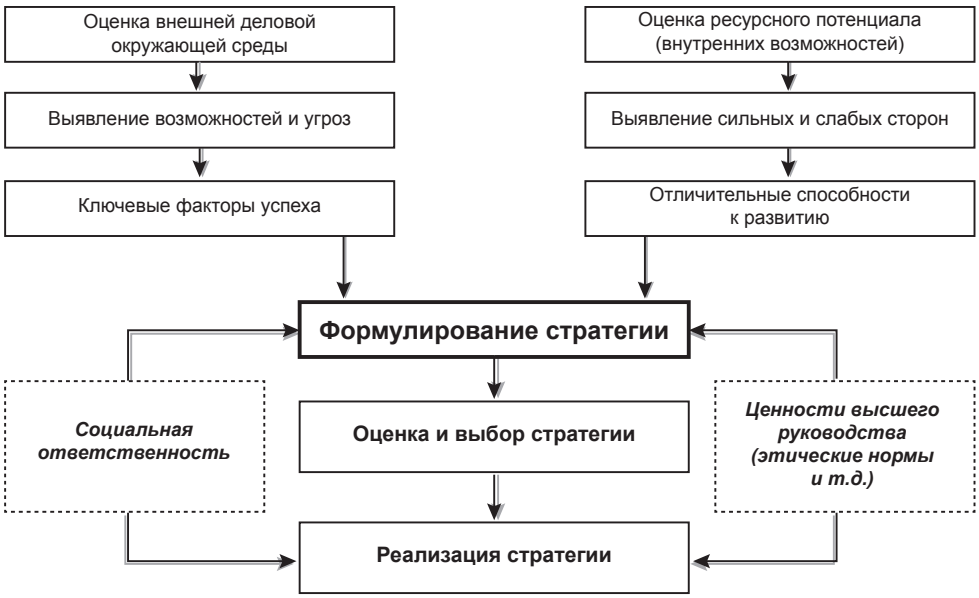


Рис. 1.1. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы)

возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия, выраженных, в свою очередь, в его отличительных способностях к развитию. Естественно, что возможности внешней среды должны быть востребованы за счет использования сильных сторон ресурсного потенциала. Кроме того, должны быть выявлены угрозы внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала предприятия сведены к минимуму. На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности.

Остановимся более подробно на методологических принципах данной модели:

1. Формулирование стратегии должно быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Это означает, что стратегия появляется не интуитивно и не в результате внезапного выявления из «потока проблем», она является продуктом тщательно контролируемого процесса обдумывания человека. К. Эндрюс специально оговаривает, что стратегическое мышление должно основываться не на интуитивном, а на осознанном опыте, характеризуя при этом внезапно возникающие стратегии как «оппортунизм» и «концептуальный враг стратегии» [25].

2. Ответственность за процесс формирования стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации. Исполнительный же директор является своеобразным «архитектором» стратегии, определяя, кто конкретно будет привлечен к процессу стратегического планирования.

3. Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной. Можно утверждать, что это достаточно традиционное требование к любому процессу принятия управленческих решений, поскольку обеспечивает сходимость и рациональность.

4. Стратегии должны быть уникальными, т. е. единственными в своем роде, и являться результатом процесса созидательного проектирования. Другими словами, стратегии должны отражать сущностные (концептуальные), отличительные для данного предприятия особенности его развития, а не строиться по стандартному шаблону.

5. Стратегия как результат процесса стратегического планирования должна иметь завершенный характер. Процесс формулирования стратегии является конечным продуктом, когда полностью проанализи-

рованы и оценены все альтернативные его варианты и осуществлен выбор наилучшего из них. В силу этого оценка стратегий в одном из блоков модели Гарвардской группы понимается как процесс принятия решения, связанного с выбором наилучшего варианта стратегии.

6. Стратегия должна быть проста, лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность предприятия и в силу этого дает возможность ее понимания и восприятия работниками предприятия.

7. Если стратегия является уникальной, полностью разработанной и четко сформулированной, то она реализуема. Таким образом, все элементы организационной структуры предприятия должны обладать необходимыми знаниями, ресурсами и желанием претворить выбранную стратегию в жизнь.

Модель И. Ансоффа

Отметим далее, что одновременно с разработками Гарвардской группы И. Ансофф предложил свою принципиально отличную модель формирования стратегии развития предприятия. Как нам представляется, можно назвать два существенных отличия этих моделей.

Во-первых, И. Ансофф использует понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства, предлагаемых в модели Гарвардской группы.

Во-вторых, с точки зрения И. Ансоффа, формирование стратегии плана можно представить в виде крайне формализованного процесса, доведенного до определенной блок-схемы (можно, например, привести пример такой модели И. Ансоффа, состоящей из 57 блоков) [23]. «Инженерный уклон» модели И. Ансоффа проявляется в том, что на каждом этапе формирования стратегического плана сотрудникам, занимающимся его разработкой, предлагаются подробно разработанные перечни факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия плановых решений. В этих перечнях факторы расставлены в приоритетном порядке с определенными весовыми коэффициентами. Более того, эти перечни дополняются различными диаграммами и правилами выбора той или иной альтернативы.

Поскольку основная схема формирования стратегии из 57 блоков настолько детализирована, что, по словам самого И. Ансоффа, становится «не видно леса из-за деревьев», постольку им предлагается укрупненная модель [23], представленная на рис. 1.2.

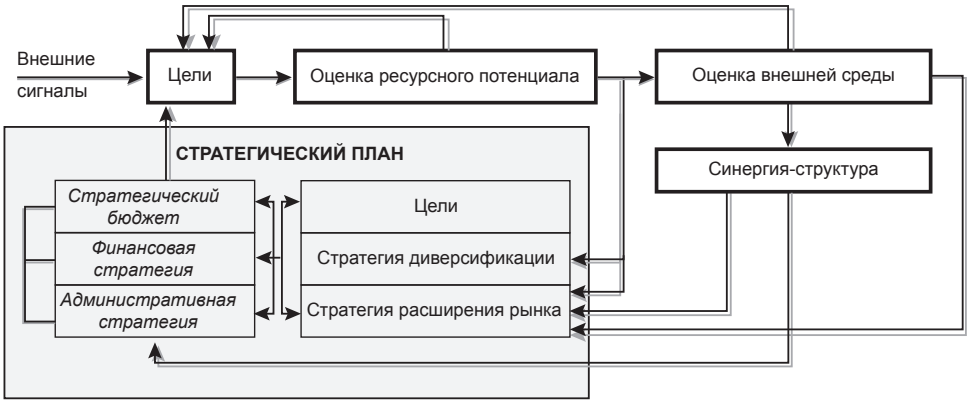


Рис. 1.2. Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа

Как видно из этой модели, реакцией на внешние сигналы является определение целей развития предприятия, причем, в соответствии с первоначально установленными целями развития, осуществляется оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней, деловой окружающей среды. Цель такого анализа – выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на освоенные рынки сбыта и диверсификации производства.

Перед формированием стратегии диверсификации, по мнению И. Ансоффа, необходимо принять важное стратегическое решение, которое связано с обеспечением синергического (системного) эффекта от всех составляющих элементов организационной структуры предприятия. На основании вышеперечисленных стратегических решений разрабатываются конкретные стратегии диверсификации и расширения рынков сбыта для уже производимых товаров. В своей сумме или по отдельности они и отражают общую стратегию «продукт/рынок» для предприятия. Однако для обеспечения целостности, как считает И. Ансофф, стратегический план должен содержать как финансовую, так и административную стратегии.

Финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия. Она обязательно включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением, а также дивидендный выход.

Административная стратегия – набор правил по организационному развитию предприятия. Понятно, что она, с одной стороны, связана с конкретными стратегическими альтернативами (расширение рынка и диверсификация), а с другой – с синергическим эффектом как характеристикой целостности предприятия.

Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации.

Модель Г. Стейнера

По мнению Г. Минцберга, Г. Стейнер является абсолютным чемпионом по количеству страниц, написанных на тему планирования [35]. Так, его главная и наиболее известная книга «Top Managment Planning», изданная в 1969 г., насчитывает около 800 страниц и содержит модель формирования стратегического планирования. Поскольку Г. Стейнер по своей природе, как считает тот же Г. Минцберг, не является разрушителем теоретических канонов, а скорее популяризатором известных взглядов на планирование, то и его модель, по сравнению с моделью И. Ансоффа, выглядит более условной и менее привязанной к конкретной практике. Принципиальная схема формирования стратегического плана по Г. Стейнеру представлена на рис. 1.3.

Первоначальный анализ модели Г. Стейнера дает основание сделать вывод о ее близости к модели Гарвардской школы бизнеса (если не считать блока пересмотра и развития планов и обратных связей). Вместе с тем в ней есть моменты, дающие основание выделить ее в ряд самостоятельных.

Во-первых, это предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия (отметим, что Г. Стейнер посвящает этому в своей книге десять страниц!). Именно поэтому модель Г. Стейнера можно рассматривать как попытку объединить две рассмотренные выше модели (Гарвардской группы и И. Ансоффа).

Во-вторых, Г. Стейнер в своей модели достаточно четко и однозначно указывает на связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим, что имеет принципиальное значение для моделирования процесса формирования стратегического плана. Автор так описывает их соотношение: «долгосрочное – среднесрочное – тактическое планирование» [38].

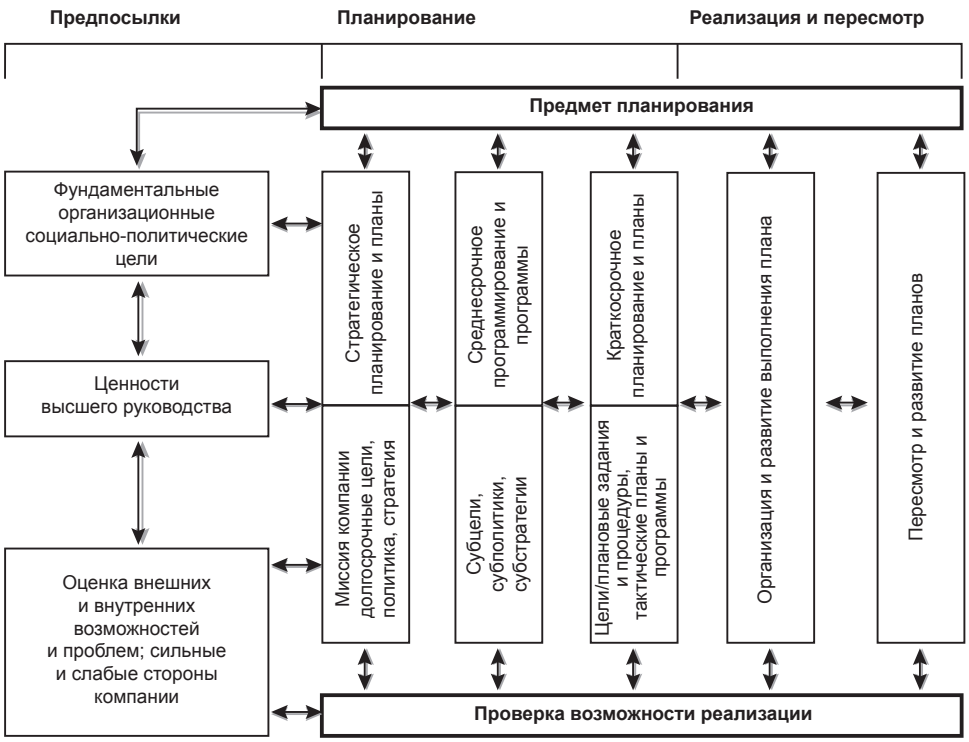


Рис. 1.3. Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

Предметом стратегического планирования, по мнению Г. Стейнера, может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства. Среди объектов приложения присутствуют: прибыльность, капитальные вложения, организация производственного процесса, ценообразование, трудовые отношения, маркетинг, финансы, персонал, технологические возможности, улучшение товара, НИОКР и т. д.

Среднесрочное планирование есть процесс, в котором детализированные, скоординированные планы создаются для выбранных сфер бизнеса, для использования ресурсов по достижению целей путем реализации стратегий. Все среднесрочные программы и планы должны охватывать один и тот же период времени.

Краткосрочные бюджеты и детализированные функциональные планы включают в себя краткосрочные плановые задания для продавцов, бюджеты для специалистов по материально-техническому обеспечению, планы рекламных кампаний и т. д.

Контур стратегического управления

Как уже отмечалось выше, за прошедшие более чем три десятилетия после создания описанных выше трех базовых моделей процесса формирования стратегического плана многие исследователи пытались внести свою лепту в данную область стратегического менеджмента. В литературе наиболее известны такие попытки, как «пять задач стратегического менеджмента» А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда [17], модели А.Н. Люкшинова [9] и Р.А. Фатхутдинова [20], К. Боумена [4].

Желание изобразить процесс стратегического менеджмента при помощи логических схем является очень заразительным, поэтому мы тоже в 1998 г. решили «внести свой вклад» и предложить собственный подход к моделированию процесса формирования стратегического плана, представленного в виде контура [16, с. 145].

Прежде всего, при построении контура стратегического управления учтены общепризнанные требования: полнота, информативность и простота модели. Однако важными для нас становятся и качественные, сущностные предпосылки, которые лежат в основе последовательности блоков и их взаимосвязи.

В основе предлагаемого нами контура стратегического управления лежат следующие постулаты:

1. Процесс стратегического управления представляет собой последовательность следующих этапов: анализ, целеполагание, выбор и конкретные действия.
2. Стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу. Это означает, что все структурные подразделения имеют свои собственные стратегии развития, «поглощаемые» стратегией развития предприятия в целом и скоординированные между собой.
3. Стратегическое управление есть непрерывный процесс, который не заканчивается моментом формирования плана. Более того, сам план имеет смысл для руководства предприятия, если он будет реализован, при необходимости скорректирован, либо полностью переформулирован.

На рис. 1.4 показана принципиальная схема контура стратегического управления. Как видно из приведенной схемы, процесс формирования стратегического плана развития предприятия начинается с этапа анализа. По своей сути последний является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней деловой окружающей среды и ресурсного потенциала пред-

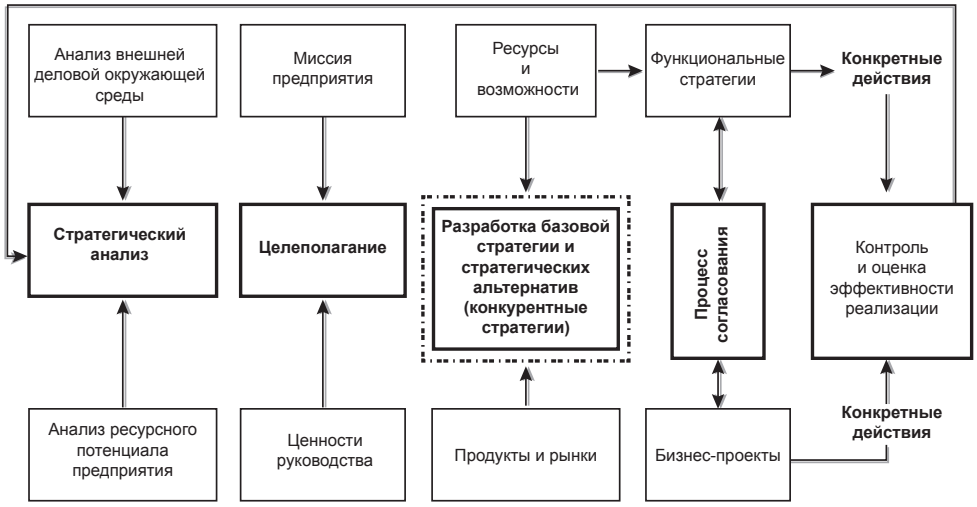


Рис. 1.4. Контур стратегического управления

приятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления факторов его дальнейшего успешного развития.

Целеполагание представляет собой следующий этап формирования плана. Результатом действий на данном этапе должно стать представление о желаемом состоянии предприятия, которого оно должно достигнуть через определенный промежуток времени. Для определения желаемого состояния важнейшим моментом становится выбор направления развития, который, в свою очередь, существенно зависит от миссии предприятия. Ценности руководства, естественно, также влияя на выбор направления развития, оказывают свое воздействие на разработку системы конкретных показателей, позволяющих формализовать процесс целеполагания, т. е. количественно определить те позиции, которые предприятие должно иметь в качестве целей реализации разрабатываемого плана.

Принципиальное отличие контура стратегического управления от изложенных выше моделей формирования плана заложено на этапе выбора. Использование принципа иерархичности построения стратегий означает, что процесс планирования начинается с разработки базовой стратегии, *понимаемой как основной курс действий по реализации приоритетных целей развития предприятия в рамках имеющихся ресурсов*

альтернатив конкретных решений. Другими словами, базовая стратегия разрабатывается для предприятия в целом. Западные исследователи называют такую стратегию корпоративной. Модели Гарвардской школы бизнеса и Г. Стейнера останавливаются на данном уровне рассмотрения проблемы, в модели И. Ансоффа декомпозиция корпоративной стратегии осуществляется в большей мере в плане диверсификации деятельности, а их корпорация рассматривается в аспекте получения системного (синергического) эффекта.

Принцип иерархичности построения стратегии означает, прежде всего, что одновременно с корпоративной (базовой) стратегией разрабатываются стратегии развития каждого крупного структурного подразделения предприятия. При этом в качестве классификационного признака, определяющего качественные отличия в принципе разработки стратегии, берется деление структурных единиц предприятия на линейные и функциональные. Линейные подразделения отвечают на предприятии за производство конкретной продукции, поэтому конкретизируют базовую стратегию по характеристике «продукт/рынок». Функциональные подразделения отвечают на предприятии за эффективность использования какого-либо определенного вида ресурса или сферу деятельности и поэтому конкретизируют базовую стратегию по характеристике «ресурсы/возможности». В соответствии с вышесказанным в рамках линейных подразделений разрабатываются конкретные бизнес-проекты, охватывающие весь жизненный цикл конкретного продукта (товара). Функциональные подразделения разрабатывают, соответственно, функциональные стратегии. При этом определенный матричный характер формирования бизнес-проектов и функциональных стратегий (ресурсы используются при производстве каждого из продуктов, и критерием нахождения компромисса является наиболее эффективное их использование) позволяет говорить о возможности сходимости процедуры согласования данных стратегий и соответствия их базовой стратегии предприятия.

Наконец, процесс формирования плана не есть самоцель, а только начальная точка отсчета долгого процесса его реализации.

Используя графику и терминологию Г. Джонсона, Р. Вайтингтона и К. Шолеса [29, с. 158], рассмотрим процесс реализации стратегии развития организации (рис. 1.5). При этом соотнесем эффективность реализации стратегии с изменением внешней окружающей среды. Мы видим, что на первой фазе соответствие полное, стратегия реализуется эффективно. Вторая фаза – стратегический дрейф – предполагает «тенденцию

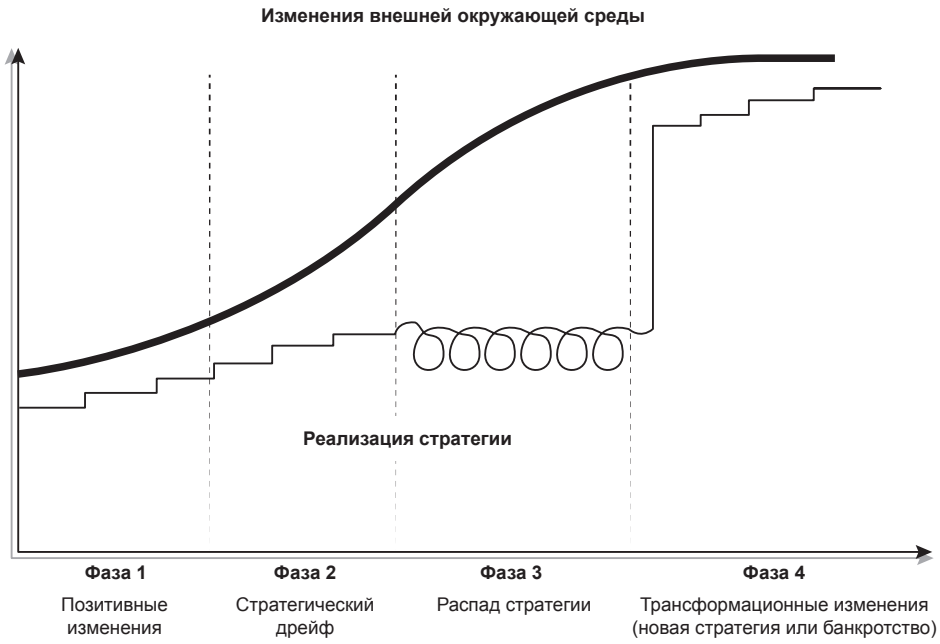


Рис. 1.5. Процесс реализации стратегии развития организации

для стратегии позитивного (возрастающего) развития… но при этом постоянного отставания от требований внешней среды» [29, с. 158]. Топ-менеджмент этого в полной мере не чувствует, поскольку стратегия реализуется еще в допустимых пределах эффективности. Третья фаза – это распад стратегии, он характеризуется разладом в действиях топ-менеджеров и требованиях акционеров. Они понимают, что стратегия не соответствует изменениям внешней окружающей среды и требуют постоянных корректировок, но эти корректировки несут как позитивные, так и негативные управленческие сигналы с точки зрения эффективности деятельности организации. Последняя вступает в стадию «турбулентности» своего функционирования, и турбулентность эта будет увеличиваться в зависимости от времени появления новой стратегии. Наконец, наступает четвертая фаза – начинает реализовываться новая стратегия или, если процесс на третьей фазе слишком затягивается, организация саморазрушается (банкротится).

Конкретные действия по реализации плана осуществляют как высшее руководство предприятия, так и руководители крупных структурных подразделений. Поэтому необходимо осуществлять контроль и

оценку эффективности реализации разработанной стратегии. При этом могут возникнуть две противоположные ситуации. В том случае, если эффективность реализации плана высока, осуществляются дальнейшие конкретные действия в соответствии с выбранной концепцией. Если же эффективность реализации стратегического плана оценивается как недостаточная в силу ряда причин (например, изменений внешней деловой окружающей среды, ресурсного потенциала предприятия, ценностей руководства и т. д.), то возникает необходимость в переформулировании базового плана и разработке нового, т. е. процесс формирования стратегического плана повторяется в той же последовательности. Переформулирование базового плана необходимо также и тогда, когда разработанный полностью реализован.

Последовательная схема процесса формирования и реализации стратегии развития организации определяет стратегический менеджмент как жестко организованную деятельность, где подробно описывается формирование стратегии, а ее реализация скорее обозначается, чем детально обсуждается. Действительно, при таком рассмотрении четко выделяются общепризнанные этапы стратегического менеджмента: целеполагание (включая определение миссии и видения), стратегический анализ (включая динамику конкуренции и стратегическое позиционирование), собственно стратегический выбор и процесс реализации. Этому есть определенное объяснение.

Модели стратегического менеджмента «вырастали» из моделей стратегического планирования, именно поэтому все внимание уделено формированию стратегии, а не ее реализации. Внимание это оправдано, поскольку содержание стратегии позволяет в первую очередь, по мнению современных «классиков» стратегического менеджмента, достичь поставленных стратегических целей в рамках определенной миссии. Однако между сформированной стратегией и достижением целей стоит ее реализация, процесс сложный и чаще всего более длительный. В этот период могут поменяться и среда, и сами цели. Более того, в сложных (больших) компаниях очень трудно разделить процессы формирования и реализации стратегий, что будет подробнее обсуждаться позднее.

Модели стратегического менеджмента, рассмотренные ранее, достаточно «предначертанные», т. е. сама последовательность этапов предопределена заранее, конечно, в разной степени (в модели Гарвардской группы – менее, а в моделях И. Ансоффа, Г. Стейнера и в стратегическом

контуре – более). Однако не надо забывать, что стратегический менеджмент, как и менеджмент вообще, – это соединение науки и искусства, поэтому любая формализация процесса в общем виде губительна. Это касается, прежде всего, процесса формирования стратегии, где как раз и делаются попытки заформализовать процесс. Реализация стратегий, на наш взгляд, может быть подвержена некой формализации, однако именно здесь до настоящего времени серьезных наработок очень мало.

Использование последовательной схемы процесса стратегического менеджмента порождает целый ряд вопросов, на которые исследователи в течение длительного времени не находят ответа:

А) Последовательный процесс стратегического менеджмента по своей сути настроен на то, что внутренние условия и внешняя среда будут неизменны, хотя, по определению, стратегический менеджмент «работает» в условиях стратегических изменений.

Б) Формирование новой стратегии возможно только после или полной реализации, или «провала» предыдущей стратегии, при этом отсутствует внятное объяснение того, как организации эффективно функционируют на фазе 2 (стратегический дрейф) и фазе 3 (распад стратегии), т. е. в период между старой и новой стратегиями.

В) Последовательная схема предполагает обратную связь – возвраты к предыдущим этапам, однако это выглядит, скорее, как теоретические предложения, чем практические возможности. Некоторые процессы классических моделей, жестко закрепляясь в последовательной схеме, становятся необъяснимыми. Например, стратегический анализ, который происходит перед целеполаганием и оказывается не нужен в условиях стратегического выбора или реализации стратегии.

Следовательно, как справедливо отмечает Г. Минцберг: «Традиционная точка зрения не учитывает одного очень важного момента – когда и как организации следует активизировать деятельность по внедрению перемен. Это фундаментальная дилемма любого процесса выработки стратегии – потребность согласовать факторы, нуждающиеся в стабильности, с факторами, требующими перемен. Организации необходимо, с одной стороны, сфокусироваться на повышении операционной эффективности, а с другой – идти в ногу с изменениями во внешней среде и уметь к ним адаптироваться» [12].

Все вышесказанное приводит к тому, что у исследователей теории стратегического менеджмента возникает постоянное ощущение, что данное направление научных исследований находится в стадии «кризи-

са»[1] (см. подробнее [39; 40]). Появилось множество работ, и в частности диссертационных исследований, в которых делаются попытки встроить механизмы стратегических изменений в жесткую последовательную классическую схему, попытаться видоизменить или переформулировать стратегию в условиях турбулентности внешней среды, однако результаты чаще всего оказываются отрицательными. По нашему мнению, это закономерно, так как сама последовательная модель процедуры стратегического менеджмента не соответствует самой сущности данного процесса. Необходим новый подход к формированию модели стратегического менеджмента.

1.2. Необходимость формулирования новой парадигмы менеджмента

Потребность в построении новых теоретических конструкций, поиска новых методологических подходов в теории стратегического управления обусловлена также и тем, что теория менеджмента в целом (общего менеджмента) наталкивается на огромные трудности при поиске адекватных ответов на современные вызовы бизнес-среды и практические нужды менеджмента организации. На наш взгляд, это означает, что пришло время разработки новой парадигмы менеджмента организации, соответствующей требованиям и тенденциям развития общества в XXI в.

Современный бизнес характеризуется рядом особенностей, среди которых наиболее существенными представляются глобализация, информатизация и турбулентность среды.

Одним из проявлений глобализации бизнеса стало мировое разделение труда, выраженное в интенсификации и качественном изменении мировых потоков капитала и товаров, т. е. управление стало открытой системой в условиях гиперконкуренции.

Для компании глобализация означает чаще всего интернационализацию своей деятельности.

Следует различать интернационализацию и глобализацию бизнеса. Многонациональные компании конкурируют как в мультилокальных,

[1] Следует отметить, что классические модели стратегического менеджмента остаются лучшими с точки зрения методики первоначального обучения азам стратегического менеджмента.

так и в глобальных отраслях. В случае мультилокальной отрасли компания следует независимым стратегиям на каждом из своих зарубежных рынков. При этом штаб-квартира многонациональной компании координирует только финансовые потоки и маркетинговую политику, возможна централизация части инновационной политики. Однако выработка стратегии и ее реализация остаются полностью децентрализованными.

В глобальных отраслях конкурируют между собой целые системы производственных и рыночных позиций транснациональных компаний. В этом случае дочерние компании в различных странах очень зависят друг от друга с точки зрения своей оперативной деятельности и стратегии. Дочерняя компания в одной системе может специализироваться на производстве лишь определенной части всего ассортимента изделий компании, обмениваясь продукцией с другими филиалами системы [6]. Более того, организации размещают и осуществляют свою производственную программу исходя из задачи получения конкурентных преимуществ для компании в целом. Например, она может перенести производство в низкозатратный регион и внедрить бизнес-идеи в странах с высококвалифицированной рабочей силой.

Еще одной темой, вытекающей из некоторых определений интернационализации, является тот факт, что она представляет собой постепенный процесс, в течение которого фирмы приобретают, интегрируют и используют свои знания об иностранных рынках и операциях. В результате через определенное время фирмы увеличивают свои обязательства на международных рынках. Интернационализация развивается по мере того, как фирмы постепенно увеличивают свои обязательства и риски. Это находит свое отражение в том, как компания выходит на рынок. Модель такого выхода может развиваться через (1) экспорт, (2) учреждение своего представительства, (3) международное лицензирование, (4) учреждение дочерних торговых предприятий за рубежом и, наконец, (5) учреждение производственных дочерних предприятий.

Фирмы выходят на международную арену по ряду причин. Имеется ряд общепринятых мотивов для экспорта, но способы классификации их варьируются и в некоторых случаях не всегда понятно, в какую категорию попадает определенный мотив. Традиционный способ, встречающийся в литературе, состоит в том, чтобы идентифицировать мотивы экспорта как стимулирующие (подталкивающие, побудительные) – изнутри, и притягивающие факторы – извне.

Основные стимулирующие факторы:

– избыток производственных мощностей,

– наличие уникального продукта,

– наличие преимущества, уникального для компании,

– наличие маркетингового преимущества,

– амбиции стратегического лидера.

Основные притягивающие факторы:

– получение предложения, обусловленного инициативой пользователя,

– насыщение внутреннего рынка,

– давление конкуренции,

– привлекательное экспортное развитие или мотивационные программы.

Инициативная интернационализация, с одной стороны, рассматривается как соответствующая амбициям стратегического лидера (менеджера – владельца небольшого предприятия), и она предполагает активное развитие на внутреннем рынке, что стимулирует финансовую и международную деятельность. С другой стороны, возможна быстрая интернационализация компании благодаря сильной концепции продукта, бренда или услуги. Интернационализация в данном контексте является намеренной, запланированной, отражающей обязательства владельца и его отношение к процессу и связанным с этим рискам. Довольно часто инициативная интернационализация может быть результатом сознательной политики набора персонала, часто молодых выпускников, которые положительно относятся к международному бизнесу и «общению с иностранцами».

Реактивная интернационализация основывается, по крайней мере вначале, на продолжении маркетинговой практики своей страны с очень небольшой степенью адаптации к нуждам местных покупателей. Весь процесс интернационализации оказывается более постепенным и соответствует моменту. Он часто основывается на случайном заказе из-за границы, который компания выполняет без какого бы то ни было серьезного плана или замысла. Наиболее частотной тенденцией является, скорее, распространение рынка, чем концентрация, поскольку вначале компания следует за возможностями без какого бы то ни было стратегического плана.

Глобализация – это бизнес-философия, основанная на представлении о том, что мир становится все более однородным и что различия

между национальными рынками не просто уменьшаются, а для определенных продуктов они просто исчезают. Выживают только бренды. Считается, что компании должны становиться транснациональными, а их международные стратегии должны стремиться к стандартизации, чтобы применяться на зарубежных рынках. Тогда компания сможет воспользоваться базовым рынком, факторами цены, конкурентными факторами и факторами внешней среды.

Важно рассмотреть влияние культуры на процесс глобализации с двух точек зрения, а именно, национальный аспект и политика. Результатом будут стратегии, которые позволяют предприятиям мыслить глобально и при этом предоставлять продукты и услуги, релевантные в локальном масштабе, т. е. на местном уровне.

Конечно, стоит вспомнить, что не все компании желают проводить активную деятельность на международной арене. Это может происходить по ряду причин, часть из которых, особенно в небольших компаниях, могут быть связаны с личными характеристиками стратегического лидера или основателя компании. В одних компаниях считают, что слишком трудно передавать ответственность, в результате у них затруднена и сама возможность роста. Другие – уже достигли того, что некоторые авторы называют «уровень комфорта», и хотят рассматривать перспективу расширения. Однако, несмотря на то, что сторонние лица весьма заинтересованы в возможностях роста, так как крайне неприятно видеть, что компания отстает, в такой компании, тем не менее, опасно форсировать изменения.

Большие объемы информации, характерные для современного уровня жизни во всех ее проявлениях, ставят ключевые вопросы для менеджмента организации: «Что знает организация?» и «Что она не знает?»

Определенно, информационные технологии предлагают много стратегических возможностей, которые выходят за рамки просто более быстрой обработки данных, но использование этих возможностей влечет за собой изменения в отношениях и культуре среди менеджеров. Ф. Мак Фарлан [34] заявляет, что IT стратегии должны соотноситься с двумя критериями:

• Насколько организация зависима от IT систем, на которые можно положиться 24 часа в сутки семь дней в неделю? Международные банки, биржевые и валютные брокеры, которые заключают сделки 24 часа в сутки и используют информационные технологии, чтобы от-

слеживать изменения цены и фиксировать сделки, нуждаются в том, чтобы их системы были абсолютно надежны.

• Являются ли информационные технологии жизненно важными, если организация стремится соответствовать основным факторам успеха? Если это так, то компании могут получать выгоду от использования передовых технологических разработок. Очевидным примером этого является отрасль авиаперевозок.

Дж. Репорт и Дж. Свиокла утверждают, что конкуренция теперь основывается на двух параметрах: реальном мире ресурсов и виртуальном мире информации [36]. Безусловно, информация поддерживает и усиливает все виды деятельности организаций, но и сама по себе она может быть источником добавленной ценности и, следовательно, конкурентного преимущества, при условии, что организации сумеют извлечь эту выгоду.

Майкл Портер ранее высказывал предположение, что научно-технический прогресс, в частности в области информационных технологий, относится к наиболее значимым силам, которые могут изменить законы конкуренции [15]. Это происходит потому, что большинство видов деятельности в организации создают и используют информацию. Он утверждал, что информационные технологии могут влиять на конкуренцию тремя способами:

• IT могут изменить структуру отрасли и в процессе этого изменить правила конкуренции;

• IT могут использоваться для создания устойчивого конкурентного преимущества, обеспечивая компании новыми средствами конкурентной борьбы;

• в результате использования IT внутри уже существующей компании могут развиваться новые направления бизнеса.

Информационные системы ставят большие проблемы перед системами коммуникаций, не перед техническими аспектами, которые развиваются семимильными шагами, а перед системой коммуникаций между людьми в рамках подготовки и принятия управленческих решений. Здесь необходимы поиски новых решений с точки зрения создания новых организационных форм (переход от системного подхода (иерархического) к сетевому (неиерархическому)). Такие решения предусматривают:

– применение кросс-функциональных структур (проектные группы);

– внедрение даунсайзинга;

– создание безграничных организаций (от модульных, основанных на принципах аутсорсинга, до интернет-компаний)[1].

В свою очередь, изменение структурных форм организации (компании) связано не только с информатизацией процессов управления. Необходимо говорить о новой конфигурации организации как субъекта и объекта управления, с одной стороны, и как единой системы – с другой. Еще в 1970-х гг. П. Хандвалла пришел к выводу о том, что эффективность изучаемых им организаций определялась не использованием ими того или иного атрибута – например, децентрализации власти или особого подхода к планированию, а взаимосвязями между ними [30]. Таким образом, в настоящее время организации могут функционировать эффективно тогда, когда они умело сочетают различные организационные способности, дополняя друг друга, – например, определенный вид планирования должен органично сочетаться с определенной формой структуризации при определенном стиле руководства, т. е. необходим серьезный анализ взаиморасположения различных измерений организаций, как, например, «структура», «формальные модели и процедуры принятия решений» и «человеческие ресурсы», включая «организационную культуру организации». В литературе по стратегическому менеджменту такое взаиморасположение получило название «организационная архитектура».

Эти элементы должны гармонировать друг с другом, а также со стратегией компании. По мере роста компании развиваются новые структуры, процессы и человеческие ресурсы, помогающие справиться с растущей сложностью. В то же время взаимозависимость этих трёх элементов может сильно усложнить внедрение изменений, поскольку перемены в одной сфере потребуют перемен в других. Этот аспект получил название структурной инерции [43].

Как мы подчеркивали, организациям приходится работать в быстро изменяющихся и непредсказуемых условиях.

Учитывая скорость и непредсказуемость внешних изменений, можно предположить, что в будущем следующие организационные характеристики могут иметь большое значение:

• Организации должны стать более гибкими, чтобы справляться с непредсказуемыми изменениями. Это подразумевает лучшую адаптивность, способность чувствовать внешние изменения и реагировать на

[1] Подробнее см. [13].

них, а также способность компании и сотрудников экспериментировать и обучаться [28]. Административно-управленческий подход станет менее целесообразным.

• Креативность и знания станут важнейшей основой конкурентного преимущества. Организации должны способствовать развитию и процветанию творческих способностей своих сотрудников. Для реализации этой задачи необходимы изменения в системе вознаграждений и в структуре.

• Принимая во внимание высокую скорость изменений внешней среды, организациям необходимо действовать и принимать решения быстрее. Один из способов осуществления этого предоставляют информационные технологии. Эти изменения подразумевают большее делегирование полномочий для того, чтобы решения принимались ближе к центру активности, и для сокращения бюрократии.

• Усиление конкуренции на рынках сбыта потребует высокого уровня эффективности. Таким образом, компании будут ориентироваться на деятельность, которую они выполняют лучше других, а остальные функции будут отдавать на аутсорсинг.

Эти тенденции означают, что организационные инновации – важная динамическая способность успешных компаний. Актуальность данного аспекта отражена в утверждении о том, что многие попытки изменить компании терпят неудачу потому, что организационные структуры и управленческие практики являются, по сути, противоречащими изменениям [31].

Гибкость и адаптивность к турбулентной среде требуют, чтобы организация была самообучающейся. Обучающие системы предполагают переход от одной к двойной петле обучения, связанной с перестройкой видения организации и методов его реализации. Обучающие организации – принципиально новый тип организаций, требующих значительных динамических способностей. То есть эти организации требуют принципиально новой системы менеджмента, создание которой только происходит.

Турбулентность среды требует большой гибкости, но быстрая реакция бывает часто ошибочной, поэтому нужно как можно больше времени на подготовку ответных мер. Поэтому необходимо разработать систему управления по слабым сигналам.

Такой подход И. Ансофф назвал «постепенным усилением ответных мер» и «реагированием на слабые сигналы». Он будет более под-

робно рассмотрен в главе 5. При управлении по слабым сигналам можно принимать решение быстрее конкурентов.

Речь идет не о технических характеристиках «слабости» и «силы» сигнала, а о некоторой (иногда существенной) различимости сущностных характеристик, содержащихся в данной информации и необходимых руководителям организации, чтобы принять своевременное и эффективное решение. При этом количество и частота этих сигналов в современной бизнес-среде таковы, что идентифицировать, выбрать наиболее существенные, сделать первичную их обработку и взаимоувязку человек уже не в состоянии. Необходима серьезная информационно-поисковая система, которая в своем составе должна иметь алгоритмы с использованием моделей искусственного интеллекта.

Рассмотрим и кратко проанализируем наиболее существенные, на наш взгляд, факторы, определяющие современное состояние менеджмента организации, отвечающей вызовам бизнес-среды XXI в.

Основополагающие постулаты теории менеджмента организации XX в. были сформулированы в его начальные годы Анри Файолем, Фредериком Тейлором и Максом Вебером.

Классическая административная теория А. Файоля [19] предложила рассматривать управление как совокупность функций и принципов. Согласно А. Файолю, функций управления пять: планирование (прогнозирование), организация, координация, командование и контроль. При этом административная теория базируется на структурно-функциональном подходе, где все функции были расписаны по уровням управления – каждому уровню свои и в разном объеме. Кроме того, А. Файоль впервые дополнил линейную структуру управления организацией функциональными службами и создал линейно-функциональную структуру управления, которая остается очень популярной в практике менеджмента до сих пор.

В классической административной теории управления сформулированы 14 принципов управления, которые остаются общепризнанными по настоящее время: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство действия, подчиненность интересов, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, стабильность персонала, инициатива и корпоративный дух.

Научный менеджмент Фредерика Тейлора [41] проанализировал, как увеличить количество продукции с наименьшим количеством затрат. Считается, что Ф. Тейлор является основоположником научной органи-

зации труда, поскольку его главной задачей была попытка рационализировать деятельность отдельного работника.

Основные постулаты теории научного менеджмента можно определить так:

1. Разделение работы между менеджерами и работниками.

2. Стимулирование работников на основе повышения производительности их деятельности.

3. Проверка того, что работа сделана в срок и эффективно с позиции руководителя более высокого уровня.

4. Организация деятельности должна быть научно обоснованной, поэтому необходимы соответствующие:

– научная теоретическая и методологическая база;

– научный человеческий потенциал.

Отметим, что научный менеджмент предостерегает от чрезмерной интенсификации деятельности работников. Во-первых, стандартизация деятельности (например, конвейерное производство) может привести к протесту работников против монотонности работы и ее однообразия. Во-вторых, работники, которые работают постоянно на «пределе своих сил», могут отказаться от системы мотивации.

Наиболее известной и применяемой на практике в течение всего предыдущего века являлась теория бюрократии Макса Вебера, которая вобрала в себя лучшее из административной и научной теории менеджмента. М. Вебер [45] считал, что бюрократия, во-первых, вносит порядок в управление организацией, предотвращая хаос и неэффективную деятельность, во-вторых, бюрократические процессы как некие рутины повышают производительность управленческого труда, как машины и механизмы в производстве, пришедшие на замену ручного труда.

П. Томпсон и Д. Мак-Хью [42] отмечали, что формальные структуры управления усиливают централизацию власти, а иерархическая организация способствует функциональной специализации. Фрагментация задач, дисциплина и минимизация свободы действий работников гарантирует контролируемое и предсказуемое выполнение заданий.

Бюрократии М. Вебера [5] присущи следующие характеристики:

– правила и предписания;

– беспристрастность;

– разделение труда;

– иерархическая структура;

– структура полномочий;

– рациональность;

– структура карьеры.

Таким образом, анализ современной бизнес-среды показывает, что классические теории менеджмента не в состоянии адекватно их описать и, главное, предложить процедуры эффективного управления организацией. Ряд ученых предлагают свои подходы к решению управленческих задач. Наиболее интересными представляются работы Г. Минцберга [11], И. Адизеса [1], Ли Дж. Болмэна и Т.Е. Дила [3], Г. Хамела [22]. Законы менеджмента, в отличие от законов физики, должны со временем модернизироваться вследствие происходящих изменений в окружающей среде.

Некоторые авторы, рассматривая вопросы менеджмента, отмечают, что анализ практики менеджмента показал, что в последние 20–30 лет иерархичность организаций уменьшается, но незначительно, количество менеджеров среднего звена сокращается, но они не пропали совсем, обучение рядовых сотрудников ведется, но обучаются они в первую очередь как исполнители, а не как творческие люди, и от них по-прежнему требуется безоговорочное подчинение вышестоящим менеджерам, стратегия предприятия почти всегда разрабатывается на самом верху и директивно спускается по иерархии организаций. Получается, что менеджмент в своей основе практически не меняется, оптимизируются только отдельные аспекты. Авторы задаются вопросом, не достиг ли менеджмент своего конца, в смысле конца истории, описанного известным социологом Ф. Фукуямой в работе «Конец истории и последний человек» [21].

Менеджмент знал большое количество кризисов, когда казалось, что теоретические законы и правила не работают на практике, что модели менеджмента хороши только на бумаге и мало применимы в реальной практике. Авторы акцентируют внимание на том, что существующая практика менеджмента, несмотря на постоянные новые теоретические разработки и работы огромного количества консалтинговых агентств, не решает всех проблем управления, а глядя в будущее, становится понятно, что менеджмент нуждается не только в косметических изменениях отдельных аспектов, но и в смене самой парадигмы менеджмента. Парадигма при этом понимается в классическом смысле, введенном и подробно исследованном Т. Куном в своей известной работе «Структура научных революций» [8].

Г. Хамел существующее положение вещей емко описывает фразой: «Мы все так же бьемся над головоломками Тейлора в организациях ве-

беровского типа» [22], т. е. прогресс сдерживается управленческой парадигмой, построенной на бюрократических принципах и основанной на повышении производительности в рамках уже имеющейся системы.

Представляется, что новая парадигма менеджмента организации, адекватная вызовам бизнес-среды XXI в., должна учитывать следующие обстоятельства:

а) ведущим научным подходом к изучению менеджмента организации становится процессный подход. При этом сама сущность процессного подхода несколько меняется исходя из его общепринятого понимания.

Процессный подход впервые был предложен сторонниками учения А. Файоля, которые пытались взаимоувязать между собой функции менеджмента. В настоящее время процессный подход чаще всего понимают с двух позиций: во-первых, это многоэтапная работа по достижению целей, во-вторых, это серия непрерывных взаимосвязанных действий, которые, в свою очередь, являются управленческими функциями и представляют собой процесс управления. Наиболее интересным проявлением первого подхода явилось развитие реинжиниринга как анализа и совершенствования бизнес-процессов организации с позиции повышения эффективности ее деятельности.

Однако в современных условиях важным становится изучение самого управленческого решения: постановка задач, сбор и анализ данных и сам процесс принятия решения как выбор альтернативы. В этом смысле изучение менеджмента с позиции процессного подхода очень близко соприкасается с изучением процесса принятия решения с позиции кибернетики (в том числе общей теории систем), когнитивных теорий и другими направлениями теории познаний, социологических наук в ключе изучения межличностных коммуникаций и т. д. Развитие идей сетевого подхода поставило под сомнение один из основных постулатов теории бюрократии М. Вебера – иерархичность построения организации, деления системы управления на управляющую и управляемую. Роль человека (лица), принимающего решения (ЛПР в аббревиатуре кибернетического сленга), становится основной, поскольку результат его действий может иметь последствия не только «вверх-вниз» по ветке иерархии, но и «по горизонтали» в рамках сетевого взаимодействия.

Специалистами в области менеджмента было выявлено, что лишь 25 процентов стратегических решений было принято на основании формального стратегического процесса [27]. Креативные решения обычно выходят за рамки текущей информации, представляя собой логически

обоснованный прыжок в неопределенное будущее, что может и не быть одобрено с точки зрения формального анализа. Интуиция часто обеспечивает целостное видение, позволяя рассмотреть проблему более содержательно, опираясь на прошлый опыт, знания и ценности человека, принимающего решение [25].

Поскольку будущее невозможно точно предсказать, управленческие решения приходится принимать в отсутствие исчерпывающей информации. Перед менеджерами стоит дилемма. Отложить ли принятие решения до появления более подробной информации или принять решение сейчас, в отсутствие полной информации? Если мы отложим решение, то преимущество первого хода могут получить конкуренты. Вместе с тем, если решение, принятое на основе неполной информации, будет неверным, компании грозят определенные негативные последствия.

Таким образом, некоторыми из характеристик современного менеджмента являются следующие:

• Грамотные процессы принятия решений должны ставить в центр внимания проблемы, а не внутрифирменную политику.

• Для выработки оригинальных решений требуется креативный подход.

• Процесс управления требует анализа, но анализ не исключает полностью необходимость в обсуждении.

• Растёт потребность в быстром принятии решений в связи с увеличением цены отсрочки.

Человек принимает не «стандартный репертуар решений», как это было принято в теории бюрократии. Важным становится содержание принятого решения, его индивидуальность, креативность. Поэтому сам процесс принятия решения необходимо рассматривать как процесс познания, как процесс обучения.

Обучающие организации – принципиально новый тип организаций, требующих создания и развития значительных динамических способностей, т. е. эти организации требуют принципиально новой системы менеджмента, создание которой только происходит.

Одной из важнейших переменных является внешняя среда, с которой сталкивается организация. Для статической среды может подходить «механистическая модель Т. Бернса и Дж. Сталкера, на которую многие повесили бы ярлык бюрократии, который сейчас считается чуть ли не уничижительным» [27]. Интересно, что концепция бюрократии изначально рассматривалась как большой скачок вперед для человечества.

Систематизация правил, обеспечивающих беспристрастное обращение с клиентами организаций, по мнению Вебера, приведёт к тому, что отдельные лица не будут подвергаться прихотям самоуправных или даже деспотичных правителей и руководителей [45]. Однако со временем сопутствующее значение данного термина изменилось. Сегодня большинство людей приравнивают данный подход к неуклюжему, медленному, бездумному применению правил, предпочтению правильной процедуры требуемому результату.

В этих рассуждениях отражаются причины, по которым механистические и бюрократические модели являются неэффективными в современной деловой среде. Темп изменений настолько быстрый, что медленной реакции допускать нельзя, и изменения могут опережать способность организации управлять ими. Тем не менее невозможно обеспечить координацию без определённой степени предсказуемости. Дж. Марч и Г. Саймон признавали это в своей новаторской работе, в которой они ввели понятие «стандартных операционных процедур» (СОП), описывающее правила, которые разрабатывают организации для того, чтобы управлять повторяющимися ситуациями [33]. Действительно, исторически существовали руководящие принципы построения иерархий – такие принципы, как четкая линия командования, подотчетность только одному лицу, чёткое обозначение сферы ответственности, ответственность в сочетании с полномочиями и контроль над всеми подотчётными.

С увеличением скорости изменений, однако, изменения, как правило, опережают способность организации разрабатывать правила: мы не можем устанавливать и переписывать правила с такой скоростью! Кроме того, наряду с нестабильностью возникает другая проблема, которая заключается в непредсказуемости перемен. Независимо от того, насколько мы хороши в прогнозировании и планировании, 100-процентная точность никогда не будет достигнута. Следовательно, мы должны создавать гибкие организации, которые могли бы справиться с непредвиденными изменениями, вызванными нестабильностью;

б) управленческий анализ необходимо организовывать на принципиально новой теоретической и методической базе. Интернационализация бизнеса, цифровая экономика должны определять возможность работать со сверхбольшими массивами информации, которые подлежат проверке на сопряженность, корректность и полноту. Помимо сбора и обработки информации, необходимы деловая аналитика, предполагаю-

щая целенаправленный поиск необходимой информации, подготовка ее для лица, принимающего решение, а также передача соответствующей структурной единице. При этом в условиях гиперконкуренции, интернационализации бизнеса и других факторов усложнения экономических взаимоотношений следует продолжить теоретические исследования в области поиска и усиления нужных «слабых сигналов»;

в) информатизация управления, создание «цифровой экономики» кардинально изменяют подход к процессу принятия решения – основному элементу менеджмента организации. Вложения в информационные технологии составляют почти 50% всех капитальных инвестиций американских компаний, и топ-менеджмент должен принимать в них непосредственное участие. Конкурентное преимущество всё чаще создаётся на основе информации и знаний. Очень важно следить за тем, чтобы работникам была доступна своевременная, точная и нужная информация [27]. Современные тенденции ведения бизнеса указывают на то, что при выработке управленческих решений необходимы разработка и использование алгоритмов класса «искусственный интеллект», основанных на вербальных моделях и методах эвристического программирования. Чисто математические модели становятся «обеспечивающими», вспомогательными, поскольку жесткая формализация сильно упрощает реальную действительность. При этом, принимая решение, мы говорим о поиске эффективного рационального действия по достижению заранее установленной цели, а не оптимального (совершенного, идеального);

г) в области прогнозирования можно говорить о поиске новых методов проактивного характера, позволяющих получать результаты в условиях неполных статистических данных, а иногда при полном их отсутствии. Прогнозные модели должны иметь возможность строиться по принципу конструктора «Лего», когда из традиционных модулей и блоков, описывающих специфические особенности, получается единый комплекс, позволяющий получать новые, синергетические оценки. В качестве методов наиболее перспективным представляется сценарный подход при обязательном использовании методов управления рисками;

д) наконец, разработка новой парадигмы (концепции и принципов) менеджмента организации должна обязательно учитывать новые тенденции в построении организаций, т. е. их формальные и неформальные организационные структуры. Здесь необходимо отметить два основных момента. Во-первых, необходимы глубокое философское, методологическое, методическое и алгоритмическое обоснования сетевого

подхода в управлении и его соотношения (сущностных взаимосвязей) с системным подходом. Во-вторых, усиление методов координации требует разработки качественных и количественных методов определения и оценки меры делегирования прав и ответственности, а также прорыва в теоретическом обосновании проблемы лидерства и интерпренерства (внутреннего предпринимательства).

Выводы

1. Современная теория стратегического менеджмента очень многолика, она имеет много направлений, взаимоисключающих взглядов и концепций. Начиная с середины 1960-х гг. стратегическое планирование (стратегический менеджмент, управление стратегическим процессом) подтверждает знакомую нам со школьной скамьи истину, что «практика – критерий истины». Но вехами в истории становления стратегического менеджмента остаются разработки классиков: К. Эндрюса, И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга, Дж.Б. Куинна, Г. Хамела и К. Прахалада.

2. С начала 1960-х гг. литература в области стратегического менеджмента оказалась наводнена сотнями моделей, в которых делается попытка формализовать данный процесс. Мы исследовали основные, базовые модели стратегического управления: модель Гарвардской группы, И. Ансоффа и Г. Стейнера, и не удержались, чтобы в 1998 г. не предложить свое представление по данному вопросу – контур стратегического управления. Однако классические модели, построенные по принципу последовательной реализации этапов стратегического менеджмента, в современных условиях бизнеса показали свою несостоятельность. Это позволило заявить о необходимости разработки новой модели стратегического менеджмента, основанной на принципиально иной концепции.

3. Потребность в построении новых теоретических конструкций, поиске новых методологических подходов в теории стратегического управления обусловлена также и тем, что теория менеджмента в целом (общего менеджмента) наталкивается на огромные трудности при поиске адекватных ответов на современные вызовы бизнес-среды и практические нужды менеджмента организации. На наш взгляд, это означает, что пришло время разработки новой парадигмы менеджмента организации, соответствующей требованиям и тенденциям развития общества в

XXI в. При этом надо учитывать, что современный бизнес характеризуется рядом особенностей, среди которых наиболее существенными представляются глобализация, информатизация и турбулентность среды.

4. Представляется, что новая парадигма менеджмента организации, адекватная вызовам бизнес-среды XXI в., должна учитывать следующие обстоятельства:

• Ведущим научным подходом к изучению менеджмента организации становится процессный подход. При этом сама сущность процессного подхода несколько меняется исходя из его общепринятого понимания.

• Грамотные процессы принятия решений следует ставить в центр внимания проблемы, а не рассматривать их как элемент внутрифирменной политики.

• Для выработки оригинальных решений требуется креативный подход.

• Процесс управления требует анализа, но анализ не исключает полностью необходимость в обсуждении.

• Растёт потребность в быстром принятии решений в связи с увеличением цены отсрочки.

5. Управленческий анализ необходимо организовывать на принципиально новой теоретической и методической базе. Интернационализация бизнеса, цифровая экономика должны определять возможность работать со сверхбольшими массивами информации, которые необходимо проверить на сопряженность, корректность и полноту. Необходимы не просто сбор и обработка информации, а деловая аналитика, предполагающая целенаправленный поиск необходимой информации, подготовка ее для лица, принимающего решение, а также передача соответствующей структурной единице. При этом в условиях гиперконкуренции, интернационализации бизнеса и других факторов усложнения экономических взаимоотношений нужно продолжить теоретические исследования в области поиска и усиления нужных «слабых сигналов».

6. Информатизация управления, создание «цифровой экономики» кардинально изменяют подход к процессу принятия решения – основному элементу менеджмента организации. Вложения в информационные технологии составляют почти 50% всех капитальных инвестиций американских компаний, и топ-менеджмент должен принимать в них непосредственное участие. Конкурентное преимущество всё чаще создаётся на основе информации и знаний. Очень важно следить за тем, чтобы работникам была доступна своевременная, точная и нужная информация.

7. Разработка новой парадигмы (концепции и принципов) менеджмента организации должна обязательно учитывать новые тенденции в построении организаций, т. е. их формальные и неформальные организационные структуры. Здесь необходимо отметить два основных момента. Во-первых, необходимы глубокие философское, методологическое, методическое и алгоритмическое обоснования сетевого подхода в управлении и его соотношения (сущностные взаимосвязи) с системным подходом. Во-вторых, усиление методов координации требует разработки качественных и количественных методов определения и оценки меры делегирования прав и ответственности, а также прорыва в теоретическом обосновании проблемы лидерства и интерпренерства (внутреннего предпринимательства).

Литература к главе 1

1. Адизес И.К. Размышления о менеджменте. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. Болмэн Л., Дил Т. Рефрейтинг организаций. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2015.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
5. Вебер М. Избранное. Образ общества / пер. с нем. – М.: Юрист, 1994.
6. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. – 2-е изд. – М.: Дело, 2010.
7. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического менеджмента. – СПб.: Изд. дом СПбГУ, 2006.
8. Кун Т. Структура научных революций. – М.: АСТ, 2009.
9. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2000.
10. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента. – СПб.: Питер, 2011.
11. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
12. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

13. Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013.

14. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2016.

15. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

16. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 3-е изд. / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.

17. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.

18. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 1988.

19. Файоль А. Общее и промышленное управление / издание 1916 г.; пер. 1923 г.

20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2002.

21. Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек. – М.: АСТ, 2015.

22. Хамел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. – М.: Манн, Иванов и Фербер: Эксмо, 2013.

23. Ansoff, H.I. (1971). Strategies for Diversification/Marketing and Diversification: Long Rangy Planning. – Bradford University Press.

24. Burke, L.A. and Miller, M.K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision marking // Academy of Management Executive 13(4): 91-9.

25. Cristensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, I.L. (1960). Business Policy: Text and Cases. – Homewood (ill), Irwin.

26. Dye, R. and Sibony, O. (2007). How to improve strategic planning // The MckInsey Quarterly (3): 40-9.

27. Fitzroy, P., Hulbert, J.M. and O`Shannassy, T. (2016). Strategic management: the challenge of creating value. – 3rd edition.

28. Haeckel, S.H. (1999). Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations. – Boston, MA, Harvard Business School Press.

29. Jonson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). Exploring Strategy. – Ninth edition, Prentice Hall.

30. Khandwalla, P.N. (1970). The Effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm (doctoral dissertation, Carnegie-Melon University).

31. Lawler, E.E.I. and Worley, C.G. (2006). Designing organization that are built to change // Sloan Management Review 48(1): 19–24.

32. Lowendah, L.B., Revald, O. (1998). Challenges to existing strategy theory in postindustrial society // Strategic Management Journal, vol. 19, p. 755-774.

33. March, J.G. and Simon, H.A. (1958). Organizations, New York, Wiley.

34. McFarlane, F.W. (1984). Information technology changes the way you compete // Harvard Business Review, May–June.

35. Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. – NY, The Free Press.

36. Rayport, J.F. and Sviokla, J.J. (1995). Exploiting the virtual value chain // Harvard Business Review, November–December.

37. Schendel, D.E., Hatten, K.J. (1972). Business policy and Strategic management: A broader view for an emerging discipline // Academy of Management Proceeding.

38. Steiner, G.A. (1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. – NY, Free Press.

39. Strategic Management Journal, vol. 15, Winter 1994.

40. Strategic Management Journal, vol. 15 (Summer special issue), 1994, p. 5-1.

41. Taylor, F. (1974). Scientific Management Penguin.

42. Thompson, P. & McHugh, D. (1995). Work organizations; A Critical introduction. – 2nd Ed. – Hampshire: Macmillan Press Ltd.

43. Tushman, M.L. and O`Reilly, C.A. (2004). The ambidextrous organization // Harvard Business Review (April): 74-83.

44. Weber, Max (1978). Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. – University of California Press.

45. Weber, M. (2001). The Protestant Ethic and Spirit of Capitalist. – London, Routledge Classics.

Глава 2. Современная модель стратегического менеджмента

Задачи обучения

Изучив данную главу, вы должны уметь:

1. Формулировать стратегию, включающую понимание целей, на которые она направлена.
2. Пользоваться понятиями видения, ценностей, миссии и целей.
3. Применять концепции видения, ценностей, миссии и целей на корпоративном и бизнес-уровне.
4. Понимать стратегический процесс – как он работает, как заставить его работать, какие могут возникнуть препятствия для этого процесса.
5. Излагать процессную модель стратегического менеджмента.

2.1. Основные понятия модели стратегического менеджмента

Задача стратегического управления состоит в создании организации, способной создавать и приносить ценность в течение длительного периода времени [20]. Совершенно очевидно, что это крайне трудно сделать. Обычно компании проживают определенный период успеха, а потом угасают по мере появления новых компаний в растущих отраслях. Продолжительный успех имеет место только в том случае, когда стратегическим менеджерам удается думать и о сегодняшнем, и о завтрашнем дне.

Управление с точки зрения сегодняшнего дня (использование существующих ресурсов/способностей) обычно включает в себя тонкую регулировку, введение поэтапных изменений и более-менее постоянную стратегию. Изменения небольшие, скорее эволюционного характера. В идеале у компании имеются видение и ценности, глубоко в нее укоренившиеся, понимаемые и разделяемые всеми её сотрудниками. Стратегия должна быть хорошо проработанной, критерии ее результативности – четко определёнными и достижимыми. Необходи-

мо, чтобы организационная структура компании, система контроля и управления производительностью были надлежащим образом спланированы.

Управление с точки зрения будущего (освоение новых ресурсов/способностей) требует предусмотрительности и знаний, позволяющих представить то, как компания будет работать в будущем. Чтобы продвигаться вперёд, реализуя будущее видение, требуются не только лидерские навыки, но и специфическое планирование приобретения или развития необходимых способностей [15]. Менеджерам может быть полезно ослабить жесткость подходов, применяемых в компании: сотрудники должны быть открытыми к переменам, готовыми слушать. Информационные системы должны быть открытыми как для внешнего, так и для внутреннего воздействия. Руководители высшего звена не должны слишком сильно зависеть от формальных систем или текущих сотрудников. Полезная информация может поступить от поставщиков, клиентов, университетов, технических органов или из любых других источников. Они должны отыскивать опережающие индикаторы перемен по всем направлениям – технологическим, социально-демографическим, политическим и пр. Основной принцип состоит не столько в определении тенденций, сколько в обнаружении поворотных моментов и переломов на кривой роста. Компания, постоянно сталкивающаяся с сюрпризами, вряд ли сможет с ними благополучно справляться.

Поскольку будущее неопределённо, то стратегию невозможно заковать в бетон. Она должна развиваться наряду с развитием среды, но иметь при этом общую направленность. Разработка стратегии – это непрерывный процесс, а не то, что составляется в соответствии с жестко определёнными циклами планирования. Компании необходимо иметь последовательность мероприятий, однако они должны быть мотивированы изменениями обстоятельств, а не ходом времени.

На рис. 2.1 показано, что долгосрочный успех компании зависит от двух факторов:

• умения использовать свои способности в данной отрасли;

• скорости возникновения новых секторов отрасли и возможности компании развивать способности, необходимые для конкурентной борьбы в новых секторах.

На свободном рынке, где отсутствуют организационно-правовые барьеры, все преимущества будут, в конце концов, оспорены конкурентами. Скорость, с которой нивелируются конкурентные преимущества,

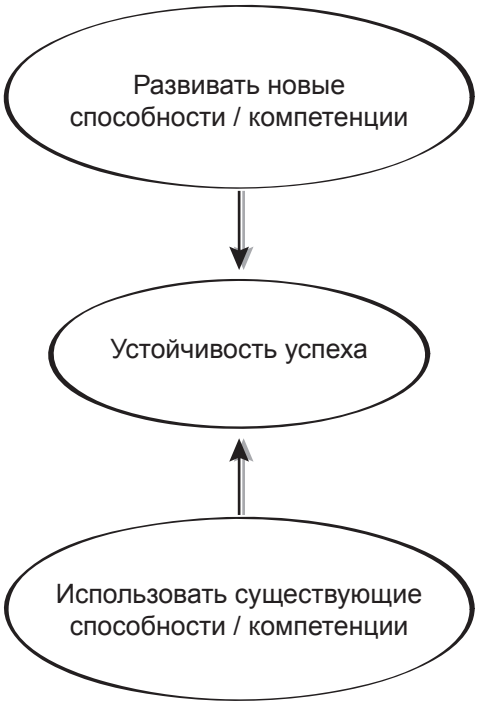


Рис. 2.1. Устойчивость успеха

зависит от структуры отрасли. Стратегическое управление должно обеспечивать изобретение и разработку новых предложений, которые будут создавать ценность в неопределённом будущем, а также создание ценности с помощью текущих предложений. Если в краткосрочной перспективе компания не создаст ценности, то потеряет поддержку клиентов и акционеров. Однако при ориентации исключительно на краткосрочную перспективу у компании не будет будущего.

Таким образом, стратегическое управление включает создание процесса непрерывных изменений и усовершенствований и управление им. С точки зрения стратегии все компоненты компании являются претендентами на изменение. В отдалённой перспективе нет ничего неизменного. Стратегическое управление должно создать такую организационную архитектуру, которая будет стимулировать непрекращающиеся преобразования наряду с выполнением текущих операций. Стратегическое управление требует внесения и/или поэтапных, и/или революционных изменений с целью обеспечения устойчивого успеха компании.

Если компания испытывает трудности, то это происходит зачастую потому, что её стратегия и основополагающие допущения более не соответствуют реальности. Устаревают допущения о природе конкуренции, о том, что хотят клиенты, или о факторах, являющихся двигателями успеха. Вот почему ключевым элементом стратегического управления является удержание внешней перспективы в фокусе. Чтобы увидеть, когда действующая «модель» подвергается риску стать неадекватной, требуется наличие системы раннего оповещения.

Осуществить фундаментальное преобразование стратегии на практике гораздо сложнее, чем в теории. Это требует инновации, креативности и глубокого понимания бизнеса компании, её клиентов и изменений среды. Реализация новой стратегии может привести к устареванию существующих способностей, выводу с рынка текущей продукции для запуска новой и к риску для рабочих мест. Ранее успешные компании часто демонстрируют неспособность к переменам, воспринимая мир с точки зрения, которая устаревает все больше и больше. И действительно, некоторые считают, что большинство инноваций в промышленности приходит от сторонних компаний, не связанных с образом мышления компаний этой отрасли.

Как бы то ни было, но лучше самим изменить свой бизнес в корне прежде, чем другие сделают это. Однако многие компании считают это трудным делом. Они могут провести одну реорганизацию, а затем остановиться. Вот почему во многих отраслях относительно неизвестные компании занимают новые стратегические позиции, подавляя тем самым компании, которые когда-то считались крепкими. Ни в коей мере эти инновационные подходы, которые продемонстрировали такие новаторы, как Google и Facebook, не ограничиваются высокотехнологичными отраслями. Компании, такие как Aldi (немецкий розничный магазин сниженных цен), Ryanair (ирландская бюджетная авиакомпания) и Starbucks (американская сеть кофеен), привнесли инновации в традиционные отрасли и имели огромный коммерческий успех [33].

Итак, для обеспечения устойчивого успеха компаниям необходим набор стратегических мероприятий: одни из них должны быть ориентированы на короткий срок, а другие – на более длительный. Задача стратегических менеджеров заключается в том, чтобы создавать ценность в настоящем при одновременной подготовке базы для будущего создания ценности. Данная цель представляет собой классическую управленче-

скую дилемму: сколько инвестировать в текущий бизнес, а сколько – в новый [17]. В стремительно изменяющемся мире успеха добиваются те компании, которые сами генерируют перемены, адаптируются к ним и тем самым изменяют окружающую реальность.

Деятельность любой коммерческой организации в условиях рынка подчинена одной цели – получению прибыли. В течение долгого времени существования самой рыночной экономики эта цель – получение прибыли – уточнялась (получение устойчивой прибыли, т. е. особое внимание уделялось динамике процесса), видоизменялась (получение дивидендов, т. е. не самой прибыли, а той ее части, которая достается акционерам) или усложнялась (капитализация организации, связанная не просто с получением прибыли, а с ее ликвидностью).

При этом прибыль является лишь конечной точкой в процессе «воспроизводства стоимости для потребителей, акционеров и работников» [3], причем не простого воспроизводства, а расширенного, которое определяется не только необходимостью повышать устойчивость организации к выживанию, но и амбициями собственников и высшего руководства компании.

Как отмечалось выше, владельцы и топ-менеджеры фирмы (компании) рассматривают процесс получения прибыли (дивидендов, повышение капитализации) не как одномоментный, но перманентный процесс, не оканчивающийся через определенный промежуток времени. В этом случае принято говорить о получении устойчивой прибыли. В условиях повышения влияния на функционирование фирмы факторов внешней среды, и особенно ее быстрорастущей неопределенности (турбулентности), устойчивая прибыль может быть получена только при наличии у компании определенных конкурентных преимуществ, связанных с ее деятельностью.

Конкурентное преимущество[1]

Под конкурентным преимуществом в качестве базового берем определение Р. Гранта: «Если две и 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» [2].

[1] Подробнее понятие «конкурентное преимущество» рассмотрел Роберт Грант [2].

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, т. е. 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, т. е. от стратегического соответствия фирмы. Любое внешнее изменение создает возможность для получения прибыли, при этом, если внешние воздействия мимолетны, решающим становится быстрота реакции [2]. То, что скорость имеет решающее значение для конкурентного преимущества, известно давно. Еще в 1988 г. Джордж Сталк из Бостоновской Консалтинговой Группы утверждал, что скорость, достигаемая за счет своевременного производства и продаж, является главным конкурентным преимуществом многих ведущих японских компаний [57].

Трактовка конкурентного преимущества, исходящая из внешних источников, основана на традиционной экономической логике. Она видит его источник в способности фирмы создавать для своих клиентов такую ценность, которая превысит не только затраты на ее производство, но также превзойдет ценность, созданную 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].

В свою очередь, концепции, основанные на учете внутренних источников конкурентного преимущества, определяя его как получение фирмой экономических выгод «выше обычных», акцентируют внимание на организационно-экономических аспектах. Важность такой трактовки для целей нашего исследования заключается в том, что возникает реальная возможность идентификации основ долгосрочных конкурент-

ных 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 и способствуют уничтожению конкурентных преимуществ у других фирм данной отрасли. Обычно инновации понимают как создание новых товаров или процессов, воплощающих в себе новые идеи, т. е. в техническом смысле. Однако наиболее важными являются стратегические инновации, определяющие новаторские идеи ведения бизнеса. При этом инновационные стратегии – это результат как чистого творчества, так и анализа:

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

– стратегические инновации обеспечивают клиентам беспрецедентный уровень удовлетворения потребностей благодаря комбинированию разнообразных параметров деятельности, которые ранее считались противоречивыми [35];

– стратегические инновации, разрабатываемые постоянно, позволяют фирме чувствовать себя устойчиво на неустойчивых рынках [36].

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.

Конкурентное преимущество организацией достигается в условиях турбулентности внешней среды и насыщенного товарами рынка не путем экстенсивного развития по известным трендам, а путем или проактивных действий на старом рынке, или выхода на новый рынок (создание нового рынка). Именно потребности в новом качестве менеджмента организации привели к созданию нового направления – стратегического менеджмента.

Понятие стратегии[1]

Стратегия как ключевое понятие стратегического менеджмента имеет множество определений.

А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, в 1960-е гг. считал, что стратегия – «это определе-

[1] Подробнее понятие «стратегия» рассмотрено нами в [12].

ние основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [25].

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, необходимо 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 высшего руководства при определении будущей стратегии. 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, реализует одно из главных требований стратегического процесса – его стабильность.

В 1970-е гг. известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определял стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [1].

По И. Ансоффу, существуют 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 общий 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 предстоят качественные изменения системы ценностей высшего руководства фирмы.

В 1980-е гг. Г. Минцберг попытался дать наиболее обобщенное определение стратегии. Он рассматривал стратегию как единство «5Р»: план (plan), поведенческая модель (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и прием, отвлекающий маневр (ploy) [8; 9].

Согласно Г. Минцбергу, 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 руководители 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 поведе-

нии. 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 считает Г. Минцберг, в данном случае предприятие подобно организму, который ищет свою экономическую нишу, чтобы успешно бороться за выживание в мире враждебности и нестабильности [8].

Стратегия (или перспектива) понимается Г. Минцбергом как концепция бизнеса организации. Она определяется как «воспринятый путь завоевания мира», т. е. 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», т. е. индивидуумов, объединенных единым пониманием проблем и (или) единством стереотипов поведения.

Наконец, стратегия как прием – уловка 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, а с другой – далеко неочевидна 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 заключается его сильная сторона. Г. Минцберг подчеркивает многоас-

пектность 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 «структура – поведение – результат» [37]. 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 [37].

С одной стороны, генезис понятия стратегии показывает, что оно постепенно уходит больше в содержательную сторону, важнее становятся качественные характеристики, неформализованные представления о будущем организации. С другой стороны, наметилась тенденция возврата к простым, коротким определениям данного понятия, очень напоминающим формулировку А. Чандлера.

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.

Великие стратеги – это, по существу, те, кто принципиально по-новому видит проблемы. Но эти видения не предусмотрены в финансовых отчетах и аналитических записках, 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].

Тогда стратегия – это конкретизация видения развития организации, отвечающая на вопросы: «Где?», «Когда?» и «Как?» достигнуть долгосрочного конкурентного преимущества. При этом в крупной компании на эти вопросы отвечает не одна, а целая иерархия стратегий[1].

Видение – ценности – миссия – цели

Практика ведения бизнеса крупнейшими компаниями показывает, что руководство высшего звена компании считает выработку понимания её будущего важным компонентом стратегического управления. Все члены организации должны быть заинтересованы в будущем компании. При этом руководители высшего звена обязаны ответить на следующие вопросы:

• Как, по вашему мнению, будет выглядеть компания десять лет спустя?

• Каких организационных ценностей мы придерживаемся?

• Каких изменений следует ожидать в ближайшие год-два?

• Чего мы намерены добиться в течение определенного периода времени?

Ответы на эти вопросы требуют понимания целей, к которым движется компания, и её стремлений. В сфере стратегического управления много неясностей, поскольку компании пользуются разными определениями для того, чтобы донести свои идеи до акционеров. Такие понятия, как миссия, видение, задача, намерение, философия и кредо, являются попыткой менеджеров компании выразить надежды на будущее компании с целью мотивировать сотрудников и направлять их в работе.

Некоторое время назад Питер Друкер заметил (и его замечание актуально по сей день), что руководители высшего звена редко уде-

[1] Подробнее об иерархии (пирамиде) стратегий изложено в главе 6.

ляют достаточно внимания задачам и миссии бизнеса, несмотря на их очевидную важность. Однако сильная личная привязанность к стремлениям компании и к идеям, которые она отстаивает, необходима для возбуждения энтузиазма и стимулирования преданности сотрудников [28]. За последние годы потребность в таком понимании общей цели только возросла, а не уменьшилась. Поскольку организации прошли децентрализацию и стали более горизонтальными, решения стали приниматься глубоко внутри организационной структуры. Наделение сотрудников полномочиями принимать решения без обеспечения единомыслия во всей организации ставит под угрозу как согласованность, так и координацию.

Компании, которые переживают длительный успех, имеют достаточно неизменные амбиции и ценности, при этом их стратегии постоянно адаптируются под изменения в мире.

Формирование образа будущего компании требует воображения. Стратегическое управление не является чисто аналитической деятельностью, а требует креативности, энтузиазма и преданности. Мы не считаем, что креативность и воображение – единственные качества, которые необходимы генеральному директору; в то же время генеральные директора – не единственные члены организации, которым желательно обладать этими качествами. И действительно, каждое подразделение компании может выиграть от общего видения, которого придерживаются все сотрудники подразделения. При этом компания всё же нуждается в понимании будущего направления деятельности. Выработка такого понимания является главной обязанностью генерального директора и совета директоров. Мы также полагаем, что менеджер, который не способен представить себе будущее, не сможет реализовать его. Реализация, конечно, обычно труднее представления, но представление является важным первым шагом.

На рис. 2.2 определены четыре понятия, касающиеся будущего направления деятельности компании, – видение, ценности, миссия и цели. На внутреннем уровне эти понятия будут:

• определять позицию менеджмента по стратегическим вопросам, особенно в периоды неопределённости;

• ориентировать сотрудников при принятии ими решений;

• вдохновлять сотрудников работать более эффективно благодаря определению приоритетов и общих задач;

• определять ожидаемые нормы результативности.

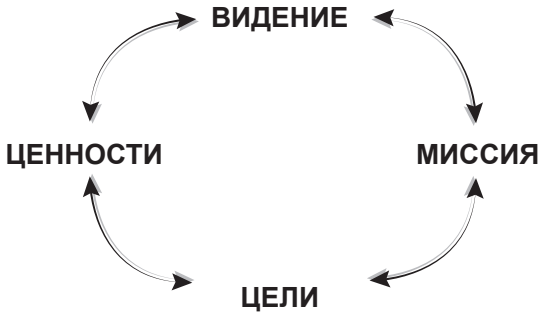


Рис. 2.2. Понятия, касающиеся будущего направления развития компании

На внешнем уровне они:

– улучшают коммуникацию с такими заинтересованными группами, как клиенты, поставщики, средства информации и т. д.;

– служат средством связи с общественностью;

– помогают заручиться поддержкой со стороны.

Мы кратко опишем перечисленные понятия, а затем рассмотрим каждое из них подробнее. Несмотря на то, что мы изучаем эти понятия последовательно, они являются взаимосвязанными друг с другом (см. рис. 2.2).

Видение

Видение без действия – это грёзы наяву;
действия без видения – это ночной кошмар[1].
Японская пословица

Видение должно быть реалистичным, заслуживающим доверия и привлекательным, оно служит мостом между настоящим и будущим. Видение очень важно для формулирования стратегии, поскольку то, что компания решает делать, должно подчиняться тому, чего она хочет добиться.

Выработка видения является главной задачей руководства высшего звена: видение – логический предшественник формулирования стратегии, а также главная мотивация для сотрудников. Однако, чтобы стать источником мотивации, видение должно быть доведено до сведения сотрудников и принято ими.

[1] Цитируется по [33, с. 177].

Понятие «видение» в литературе по стратегическому менеджменту имеет множество определений[1]. Наиболее образно и близко к нашему пониманию высказались о «видении» У. Беннис и Б. Наймус: «Для того чтобы выбрать направление, руководитель должен в первую очередь выработать мысленный образ возможного и желательного будущего положения организации. Этот образ, который мы называем *видением,* может быть расплывчатым, как сон, или четким, как цель или задача. Главное, что предвидение есть представление о реалистичном, надежном, привлекательном будущем для организации, таком ее состоянии, которое во многих важных отношениях лучше нынешнего.

Видение – это манящая цель... Помните также, что предвидение всегда относится к будущему, к состоянию, не имеющему места в настоящем и не существовавшему никогда прежде. Предвидя, руководитель наводит мост – крайне важный – между настоящим и будущим организации.

Сосредоточившись на видении будущего, лидер оперирует *эмоциональными и духовными ресурсами* организации, ее ценностями, обязательствами, устремлениями. Менеджер, напротив, имеет дело с *материальными ресурсами* компании, ее капиталом, человеческими навыками и умениями, сырьем, технологией.

Если лидерство предполагает хоть искру таланта, то он должен заключаться в необыкновенной, почти волшебной способности вызывать – из множества образов, знаков, прогнозов, вариантов – отчетливое видение будущего, одновременно простого, понятного, желательного и захватывающего» [11].

Согласно модели, изображённой на рис. 2.2, определение будущего направления развития – нелинейный процесс. Это, скорее, возвратный и интерактивный процесс, в котором на основе анализа вырабатываются концепции стратегии, наводящие на вопросы о реализации с прогнозированием возможных результатов, что может в конечном итоге привести к пересмотру стратегии. Одним из элементов данного процесса является выработка видения компании. Компания – это группа отдельных лиц, собравшаяся добровольно с общей целью. Важной задачей стратегических менеджеров является формулирование видения – ожиданий от будущего, которые используют и понимают внутри и вне компании. Конечно, не все компании используют именно термин «видение». Некоторые выра-

[1] Подробнее см. [7].

жают эту идею такими словами, как задача, намерение или цель, но как видение ни назови, самое главное – чтобы оно обладало определённой стабильностью. Тем не менее мир всё-таки меняется, и взгляд компании на своё будущее также может меняться: в стратегическом менеджменте нет ничего постоянного. Изменение видения – одна из наиболее трудных задач для стратегических менеджеров.

Видение можно определить для компании в целом или на более низком уровне, например на уровне коммерческого подразделения. Как бы то ни было, видение должно задавать направление, ориентир для разработки стратегии и принятия решений. Оно также должно служить источником мотивации для сотрудников, быть вдохновляющей идеей, на которой все сотрудники компании или её подразделения могут сосредоточить свои усилия. И наконец, оно должно чётко формулировать дальнейшее направление развития для заинтересованных групп компании.

Хорошие формулировки видения не должны быть чересчур осторожными: нужно, чтобы сотрудники могли найти в видении то, что вдохновило бы их лично [26]. Видение также не должно быть слишком конкретным или легко достижимым: оно ориентировано на далёкую перспективу. Поскольку мир склонен к переменам, формулировку видения компании также необходимо корректировать в соответствии с изменениями. Видение должно быть аргументированным, амбициозным и обращаться ко всем сотрудникам, хотя, возможно, самая важная его характеристика – это степень приверженности к нему всех сотрудников. Видение, в которое никто не верит, не выполняет свою главную задачу и обычно является контрпродуктивным, вызывающим критику среди сотрудников. Хамел и Прахалад, описывая понятие, схожее с видением, используют термин «стратегическое намерение», утверждая, что часто намерения успешных компаний основаны на смелых амбициях, неотступной идее о победе и стремлении нарастить требуемые ресурсы [51]. Подробнее о стратегических намерениях говорится в главе 6.

Заявление о видении должно представляться всем заинтересованным группам желательным и правдоподобным, задавая ориентиры для принятия решений, предоставляя свободу действий для инициативных предложений и облегчая общение с заинтересованными сторонами. Видение должно быть основано на реальности. Видение, основанное исключительно на финансовых показателях, вряд ли сможет стать источником мотивации для сотрудников. В то же время заявления о видении не должны быть слишком пространными и грандиозными, иначе они

потеряют свой смысл [41]. Однако специалисты в области стратегического менеджмента отмечают, что компании используют понятие видения весьма по-разному.

У всех успешных компаний должно быть видение (или его эквивалент) для того, чтобы сориентировать свои стратегические усилия в долгосрочной перспективе; в противном случае в процессе движения к намеченным целям компания будет сталкиваться со сбивающими с толку разногласиями. Однако эту пользу не стоит преувеличивать, поскольку видение обычно формулируется достаточно широко.

Заявление о видении также должно мотивировать и вдохновлять сотрудников. Воображаемое будущее должно быть достаточно амбициозным, но реальным, и при этом в нём должны быть мечты, надежды и чувство страсти [26]. Мотивация людей на реализацию действий, предусмотренных планом, никогда не входила в словарь традиционного стратегического планирования. Фактически подразумевалось, что люди будут идти туда, куда укажет план. Но это не так, что блестяще доказал Г. Минцберг [48].

Создание хорошей формулировки видения требует определённого разнообразия взглядов для обеспечения творческого подхода. Если все менеджеры будут мыслить одинаково, то будет трудно выработать новые идеи в связи с тем, что они зачастую находятся на границе с текущими идеями. И здесь тоже нужен баланс. Слишком большое разнообразие препятствует прогрессу; слишком маленькое сдерживает креативность. Разнообразие может также проявляться в процессе разработки и в рассматриваемых темах, в поиске образов и метафор, ориентирующих в направлении будущего компании и в том, как туда добраться.

Данный процесс может занимать значительное время. Непросто создать видение, которое было бы практичным, характерным исключительно для компании, и которое отражало бы её историю, предполагая также возможности её расширения. Видение должно быть современным, но не таким, чтобы его нужно было корректировать каждый год. Тем не менее обязательно будут такие моменты, когда компания должна будет изменить своё видение. Одна из задач лидеров состоит в создании образа будущего компании. Способность выполнить данную задачу – это главный отличительный признак великого лидера. Таким образом, видение и лидерство имеют очень много общего.

Некоторые компании вместо того, чтобы требовать от высшего руководства создания видения, просят сделать это людей, которые фак-

тически будут управлять компанией в будущем. Подающая надежды команда молодых менеджеров обычно бросает вызов мышлению высшего руководства компании, что может привести к захватывающему диалогу. Другой многообещающей методикой является сравнение организации с личностью, и она заключается в том, что исполнительные директора описывают организацию как личность, сравнивая ту, что они видят сейчас, с той, какой, по их мнению, она должна стать в будущем. Этот процесс представляется для некоторых руководителей настолько трудным, что иногда проще попросить их нарисовать картину того, как компания будет выглядеть в будущем, чем описать то, какой она является сегодня.

Ценности

Вторым элементом определения будущего направления развития является создание ценностей организации – совокупности убеждений, определяющих поведение членов компании[1]. Ценности говорят о том, как менеджеры и сотрудники должны вести себя в своей ежедневной работе. Ценности описывают «то, как у нас тут делаются дела», но они могут быть явно выраженными и подразумеваемыми. К прямо сформулированным ценностям могут относиться те, которые составляют основу отношения к коллегам (насколько доверительное и исполненное уважения?), к развитию сотрудников, целостности и честности во всех взаимодействиях как внутри компании, так и вне её, а также ценности в отношении к клиентам и обществу и т. д.

Ценности включают понимание того, что считается этичным поведением внутри компании, – тема, важность которой возросла после ряда финансовых скандалов и случаев позорного поведения высшего руководства таких компаний, как Barclays и Tesco. В США исполнительные директора General Motors не отозвали 2,6 миллиона автомобилей с дефектами включателя зажигания, хотя было известно, что трещина в металле имела отношение к 13 летальным исходам [54]. Подобные действия со стороны руководителей высшего звена в нескольких компаниях должны заставить потребителей и законодательные органы высказать сомнения в управленческой этике в целом.

Как и в случае с видением, внедрение ценностей в организацию обычно лежит в сфере ответственности генерального директора и лиде-

[1] Ценности высшего руководства как основа, фундамент системы ценностей организации рассмотрены в главе 3.

ров организации. Очевидно, что если ценности организации совпадают с собственными ценностями сотрудника, то он будет испытывать личное чувство ответственности и видеть смысл в своей работе. Такие ценности могут выступать и как источник мотивации, и как механизм контроля: отдельные лица действуют в соответствии с собственной системой ценностей, а если эти ценности будут гармонировать с организационными ценностями, то это снизит необходимость контролировать их согласованность [27]. Ясное понимание этих ценностей также важно в случае набора персонала: нам нужны преданные люди, которые будут действовать в соответствии с ценностями организации.

Мы рассматриваем организационные ценности как неотъемлемую составляющую успеха компании, однако часто они проявляются неявно, а не открыто. В последнее время исполнительным директорам под давлением со стороны защитников окружающей среды и акционеров приходилось пересматривать корпоративные ценности, чтобы выразить их абсолютно ясно. Ценности можно разделить на «технические» (рентабельность, экономическая прибыль, доля рынка) и «социальные» (целостность, уважение к другим, доверие и ориентация на клиента). Исследования показывают, что эти «социальные» ценности становятся нематериальными активами, которые приносят акционерам дивиденды. Компания Starbucks, например, разработала процессы, которые привели к снижению текучести персонала, что экономит несколько миллионов долларов в год [38].

Как в случае с видением, выражение ценностей имеет смысл только в том случае, если их разделяет весь персонал компании. Эта вовлеченность обычно определяется степенью участия сотрудников в их формулировании. Ценности могут играть роль «культурного клея», позволяя одним компаниям процветать во времена стремительных перемен, когда другие борются за выживание.

Выработка письменного заявления о ценностях подходит не для всех компаний. Однако для большинства ценности представляют собой очередной инструмент в арсенале средств для создания и организационных изменений и управления ими. В молодых предприимчивых компаниях организационные ценности часто сильно связаны с ценностями их основателей. Возвращение в Apple Стива Джобса омолодило компанию, и ценности инновации, которые, казалось, были лишены силы в его отсутствие, быстро возродились. Иногда ценности основателя сохраняются неизменными в течение нескольких поколений менеджеров. Так называемый «Метод HP», действующий в Hewlett-Packard, по-прежнему считается ценностью и приписывается основателю компании Биллу Паккарду.

К числу наиболее важных организационных ценностей относятся ценности (часто неявные), ориентированные на риск, инновации, рост и будущее. В ряде компаний корпоративные ценности поощряют равномерный, поэтапный рост, в некоторых – ценности лежат на другом конце спектра. Например, в News Corporation приняты ценности, которые ориентируют компанию на рост и стимулируют её предпринимательский дух, – ценности, которые также разделяются такими корпорациями, как Oracle, SAP и Sony. В то же время в компаниях Exxon-Mobil и Nestle ориентируются на ценности, которые, возможно, не выражены явным образом, но, по всей видимости, продвигают идею равномерного, поэтапного, а не бурного роста с соответствующими рисками [33].

Ценности также могут приносить проблемы. В одной и той же компании между разными подразделениями могут быть значительные отличия. Данный феномен называется организационной дифференциацией. Одно из наиболее частых её проявлений – разница в ценностях между различными функциональными направлениями одной компании [42]. Такая дифференциация может также наблюдаться между разными коммерческими подразделениями диверсифицированной компании. Чем сильнее степень диверсификации компании, тем глубже может быть эта разница. Оба типа дифференциации могут стать препятствием выработке согласованной стратегии, а также её реализации.

Ценности также порождают трудности при наборе персонала. Ценности отдельных людей к началу их занятости обычно являются уже вполне сформированными. Поскольку эти ценности были созданы в ходе длительного процесса восприятия культуры, их довольно трудно изменить. Более того, по мере глобализации компаний эти личные ценности становятся, очевидно, всё более разнообразными, т. е. они с ещё меньшей долей вероятности будут отражать ценности страны происхождения компании и кадрового состава её высшего руководства.

Отметим, что ценности также могут создавать значительные препятствия изменениям в организации.

Миссия

В декларации миссии компании говорится об области деятельности, в которой она будет вести конкурентную борьбу, её действиях и функциях.

Такие заявления должны быть присущи конкретной компании и давать возможность людям, читающим их, понять, что представляет со-

бой компания, что она делает, а также чего она не делает. Формулировка миссии должна прояснять видение компании и задавать конкретные ориентиры, которые позволят обеспечить согласованность действий сотрудников. Часто такие заявления о миссии отражают приоритеты компании и её обязательства перед основными стейкхолдерами.

Таким образом, заявление о миссии определяет те области, в которых компания выражает желание заниматься бизнесом. В заявлении о миссии нужно учесть выгодное использование способностей компании, принимая во внимание её потенциальные возможности. Миссия не должна допускать слишком широкого толкования возможностей, но и не должна быть настолько узконаправленной, чтобы стать ограничением перспектив развития компании. Многопрофильным компаниям нужно, конечно, формулировать заявления о миссии как на общественном, так и на бизнес-уровнях. Миссии отдельных коммерческих подразделений должны быть связаны и согласованы с корпоративной миссией. Так или иначе, но миссии также могут обозначать границы в конкурентной группе, классифицируя потенциальные сферы деятельности, в которых компания преуспевает или желает преуспеть. И хотя не существует прямых доказательств того, что качество миссии оказывает видимое воздействие на результативность компании, всё же декларация миссии, акцентирующей ответственность компании перед сотрудниками и обществом в целом, может произвести благоприятный эффект [18].

Решения о миссии относятся к наиболее важным стратегическим решениям, и к ним не нужно подходить легкомысленно. Управление эволюцией декларации о миссии – обязанность менеджмента высшего звена. Менеджмент может принять решение о расширении или ограничении миссии.

Расширение формулировки миссии может быть вызвано:

– отсутствием достаточных возможностей для роста;

– обнаружением неплановой выгодной цели.

Сужение формулировки миссии может быть вызвано:

– предельным истощением ресурсов;

– низкой финансовой результативностью;

– стремлением защититься от поглощения.

Кроме того, изменения в миссию часто вносит новое руководство, определяя таким образом новые направления развития; важную роль в этом также может сыграть давление со стороны рынка капитала, если аналитики считают, что развал компании будет способствовать «высвобождению ценности».

В основе понятия миссии лежит идея об эффективном использовании способностей компании за счёт ориентации на ограниченное число возможностей, а не распыления ресурсов на чересчур большое число рынков. Согласно исследованиям и общему мнению, компании обычно добиваются успеха тогда, когда они опираются на свои ключевые способности (стержневые компетенции) [51], ориентируясь на то, что они делают хорошо.

Декларация о миссии – это стратегическая концепция, которая полезна как для бизнес-подразделения, так и для компании в целом. В идеале мы бы хотели, чтобы миссии бизнес-подразделений были частью корпоративной миссии, оставаясь при этом взаимоисключающими, чтобы границы сферы деятельности каждого подразделения были чётко определены и не перекрывали друг друга. Однако этот идеал может быть разрушен появлением инноваций, которые часто создаются на границах того, что могло традиционно считаться «рынком» или отраслью. Вспомните такие новые термины, как косметические средства (косметические продукты с функциями лекарственных препаратов), функциональные пищевые продукты (продукты с явно выраженными преимуществами для здоровья, например маргарин, снижающий уровень холестерина), охлаждённые пищевые продукты (те, которые сохраняются ни замораживанием, ни консервированием, но при этом «свежими» не являются), или даже стратегию компании Mars по созданию мороженого на основе своих конфет. В каждом из этих случаев инновации породили новые сценарии конкуренции, вынуждая менеджеров пересмотреть свои стратегии и даже концептуальное осмысление бизнеса.

Заявления о миссии могут быть короткими, в одно предложение, или длинными, размером с целую страницу. Чтобы эти заявления приносили пользу, нужно, как в случае с видением и ценностями, чтобы их понимали и принимали все члены организации. И действительно, в эпоху сетевой кооперации и аутсорсинга такое понимание можно эффективно распространить среди других заинтересованных групп, в частности поставщиков.

Хотя заявления о миссии не нужно менять слишком часто, совершенно очевидно, что они не должны оставаться неизменными вечно, и чем выше скорость изменения среды, тем чаще их стоит пересматривать. Даже если прошлые возможности исчезнут, появятся новые, и успешная компания неизбежно перерастёт свои старые миссии. Большинство ком-

паний начинают с довольно простого и узконаправленного заявления о миссии, соответствующего одному из представленных ниже типов. Однако, по мере роста компании, её миссия будет расширяться, отражая увеличивающиеся возможности и взгляд на возможности.

Заявления о миссии можно составить на нескольких фундаментальных основаниях: три из них ориентированы на предложении: природные ресурсы, технологии и продукты/услуги; и два – на спросе: рынок/сегмент рынка и потребности клиентов. Мы рассмотрим каждый из них по очереди, показывая, каким образом определение миссии может влиять на выбор возможностей:

• Природные ресурсы. Такие коммерческие компании придают максимальное значение ценности природных ресурсов. Такая миссия, например, как «Мы – компания лесопромышленного комплекса», может означать, что компания может выбрать производство любых продуктов, использование любых технологий, любой рынок сбыта, но эта продукция будет сделана только из дерева.

• Технологии. Такие коммерческие компании опираются на используемую технологию: «Мы – оптическая компания» или «Мы – радиоэлектронная компания». «Радиоэлектронная компания» будет искать возможности, основанные исключительно на электронике, её продукцию можно продавать на любом рынке, для производства может использоваться любое сырьё, но эта продукция будет основана на электронике.

• Продукт/услуга. Такие коммерческие компании будут ориентированы на конкретный(-ые) продукт(-ы)/услугу(-и), например: «Мы – автомобильная компания». Хотя данная миссия подразумевает ориентацию только на автомобили, эти автомобили могут использовать разные виды топлива (бензин, дизель, этанол, СПГ, природный газ), работать с применением разных технологий (с использованием пара, электрики, технологии внутреннего сгорания, газовых турбин) и поставляться на различные рынки по всему миру.

• Рынок/сегмент рынка. Эти коммерческие компании предлагают свои продукты/услуги определённым рынкам/сегментам рынка (продукция может изготавливаться из разного сырья и с использованием различных технологий).

Например, компании, продающие потребительские товары в упаковке, ориентируются на семьи и предлагают различные бытовые товары и средства личного ухода. Определения с указанием рынков, часто основанные на географической и социально-экономической сегмента-

ции, наиболее распространены среди розничных и дистрибьюторских компаний.

• Потребности клиентов. Миссия ориентирована исключительно на потребности клиентов. Например, миссия по удовлетворению транспортных потребностей может говорить о том, что компания будет предлагать продукцию или услуги, связанные с велосипедами, легковыми и грузовыми автомобилями, автобусами, судами, вертолётами и аэропланами.

Н. Кэпон и соавторы показывали, что вместо активного управления заявлениями о миссии большинство компаний предпочитают забывать о них в хорошие времена, а беспокоятся о них только при наступлении трудностей [23]. Еще чаще встречаются исполнительные директора, которые, по-видимому, игнорируют вопрос о миссии бизнеса. Когда принимаются решения, очевидно противоречащие заявлению о миссии, то это подрывает доверие к менеджерам.

Добавим одно остроумное замечание: «Мы убеждены в важности миссии, но должны признать, скрепя сердце, что когда менеджеры среднего звена организации отвергают составление заявления о миссии как «упражнение по изобретению новых слов», то они, возможно, и правы, но это характеризует стратегическое управление их компании не с лучшей стороны» [33].

Цели

Цели – это количественно оцениваемые показатели, которых компания ожидает достичь как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. У большинства компаний имеется иерархия таких финансовых и нефинансовых целей, распределяемых по уровням, от корпоративного до коммерческого, а также за их пределы. Они представляют собой достижения, которых, по мнению менеджмента, нужно добиться, чтобы реализовать видение и миссию компании.

Организации должны точно определять, чего они надеются добиться в будущем, формулируя ряд целей – измеримых показателей, которые требуется достичь. Цели – это ясные, поддающиеся количественному определению и измеряемые показатели, которые должна достичь компания или подразделение компании в течение определённого периода времени. Все цели должны иметь следующие черты:

• измеримый критерий, например рост выручки;

• шкалу измерения этого критерия;

• уровень, которого необходимо достичь;

• временную шкалу для достижения цели.

Цели обычно устанавливаются для многих направлений компании и, как правило, спускаются сверху вниз по её иерархии: сначала определяются корпоративные цели, затем – цели бизнес-подразделений, а после этого – более конкретные цели по продуктам/рынкам в пределах сферы деятельности подразделений. В идеале эти цели являются согласованными и последовательными. В реальности в компаниях часто ведётся затяжной процесс согласования, включающий совещания со всеми участниками. Команда руководства высшего звена, посовещавшись с советом директоров, устанавливает корпоративные цели и пересматривает корпоративные стратегии и результативность. Цели бизнес-подразделений устанавливаются менеджерами этих подразделений в процессе совещаний с руководством высшего звена. Возможен добавочный уровень взаимодействия с советом директоров, что зависит от значимости коммерческого подразделения. В выработке стратегии на уровне подразделения участвуют непосредственное руководство подразделения и корпоративные менеджеры, а если подразделение крупное, то привлекаться может и совет директоров.

Типы целей, устанавливаемых на корпоративном уровне и на уровне бизнеса, обычно значительно отличаются. На корпоративном уровне существенное внимание уделяется рынкам капитала и общим финансовым показателям, таким как соотношение между собственными и заёмными средствами. Менеджмент бизнес-подразделения ориентируется, прежде всего, на рынки сбыта, и его цели отражают такую направленность. Тем не менее эти два подхода не следует рассматривать как отдельные друг от друга. Результативность на рынках сбыта бизнес-подразделения приведёт к росту объемов продаж и чистой прибыли, которые являются главными операционными факторами денежного потока, далее – к росту экономической прибыли и, наконец, к увеличению дивидендов акционеров.

Ответственность за постановку целей лежит на команде топ-менеджеров. Цели должны обновляться и отражать текущее конкурентное положение и возможности. Обычно цели определяются при участии членов компании, но иногда они диктуются сверху. Финансовый кризис 2008 г. привёл к тому, что многим компаниям пришлось скорректировать свои краткосрочные цели для обеспечения выживания и денежного потока.

Разбивка корпоративных целей до уровня бизнес-подразделения является отчасти вопросом управления портфелем, отчасти – вопросом конкурентной стратегии в ведении подразделений компании, но зависит, однако, и от стиля работы. Уровень, на котором устанавливаются такие цели, требует поиска соответствующего поведенческого компромисса. Цели, которые менеджмент более низкого уровня считает невыполнимыми, могут мотивировать разве что на уход от ответственности, но не на повышение своих усилий. С другой стороны, некоторая «растяжка» необходима для того, что обеспечить мотивацию к пересмотру базовых убеждений, которые в противном случае остались бы неисследованными.

Мы считаем, что правильные цели можно установить только в ходе совместной работы при условии непредвзятого отношения к выработке трудных компромиссных решений, которые обычно направлены на снижение напряженности, вызванной, с одной стороны, нисходящим давлением со стороны капитальных рынков, а с другой – восходящим давлением со стороны конкурентных рынков подразделения.

Кроме того, существуют некоторые важные принципы, которых следует придерживаться при постановке целей. Во-первых, всё большее число компаний устанавливают цели и оценивают результативность в сравнении не с конкурентами, а с предшествующим периодом, часто с прошлым годом. Повышение результативности за предыдущий период часто мотивирует, но может и сбивать с толку. Бизнес – это конкурентная игра, и при любой возможности разумно делать сравнения именно с внешней средой. Какой бы показатель мы ни рассматривали, будь то выручка от продаж, доходность акционерного капитала, маржа или любой другой, нам следует проводить сравнения с конкурентами, а не с прошлым годом. Везде, где это возможно, мы должны направлять внимание вперёд и вовне, вразрез с часто преобладающей тенденцией смотреть назад и вовнутрь [33]!

Рассмотрим три основные проблемы, связанные с постановкой целей: определение приоритетов, чрезмерная амбициозность и непредвиденные последствия.

Поскольку компания и её бизнес-единицы должны определить вложенное множество целей, распределяемых по уровням компании сверху вниз, то нам нужно убедиться в том, что эти цели являются внутренне непротиворечивыми. Цель сокращения расходов, например, может быть несовместимой с целью введения инноваций. Другими словами, при по-

становке целей мы должны признавать необходимость поиска компромиссных решений. Эти решения нужно принимать открыто и озвучивать сразу. Хотя в идеальном мире мы можем хотеть всего и сразу, в реальности это невозможно. Например, можно вспомнить о потенциальных проблемах, к которым приводят цели достижения роста.

Среднестатистическая крупная компания не способна финансировать свой рост исключительно за счёт внутренних резервов, для этого ей придётся обращаться за помощью к финансовым рынкам. Причины довольно очевидные: рост требует инвестиционных средств независимо от того, на что они расходуются: на новые производственные объекты, оборудование, набор и обучение нового персонала или на рекламу. Конечно, в некоторых случаях мы можем собрать внутренние средства самостоятельно, но чем амбициознее цель достижения роста, тем ниже вероятность этого. Другими словами, нужно найти компромисс между целями увеличения роста и денежным потоком. К сожалению, человеку свойственно хотеть всё и сразу, но если не решить вопрос о компромиссе напрямую, то разочарования не избежать. Методы портфельного анализа и построения оптимальных финансовых моделей помогают устранить эту проблему.

Ближе к концу XX столетия некоторые аналитики высказывались в пользу концепции BHAG («Большая волосатая наглая цель») [26]. В некоторых компаниях это привело к бессмысленной манипуляции цифрами.

Идея концепции BHAG состоит в том, что чересчур амбициозные цели могут мотивировать людей на достижение лучших результатов. Однако достижение исключительных результатов требует наличия соответствующих ресурсов и/или освобождения от ограничений, что позволит подойти к проблеме по-другому. Цели, которые являются недостижимыми, будут оказывать, как правило, негативное воздействие на результативность: менеджеры понимают, что не смогут достичь этих целей, поэтому даже не стараются.

Проблема становится очевидной по прошествии времени, но её редко можно увидеть в настоящий момент. Совершенно очевидно, что человеческие существа способны принимать чуть ли не гениальные решения, если им требуется добиться результативности относительно какого-либо одного показателя.

Дж. Халберт и В. Брандт советуют, чтобы непреодолимые обстоятельства не стали непреодолимой преградой, необходимо избегать ак-

цента на единственный показатель (а) через поиск баланса приоритетов, о котором мы говорили ранее, и (б) введение некоторых запасных критериев (т. е. измерять один и тот же компонент альтернативными методами, если это возможно). На самом деле, вероятность девиантного поведения значительно снижается, если цели предварительно обсудить и согласовать в соответствии с подходом, который мы пропагандировали ранее. Всякий раз, когда целевые показатели воспринимаются как несправедливые или когда вознаграждения и штрафы привязываются к достижению результатов в соответствии с показателями, вероятность проблем растёт [40].

2.2. Процессная модель стратегического менеджмента

Принятие решений в организации

Стратегические изменения являются результатом решений, принятых и реализованных в ответ на видимые возможности или угрозы. Таким образом, управление изменениями требует стратегической осознанности и стратегических знаний, которые подразумевают способность распознавать и интерпретировать сигналы из окружающей среды. Сигналы из окружающей среды приходят в организацию постоянно и разнообразными способами. Важно их отслеживать и отбирать таким образом, чтобы важные сообщения достигали тех, кто эти решения принимает. Если стратегические изменения каким-то образом зависят от системы планирования, то эта система должна собирать соответствующие данные. Таким же образом, если мы больше полагаемся на стратегические изменения, возникающие на основе решений, принятых внутри организации менеджерами, которые хорошо знают рынок, своих поставщиков и т. д., то эти менеджеры должны чувствовать, что они имеют полномочия принимать решения об изменениях. В обоих случаях, чтобы направить деятельность в нужное русло, необходимо правильное стратегическое руководство.

Принятие решений – это процесс, связанный с наличием проблемы и который часто используют для решения проблем. Говоря простым языком, проблема имеет место, когда возникает нежелательная ситуация, которая требует действий, направленных на то, чтобы изменить ее. Иными словами, для любого человека существующее положе-

ние дел является проблемой, если данная реальность неприемлема для него. Он стремится изменить ситуацию и получить удовлетворяющие его результаты.

Однако во многих случаях проблемная ситуация очень сложна, ее можно понять и контролировать только отчасти, и, следовательно, решения далеки от идеала и направлены только на смягчение ситуации. В других случаях менеджеры могут обнаружить вокруг себя столько проблем одновременно, что самое лучшее, что они смогут сделать, это уменьшить их интенсивность, а не искать правильные ответы.

Рассел Акофф [14] различает такие понятия, как решение, разрешение, рассасывание и освобождение от проблем. Решение – это оптимальный ответ, лучший выбор или альтернатива, и рациональное принятие решения является попыткой найти этот ответ. Разрешение – это удовлетворительный ответ или выбор, не обязательно лучший из имеющихся, но зависящий от таких обстоятельств, как ограничения времени и недостаточная значимость проблемы. Мы говорим о рассасывании, когда цели меняются таким образом, что проблема перестает быть проблемой. Представление о том, что должно происходить, меняется и начинает соответствовать тому, что происходит; действующие реалии становятся приемлемыми. Обычно менеджеры принимают новые, менее амбициозные цели, которые позволяют им почувствовать, что проблемы больше не существует. Например, достижение 5%-ного роста доходов на статичном рынке может оказаться трудным; пересмотренные (пониженные) показатели в 2% будут более реалистичными. Освобождение имеет место, когда мы просто игнорируем проблему в надежде, что она сама пройдет. Некоторые люди так относятся к несложным заболеваниям.

В стратегическом решении всегда присутствует элемент объективности, однако также будут играть роль иные, более субъективные воздействия. Как следует из рис. 2.3, на конечное решение будут оказывать влияние три элемента:

– результаты различного рода анализов и логических выводов/рекомендаций, которые используются для оценки имеющихся данных;

– интуиция и способности человека или людей, участвующих в процессе. Влияние будут оказывать их прошлый опыт и готовность доверять надежности и имеющейся в наличии информации. Некоторые менеджеры и стратегические лидеры, особенно те, кого мы называем предприимчивыми, часто имеют сверхъестественное и трудно объяснимое понимание рынка или отрасли и того, какая стратегия могла бы



Рис. 2.3. Принятие решений [58, с. 480]

сработать. Можно сделать вывод, что они не выполняют никакие виды формального анализа и не используют никакие из вышеперечисленных методик. Но таких менеджеров немного, остальные же следуют советам и используют формальный анализ;

– политические реалии различных альтернатив. Выполнимым решением будет то, которое люди посчитают реализуемым. Это не обязательно будет альтернатива, которая на бумаге обещает самую высокую прибыль. Чтобы добиться эффективности, все менеджеры должны уметь решать соответствующие политические вопросы, чтобы реализация данного решения была наиболее вероятной.

Процесс принятия решений состоит из информации и людей. Разрабатывая подходящую информационную систему, стратегический лидер должен убедиться в том, что он собрал хорошую команду и правильно ею управляет.

По групповому поведению имеется много исследований. Однако надо отметить, что ни один стиль руководства нельзя назвать лучшим вообще, поскольку многое зависит от личности, влияния и харизмы лидера.

Таким образом, нам, возможно, захочется, чтобы некоторые решения были более объективными и чтобы организации проявляли больше

инициативы в своих решениях, а не просто демонстрировали реактивность (реагировали на изменение условий). В последнем случае существует реальный риск, что они не заметят новые возможности, поскольку они будут постоянно бороться с негативным воздействием внешней среды. Там, где возможен личный аудит, процесс усиливается благодаря свободному и открытому обмену среди группы менеджеров. Очень часто, когда менеджеры собираются на собрание, цель ориентирована на задачу, а процесс либо игнорируется, либо принимается как должное. Повышенное внимание к процессу может улучшить принятие решений. В этом утверждении нет ничего нового, но сам факт, который часто упускается, требует того, чтобы на него еще раз обратили внимание.

Принятие рационального (наилучшего в данной ситуации) решения включает следующие стадии, не обязательно строго в указанном порядке:

– уяснить проблему, что подразумевает не только формулировку очевидных симптомов и проявлений;

– поставить четкие цели по достижению желаемого результата;

– продумать возможные альтернативы действий;

– оценить вероятный результат для каждой альтернативы;

– выбрать курс действий на основе рассмотрения вероятных результатов и желаемых целей;

– реализовать данный выбор;

– отслеживать и оценивать процесс.

Понятно, что большинство решений и управленческих действий не следуют такой последовательности и включают не все стадии. Часто допускают сокращения, в основном из-за нехватки времени или информации, а иногда это обусловлено ленью. Этому можно привести несколько объяснений. Х. Симон [56] предлагает идею «разумной достаточности», принятия удовлетворительного направления действий (не обязательно наилучшее решение), которое, по меньшей мере, ставит и рассматривает проблему. К. Линдблом [44] и позже Дж.Б. Куинн [52] предлагают альтернативные теории, основанные на понятии проб и ошибок, принятии окончательного решения постепенно, на стадии обучения, в отличие от более автоматических решений. А. Этзиони [31] утверждает, что менеджеры оценивают относительную важность и приоритет вопроса или проблемы, а затем основывают на этой оценке время и внимание, которое они собираются уделить этому вопросу. Все это логично и приемлемо. Вопрос касается степени, до которой менеджеры

избегают – сознательно или бессознательно – элементов рационального подхода, особенно в случае больших серьезных проблем, и в конечном итоге принимают неправильные решения, которые не могут адекватно решить проблему.

Б. Хейрс и П. Фаррел [39] идентифицируют три «деструктивных вида мышления», влияние которых в организации топ-менеджеры должны минимизировать, если они хотят руководить изменениями эффективно:

– жесткое мышление, жесткий ум, который душит оригинальность и творчество и игнорирует необходимость изменений;

– эго-мышление, которое направлено на субъективность и затрудняет сотрудничество;

– «мышление в стиле Макиавелли», которое использует политическую деятельность, чтобы достичь личных целей за счет других.

Все эффективные менеджеры занимаются политикой; они используют свою власть и влияние, чтобы прийти к решениям и действиям, которые служат нуждам и интересам организации. Негативная политика имеет место, когда такая власть и влияние используются против наиважнейших интересов компании.

В случае кризисной ситуации в организации менеджеры обычно прагматичны и решительны. Однако иногда решения, которые принимаются неспешно, трудно реализовать, поскольку ценное время тратится на оценку решения. Может оказаться трудным оправдать трату времени в начале процесса на поиск поддержки, согласования и вовлечение в процесс необходимых людей, если время поджимает. Однако если решение пользуется поддержкой людей, так как с ними советовались, и они понимают причины такого решения, реализация пройдет более гладко, что в результате сэкономит время.

Вряд ли можно полностью удовлетворить все предпочтения каждого внутреннего или внешнего заинтересованного лица, поскольку, как мы уже поняли, необходимо согласие сторон. Здесь проблема состоит в способности менеджеров оценить и признать, что разные люди имеют различные перспективы, и они не одинаково относятся к существующим проблемам. Есть поговорка у менеджеров, что «проблема в том, как мы видим проблему». Слишком узкая перспектива приводит к неудачному решению, которое негативно воздействует на других. Учет различных перспектив требует диалога и обмена мнениями.

С. Финкельштейн и другие [32] утверждают, что неудачные решения предполагают две стадии. Сначала человек или группа людей прояв-

ляют недальновидность, но затем, на второй стадии, они не могут исправить ошибку. Авторы называют четыре основные причины: обманчивый (вводящий в заблуждение) опыт, обманчивое предвзятое мнение, неуместный эгоизм и неуместные привязанности. Иногда эмоциональные привязанности вполне логичны. В таких случаях менеджеры часто заявляют, что «в то время идея казалась хорошей». И, возможно, она была таковой – ввиду определенных факторов. В конце концов, чаще всего менеджеры совсем не глупые люди, и они не имеют целью разрушать свои организации. Они просто совершают ошибки. И риски, на которые они идут, не по ним (слишком велики для них).

Наконец, обратим свое внимание на аспект реализации решений, который исключительно важен. Решение эффективно, если оно успешно реализуется и дает ожидаемые или приемлемые результаты. Может оказаться весьма разумным потратить время на обдумывание решения, например, на то, чтобы привлечь людей, которые должны осуществлять реализацию, на то, чтобы сформировать обязательства на этой стадии, хотя это требует времени. Вероятнее всего, такие решения будут реализовываться без проблем. Альтернативой этому будет быстрый, решительный подход, и он может оказаться не таким эффективным. Если такая альтернатива не получит поддержки, это может привести к противоречиям и нежеланию со стороны других людей реализовывать этот подход. В. Врум и Ф. Йеттон [59] разработали модель, включающую пять альтернативных способов принятия решений:

1. Лидер решает проблему или принимает решение самостоятельно, используя доступную для него информацию.

2. Лидер получает необходимую информацию от подчиненных, а затем принимает решение самостоятельно. Подчиненные не участвуют в предложении или оценке альтернативных решений.

3. Лидер может посвятить в проблему определенных подчиненных индивидуально и изучить их идеи и предложения. Затем лидер принимает решение, которое может основываться и на идеях подчиненных.

4. Лидер посвящает в проблему группу подчиненных и собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое, опять же, может основываться на их идеях и предложениях.

5. Лидер привлекает группу подчиненных, вместе с ними вырабатывает и оценивает альтернативы, таким образом, решение является результатом коллективного соглашения.

В. Врум и Ф. Йеттон утверждают, что выбор стиля зависит от конкретной проблемы, и их модель включает ряд вопросов, которые могут помочь выбрать самый подходящий стиль. Хотя модель и полезна для того, чтобы определить различные стили и подчеркнуть, что определенный конкретный стиль не всегда будет самым подходящим, это больше нормативная теория – «то, что вы должны делать», – поэтому ее следует использовать с осторожностью.

Понятие стратегического решения

Предлагаемая модель стратегического менеджмента основана на следующих исходных постулатах:

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, т. е. 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 результатов, возникших после принятия действия, а также в отношении намерений, которые им предшествовали» [47]. При этом надо учитывать замечания классика в области управления Питера Друкера: «Невозможно принять решение на будущее. Решение – это приверженность к действию. А действия всегда совершаются в настоящем и только в настоящем. Однако действия в настоящем являются одним-единственным способом делать будущее» [28]. 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.

Стратегические решения – это такие решения, которые влияют на долгосрочное благосостояние организации. Такие решения принимаются на всех уровнях компании. Что именно является стратегическим, зависит от рассматриваемой компании. Решения корпоративного уровня влияют на компанию в целом, в то время как другие стратегические решения могут затрагивать отдельное направление или подразделение компании. Что считать долгосрочным, также зависит от компании и отрасли. Для компании, разрабатывающей программное обеспечение, длительный срок может означать всего лишь 1–2 года. Для нефтяной компании, занимающейся всеми этапами, от разведки месторождений до розничных продаж, длительный срок может быть равен 15–20 годам.

Число фундаментальных решений, формирующих будущее направление работы компании, может быть относительно невелико. Стратегическими эти решения делает их потенциальное будущее воздействие на компанию и ее способность создавать и использовать ценность, а также тот факт, что их практически невозможно пересмотреть; эти решения после реализации очень трудно изменить, они требуют больших ресурсов и работают на длительную перспективу.

На рис. 2.4 показаны четыре характеристики стратегических решений, которые мы сейчас кратко рассмотрим.

Создание ценности. Во-первых, стратегические решения должны быть направлены на создание ценности для компании. Некоторые решения могут не создавать мгновенной ценности; эффект может накапливаться в течение некоторого времени в будущем. Заметьте, что получение конкурентного преимущества является необходимым, но не достаточным условием для создания ценности. Конкурентное преимущество – это качество, которым обладает компания, но не обладают ее конкуренты: например, предложение клиентам выгоды, которую не предлагают конкуренты. Преимущество не обязательно приводит к превосходным финансовым результатам, поскольку извлекать собственную выгоду из него могут поставщики или клиенты.

Величина использованных ресурсов. Стратегические решения также требуют использования больших ресурсов. Они вносят значительные изменения в структуру компании в части предлагаемой продукции и услуг, обслуживаемых рынков и/или требуемых навыков и умений.

Сложность пересмотра. После того как решение было принято, его трудно пересмотреть. Немецкой компании Siemens было бы трудно перестать заниматься машиностроением и начать зарабатывать как сеть



Рис. 2.4. Характеристики стратегических решений

быстрого питания. Накопленный опыт очень важен! При этом компании должны развивать свою предприимчивость, поскольку будущее становится все более и более непредсказуемым.

Ориентация на долгосрочную перспективу. Стратегические решения ориентированы на долгосрочную перспективу. Стратегические решения связаны с будущим, они должны быть направлены и ориентированы на долгосрочную перспективу. В стратегии нет ничего постоянного: все меняется. Стратегическое решение может потребовать изменения культуры компании, многолетней преданности этой культуре. Вопрос о том, что считать «стратегическим» и какой принимать временной горизонт, зависит от скорости, с которой развиваются рынки и технологии. Даже в динамичной области бытовой электроники разработка инновационных продуктов требует настойчивости и достаточного финансирования. Разработка компанией Amazon ее продукта Kindle заняла пять лет и обошлась примерно в 200 млн долл. Часто стратегические решения напоминают по своим свойствам большую лотерею!

Принятие стратегических решений может пострадать от ряда препятствий, рассмотрим их подробнее.

Избыток данных. Иногда процесс принятия стратегических решений может пострадать от избытка данных. Мы не можем определить, что важно, а что нет. В эпоху информации эта проблема усиливается.

Недоступность информации. Отсутствие достаточной информации – обычная проблема, когда дело касается фундаментально новых продуктов или новых изменений в крупных компаниях. Качество финансового анализа зачастую довольно низкое, хотя если риск можно оценить, то можно воспользоваться аналитическими инструментами. В других ситуациях проведение анализа практически невозможно, и стратегические решения опираются, в основном, на рассуждения и интуицию. В случае возможности применения анализа он будет иметь свойства, скорее, ритуала, чем средства для принятия решения.

Путаница и неточности. Иногда в литературе описывают стратегию и стратегический процесс как обязанность генерального директора, как будто в этом процессе участвует только генеральный директор. Это далеко от правды: сбором и анализом данных занимается большое число лиц; более того, окончательное решение принимается, как правило, целой группой менеджеров высшего звена. Состав данной группы обычно меняется по мере того, как к ней присоединяются новые лица, а действующие уходят из этой группы или из компании. Иногда невозможно точно определить, кто именно принял решение и было ли решение вообще принято. Иногда решения являются результатом постепенно продвигаемой целенаправленной политики. Происходит не только размывание ответственности за решение; иногда само выбранное решение является результатом компромисса, а потому не имеет четкой направленности.

Устаревшие типы мышления. Типы мышления состоят из концепций и связей, которые мы используем для понимания различных ситуаций и условий. Типы мышления влияют на то, как мы понимаем мир и предпринимаем действия, они являются способом, с помощью которого интерпретируются данные, и, таким образом, они сообщают нам, что важно и на что нужно обратить внимание. Типы мышления могут быть опасными, поскольку обычно они выражены косвенно, неявно. Топ-менеджер из автомобильной отрасли может сказать: «Людей интересует только стиль», в то время как на самом деле имеется в виду, что у него есть тип мышления, в соответствии с которым людей интересует только стиль [33].

Типы мышления развиваются в течение длительных периодов времени и с трудом поддаются изменению. Более того, если этот тип широко

разделяется внутри компании, то он становится целевой установкой, что является одной из причин того, что компании испытывают трудности при реализации новых стратегий. Менеджеры и сотрудники не верят, что мир действительно изменился; если они видят изменение, то считают, что это временное явление и что в ближайшем будущем «нормальное состояние» (т. е. прошлое) вернётся! Для переключения с данной парадигмы может потребоваться совершенно новая команда менеджеров.

Компании работают в мире сложных адаптивных систем, которые часто характеризуются как прерывистое равновесие. После того, как мир пройдёт революционные периоды своего развития, может стать очевидно, что топ-менеджеры оторвались от реальной жизни. Их опыт и понимание были сформированы в прошлом, им трудно понять новый мир. Если сотрудники не будут сообщать плохих новостей, то это может усугубить тенденцию к отрыву руководства высшего звена от реальности. В литературе по стратегическому менеджменту как хрестоматийный описывается пример с General Motors в США. В 1980-х гг. у высшего руководства GM были устаревшие понятия, что привело к недооценке ими иностранной конкуренции, большим расходам на новый завод на фоне снижения качества продукции. В течение этого периода и далее GM потерял значительные доли рынка на важнейшем североамериканском рынке и оказался неспособным генерировать прибыль для акционеров в течение довольно длительного периода. Эта сага закончилась в 2009 г. банкротством компании, когда контрольный пакет акций оказался в руках правительств США и Канады.

Первым, кто акцентировал внимание на процессном аспекте стратегии, был Г. Минцберг, который определил ее как «паттерн в потоке управленческих решений» [47]. Д. Кэмпбелл, 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» [6]. Наконец А. Хакс и Н. Майлаф 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» [37].

Появляются монографии и учебники, где понятие «стратегический менеджмент» заменяется на «стратегический процесс» [9; 37].

Базовые принципы процессной модели

Стратегический процесс как составная часть менеджмента компании есть процесс единства и противоречий, которые могут быть представлены в виде трех основных дихотомий (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Основные дихотомии теории стратегического управления по В.С. Катькало [4]

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

Рассмотрим представленные дихотомии подробнее.

Дихотомия между содержанием стратегий и процессом стратегий предполагает четкое разделение самого потока стратегических действий и результата стратегических действий, а точнее – соответствие полученных результатов объявленным целям или общему видению проблемы. Если добавить сюда 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.

Предпринимательский и административный 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)» [4]. При этом очевидно, что чисто проактивный путь развития («чистая инновация»), так же как и «адаптация без ре-

структуризации», 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 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 борьба новых и старых методов реализации по существу есть путешествие между Сциллой и Харибдой, так как велика вероятность вместо успеха подвергнуться двум серьезным и равновеликим опасностям.

Третья дихотомия связана с источниками конкурентных преимуществ, которые делятся на внутренние и внешние.

Несмотря на множество концепций, оказавших влияние на развитие стратегического управления, в теории стратегического менеджмента имеются два основных подхода, соответствующих каждой из альтернатив данной дихотомии. В профильной литературе они получили следующие названия: модель «Структура – поведение – результат» (СПР) и ресурсно-ориентированный подход (РОП).

Модель СПР предполагает, что решающее влияние на результативность компании оказывает внешняя среда. Согласно модели РОП, наоборот, источником успеха компании являются ее уникальные ресурсы, навыки и способности. Кратко опишем каждую модель.

Модель «Структура – поведение – результат»

Модель «Структура – поведение – результат» (СПР) утверждает, что структурные характеристики отрасли определяют поведение компании (или то, что мы называем стратегией), что, в свою очередь, влияет на результативность бизнеса.

Структурные характеристики включают такие параметры, как барьер входа, концентрация клиентов, существование заменителей и степень дифференциации продукции, а также некоторые другие. Эти характеристики определяют поведение компании, в том числе такие элементы, как ценообразование, продуктовая стратегия, НИР, уровни инвестирования и пр. Это поведение оказывает первостепенное влияние на произво-

дительность компании. Данная модель была предложена М. Портером [50] и популярна среди менеджеров [24]. Модель СПР предполагает, что успех приходит к компании тогда, когда она принимает решение вести конкурентную борьбу в структурно привлекательных отраслях. Стратегия заключается в том, чтобы обосноваться в привлекательной отрасли и постараться стать лидером рынка. Акцент делается на общей экономической прибыли отрасли: это считается основным фактором, влияющим на прибыльность компании.

Относительность данного подхода подтверждается примером авиатранспортной индустрии, средняя прибыльность в которой исторически находится на низком уровне в связи со структурными характеристиками – жёсткой конкуренцией, высокими требованиями к постоянным расходам, колебанием спроса и т. д. Однако даже в авиатранспортной индустрии одни фирмы достигают значительно лучших результатов, чем другие. Данная ситуация также возникает на рынке сырьевых товаров, таких как нефть или железная руда. Некоторые компании могут быть более опытными в сокращении расходов, обладать уникальными знаниями технологий, владеть объектом с запасами высококачественной руды или уметь генерировать высокую финансовую прибыль.

В соответствии с моделью СПР выбор стратегии обусловливается структурой отрасли, при этом успешные стратегии основаны либо на производстве по более низкой стоимости, чем у конкурентов, либо на производстве дифференцированного продукта, за который клиенты готовы платить сверх рыночной стоимости. Структура отрасли определяет, какой вариант более предпочтителен. Предполагается, что все компании имеют схожие ресурсы, хотя у компании есть определенная свобода действий: она может реализовывать свою стратегию лучше конкурентов.

Можно согласиться с тем, что структурные характеристики влияют на природу стратегии, которая ведет к успеху, но успешные компании должны быть также в состоянии реализовать эту стратегию. В сфере консультирования по проблемам управления способность предложить глобальному клиенту консультационный проект по наименьшей стоимости вряд ли будет преимуществом. Наоборот, успешные компании – это те, которые внушают доверие и имеют персонал, способный реализовать предложение. Структура отрасти, конечно, важна, но результативность компании также зависит от ее собственных качеств. Итак, рассмотрим вторую модель – ресурсно-ориентированный подход.

Ресурсно-ориентированный подход компании

В соответствии с ресурсно-ориентированным подходом (РОП) компания рассматривается как набор уникальных ресурсов и способностей, составляющих основу ее стратегии и успеха.

Ресурсы – это фундаментальные, финансовые, материальные и нематериальные характеристики компании. Способности – часто неосязаемые – касаются умения компании сочетать и интегрировать эти ресурсы. В свете РОП разница в успешности компании является следствием разницы в доступных этим компаниям ресурсах, а не характеристиках отрасли. РОП также имеет долгую историю начиная с ранних работ о сильных и слабых сторонах [43] и отличительных способностях [55].

Такие ресурсы и способности могут принести большую прибыль, только если они присущи одной конкретной компании. Они должны быть ценными для клиентов и сложными для копирования конкурентами [53]. Если перенести ресурсы одной компании в другую просто, то можно очень быстро растерять любые преимущества от них. В этом случае ресурсы становятся основой конкурентного преимущества – необходимым, но не достаточным условием для успеха. Конечно, рассматривать их нужно в динамике [30], поскольку со временем у компании, несомненно, появится необходимость в новых способностях.

Ресурсно-ориентированный подход компании фокусируется на необходимости использования разницы между компаниями для создания конкурентного преимущества, и эта точка зрения согласуется с более поздней работой Портера. Он отмечает, что «конкурентная стратегия состоит в том, чтобы быть отличным от других... выбирать другую совокупность видов деятельности, чтобы создавать уникальное сочетание выгодных предложений» [50]. Более того, поскольку мир постоянно меняется, то прибыль можно поддерживать на высоком уровне только при условии создания новых ресурсов [45].

Анализ показывает, что обе теории являются неполными, и теперь рассмотрим некоторые их слабые места.

Модель СПР изучает результативность некой компании, которая ведет конкурентную борьбу, предположительно, в одной отрасли. Большинство глобальных компаний участвуют в нескольких отраслях одновременно, поэтому данную модель можно применить к одному направлению или для коммерческого подразделения компании. Большинство факторов, которые, в соответствии с моделью СПР, влияют на результативность, являются факторами отрасли. Таким образом, их

воздействие должно распространяться на одно подразделение, а не на компанию у целом.

До момента разделения News Corporation вела конкурентную борьбу в сфере газет, кино, телевидения, а также в Интернете. Структуры этих отраслей значительно различаются. Когда мы говорим об «успехе компании», то нужно уточнять, имеем ли мы в виду успех головной компании или успех бизнес-подразделения в структуре этой головной компании. Если – успех головной компании, то здесь могут быть важны степень диверсификации и объем задолженности. Если – бизнес-подразделения, тогда отраслевые факторы, конечно, имеют определенное значение, но если говорить о диверсифицированной корпорации, то они значимы только для составляющих её подразделений.

Кроме того, даже если говорить об одном подразделении, ориентация на характеристики отрасли была бы недостаточной, поскольку это подразделение функционирует в широкой социально-технической среде, в которой ведёт свою деятельность компания. К такой удалённой среде относится антимонопольное законодательство, экономика в целом, уровень рентабельности её участников и прочие факторы, влияющие на прибыльность бизнеса. Это может быть одной из причин, по которой в непривлекательных отраслях мы видим успешные компании, а в привлекательных – неудачливые.

Тем не менее РОП также имеет недостатки. Отдельный ресурс или способность не имеет ценности вне связи со средой, в которой ведёт свою деятельность компания. Поэтому тот или иной ресурс, например особый опыт, может иметь ценность, а может и нет. У консалтинговой компании могут быть углубленные знания в автомобильной отрасли, но если у неё нет клиентов из этой отрасли, то такие знания не имеют ценности.

Формулирование исходных постулатов и приведенные выше рассуждения о сути понятия «стратегический менеджмент» позволяют сформулировать базовые принципы авторского подхода к стратегическому процессу менеджмента организации. Стратегический менеджмент по своей сути есть постоянный процесс принятия управленческих решений, которые принимаются, носят как стратегический, так и тактический или оперативный характер. Более того, стратегические решения касаются как будущего благополучия организации (формирование стратегии), так и текущего функционирования, затрагивая относительно небольшой (среднесрочный) период времени. Таким образом, в отличие

от классических моделей, стратегический менеджмент включает в себя одновременно идущие процессы принятия решений по формированию и реализации стратегии, при этом данные процессы остаются целостными и самостоятельными.

Впервые данная идея была выдвинута в статье А.Б. Миллера и А.Н. Петрова в 2010 г. (подробнее см. [7]). Подтверждением этого может служить 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].

Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел также высказывают сомнение в разделении процессов формирования и реализации стратегии во времени: «В основе разделения процессов формулирования и реализации стратегии лежат весьма претенциозные допущения о том, что высшее руководство обладает способностью понимать и предвидеть динамику внешней среды или что организационное окружение достаточно стабильно или по меньшей мере предсказуемо, а значит, сформулированные сегодня стратегии останутся жизнеспособными в течение длительного периода времени. Но вряд ли нам стоит доказывать читателям, что мир день ото дня становится все более «турбулентным» и подобные допущения все чаще демонстрируют свою несостоятельность.

Разделение процессов формулирования и осуществления стратегии в изменчивой или относительно сложной внешней среде просто бессмысленно» [8].

Таким образом, **стратегический менеджмент, как нам представляется, можно определить как параллельно проходящие процессы принятия решений по формированию и реализации стратегии, а также стратегическому мышлению как их движущей силе.** Схематично он изображен на рис. 2.5.

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 конкретных (реальных) ресурсов организации. Поэтому вариативность формулирования стратегии, возможность возврата к старым вариантам существенно выше, чем в процессе реализации стратегии.

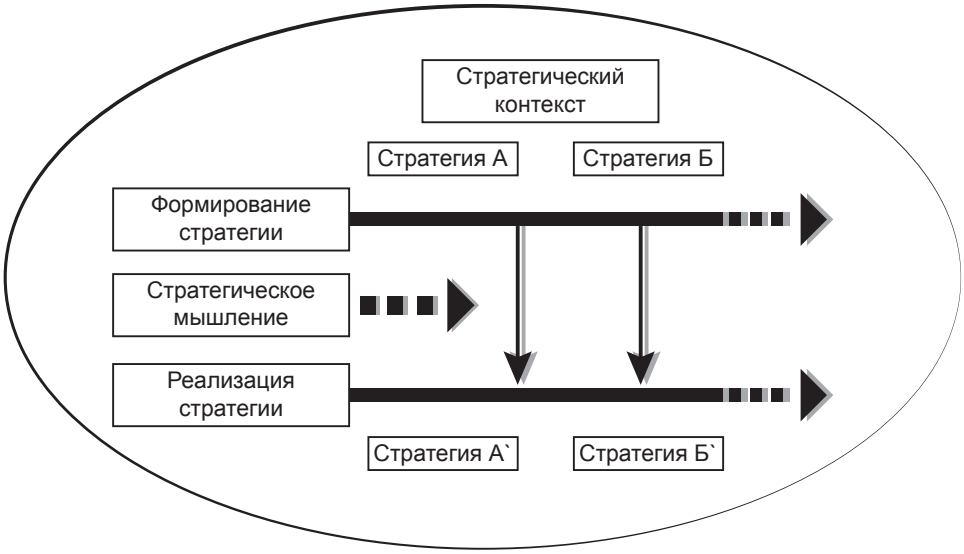


Рис. 2.5. Процессная модель стратегического менеджмента

Стратегический процесс определяется не только формальными процедурами принятия управленческих решений, а несет в своей основе специфический образ мышления и поведения – **стратегическое мышление**, которое представляет собой третью ось модели стратегического процесса. Подробнее понятие стратегического мышления будет рассмотрено в главе 3.

В конечном итоге, вероятно, прав тот из «великих гуру», который сказал, что простота идей стратегического развития далеко не так проста. Излишнее усложнение будет ошибкой. Но ошибкой же будет и излишняя умиротворенность.

Конечно, очень соблазнительно успокоиться и наслаждаться успехом, после того как компания стала лидером в отрасли или выросла в глобальную структуру. Однако размер и успех – величины непостоянные, особенно в неопределенных и бурных экономических условиях – примеров тому достаточно в мировой истории. История корпораций (как и военная история) рассказывает о когда-то могущественных корпорациях, которые оказались выброшенными на обочину[1]. Инерция и застой недопустимы. Таким должен быть образ мышления.

[1] Подробнее см. у Дж. Коллинза в его знаменитой книге «Как гибнут великие». – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Продолжительность успеха частично зависит от анализа ошибок, совершенных в прошлом. Проницательные руководители подготовятся к возможным кризисам, однако им придется действовать, когда кризис все же наступит. Следовательно, необходимо анализировать все возможные действия и ситуации, быть бдительными и гибкими. Поэтому какие-то компании выходят из рецессии в целости и сохранности, обладая способностью использовать возможности, возникшие в период кризиса и после него. Другие же оказываются в более плачевном состоянии.

Для того чтобы стратегическое мышление было эффективным, оно должно осуществляться в неком контексте, т. е. должны существовать определенные условия, позволяющие реализовать стратегический процесс в полном объеме.

А. Кэмпбелл и М. Александер [22] предлагают следующий подход к стратегическому мышлению, выделяя три аспекта стратегического контекста.

Во-первых, операционные вопросы: организации используют такие современные методы, как бенчмаркинг (оценка и сравнение с другими предприятиями (в поисках полезного и передового опыта)), реинжиниринг и всеобщее управление качеством, в поисках возможностей постоянного улучшения.

Во-вторых, стратегическое мышление – это *взгляд в будущее*: теория хаоса предупреждает о том, что необходимо постоянно быть готовыми к непредвиденным и неожиданным обстоятельствам; здесь акцент делается на разовые изменения и идею об усовершенствовании и контроле разработок в отрасли или, иными словами, на установление новых правил конкуренции и занятие позиций впереди конкурентов. Важную роль играет построение сценария развития организации.

В-третьих, поведение и культура. Без ясно сформулированного и доведенного до сведения работников содержания направления и при отсутствии работников, которые хотели бы, чтобы компания развивалась, и искали бы возможности такого развития, стратегическое мышление было бы весьма ограниченным и прозаическим.

Культура влияет на принятый в организации стиль мышления и анализа, воздействуя, следовательно, и на процесс формирования стратегии. Культура действует как вечный фильтр, последовательно отсеивающий посылки для принятия решений. В результате организации с разными культурами, но действующие в одном окружении, воспринима-

ют внешнюю среду по-своему и видят только то, что они хотят и готовы увидеть. Организация развивает «доминирующую логику», действующую как информационный фильтр, который в процессе создания стратегии акцентирует одни данные и игнорирует другие [48].

Полезные идеи по поводу будущего развития могут появиться либо внутри организации, либо прийти извне, и способность синтезировать и использовать доступную информацию для разработки и развития новых продуктов, услуг и нового стратегического позиционирования отражает способности организации к стратегическому мышлению как необходимому элементу ее организационной культуры.

Таким образом, в стратегическом мышлении акцент делается на способности видеть картину в целом, синтезировать информацию из прошлого и настоящего и соединить ее со своим видением будущего. Это охватывает информацию, полученную внутри компании, и информацию, получаемую извне.

Исходя из вышесказанного стратегический контекст в практической плоскости в широком смысле представляет собой стратегический анализ в классическом его понимании. Он происходит перманентно и «подпитывает» как процесс формирования стратегии, так и процесс ее реализации. Подробнее понятие «стратегический контекст» будет рассмотрено в главе 5.

Стратегическое мышление – это некая аура стратегического процесса менеджмента. Стратегическое мышление – это постоянная направленность в будущее, основанная на прошлом и настоящем. Стратегическое мышление как деятельность направлена на поиск и обработку информации, необходимой для получения долгосрочного конкурентного преимущества. При этом эффективная стратегия должна выводить организацию на новое качество развития, т. е. организация должна приобретать новое синергическое качество.

Синергия объясняет важность связей и синтеза, обеспечивает организациям либо стабильный рост, либо скачок в далекое будущее. Она связана с отдачей, получаемой за счет ресурсов. И. Ансофф [16] утверждает, что ресурсы должны быть неоднородными и ими необходимо управлять таким образом, чтобы преимущества в сумме превосходили бы преимущества, которые могли бы получиться от каждого вида ресурсов в отдельности, таким образом, синергию можно изобразить как эффект 2 + 2 = 5. Проще говоря, сочетание частей дает больший результат, чем каждая независимая часть, взятая отдельно.

Существуют три основные синергические возможности:

- функциональная – общие средства, компетенции, идеи и полезный опыт;
- стратегическая – дополняющие друг друга конкурентные стратегии в корпоративном портфолио – даже в условиях сильной диверсификации возможен некоторый обмен и наличие общего мнения;
- управленческая – совместимые стили управления и ценности в рамках различных функций и направлений бизнеса.

Иногда синергия получается при переводе людей из одного подразделения организации в другое, например на период командировки, чтобы оптимизировать обмен информацией.

Именно стратегическое мышление дает возможность разработки новых путей развития, приносящих организации синергию – качественно новое состояние организации.

Процесс стратегических изменений

Новая стратегия разрабатывается (формируется) постоянно, но с разной степенью интенсивности, которая определяется ее насущностью. Когда потребуются изменения, тогда новая стратегия станет жизненно необходимой. Способность предупреждать будущие изменения увеличивает время, доступное для осуществления изменений, сокращая вероятность кризиса. К сожалению, поскольку внешние изменения и их воздействие предугадать трудно, необходимость в организационных изменениях связана с неопределённостью. Если результативность компании высокая, то менеджеры часто думают, что так будет и дальше. И даже при этом некоторые менеджеры могут считать, что они располагают фактами, доказывающими, что будущее будет не столь щедрым и что результативность снизится. Важно то, что на этом этапе ещё есть время реализовать программу изменений.

Прогнозирование обычно позволяет дать более взвешенный ответ. При этом необходимость в переменах может быть более очевидна менеджерам среднего звена, поскольку они ближе к месту действий, чем руководителям высшего звена, которые могут быть отдалены от реальности. Но если компания не упреждает изменения, то ей остаётся только реагировать на них. По мере ухудшения результативности начинают снижаться темпы роста и доля рынка, страдает норма прибыли. Необходимость перемен становится очевидной, хотя менеджеры высшего звена могут не соглашаться с серьёзностью ситуации. Некоторые будут под-

держивать революционный подход, другие будут высказываться в пользу поэтапных изменений.

Иногда компания встаёт перед лицом кризиса в связи с резкими изменениями во внешней среде, которые угрожают её выживанию. Такой кризис станет причиной серьёзных нарушений, которые обычно вызывают широкое освещение в СМИ и требуют быстрых и заметных действий со стороны генерального директора. Такие кризисы опасны, но нетипичны, ведь в хорошо управляемых компаниях обычно имеется система управления кризисными ситуациями.

И напоследок, сравнивая упреждение с реакцией, необходимо предостеречь от управления на основе итоговых показателей. Итоговые показатели – это запаздывающие индикаторы изменений. Лучшие стратегические менеджеры будут проводить упреждающие изменения. Для этого они будут отслеживать лидирующие индикаторы изменений, признавая, что эти индикаторы дают наиболее полное представление о том, как создать долгосрочную ценность для акционеров.

Точно так же можно говорить о реализации стратегии. Управленческие решения по реализации стратегии (конкретные действия) осуществляются постоянно, но когда они приводят к «стратегическому дрейфу», т. е. к ситуации, в которой реальные вызовы внешней среды компанией не воспринимаются (или она не готова реагировать), и, естественно, она теряет конкурентные преимущества, экономическую эффективность и, как следствие, финансовую устойчивость.

Именно поэтому процесс стратегических изменений, т. е. переход от формирования стратегии к ее реализации и наоборот, становится одним из ключевых факторов процессной модели и требует более подробного рассмотрения.

На рис. 2.6 показаны ключевые вопросы в рамках стратегических изменений, которые нужно принять стратегическим менеджерам. Рассмотрим их подробнее.

Что менять? Первый вопрос, который надо решить, заключается в определении необходимых изменений. Это решение обычно принимается на основе подробного анализа внешней среды и результативности компании. Здесь может потребоваться стратегический анализ, поскольку между диагнозом и прогнозом может и не быть однозначной связи.

Когда менять? Менеджмент должен определить срочность осуществления необходимых изменений. Очевидно, что изменения сле-



Рис. 2.6. Характеристики организационных изменений

дует начинать при наличии достаточных ресурсов, однако на раннем этапе необходимость в переменах небольшая. В связи с недостаточным ощущением неотложности организации трудно получить поддержку. Крупные изменения могут оказать травмирующее воздействие на людей, которых затрагивают изменения, поэтому необходимо, чтобы всей компанией владело ощущение неотложности. Скорость изменения организаций зависит от того, насколько отдельные составляющие её люди желают участвовать в изменениях.

Инициация программы изменений – это осторожный поиск компромиссов. Если поторопитесь с изменениями – вырастет вероятность сопротивления; если будете ждать слишком долго – под угрозой окажется выживание компании. Какой бы ни была программа изменений, некоторые менеджеры (возможно, те, кто получит больше всего выгод от этих изменений) будут полны энтузиазма. Другие будут менее воодушевлёнными в связи с тем, что они не видят необходимости в переменах или чувствуют, что их карьера под угрозой. Ключевые решения, так или иначе, связаны с определением сроков и объёма изменений.

Масштаб изменений. Программы по преобразованиям можно классифицировать с точки зрения масштаба изменений, независимо от того, являются ли они поэтапными или радикальными, что является отражением прерывистой модели изменений [49]. Поэтапные изменения –

это такие изменения, которые осуществляются регулярно и не требуют крупных преобразований архитектуры компании. Поэтапные изменения заключаются в движении к известному будущему состоянию в течение контролируемого периода времени.

Радикальные изменения, наоборот, оказывают воздействие на все аспекты компании, приводя к изменению стратегии, архитектуры и культуры. В связи с особой природой этих изменений их крайне трудно провести успешно. При структурной перестройке конечное состояние обычно неизвестно, как и период времени, необходимый для её осуществления. Такие изменения предполагают некий прыжок в неизвестность, и к ним обычно обращаются в случае, когда все альтернативные варианты потерпели фиаско.

Разницу между поэтапными и радикальными изменениями можно сформулировать следующим образом [49]:

• Поэтапные изменения проводятся на регулярной основе и не подразумевают фундаментального изменения структуры или процессов.

• Революционные изменения всегда требуют новой стратегии и видения.

• Революционные изменения влекут за собой ряд параллельных изменений.

• Революционные изменения не имеют чёткого срока завершения, они ведут в неизвестное будущее и занимают больше времени.

• Для осуществления революционных изменений требуется лидерство высшего руководства и поддержка с его стороны, особенно в случае длительных по времени трансформаций.

Место изменений. Хотя существует общее мнение о том, что изменениями должны руководить высшие эшелоны управления организацией, есть те, кто придерживается других взглядов. Основной вопрос здесь заключается в том, какой тип изменений необходим. Периодические изменения внешней среды потребуют, скорее всего, централизованного руководства изменениями в компании.

Постоянно существует опасность того, что изменения, продиктованные сверху, будут типовыми и ориентированными на пути решения, а не на проблемы. Подразумеваемые допущения заключаются в том, что всеобщее управление качеством, аутсорсинг или сопоставительный анализ – какой бы действующая управленческая концепция ни была – решит наши проблемы. Циничное отношение – частая реакция персонала,

уставшего от подобных инициатив. В противоположность директивному подходу, Бир предполагает, что наиболее эффективный способ изменить поведение состоит в помещении людей в организационный контекст, который возлагает на них новые роли, новые обязанности и по-новому структурирует их взаимодействие. Такие концепции ориентированы на проблему, решают конкурентные задачи и способствуют формированию межфункциональных команд для решения той или иной проблемы. Роль руководства высшего звена состоит в том, чтобы способствовать изменениям, обеспечивая ресурсы, обучение и поддержку [19].

Ресурсы для осуществления изменений. Для реализации стратегии необходимо, чтобы компания сформировала портфель программ преобразований и обеспечила их необходимыми ресурсами. Недостаточные ресурсы – одна из причин того, что степень реализации ценности стратегии составляет всего 60%. Ресурсы должны быть соразмерными масштабу и объёму предполагаемых изменений. Например, обладает ли компания требуемыми для этого навыками и можно ли их приобрести? Если нет, то менеджмент должен внести изменения в программу преобразований [34].

Предложенная модель ликвидирует одно из самых слабых мест организационных конструкций стратегического менеджмента. В традиционных базовых моделях стратегического менеджмента 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 [47]. Параллельная схема формирования и реализации стратегии позволяет начать разработку новой стратегии практически сразу после начала реализации утвержденной стратегии и решить данное противоречие. Это означает, что организационные процессы формирования и реализации стратегии должны быть разделены. Данный вывод также подтверждает позицию Г. Минцберга о разделении функции формирования стратегии и планирования реализации стратегии [48].

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

Первая дихотомия «Содержание–процесс» определяет основную суть противоречия как некий дисбаланс между процессами формирования и реализации стратегий, если учесть, что цели закладываются в процессе формирования, а результаты становятся известными уже на стадии реализации стратегии. Параллельность данных процессов позволяет говорить о том, что образуется некое единство, синхронизация (если можно так говорить) данных процессов. Более того, становится более понятным содержание как процесса формирования, так и процесса реализации стратегии. Формирование стратегии как формулирование некого видения развития организации (содержание) происходит или в виде квантового скачка (множественного изменения организационных компонентов), по Д. Миллеру и П. Фризену [46], 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» [8]. В модели стратегического процесса (см. рис. 2.5) это путь от точки А к точке А`, т. е. при разработке новой стратегии Б одновременно реализуется предыдущая стратегия А (путь до точки Б`). Вместе с тем процесс реализации стратегии достаточно инертен, он не может быть одномоментно, дискретно изменен как формирование стратегии. Процесс обеспечивает соответствие содержания выбранному видению. Таким образом, не только определяется 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. Современная, наиболее популярная ресурсная модель стратегического менеджмента связана с предпринимательскими механизмами реализации стратегии и этим принципиально отличается от модели «Структура – поведение – результат» М. Портера. Однако эффективные стратегии требуют использования как того, так и другого механизма реализации стратегии. В представленной модели стратегического процесса (см. рис. 2.5) это достигается тем, что формирование стратегии идет преимущественно за счет предпринимательских механизмов, а эффек-

тивность 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 надо учитывать, что изменение организационной структуры и культуры организации является весьма сложным и далеко не одномоментным процессом.

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 традиционный устойчивый 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 становятся 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 контрагентами.

Исследование процесса преодоления противоречий, заложенных в дихотомиях стратегического менеджмента при помощи предложенной модели стратегического процесса менеджмента организации, показало, 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» [4]. 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, и в большей мере зависит от глубины стратегического мышления и стратегического контекста. Именно поэтому для фирм-лидеров адекватными будут одни содержательные 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 методологических подходов и инструментариев стратегического менеджмента.

Может показаться, что предложенная модель стратегического процесса обращает внимание только на организационные модели, полностью игнорируя предпринимательские (экономические) факторы. Однако это впечатление неверно. Экономическая доминанта стратегического процесса определена в содержании формулирования самой стратегии и в построении эффективного процесса ее реализации, т. е. 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 руководства и организации в целом может существенным образом влиять на видение будущего организации, на поиск методов реализации этого видения, т. е. 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 и умением применить экономический инструментарий на практике.

Выводы

1. Стратегическое управление включает создание процесса непрерывных изменений и усовершенствований и управление им. С точки

зрения стратегии все качества компании являются претендентами на изменение. В отдалённой перспективе нет ничего неизменного. Стратегическое управление должно создать такую организационную архитектуру, которая будет стимулировать непрекращающиеся преобразования наряду с выполнением текущих операций. Стратегическое управление требует внесения и/или поэтапных, и/или революционных изменений с целью обеспечения устойчивого успеха компании.

Осуществить фундаментальное преобразование стратегии на практике гораздо сложнее, чем в теории. Более того, формированием стратегии и ее реализацией чаще всего занимаются различные сотрудники. Именно поэтому необходимо, чтобы они разговаривали «на одном языке», т. е. однозначно понимали используемые термины и понятия.

2. Под конкурентным преимуществом в качестве базового берем определение Р. Гранта: «Если две и 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».

Источники возникновения конкурентного преимущества принято делить на внешние и внутренние.

Трактовка конкурентного преимущества, исходящая из внешних источников, основана на традиционной экономической логике. Она видит их источник в способности фирмы создавать для своих клиентов такую ценность, которая не просто превысит затраты на ее производство, и ту ценность, которая создается конкурентами. Основным мерилом конкурентного преимущества в этом случае очевидно становится разница между прибылью, получаемой данной фирмой и ее конкурентами.

Внутренним источником возникновения конкурентного преимущества является инновация. При этом инновации не только создают базис для возникновения конкурентных преимуществ данной фирмы, но и способствуют уничтожению конкурентных преимуществ у других фирм данной отрасли.

3. Стратегия как ключевое понятие стратегического менеджмента имеет множество определений.

В 1960-е гг. А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считал, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение

курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

С одной стороны, генезис понятия стратегии показывает, что оно постепенно уходит больше в содержательную сторону, важнее становятся качественные характеристики, неформализованные представления о будущем организации. С другой стороны, очевидна тенденция возврата к простым, коротким определениям данного понятия, очень напоминающим формулировку А. Чандлера.

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.

Великими стратегами являются, по существу, те, кто принципиально по-новому видит проблемы. Но эти видения не предусмотрены в финансовых отчетах и аналитических записках, 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.

Тогда стратегия – это конкретизация видения развития организации, отвечающая на вопросы: «Где?», «Когда?» и «Как?» достигнуть долгосрочного конкурентного преимущества. При этом в крупной компании на эти вопросы отвечает не одна, а целая иерархия стратегий.

4. Понятие «видение» в литературе по стратегическому менеджменту имеет множество определений. Наиболее образно и близко к нашему пониманию высказались о «видении» У. Беннис и Б. Наймус: «Для того чтобы выбрать направление, руководитель должен в первую очередь выработать мысленный образ возможного и желательного будущего положения организации. Этот образ, который мы называем *видением,* может быть расплывчатым, как сон, или четким, как цель или задача. Главное, что предвидение есть представление о реалистичном, надежном, привлекательном будущем для организации, таком ее состоянии, которое во многих важных отношениях лучше нынешнего».

Видение – это манящая цель... Помните также, что предвидение всегда относится к будущему, к состоянию, не имеющему места в на-

стоящем и не существовавшему никогда прежде. Предвидя, руководитель наводит мост – крайне важный – между настоящим и будущим организации.

Хорошие формулировки видения не должны быть чересчур осторожными: нужно, чтобы сотрудники могли найти в видении то, что вдохновило бы их лично. Видение также не должно быть слишком конкретным или легко достижимым: оно ориентировано на далёкую перспективу. Поскольку мир склонен к переменам, формулировку видения компании также необходимо корректировать в соответствии с изменениями.

5. Вторым элементом определения будущего направления развития является создание ценностей организации – совокупности убеждений, определяющих поведение членов компании. Ценности говорят о том, как менеджеры и сотрудники должны вести себя в своей ежедневной работе. Ценности описывают «то, как у нас тут делаются дела», но они могут быть явно выраженными и подразумеваемыми. К прямо сформулированным ценностям могут относиться те, которые составляют основу отношения к коллегам (насколько доверительное и исполненное уважения), к развитию сотрудников, целостности и честности во всех взаимодействиях как внутри компании, так и вне её, а также ценности в отношении к клиентам и обществу и т. д.

Как и в случае с видением, выражение ценностей имеет смысл только в том случае, если их разделяет весь персонал компании. Эта вовлеченность обычно определяется степенью участия сотрудников в их формулировании. Ценности могут играть роль «культурного клея», позволяя одним компаниям процветать во времена стремительных перемен, когда другие борются за выживание.

6. В декларации миссии компании говорится об области деятельности, в которой она будет вести конкурентную борьбу, её действиях и функциях.

Такие заявления должны быть присущи конкретной компании и давать возможность людям, читающим их, понять, что представляет собой компания, что она делает, а также чего она не делает. Формулировка миссии должна прояснять видение компании и задавать конкретные ориентиры, которые позволят обеспечить согласованность действий сотрудников. Часто такие заявления о миссии отражают приоритеты компании и её обязательства перед основными стейкхолдерами.

Таким образом, заявление о миссии определяет те области, в которых компания выражает желание заниматься бизнесом. В заявлении о миссии нужно учесть выгодное использование способностей компании, принимая во внимание её потенциальные возможности. Миссия не должна допускать слишком широкого толкования возможностей, но и не должна быть настолько узконаправленной, чтобы стать ограничением перспектив развития компании. Многопрофильным компаниям нужно, конечно, формулировать заявления о миссии как на корпоративном, так и на бизнес-уровнях.

7. Цели – это количественно оцениваемые показатели, которых компания ожидает достичь как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. У большинства компаний имеется иерархия таких финансовых и нефинансовых целей, распределяемых по уровням, от корпоративного до коммерческого, а также за их пределы. Они представляют собой достижения, которых, по мнению менеджмента, нужно добиться, чтобы реализовать видение и миссию компании.

Организации должны точно определять, чего они надеются добиться в будущем, формулируя ряд целей – измеримых показателей, которых требуется достичь. Цели – это ясные, поддающиеся количественному определению и измеряемые показатели, которые должна достичь компания или подразделение компании в течение определённого периода времени. Все цели должны иметь следующие черты:

– измеримый критерий, например рост выручки;

– шкалу измерения этого критерия;

– уровень, которого необходимо достичь;

– временную шкалу для достижения цели.

8. Предложенная процессная модель стратегического менеджмента включает в себя системную реализацию следующих трех постулатов:

– стратегический менеджмент по своей сути представляет собой процесс принятия стратегических решений, т. е. стратегический процесс в рамках общего менеджмента (менеджмента в целом);

– стратегический менеджмент включает в себя одновременно идущие процессы принятия решений по формированию и реализации стратегии, при этом данные процессы остаются целостными и самостоятельными;

– новая стратегия разрабатывается (формируется) постоянно, но с разной степенью интенсивности, которая определяется ее насущностью.

Когда потребуются изменения, тогда новая стратегия станет жизненно необходимой. Точно так же можно говорить о реализации стратегии. Управленческие решения по реализации стратегии (конкретные действия) осуществляются постоянно, но когда они приводят к «стратегическому дрейфу», т. е. к ситуации, в которой реальные вызовы внешней среды компанией не воспринимаются (или компания не готова реагировать), то она, естественно, теряет конкурентные преимущества, экономическую эффективность и, как следствие, финансовую устойчивость.

9. Стратегические изменения являются результатом решений, принятых и реализованных в ответ на видимые возможности или угрозы. Таким образом, управление изменениями требует стратегической осознанности и стратегических знаний, которые подразумевают способность распознавать и интерпретировать сигналы из окружающей среды. Сигналы из окружающей среды приходят в организацию постоянно и многочисленными способами. Важно, чтобы их отслеживали и отбирали таким образом, чтобы важные сообщения достигали тех, кто эти решения принимает.

Стратегические решения – это такие решения, которые влияют на долгосрочное благосостояние организации. Такие решения принимаются на всех уровнях компании. Что именно является стратегическим, зависит от рассматриваемой компании. Можно говорить о четырех характеристиках стратегических решений:

– создание ценности;
– величина использованных ресурсов;
– сложность пересмотра;
– ориентация на долгосрочную перспективу.

10. Стратегический менеджмент по своей сути есть постоянный процесс принятия управленческих решений, которые носят как стратегический, так и тактический или оперативный характер. Более того, стратегические решения касаются как будущего благополучия организации (формирование стратегии), так и текущего функционирования, затрагивая относительно небольшой, (среднесрочный) период времени. Поэтому в отличие от классических моделей стратегического менеджмента возможна следующая постановка вопроса: **стратегический менеджмент, как нам представляется, можно определить как параллельно проходящие процессы принятия решений по формированию и реализации стратегии, а также стратегическому мышлению как их движущей силе.**

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 конкретных (реальных) ресурсов организации. Поэтому вариативность формулирования стратегии, возможность возврата к старым вариантам существенно выше, чем в процессе реализации стратегии.

11. В рамках стратегических изменений необходимо ответить на ключевые вопросы и определить основные параметры:

– Что менять?

– Когда менять?

– Масштаб изменений.

– Место изменений.

– Ресурсы для осуществления изменений.

12. Предложенная модель нивелирует одно из самых слабых мест организационных конструкций стратегического менеджмента. В традиционных базовых моделях стратегического менеджмента 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. Параллельная схема формирования и реализации стратегии позволяет начать разработку новой стратегии практически сразу после начала реализации утвержденной стратегии и решить данное противоречие. Это означает, что организационные процессы формирования и реализации стратегии должны быть разделены. Данный вывод также подтверждает позицию Г. Минцберга о разделении функции формирования стратегии и планирования реализации стратегии.

Литература к главе 2

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

2. Грант Р. Современный стратегический анализ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

3. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. – 2-е изд. – М.: Дело, 2010.

4. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического менеджмента. – СПб.: Изд. дом СПбГУ, 2006.

5. Коллинз Дж. Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

6. Кэмпбелл Д., Стоунхауз Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Проспект, 2003.

7. Миллер А.Б., Петров А.Н. Стратегический менеджмент как стратегический процесс // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – № 2 (62). – С. 40–47.

8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.

9. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.

10. Петров А.Н. Теория планирования: первое приближение. – СПб.: Знание, 2007.

11. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

12. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 3-е изд. / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.

13. Abel, D.F. (1999). Managing with Dual Strategies: Mastering the Present, Preempting the Future. – Free Press. New York.

14. Ackoff, R. (1978). The Art of Problem Solving, John Wiley.

15. Ambrosini, V., Bowman, C. and Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base // British Journal of Management 20: S9-S24.

16. Ansoff, H.I. (1968). Corporate Strategy, Penguin (originally published by McGraw Hill in 1965).

17. Baghai, M., Coley, S. and White, D. (1999). The Alchemy of Growth. – London, Orion.

18. Bartkus, B., Glassman, M. and McAfee, B. (2006). Mission statement quality and financial performance // European Management Journal 24(1): 86-94.

19. Beer, M. (1990). Why change programs don`t produce change // Harvard Business Review (November–December): 158-66.

20. Bou, J.C. and Satorra, A. (2007). The persistence of abnormal returns at industry and firm levels: Evidence from Spain // Strategic Management Journal 28(7): 707-22.

21. Buaron, R. (1980). New – Game Strategies // Mc Kinsey Staff Paper, March, p. 34-36.

22. Campbell, A. and Alexander, M. (1997). What's wrong with strategy? // Harvard Business Review, November–December.

23. Capon, N., Farley, J.U. and Hulbert, J.M. (1988). Corporate Strategic Planning. – New York, Columbia University Press.

24. Caves, R.E. (1998). Industrial organization and new findings on the turnover and mobility of firms // Journal of Economic Literature 36(4): 1947-83.

25. Chandler, A.D. (1962). Strategy and Structure: A. Chapter in the History of Industrial Enterprises. – Cambridge, Mass, MIT. Press.

26. Collins, J.C. and Porras, J.I. (1996). Building your company`s vision // Harvard Business Review (September–October): 65-78.

27. Deal, T. E. and Kennedy, A.A. (1982). Corporate Cultures. Reading, Mass., Addison–Wesley.

28. Drucker, P.F. (1995). Managing in a Time of Great Change. – New York, Truman Talley Books/Dutton.

29. Dvir, T., Kaas, N. and Shamir, B. (2004).The emotional bond: Vision and organizational commitment among high technology employees // Journal of Organizational Change Management 17(2): 126-43.

30. Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. and Peteraf, M.A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions // British Journal of Management 20: S1-S8.

31. Etzioni, A. (1967). Mixed scanning: a third approach to decision making // Public Administration Review, 27, December.

32. Finkelstein, S., Whitehead, J. and Campbell, A. (2009). Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it From Happening to You, Harvard Business School Press.

33. Fitzroy, P., Hulbert, J.M. and O`Shannassy, T. (2016). Strategic management: the challenge of creating value. – 3rd edition.

34. Franken, A., Edwards, C. and Lambert, R. (2009). Executing strategic change: Understanding the critical management elements that lead to success // California Management Review 51(3): 49-73.

35. Fuller, C.B., Stopford, J.M. (1992). «Rejuvenation the Mature Business» (London and New York: Rontlendge).

36. Hammel, G., Valikanqas, L. (2003). The Quest for Resilience // Harvard Business Review. – September, p. 62-75.

37. Hax, A.C., Majluf, N.S. (1996). The strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach Practice. – Hall, Inc., Upper Saddle River, New Yersey.

38. Heal, G. (2008). When Principles Pay: Corporate Social Responsibility and the Bottom Line. – New York, Columbia Business School Publishing.

39. Heirs, B. and Farrell, P. (1987). The Professional Decision Thinker, Sidgwick and Jackson.

40. Hulbert, J.M. and Brandt, W.K. (1980). Managing the Multinational Subsidiary. – New York, Holt Rinehart and Winston.

41. Langeler, G.H. (1992). The vision trap // Harvard Business Review (March–April): 46-55.

42. Lawrence, P. and Lorsch, J.W. (1967). Organizations and Environment. – Boston, MA, Harvard University Press.

43. Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. and Guth, W. (1969). Business Policy. – Homewood, IL, Irwin.

44. Lindblom, C.E. (1959). The Science of Muddling Through, reprinted in Organization Theory, Pugh, DS (ed.). – 2nd edn (1987). – Penguin.

45. Markides, C.C. (1999). A dynamic view of strategy // Sloan Management Review 40(3): 55-63.

46. Miller, D. and Friesen, P.H. (1984). Organizations: A Quantum View. – Englewood Cliffs, Prentice Hall.

47. Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formulation // Management Science 24(9), p. 934-948.

48. Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. – NY, The Free Press.

49. Nadler, D. and Nadler, M.B. (1998). Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change. – San Francisco, Jossey-Bass.

50. Porter, M.E. (1996). What is strategy? // Harvard Business Review (November–December): 61-78.

51. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation // Harvard Business Review (May–June): 79-93.

52. Quinn, J.B. (1980). Strategies for Change: Logical Incrementalism, Richard D. Irwin.

53. Rugman, A.M. and Verbeke, A. (2002). Edith Penrose`s contribution to the resource-based view of strategic management // Strategic Management Journal 23(8): 769-80.

54. Rushe, D. (2014). General Motors Executives to Face Congress over Car Recall Scandal // The Guardian, April 1.

55. Selznick, P. (1957). Leadership in Administration. – New York, Harper and Row.

56. Simon, H.A. (1976). Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations. – 3rd edn. – Free Press.

57. Stalk, G.Jr. (1998). Time – The New Source of Competitive Advantages // Harvard Business Review (July–August), p. 41-51.

58. Thompson, J., Martin, F. (2010). Strategic management awareness and change. – 6th Edition.

59. Vroom, V. and Yetton, P. (1973). Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh Press.

Раздел II

ДРАЙВЕРЫ И УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

Глава 3. Стратегическое мышление и стратегический контекст

Глава 4. Модели стратегического контекста (анализ внешней среды)

Глава 5. Модели стратегического контекста (анализ ресурсов и компетенций)

Глава 3. Стратегическое мышление и стратегический контекст

Задачи обучения

Изучив данную главу, вы должны уметь:

1. Обсуждать значение и роль стратегического мышления как драйвера в процессе стратегического менеджмента.
2. Различать понятия познания, обучения и создания новых динамических способностей.
3. Объяснять, что стратегический контекст есть условия, которые обеспечивают рост эффективности деятельности организации путем получения конкурентных преимуществ.
4. Объяснять, как культура организации, информационные технологии и умение распознать слабые сигналы обеспечивают «наполняемость» стратегического контекста с точки зрения эффективного менеджмента.

3.1. Содержательные аспекты модели стратегического мышления и стратегического контекста

Чем больше вы пытаетесь вникнуть в суть стратегического менеджмента, тем более четко вам становится ясно, что стратегия не есть только процесс планирования и регулирования, оформленный в некую документацию, а в основе своей представляет образ мышления и поведения.

Эффективной стратегия становится в случае, если она, во-первых, креативна, т. е. предлагает новые ценности для организации, и, во-вторых, позволяет получать эти ценности, приносящие конкурентные преимущества, в долгосрочной перспективе. Таким образом, стратегическое мышление становится движущей силой, импульсом и драйвером, позволяющим организации осуществлять стратегический процесс, т. е. находить и реализовывать решения, успешно реагируя на вызовы внешней и внутренней среды.

Стратегическое мышление (описательный подход)

О важности стратегического мышления ведущие теоретики стратегического управления говорили всегда. Так, К. Прахалад и Г. Хамел в 1994 г. при обсуждении новой парадигмы стратегического менеджмента отмечали, что «потребность в стратегическом мышлении в данное турбулентное десятилетие велика как никогда» [26]. Вместе с тем анализ литературы показал, что, как это не удивительно, содержательному анализу самого понятия «стратегическое мышление» уделялось очень мало внимания. Поэтому постараемся определить свое отношение к данному, одному из важнейших, понятию теории стратегического менеджмента.

Процесс мышления при выполнении человеком действия возникает всякий раз тогда, когда появляется необходимость в новой информации, нужной для регуляции действия. В этом смысле процесс мышления возникает в результате рассогласования (несоответствия) между известными человеку принципами и способами выполнения действия и новыми условиями его выполнения. Однако это рассогласование не может быть осуществлено иначе как с помощью выявления рассогласования между заданными (сложившимися) и требуемыми компонентами действия. Это означает, что новые условия выполнения действия преломляются в процессе мышления через новые требования, предъявляемые к известному действию, через выявление несоответствия требуемых компонентов действия заданным, усвоенным в прошлом опыте. Процесс мышления, возникающий при этом, служит выявлению новой информации, необходимой для преодоления возникшего рассогласования, для построения новой регуляционной основы действия, адекватной условиям его выполнения.

Стратегическое мышление по своей сути есть системное мышление. Обычно нас учат мыслить логично, т. е. разбивать события на части и потом опять собирать их. Иногда это приводит к успеху. Но опасность подстерегает тех, кто попытается использовать такой подход в любой ситуации. Он не работает, когда имеешь дело с человеко-машинными системами. Люди и события не подчиняются законам логики, они куда менее предсказуемы и управляемы, чем математические уравнения. Для них часто неприменимы быстрые, методичные, логические решения.

Привычное причинное мышление не срабатывает, когда нам приходится иметь дело с социально-экономическими системами, потому что оно склонно везде усматривать действие простых, локализованных в пространстве и во времени причинно-следственных связей, а не ком-

бинаций взаимовлияющих факторов. В таких системах причина и ее следствие могут быть далеко разнесены в пространстве и во времени. Следствие, или, как еще принято говорить, «шлейф последствий», может проявиться лишь спустя несколько дней, недель и даже лет, а действовать нам нужно сейчас. Долгосрочные результаты могут оказаться совсем неплохими – так, благодаря хорошему воспитанию вырастают заботливые, способные дети, которые в свою очередь станут хорошими родителями. Или, например, принятое руководством компании мудрое решение может спустя много месяцев привести к открытию нового, прибыльного рынка, появление которого нельзя было и вообразить в момент принятия решения. А покупка акций в этом году может обогатить инвестора через несколько лет. Но последствия наших действий могут оказаться и пагубными: пестициды и промышленные химикаты, например, оказывают долгосрочное влияние на окружающую среду, которое может обнаружиться только спустя несколько десятилетий. Мы до сих пор не в состоянии с уверенностью предсказать отдаленные последствия попадания многих химикатов в почву, питьевую воду и воздух. Мы можем только надеяться, что будет не поздно это исправить, если последствия окажутся серьезными.

Если вы не в состоянии устанавливать связи между причинами и следствиями, то вам будет трудно чему-либо научиться на опыте и принимать разумные решения. Но логический анализ может и ввести в заблуждение, а очевидные решения способны сделать ситуацию хуже, чем она была; при этом выход из нее может оказаться чем-то противоречащим здравому смыслу.

«Поведение сложной системы трудно предсказать, глядя на то, что происходит с ее частями. Например, когда все системы, образующие ваше тело, работают хорошо, вы себя и чувствуете превосходно. Ощущение благополучия не заключено в вашем сердце, легких, печени или в каком-то другом органе. Это состояние принадлежит целостной системе. А поскольку тело представляет собой систему, системное мышление поможет поддержать физическое здоровье и благополучие. Вы сможете выбирать действия, способствующие улучшению вашего самочувствия, и отказаться от всего, что этому вредит» [5].

Мышление – это всегда поиск и открытие существенно нового. Новое является таковым только по отношению к исходным, начальным, вообще предыдущим стадиям данного мыслительного процесса. Эта самая общая, исходная и необходимая характеристика тех ново-

образований, которые возникают в результате психического процесса, является объективным критерием творчества и вообще развития. Она сразу же дает возможность в принципе установить четкую границу между процессами развивающимися (например, мыслительными) и неразвивающимися (например, информационными). Информационный процесс (в отличие от мыслительного) является репродуктивным, т. е. неразвивающимся.

Указанный здесь объективный критерий нового необходим, но недостаточен для характеристики тех новообразований, которые возникают и формируются по ходу и в результате развивающегося (мыслительного) процесса. Эти новообразования должны быть раскрыты в их качественном своеобразии, т. е. в их принципиальном отличии от предшествующих стадий процесса развития. И вместе с тем они должны быть поняты в их преемственности, в их генетических связях с предшествующими стадиями. Такова суть проблемы развития.

Всякое развитие осуществляется только на основе преемственности, поскольку оно всегда детерминируется своими прошлыми, низшими уровнями или этапами. Тем не менее развитие непрерывно выходит за пределы своего прошлого, поскольку каждая следующая стадия качественно отличается от предыдущей. Как мы видели, оно, таким образом, выходит за пределы любого заранее установленного эталона. Эта преемственность и одновременно безотносительность к заранее установленному критерию составляет главное противоречие всякого развития. Процесс и есть та конкретная, единственно возможная форма развития, в которой реально разрешается данное противоречие.

Мышление как живой, реальный процесс (решения задачи) есть частный случай непрерывного разрешения человеком противоречия развития (между преемственностью и безотносительностью к любому заранее установленному масштабу). Это противоречие выступает здесь и разрешается в процессе прогнозирования субъектом будущего решения. Если бы можно было уже в начале обдумывания задачи сразу и полностью предвосхитить будущее решение, то задача мгновенно оказалась бы решенной, т. е. больше не требующей мышления. И наоборот, если бы сначала вовсе отсутствовало хотя бы в минимальной степени предвосхищение искомого, то процесс мышления у данного индивида вообще не начался бы, поскольку он не может осуществляться «вслепую», наугад, без определенной направленности. Противоречие между этими крайними случаями делает очевидной объективную необходимость не-

прерывного мысленного прогнозирования (искомого) как процесса, постепенно и (или) скачкообразно формирующегося на различных этапах решения задачи. На основе такого прогнозирования указанное противоречие и разрешается [2].

Таким образом, стратегическое мышление есть системное мышление, направленное в будущее и способствующее развитию организации.

Вышеназванное определение носит концептуальный характер, определяет суть стратегического мышления. Однако нас должно интересовать и внутреннее содержание данного феномена, т. е. элементы, его составляющие, и факторы влияния.

Г. Джонсон, Р. Вайтингтон и К. Шолес [20] считают, что стратегическое мышление охватывает прошедшее, настоящее и будущее. Понимание моделей и уроков прошлого, без сомнения, формирует будущее. Однако при наличии динамично развивающейся, нестабильной, неопределенной бизнес-среды, оказывающей влияние на многие отрасли и организации, было бы опасно предполагать, что будущее будет отражать прошлое и будет продолжением либо прошлых, либо существующих тенденций.

Стратегии, которые связывают компетенции со стратегическим видением будущего, охватывают уроки прошлого, понимание существующих компетенций и некоторое представление о возможном будущем (рис. 3.1). Информированность организации необходима для создания будущего, и она подразумевает:

– размышление о том, как появились уже существующие стратегии;

– понимание существующих компетенций и стратегической ценности определенных ресурсов и связей между ними;

– знание об имеющихся конкурентах, о том, что они делают в настоящее время, а также о том, что они готовятся делать в будущем;

– оценку возможных новых источников конкуренции;

– понимание того, какие возможности и угрозы несет внешняя среда;

– способность осуществлять обмен информацией с внешними партнерами и контактами, включая поставщиков, дистрибьюторов и покупателей.

Эффективная организация синтезирует эту информацию в перспективные стратегии, которые помогут разрешить имеющуюся неопределенность.

Менеджеры по своей сути могут быть определены как информирующие работники. Они добывают информацию для себя, своих кол-



Рис. 3.1. Процесс накопления знаний в организации [20, с. 71]

лег и вышестоящих менеджеров, что может создать большие проблемы, особенно в крупных организациях с многоступенчатой структурой управления. У топ-менеджмента не хватает времени заниматься всеми вопросами и, тем более, обрабатывать и переосмысливать весь массив входящей информации, следовательно, они могут стать заложниками господствующей в организации системы обработки информации. Поэтому организационная культура, стратегическая ценность информации (о чем будет говориться позднее) выходит на ведущие позиции и является одним из «краеугольных камней», определяющих эффективность стратегического мышления.

Г. Джонсон, Р. Вайтингтон и К. Шолес обобщили цели и основные элементы (составляющие), входящие в концепцию стратегического мышления (рис. 3.2). Акцент, как уже подчеркивалось, делается на способности видеть картину в целом, синтезировать информацию из прошлого и настоящего и соединять её со своим видением будущего. Это охватывает информацию, полученную внутри компании, и информацию, полученную от внешних партнеров и контактных лиц.

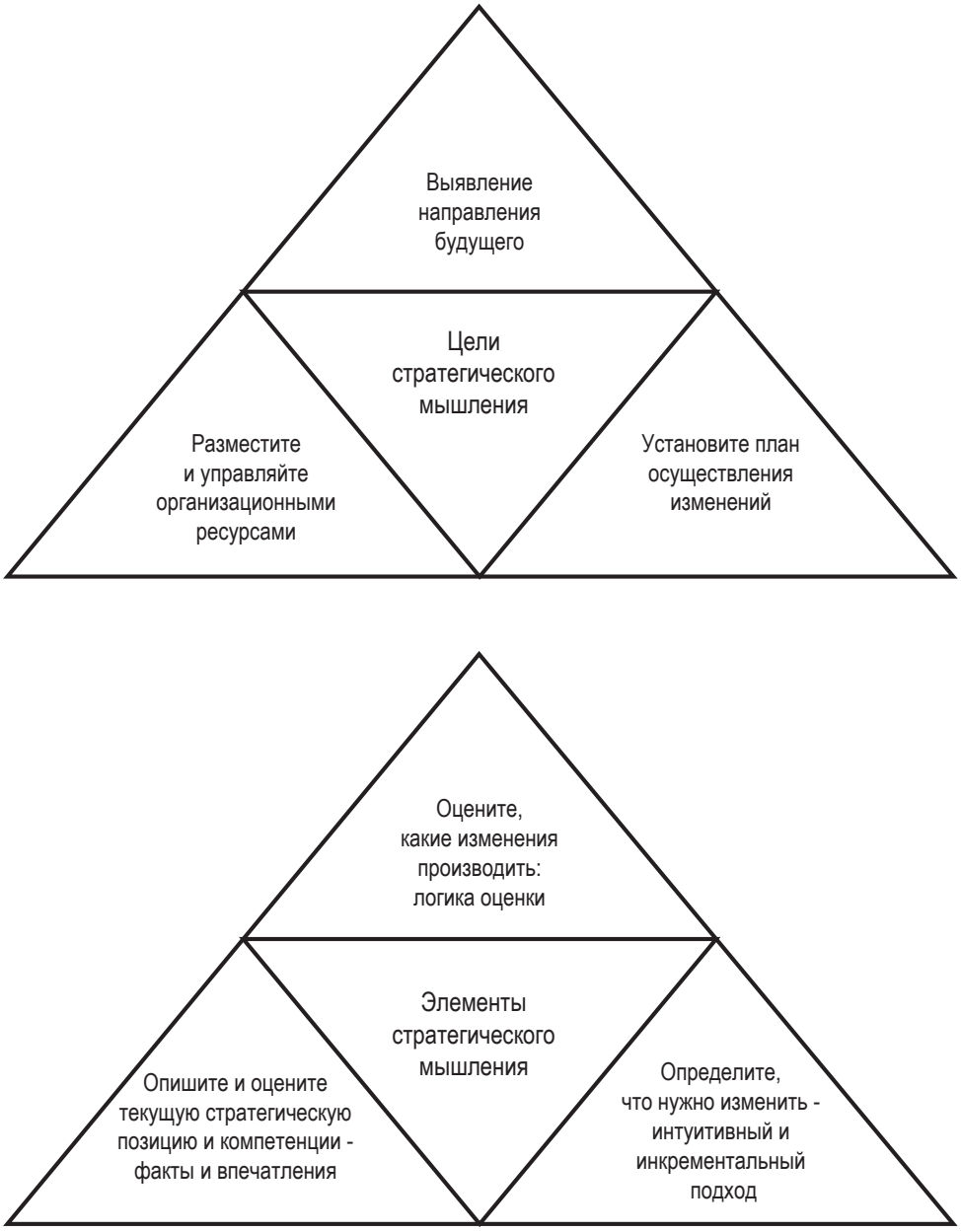


Рис. 3.2. Стратегическое мышление:
цели и составляющие (элементы) [20, с. 73]

Стратегическое мышление (конструктивный подход)

Конструктивное рассмотрение понятия стратегического мышления как драйвера стратегического менеджмента обращает нас к процессу познания, который рассматривается в когнитивных теориях. Несмотря на разнообразие взглядов представителей когнитивной теории, все ее сторонники сходятся в одном: необходимой предпосылкой стратегического познания является существование ментальных структур, с помощью которых организуется знание. Для обозначения этих структур используется и термин «фрейм», и другие – «схема», «понятие», «сценарий», «план», «интеллектуальная модель», «карта».

Карта, или отображение (map), – наиболее распространенное название, возможно, благодаря его метафоричности. Данный термин подразумевает прохождение по малознакомой местности с помощью некой репрезентативной модели.

Как и в географии, в менеджменте в различных ситуациях применяются специальные карты. Энн Хафф, одна из самых ярких представительниц школы познания, разделяет карты когнитивные, определяющие важные для менеджеров факторы (например, сведения о главных конкурентах), и карты, которые отображают взаимоотношения между этими факторами (основные конкуренты должны отреагировать на наше снижение цен аналогичным шагом) [19].

Карты первого типа нередко называют схемами, термином, заимствованным из когнитивной психологии. Каждая из них переполнена данными. Проблема заключается в том, как организовать их хранение и сделать доступными в любой нужный момент. Доступность схем состоит в том, что они отображают знание на различных уровнях, что позволяет индивиду, основываясь на начальных данных, мысленно восстановить, восполняя пробелы, полную картину. К примеру, человек читает о грядущем очередном «нефтяном кризисе», и в его сознании, вероятнее всего, всплывет схема знаний, включающая в себя политический, экономический и технологический уровни. Такой схеме сопутствуют определенные имплицитные посылки: на политическом уровне – о том, что нефтяной кризис вызван каким-то военным конфликтом, на экономическом уровне возникает мысль о картелях и повышении цен на бензин, на технологическом – о выборе между печным топливом и электричеством.

Иными словами, у лиц, принимающих решения, существуют связанные с конкретными схемами определенные ожидания. То, что они видят, дополняет, детализирует ожидания и рождает новые вопросы.

Насколько резким будет рост цен? Возрастет ли спрос на электрообогреватели? Заметьте, данные вопросы возникают практически автоматически. И именно в этом с точки зрения обработки информации состоит их эффективность. Но это также означает, что факты, не вписывающиеся в схему, игнорируются. Так, во время одного из нефтяных кризисов правительства многих стран начали вкладывать деньги в развитие альтернативных технологий, пренебрегая тем обстоятельством, что кризисы, как правило, носят временный характер.

Понятно, что активизация схемы – только первый шаг. Необходимо принять решение о целесообразности ответных действий. В тех случаях, когда выбор сопряжен с риском, ситуация носит угрожающий характер, в поисках ключей к прояснению ситуации мы тщательно изучаем обстановку. Те, кто обладают богатым опытом (в данном случае нефтяные компании), вероятнее всего, обратятся к сложным картам второго типа, на которых отражены взаимоотношения между спросом, предложением, ценой, временем и т. д.

В голове любого опытного руководителя «живут» оказывающие значительное влияние на его поведение причинные (каузальные) карты, или, как их еще называют, ментальные модели.

Эта информация (согласно «объективной» ветви когнитивной теории) прежде, чем она будет расшифрована с помощью когнитивных карт, проходит сквозь всевозможные искажающие фильтры или (согласно «объективной» ветви) является просто интерпретацией мира, существующего только в том виде, в каком он воспринимается. Видимый мир, другими словами, можно моделировать, структурировать и конструировать.

«Мы должны иметь представление не только об искажающих мышление воздействиях, но и том, как человеческое сознание интегрирует огромные массивы разнообразной комплексной информации. В каких-то случаях менеджеры, отчаявшиеся разработать стоящую стратегию, впадают в «стратегическую летаргию», в других – они делают поразительные успехи в познании. И поэтому, как бы ни интересны были исследования воздействующих на процесс принятия решений деформаций, игнорирование таких феноменов, как мудрость опыта, творческое озарение, интуитивный синтез, и означает искажение нашего понимания» [3].

Конструкционистская ветвь теории познания не отвечает на эти вопросы. Но она хотя бы признает их правомерность, рассматривая

явления, которые могут помочь в поиске ответов. Она также придает большое значение творческим аспектам стратегического процесса, одновременно уделяя огромное внимание ограниченности человеческого познания, не говоря уже о процедурах планирования и анализе позиционирования.

Невозможность «рационального» управления (основанного на накопленном опыте и полученных ранее знаниях) эффективно завоевывать и поддерживать конкурентное преимущество превращает стратегический менеджмент, по образному выражению Р. Ланьера, «в управление, воздействующее с помощью изменений» [3]. Необходимы новые знания, необходимо учиться, подходить к новым вызовам креативно, нетрафаретно. Обучающаяся организация в теории стратегического менеджмента обычно рассматривается или как повышающая уровень собственных знаний (теория А. Нонаки и Г. Такеучи), или как обеспечивающая динамический подход к развитию организационных способностей – динамических способностей (подход К. Прахалада и Г. Хамела)[1].

Часто делают различие между одиночной петлей и двойной петлей обучения. Обучение, характеризующееся одиночной петлей, – более консервативно, главное его назначение – поиск допущенных ошибок, а также поддержание правильного курса организации. Двойная петля обучения – это, по своей сути, обучение одиночной петле обучения. К. Аргурис отмечает: «…Прекрасный пример одиночной петли обучения – термостат, автоматически включающий тепло каждый раз, когда температура в комнате опускается ниже 20 °С. Термостат, который мог бы спросить: «Почему я установлен на 20 °С?», а затем выяснить, может ли другая температура обеспечить более экономное решение задачи по поддержанию в комнате комфортной температуры, – образец двойной петли обучения» [8].

Рисунок 3.3 демонстрирует, что организациям в первую очередь необходимо постоянно развивать понимание того, как они повышают эффективность и создают конкурентное преимущество. При помощи мониторинга, анализа, постоянного усовершенствования и инноваций они должны стремиться к тому, чтобы повысить эффективность и результативность. Этот непрерывный процесс представляет собой единичный цикл обучения, и он необходим для того, чтобы поддерживать конкурентное преимущество в динамичной среде. Однако с течением

[1] Подробнее об этих теориях смотри в работе [3].

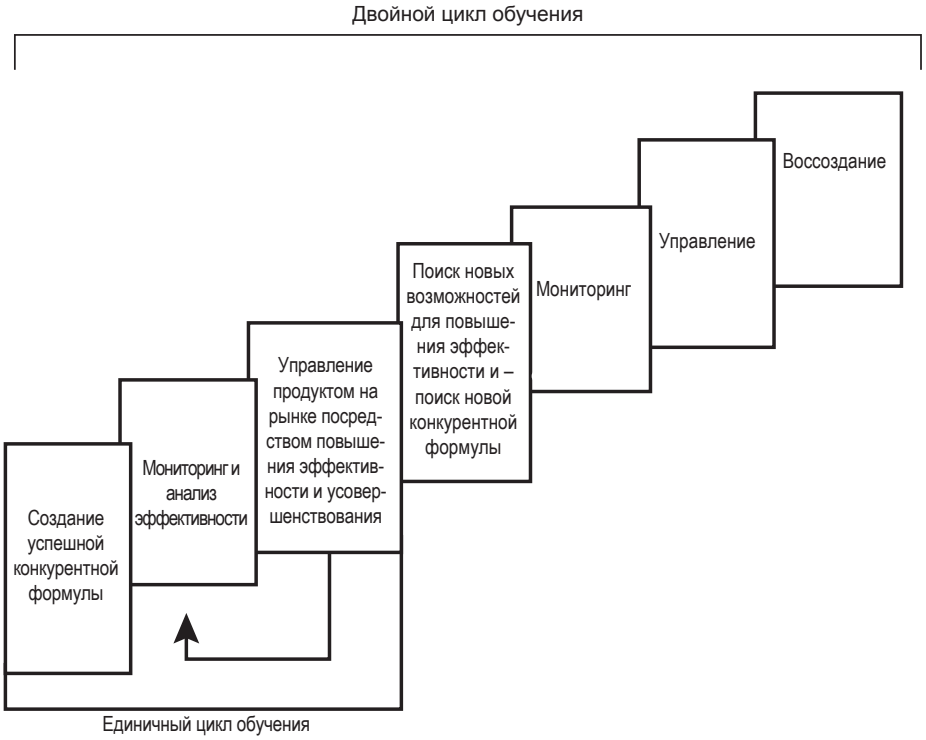


Рис. 3.3. Единичный и двойной циклы обучения
и стратегический выбор [20, с. 160]

времени этого станет недостаточно. Организации должны постоянно искать новые конкурентные парадигмы и совершенно новые способы повышения эффективности, опережая своих конкурентов, как существующих, так и потенциальных, в поиске возможностей выхода на новые рынки. Для этого двойному циклу обучения требуются новые эффективные организационные механизмы, опирающиеся на отсутствие формальностей, командную работу и обучение.

Стимулирование единичного цикла обучения в организации является более простым по сравнению со сложными задачами двойного цикла обучения. Обычно организации, которые инвестируют в стратегическое планирование, научные исследования и разработки, новые программы улучшения качества продуктов и услуг, замыкаются на этом процессе, но из этого невозможно извлечь реальные выгоды, если эти

виды деятельности и необходимое обучение ограничиваются центральным офисом и функциями специалистов. Чтобы двигаться дальше, они должны распространяться по всей организации и внедряться в культуру, способствовать повышению эффективности стратегического мышления. Это отражает основную точку напряжения и дилемму в системе управления организацией – парадокс стабильности и нестабильности. Стабильность относится к эффективному и результативному управлению существующим бизнесом, использованию стратегических способностей и постоянному стремлению получить большую отдачу от вложенных ресурсов. Нестабильность относится к стремлению найти новое конкурентное преимущество раньше своих соперников (по выражению Г. Джонсона, Р. Вайтингтона и К. Шолеса – к поиску новой конкурентной формулы), т. е. перейти ко второму циклу обучения: практически это означает начало процесса формирования новой стратегии организации.

Это означает, что менеджерам «необходимо критически анализировать собственные действия, определять, каким образом они спонтанно вносят вклад в решение организационных проблем и что при этом изменяется… Учить людей по-новому и более эффективно обосновывать свое поведение – это значит ломать блокирующие обучение барьеры» [8].

Как неоднократно отмечалось ранее, организации существуют и вынуждены обеспечивать своё благосостояние в быстро изменяющейся и непредсказуемой среде. Возможности и навыки, которые приводят к успеху сегодня, могут не подходить для достижения успеха в будущем [31]. Имеются свидетельства тому, что устойчивость присущих компании преимуществ принимает всё более кратковременный характер в связи с быстро меняющейся средой, и компания не может полагаться на унаследованные из прошлого способности, которые привели к успеху в настоящем [11].

В этих условиях ценность существующих способностей компании ограничивается, и необходимо развивать новые. При этом тот факт, что компания выработала действующую способность, обычно подразумевает стандартизацию и применение в текущей работе определённого процесса. В случае изменений, инициированных клиентами, конкурентами, технологиями или заменителями, такая стандартизация становится источником инерции [24]. Процессы развития новых способностей мы называем динамическими способностями компании, и они должны быть неотъемлемым компонентом стратегического управления, включающего создание новых комбинаций уже существующих ресурсов и развитие новых для компании ресурсов. Динамические способности – это ежед-

невная управленческая работа, связанная с определением новых возможностей, распределением ресурсов и трансформацией компании [21].

Необходимость одновременно применять существующие ресурсы для обеспечения успеха в конкурентной борьбе сегодня и создавать новые ресурсы и способности, требуемые для достижения успеха в будущем, является одной из дилемм, стоящих перед стратегическим управлением, когда нужно снова делать выбор между стабильностью и переменами. Если компания занимается только тем, что использует способности, приносившие успех в прошлом, то она теряет возможность действовать в исследовательском режиме и развивать требуемые ресурсы и способности. К этим ресурсам может относиться, в том числе, человеческий капитал, технологический капитал, наукоёмкий капитал и капитал, основанный на нематериальных активах [14].

Будущий успех компании будет зависеть от того, насколько хорошо она:

• справляется с обновлением своих способностей и ресурсной базы;

• способна обновлять саму себя, инициировать изменения и управлять ими.

Долгосрочное конкурентное преимущество компании состоит в её умении развивать ресурсы и способности, необходимые для того, чтобы принимать меры в ответ на изменения среды быстрее, проницательнее и с меньшими расходами, чем конкуренты. При наличии динамических способностей устойчивое конкурентное преимущество достигается за счёт умения компании регулировать и перестраивать существующие способности и активы таким образом, чтобы они создавали ценность для клиентов, но при этом чтобы конкурентам было трудно их воспроизвести.

Данный процесс похож на двойную петлю обучения. Компании требуется ряд способностей для того, чтобы быть успешной в настоящем времени, однако она должна оставить или прекратить те из них, которые больше не требуются, расширить те, которые стали более важными, и выработать фундаментально новые. В неустойчивой среде поддержание конкурентного преимущества требует умения постоянно создавать новые способности, а также использовать текущие способности компании [33].

Управление переходом от одной комбинации способностей к другой является весьма трудной задачей, и выполнение её требует времени. Во многих ситуациях это позволяет утверждать, что компаниям либо не

удаётся заблаговременно увидеть приближающуюся угрозу, либо они оказываются неспособными измениться достаточно быстро [18]. При изучении успешных компаний становится очевидно, что они выработали ряд способностей, расширяя изначальные способности, проходя ряд этапов инкрементального и революционного развития. Sony начала свою деятельность как компания по ремонту радио и изготовлению наборов для преобразования АМ-приёмников в коротковолновые приёмники. Затем она энергично развивала способности, которые позволили ей создать радиоприёмники на транзисторах, кассетные магнитофоны, телевизоры, цветные телевизоры, видеомагнитофоны, игровые приставки и многие другие продукты, что было возможно благодаря сочетанию собственных разработок, партнёрств и лицензирования технологий. Несмотря на свой похвальный послужной список, в последние годы Sony испытывает значительные трудности.

Как было отмечено выше, динамические способности являются крайне важными для длительного выживания на быстро изменяющихся рынках и в отраслях. Так что же они собой представляют? Примерами могут служить навыки в следующих областях:

- Экспериментальные работы.
- Креативность и инновации.
- Программы обучения сотрудников.
- Избирательный рекрутинг.
- Многофункциональные рабочие группы.
- Поглощения.

Как вариант, новые способности могут создаваться через лицензирование, поглощения, совместные предприятия или союзы. Сначала Sony получила от Bell Laboratories лицензию на транзисторы, но впоследствии смогла усовершенствовать базовую технологию, что позволило развить новые крупные рынки, такие как рынки портативных радио. И напротив, Virgin сформировала новые ресурсы через эффективное использование своего бренда в таких новых сферах, как авиалинии, мобильные телефоны, косметические средства, безалкогольные напитки, свадебные наряды и железнодорожные перевозки [7].

Таким образом, стратегическое мышление представляет собой процесс системного накопления креативных знаний, необходимых для выявления и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ организации. В его основе, как показано выше, лежит триада «познание – обучение – динамические способности».

Г. Минцберг [4] использовал термин «мастерить стратегию», чтобы объяснить, как менеджеры учатся на опыте, как они формируют стратегии и приспосабливают их к нуждам среды. Он видит этот процесс подобным тому, как гончар лепит из глины свои изделия. Если организация приступила к определенному изменению стратегии, будут меняться и определенные аспекты реализации этой стратегии, поскольку с опытом становится понятнее, как лучше управлять силами внешней среды. Равным образом менеджеры адаптируют существующие конкурентные и функциональные стратегии, по мере того как они видят возможности и риски и постепенно предпринимают изменения. В каждом случае цель – убедиться в том, что ресурсы организации и ее ценности соответствуют изменяющейся среде.

Описание сущностных характеристик стратегического мышления, данное выше, показывает, что оно (стратегическое мышление) эффективно реализуется в некотором стратегическом контексте (неких условиях принятия стратегических решений). Рассмотрим данное понятие подробно.

3.2. Содержательные аспекты стратегического контекста

Стратегический процесс менеджмента (стратегический менеджмент) осуществляется в рамках определенного контекста.

Постараемся исследовать стратегический контекст, т. е. внешние и внутренние условия, которые обеспечивают рост эффективности деятельности организации в долгосрочном периоде путем получения существенных конкурентных преимуществ.

А. Кэмпбелл и М. Александер [10] определили следующие элементы, позволяющие исследовать среду для обеспечения эффективного процесса стратегического менеджмента в организации:

1. Культура организации должна содержать стратегическое мышление как свой необходимый элемент, тогда стратегический менеджмент будет испытывать постоянный импульс к саморазвитию, т. е. к постоянному принятию стратегических решений.

2. Однако надо понимать, что как появление замысла о возможности добиться конкурентного преимущества, так и реализации данного замысла невозможны без созданной информационно-поисковой систе-

мы, которая постоянно производит поиск, обработку, анализ и определенный синтез информации, необходимые для принятия решений по формированию и реализации стратегии развития организации. Главный объект анализа – это динамика конкуренции, анализ рынков, стержневые компетенции (динамические способности) фирмы.

3. Важной особенностью анализа при этом является оценка сущностных вербальных новостей и показателей (индикаторов) – сигналов.

Постараемся рассмотреть каждую из представленных составляющих процедуры организации стратегического менеджмента более подробно.

Культура организации

Поскольку культура и ценности влияют на стратегическое позиционирование, стратегический выбор и реальную возможность изменений, рассмотрим сущность и основные факторы культурных различий. Культура меняется от компании к компании, и в то же время некоторые элементы являются общими и переходят из одной культуры в другую. Культура меняется от страны к стране, оказывая влияние на конкурентоспособность отраслей и компаний в отдельных странах.

Когда какая-либо группа людей живет и работает вместе в течение какого-либо периода времени, внутри нее формируются определенные представления о том, что является правильным и допустимым. На основе этих представлений члены группы формируют модели поведения, которые оказывают влияние на действия людей, превращая их в привычку. Эти представления и способы поведения составляют культуру организации.

Культура проявляется в том, каким образом работники компании выполняют задачи, ставят цели и распоряжаются ресурсами для достижения этих целей. Она влияет на способ принятия решений, образ мыслей, действия и чувства в ответ на открывающиеся возможности и угрозы. Культура также воздействует на назначение работников на определенные должности, что, в свою очередь, будет влиять на выполняемость задач и принимаемые решения. Культура – это фундаментальный аспект, который воздействует на поведение подсознательно. Менеджеры совершают действия определенным образом именно потому, что это заложено внутренней моделью поведения. Таким образом, культура организации имеет отношение к людям, их поведению и работоспособности ее структуры. Она заключена в представлениях, обычаях и ценностях и

проявляется определенным образом. Короче говоря, отношения и допущения (гипотезы) формируют ядро организационной культуры. Ценности представляют собой внутренний аспект культуры, а поведение можно отнести к ее внешним элементам.

Формирование культуры организации и какие бы то ни было ее изменения зависят от руководства и примера отдельных личностей, а также их способности контролировать или воздействовать на ситуации. Это, в свою очередь, зависит от способности человека принимать и пользоваться властью.

Власть отражается в форме собственности компании. Это может быть семейная компания, где власть сосредоточена в руках сильного лидера. Небольшая группа институциональных акционеров может контролировать бизнес, и в этом случае допустимо, что краткосрочные финансовые цели будут определять стратегии. Структурные вопросы касаются степени централизации или децентрализации организации, роли и вклада головного офиса корпорации, а также систем контроля и поощрения. Политика относится к тому, как менеджеры пользуются властью и влиянием, чтобы воздействовать на решения и действия.

Культура и власть (руководство) оказывают влияние на выбор, количество и применение методов формирования стратегии, которые будут также отражать ценности и предпочтения стратегического лидера. Однако выбранный метод должен соответствовать стратегическим намерениям организации, которые находятся под влиянием конкуренции. Более того, культура и власть – это настолько могущественные силы, что, если не уделить должного внимания преобладающей культуре, реализации стратегии может и не произойти. Как мы уже отмечали ранее, «сильные» культуры могут препятствовать стратегическим изменениям, особенно если компании находятся на спаде и работники чувствуют себя уязвимыми. Иными словами, культура лежит в основе формирования и реализации стратегии.

Организации стремятся отреагировать на выявляемые стратегические вызовы. Необходимо привлечь и задействовать ресурсы, однако, чтобы изменения были успешными, необходимо «правильное» отношение и вовлеченность работников. Например, мировоззрение, которое может отражать сильную ориентированность на покупателя и его обслуживание, может подразумевать дальнейшее делегирование полномочий и последующие культурные изменения. В начале 1980-х гг. Д. Берри [9] утверждал, что через всего каких-то 20 лет повышенного внимания к

аналитическим технологиям в стратегическом менеджменте акцент сместится к более изменчивому, мягкому аспекту культуры. Действительно, сегодня часто акцент делается не на анализе рынка (внешних источниках), а на том, что могут сделать менеджеры, чтобы решить проблемы за счет внутренних ресурсов, используя культуру. При этом очевидно, что компании становятся более стратегически эффективными.

«Сильные» культуры являются важным стратегическим активом. Внутренние представления могут мотивировать персонал работать на самом высоком уровне исполнения. Эффективный (результативный) стратегический лидер поймет, какая культура организации нужна, и будет формировать ее для того, чтобы осуществлять деятельность в соответствии со своим видением и реализовывать запланированные стратегии.

Большинство успешных компаний имеют сильную культуру. Основная опасность кроется в способности организации изменить культуру. Более того, крупные организации, образованные посредством серии приобретений и поглощений, чаще всего демонстрируют разнообразие культур в самых разных подразделениях компании; в международных компаниях это неизбежно. Тогда перед штаб-квартирой корпораций стоит проблема донести до всех подразделений компании жизненно важные ценности и следить за тем, чтобы культурные различия не влияли на внутреннюю структуру организации и синергию.

Эдгар Шейн [29] рассуждает, что важно рассматривать культуру как структуру, состоящую из ряда уровней, некоторые из которых указывают на лежащие в основе представления.

Первый, самый явный и видимый, уровень Э. Шейн назвал «артефактами». Они относятся к физической и социальной среде, а также к результатам работы организации. Сюда можно включить письменную коммуникацию, рекламу, прием, который оказывается посетителям.

Второй уровень составляют ценности. Они представляют собой ощущение того, «как это должно быть», и основаны на убеждениях ключевых фигур компании. Например, если организация имеет такую проблему, как низкий уровень продаж или высокий уровень брака в производстве, могут быть приняты такие решения, как развернуть более агрессивную рекламу или использовать более качественное, но более дорогое сырье. Это рассматривается как ценности ответственного лица, который принимает решения, и которые можно оспаривать или ставить под сомнение. Многие стратегии, предпринимаемые компани-

ями, начинаются именно так, и многие отражают ценности, присущие стратегическому лидеру.

Если альтернатива удачна, ее можно попробовать еще и еще раз, до тех пор, пока она не войдет в повседневную практику. Таким образом, ценности становятся представлениями и, в конце концов, допущением, гипотезой по поводу поведения, принятого в организации. Эти основополагающие гипотезы составляют третий уровень и представляют собой само собой разумеющийся образ действия и методику решения проблем. Примерами представлений могут служить быстрая разработка нового продукта, длительный рабочий день, формальные совещания руководителей, регулярные неформальные собрания или контакты с коллегами, поставщиками, покупателями.

Одно из представлений работников банка, например, может быть о том, что все ссуды должны быть обеспечены. Футбольная команда может считать своим долгом всегда демонстрировать открытый и красивый футбол. Университет может иметь четкие представления о важности соотношения исследований и обучения, но, вероятно, в этом вопросе работники будут «внешне соглашаться, чтобы не всегда внутренне согласиться», что может привести к фрагментации культуры по уровням иерархии.

Также важно принимать во внимание, что определенные организации могут утверждать, что у них есть определенные ценности, но в действительности это будут лишь устные или письменные заявления или амбиции по поводу будущего.

Э. Шейн подчеркивает, что формирующиеся культурные парадигмы определяют, как «члены организации воспринимают, что они думают и чувствуют и как они оценивают ситуации и взаимоотношения» [29].

Как утверждают Х. Шварц и С.М. Девис [32], культура – это «представления и ожидания членов организации, которые формируют нормы поведения как отдельных членов, так и групп внутри организации». Они утверждают, что представления компании рассматриваются как главные аспекты корпоративной политики, поскольку они развиваются на основе взаимодействия с рынком и, в свою очередь, формируют политику, ориентированную на рынок. В результате формируются правила и нормы внутреннего и внешнего поведения, и в конечном итоге это влияет на исполнение и систему вознаграждения. Данные аспекты культуры часто передаются посредством историй о прошлых событиях, прошлой славе, героях прошлого.

Следовательно, успех измеряется действиями прошлого и, соответственно, культура основывается на этих событиях. Решения, принимаемые менеджерами в настоящем, отражают ценности, представления и нормы, которые оказались выгодными в прошлом, для развития и роста компании. Более того, они усиливают корпоративную культуру и ожидаемое поведение во всей организации.

Культура воздействует на поставщиков и покупателей, их реакция важна для компании. Они будут передавать свои впечатления об организации, и к их мнению будут прислушиваться. Успешно развивающиеся организации будут следить за тем, чтобы обеспечить соответствие между этими влияниями внешней среды и организационной культурой. В этом случае ключевые факторы успеха могут быть достигнуты, если осуществляются правильное управление, контроль и развитие ресурсов.

Организациям необходимо сочетание вышеуказанных принципов и подходов, обладающее локальной и глобальной связностью, т. е. целостностью. Целостная культура будет демонстрировать сильное руководство, где стратегический лидер будет ощущать ту степень децентрализации и отсутствия формальностей, которая необходима для эффективного удовлетворения нужд покупателей и управления проблемами, возникающими при изменении, чтобы поддерживать прибыльность и могущество компании. В то же время централизованная информационная сеть обеспечит эффективность коммуникации, владение информацией со стороны менеджеров и надлежащее вознаграждение за их вклад в развитие компании. Наоборот, фрагментация культуры приведет к тому, что нужды определенных стейкхолдеров не удовлетворяются надлежащим образом, либо что стратегии и изменения не скоординированы, либо к тому, что менеджеры и бизнес-единицы находятся в состоянии конфликта друг с другом и действуют друг против друга, либо же к тому, что большинство работников, заслуживающих вознаграждения, не получают этого вознаграждения.

Со всем этим связано понятие коммуникации, которая является важнейшим аспектом культуры. Организацию можно рассматривать как открытую или закрытую, формальную или неформальную. В идеале работники из разных отделов компании и находящиеся на разных уровнях иерархии должны чувствовать желание и способность открыто общаться друг с другом, делиться проблемами, идеями и знаниями. Также работникам необходимо доверять и давать возможность проявить себя,

предоставляя определенные полномочия. Хорошо налаженная коммуникация обеспечит отсутствие неприятных неожиданностей. Работа становится более эффективной, если работники знают, насколько хорошо идут дела у конкурентов, в чем их сильные стороны, так что они могут принять собственные обязательства, которые выведут их на более высокий уровень достижений и помогут опередить соперников.

Коммуникация исключительно важна для создания эффективной внутренней и внешней архитектуры.

С. Хампден-Тюрнер [17] утверждает, что культура основывается на коммуникации и приобретении знаний. Видение стратегического лидера должно быть донесено до всех членов организации; события и изменения, происходящие в организации, также должны широко освещаться. Необходимо поощрять менеджеров искать новые возможности посредством сбора информации о новых технологиях и ожиданиях покупателей, а также вводить инновации. Организация должна помогать им делиться своим опытом и знаниями.

Т. Дил и А. Кеннеди [13] утверждают, что работников надо вознаграждать за то, что они стараются соответствовать наиболее важным аспектам культуры, если компания собирается развивать данные ценности в дальнейшем. Они делают вывод, что люди, которые строят, развивают и управляют успешными компаниями, неизбежно должны проводить огромную работу по созданию в организации сильной культуры.

По этим причинам Т. Дил и А. Кеннеди выделили 5 ключевых элементов, или факторов, определяющих культуру:

– среда и ключевые факторы успеха: в чем организация должна преуспеть, чтобы эффективно конкурировать. Примерами могут быть инновации, скорая доставка или другие стержневые компетенции;

– те ценности, которые стратегический лидер считает важными и которые он хочет принять в своей компании. Они должны быть связаны с ключевыми факторами успеха и с системой поощрения работников;

– герои: те интуитивные лидеры, которые формируют культуру. Они могут прийти из любой отрасли, могут быть инноваторами в области продукции или услуг, инженерами, которые придают продукту определенные качества, креативными маркетологами, которые придумывают слоганы, делающие продукт или имя бренда популярным;

– обряды и ритуалы: модели поведения, в которых проявляется культура. Это может проявляться разными способами – во взаимопомощи работников во время возникающих трудностей, во взаимоотношени-

ях между продавцами и покупателями, в том трудолюбии и внимании, с которым работники относятся к производству;

– культурная сеть: система коммуникации, вокруг которой развивается культура и которая определяет, насколько работники осведомлены по поводу важнейших вопросов [13].

Если культура «сильная», работники знают, чего от них ожидают, понимают, как действовать и что решать в конкретных ситуациях. Они также дают оценку важным вопросам. Если культура «слабая», время может тратиться на то, «что» должно быть сделано и «как». Более того, утверждается, что работники любят свою компанию, если их узнают, о них знают и ценят, и эти аспекты отражены в культуре.

В каждой компании имеется ряд особых составляющих культуры, которые дополняют все прочие. Они могут иметь отношение к стратегическому лидеру, среде или работникам. Это может быть мощная авторитарная культура, где есть влиятельный стратегический лидер, который несет ответственность за организацию и чьи ценности понятны всем и выполняются всеми. Это может быть связано с культурой, ориентированной на рынок, которая предполагает, что требования покупателей важны и удовлетворяются, или культурой, ориентированной на работников, имеющих обязательства перед организацией и желающих участвовать в достижении успеха.

С. Пампин [27] предполагает, что культуру организации составляют 7 аспектов и относительная важность каждого из них меняется в зависимости от отрасли:

1. Ориентация на рынок, т. е. степень приоритетности покупателя.

2. Отношения между управлением и персоналом, выражающиеся через системы коммуникации и участия.

3. Нацеленность работников на конечный результат, их соответствие определенному уровню работы.

4. Отношение к инновациям. Важно, чтобы риски, связанные с неудачами, воспринимались как приемлемые на всех уровнях управления, если компания собирается вводить инновации или речь идет о предпринимательстве.

5. Отношения к издержкам и снижению издержек.

6. Обязательства и преданность компании, которую персонал чувствует и демонстрирует.

7. Влияние технологий и технологических изменений и реакция на них. Способность и готовность компании поддерживать и развивать возможности, открывающиеся благодаря информационным технологиям.

С. Хампден-Тюрнер [17] полагает, что культура есть проявление того, как организация решает проблемные и конфликтные ситуации. По каждой из них организация должна занять четкую позицию. Например, одна дилемма может представлять собой конфликт между необходимостью быстро и раньше конкурентов начать развивать продукты и услуги, с одной стороны, и планированием с целью обеспечить соответствующее качество и безопасность – с другой. Еще одной проблемой может быть способность менеджеров адаптироваться и реагировать на изменения во внешней среде, но не за счет коммуникации и осведомленности внутри организации.

Развивая эту мысль, авторы учебника по стратегическому менеджменту Г. Джонсон, Р. Вайтингтон и К. Шолес показывают эту противоречивость в двух интересных аспектах. Таблица 3.1 демонстрирует, что очевидное достоинство может иметь также «обратную сторону» и, соответственно, нечто положительное может внезапно оказаться неблагоприятным.

Таблица 3.1

Две стороны одной медали [20, с. 236]

Члены команды	Могут быть нерешительными и избегать рисков
Ориентация на покупателя	Может привести к реактивности и недостатку инноваций
Ориентация на действия	Может стать опрометчивой и диктаторской
Аналитическое мышление	Может привести к коллапсу
Инновации	Могут быть непрактичными, нереальными, непродуманными, потерей времени и денег

Таблица 3.2 рассматривает преимущества и недостатки трех бизнес-парадигм: компании, ориентированные на рынок, организации, ориентированные на эффективное использование ресурсов, и компании, ориентированные на рост. Все это подтверждает тот факт, что не существует единственной идеальной культуры. Культура должна обладать гибкостью, способностью адаптироваться к изменениям. Может случиться так, что факторы культуры, которые привели компанию к успеху, необходимо будет изменить в целях удержания этого успеха. То есть недостаточно просто смотреть на то, что делают прочие успешные

организации и просто копировать их деятельность. Сравнение и оценка работы предприятия и важны, и выгодны, но все же принципы работы должны адаптироваться к уникальной ситуации, в которой работает каждая отдельная организация.

Таблица 3.2

Несовершенный мир организаций [20, с. 236]

Компании, ориентированные на рынок	Эффективные функциональные компании	Компании, ориентированные на рост
Вероятнее всего, будут:		
Продуктивными Предприимчивыми Ориентированными на риск Прагматичными с точки зрения исполнения	Эффективными Сильными организаторами командной работы Хорошо выполнять планы Искушенными с точки зрения систем и процедур	Конкурентоспособными Правильно ставить цели и добиваться результатов Иметь много хороших работников Гибкими Быстро меняться
Но, возможно, не будут:		
Стабильными Дисциплинированными в отношении деятельности Внимательными к системам и процедурам Сильными организаторами командной работы	Внимательными к покупателям Хорошо управлять изменениями Способными видеть «большую картину»	Видеть перспективу Обеспечивать работникам стабильный стиль жизни Внимательными к нуждам людей

Подводя итоги обсуждения данной составляющей стратегического контекста, обратим внимание, что важнейшие культурные характеристики определяют предпочтительный способ формирования стратегии, не отвергая при этом остальные. В случае формирования стратегии по принципу «сверху вниз» культура будет влиять на способность лидера «продавать» свои идеи прочим членам организации, завоевывать их поддержку и решимость проводить изменения. В случае формирования

стратегии по принципу «снизу вверх» культура организации позволяет креативным сотрудникам донести свои идеи до топ-менеджеров.

Наиболее подходящим для формирования и реализации стратегии в стабильной и предсказуемой среде оказывается плановый режим, однако в более нестабильной ситуации данный подход может привести к упущенным возможностям. Директивное планирование – идеальная практика для консервативных, не любящих рисковать, медленно меняющихся организаций. Там, где постоянно возникают возможности и угрозы со стороны внешней среды, в ситуации конкурентного хаоса, компания должна уметь справиться с ними, в противном случае она не выживет. Именно культура, предполагающая сплав отношений, ценностей, восприятий и опыта, определяет в данном случае результат и относительный успех. При этом организационная структура должна облегчать понимание, обмен и обучение, но и работники одновременно должны хотеть и быть способны действовать. Люди учатся на собственном опыте, т. е. они должны уметь учиться на собственных ошибках. Т.Дж. Петерс [25] утверждает, что менеджеры должны быстрее научиться, как делать ошибки. При этом руководители и работники должны получать поощрения за активность и риск в случае успеха, неудачи не должны наказываться, если только они не повторяются!

Если стратегические лидеры действительно понимают культуру организации, они, по определению, более способны принимать мудрые решения. Возможно, они сделают вывод о том, что культурные изменения будут такими непростыми, что лучше выбрать такой бизнес (корпоративную стратегию), чтобы наша компания могла с ней справиться. Такой подход более разумный и, возможно, более полезный, чем стремление осуществить культурные изменения для того, чтобы адаптировать компанию к новой стратегии.

Более того, если бизнес, стратегии и культура тесно переплетены, способность анализировать и формировать стратегии, а также способность управлять людьми и вдохновлять их будут также переплетены. Следовательно, хорошая стратегия должна подтверждать, «где мы находимся, что мы имеем, что помогает нам в плане управления добиться того, что мы наметили», и это значительным образом отличается от выбора бизнес-опций исключительно по их продуктово-рыночной динамике. Иными словами, подтверждается ранее обоснованный в литературе вывод о том, что разработка и реализация стратегии – это управленче-

ский и политический процесс, который во многом начинается с видения, надежд, стремлений лидеров компании, а также с анализа рынка и бизнеса. Можно согласиться с классиками стратегического менеджмента, которые неоднократно отмечали, что идеи движут организациями.

В ситуации, когда продуктовый цикл укорачивается, глобальная конкуренция становится все более интенсивной, а экономика и валюта – все более нестабильными, будущее требует, чтобы организации были готовы к изменениям. Стратегия должна учитывать переплетение анализа и адаптации. Задача состоит в том, чтобы создать более эффективно работающие организации, и культура организации при этом становится одним из ключевых факторов успеха.

Стратегическая ценность информации

Менеджеры принимают решения, а информация является «топливом», которое они используют для принятия решений; в определенных обстоятельствах она может быть важным источником конкурентного преимущества. Следует заметить, что информационные технологии, по существу, редко являются источником преимущества, в то время как информационный менеджмент может им стать.

Существует множество определений понятия «информация». Для нас наиболее полезным будет следующее: «...информация – это материальный или нематериальный фактор, который избавляет от сомнений по поводу какого-либо состояния или события» [22]. Таким образом, объясняется, что информация повышает знание в определенной ситуации. Когда поступает информация, некоторая степень порядка может быть привнесена в ситуацию, до этого менее упорядоченную.

Информация необходима и используется для принятия решений. Информация, информационные системы и информационные технологии являются вспомогательными средствами в процессе принятия решений. Чем больше менеджеры и другие сотрудники организации знают о том, что в ней происходит, тем лучше они стратегически подкованы, поэтому может быть особенно полезной информация о других функциональных областях и бизнес-подразделениях.

Однако Р. Акофф [6] предполагал, что управленческие информационные системы вполне вероятно могут базироваться на ошибочных предположениях:

• Менеджерам не хватает информации, при этом они располагают слишком большим количеством не относящейся к делу информации.

• Менеджеры знают, какая информация им необходима для принятия решения. Однако, когда их спрашивают, какого рода информация им может потребоваться, они перестраховываются и запрашивают всю информацию, имеющую хотя бы малейшее отношение к делу, и, таким образом, способствуют чрезмерному накоплению нерелевантной информации.

• Менеджер может эффективно использовать информацию при принятии управленческих решений. То есть, если менеджеру предоставляется информация, необходимая для принятия решения, он не должен в дальнейшем иметь проблемы с ее эффективным использованием. То, как используется информация, зависит от понимания рассматриваемых проблем. Более того, если требуется провести какой-либо дополнительный количественный анализ или дать объяснения, многие менеджеры не обладают необходимыми для этого навыками.

Факты и люди являются неотъемлемыми составляющими процесса принятия решений. Очень важно, чтобы нужная информация была доступна в нужное время. Однако настоящая ценность информации связана с тем, как она используется теми лицами, которые принимают решения, особенно для разработки и оценки альтернативных возможных планов действий. При разработке и внедрении информационных технологий и управленческих информационных систем в организациях необходимо принимать во внимание возможную реакцию сотрудников, а также потенциальные выгоды, которые можно извлечь из получения актуальной и точной информации. Сбор информации никогда не должен быть конечной целью, так как профессиональные знания и опыт в умах сотрудников могут быть более полезными, чем факты на бумаге.

При построении информационно-поисковой системы важно определить тех, кому действительно требуется информация (а не тех, кто может посчитать ее полезной для повышения своей осведомленности), и гарантировать ее получение этими людьми. Внедрение информационных технологий и информационных систем обходится очень дорого. Однако те организации, которые получают информацию, анализируют и предоставляют ее соответствующим людям, принимают решения быстрее, чем их конкуренты, и могут достичь конкурентного преимущества, особенно в нестабильной среде. Поэтому структура и культура организации должны гарантировать, что менеджеры, которые нуждаются в информации, получат ее, и произойдет это в нужное время. Вместе с тем, поскольку информация может привести к более эффективному приня-

тию решений, она остается проявлением власти внутри организации, и этот аспект требует внимательного контроля. Если полезная информация удерживается от людей, принимающих решения, по небрежности или преднамеренно сотрудниками, преследующими свои личные цели, то эффективность принятия решений снижается.

При принятии решения информация пропускается через «фильтр опыта и анализа», и ее относительная ценность будет разной для разных лиц, принимающих решения. В определенных обстоятельствах доступная информация будет точной, надежной и актуальной. В других обстоятельствах предоставляемая информация может носить субъективный характер, так как это будет результатом толкования ситуации кем-либо, кто подошел к этому вопросу с определенной долей предвзятости. Некоторые менеджеры, возможно, те, у кого меньше опыта, будут полагаться на специальную информацию в большей степени, чем другие, для которых опыт, общая осведомленность и аналитический взгляд на ситуацию имеют более важное значение.

Некоторые ученые утверждают, что еще более усложняет проблему следующий факт: организации не знают, **что** они знают (см., например, [12]). Они тонут в данных, которые не превращаются в ценную информацию и, как следствие, фактические знания организации. В связи с этим становится ясно, что довольно часто им не удается понять важность той информации, которой располагают некоторые сотрудники их организации. Это простирается еще дальше. Если организации не знают, что они знают, следствием этого может быть, что они не знают, что они не знают. Организации остаются в неведении об определенных возможностях, которыми они могли бы воспользоваться, если бы они сочли их ценными и если бы они знали об их существовании. Как следствие, они часто узнают об определенных угрозах тогда, когда принимать меры уже поздно или стоимость противодействий становится чрезмерной.

Для того чтобы постоянно находиться в тесном контакте с потребителями и быть в курсе последних разработок динамичного и, возможно, хаотичного рынка, необходимы информация, высокий интеллект и освоение новых навыков. Успешные организации следят за деятельностью своих потребителей, поставщиков и конкурентов; они задают вопросы и апробируют новые идеи. Они демонстрируют готовность учиться и менять как свой взгляд на конкуренцию (представление о том, какие факторы определяют успех в конкурентной борьбе), так и методы, которыми они действуют. Важный вклад в это вносят

сложные методы анализа, концепции и модели поведения организации на рынке, но, как утверждает Г. Дэй [12], также необходимо продумывать, как сам рынок может отреагировать на действия, предпринятые для того, чтобы удержать существующих потребителей и завоевать новых, оттесняя и опережая конкурентов. Так, одной из причин длительного успеха компании Canon является ее способность выявлять новые возможности рынка для своих передовых технологий и быстро их использовать. Canon сохраняет лидирующие позиции на рынке цифровых камер и сопутствующих товаров.

Еще раз вспомним, что для того, чтобы стать и оставаться стратегически успешными, организации должны создавать и поддерживать конкурентное преимущество. Чтобы достичь этого, необходимо собирать и распространять информацию, но это не ограничивается только созданием новой информационной системы.

Вернемся к утверждению о том, что многие организации «не знают, **что** они знают». Это происходит в силу того, что данные и сигналы неправильно интерпретируются или информационные потоки несовершенны. Лица, принимающие решения, не получают требующуюся им информацию, или они не могут узнать о том, что могло бы быть им полезным. Организации, которые отдают предпочтение вертикальным каналам распространения информации и игнорируют горизонтальные, относятся к тем компаниям, которые, скорее всего, не способны к обучению. Важными элементами стратегического успеха являются:

• отслеживание событий, происходящих на рынке и во внешней среде, выбор способов реагирования (проактивных или реактивных) и контроль последующих результатов действий. Необходимо следить за инициативами конкурентов; анализ лучших уже реализованных на практике решений и общая осведомленность могут способствовать генерированию новых идей;

• обеспечение того, что информация, полученная в результате анализа и изучения этих новейших перемен, эффективно распространяется;

• критический анализ результатов в контексте того, что организация может поддерживать эффективное соответствие своей среде;

• корректировка стратегий и изменение процедур их реализации с целью лучшего управления принятием последующих решений.

Таким образом, сущность стратегического успеха заключается в постоянной готовности проявлять гибкость и меняться в случае необходимости. Компании должны работать с одинаковым пониманием воз-

можностей и угроз. Во-первых, быть готовыми учиться и развиваться и, во-вторых, понимать, что без своевременных и адекватных перемен компания скорее всего столкнется с кризисом. Х. Гилберт [16] утверждает, что стратегически успешные компании оптимизируют темпы разработки своих инновационных конкурентных идей и быстро внедряют их в практику. Они постоянно и быстро получают обратную реакцию рынка и адаптируются к его требованиям быстрее своих конкурентов. Они в полной мере используют потенциал стратегических, конкурентных и операционных информационных систем. Рассмотрим их подробнее.

Обычно в теории менеджмента выделяются три уровня информации:

• Операционные информационные системы, обеспечивающие учет расходов, анализ продаж и оптимизацию графиков производственного процесса, являются неотъемлемыми составляющими эффективности управления. Если подходить к их использованию креативно, как, например, в случае с системами бронирования авиабилетов, они могут создать конкурентное преимущество, но они не предназначены для стимулирования стратегических перемен.

• Конкурентные информационные системы. Для того чтобы обеспечить эффективное и результативное использование организацией своих ресурсов, необходимо интегрировать и синтезировать важные элементы операционных систем. Особенно это отвечает интересам и ожиданиям важных внешних заинтересованных групп (стейкхолдеров). Таким образом, конкурентные информационные системы связаны с конкурентным преимуществом. Они требуют, чтобы менеджеры думали и работали, невзирая на функциональные границы, и рассматривали общий пакет услуг, предоставляемый потребителям, объединяя все методы, которыми организация скоординированно может повысить эффективность. Однако Х. Гилберт [16] утверждает, что менеджеры не всегда понимают, какую информацию они используют, разрабатывая формулу конкурентного успеха. В тех организациях, где нет полного понимания, почему они успешны, успех может быть недолговечным.

• Стратегические информационные системы. Поскольку конкурентные информационные системы сосредоточены на уже существующих конкурентных преимуществах, организации должны уметь получать такую информацию о бизнес-среде, которая бы позволяла предвидеть перемены и разрабатывать новые конкурентные стратегии. Д. Марчанд [23] подчеркивал, что управление стратегической информацией не должно сосредоточиваться в руках стратегического лидера, а должно распро-

страняться по всей организации. Это подразумевает инновационную культуру и организационную структуру, которые способствуют обмену информацией – одному из основных элементов обучающейся организации. Обучающаяся организация требует значительной децентрализации и наделения полномочиями, но это не должно осуществляться за счет ослабления рычагов управления. Централизованные системы часто требуют адекватного контроля и эффективной координации действий, таким образом, организации сталкиваются с дилеммой, как использовать преимущества скорости и гибкости децентрализации, не принося в жертву контроль.

По мере продвижения вверх по этим трем уровням принятия решений вклад информационных технологий и информационных систем меняется. Как только создаются операционные системы, они могут использоваться в принятии решений и управлении деятельностью. Оценивая эффективность действий, системы опять-таки вносят существенный вклад и выявляют случаи, когда что-либо работает неправильно. Однако в случае принятия стратегических решений информационные технологии являются в основном вспомогательным средством. Системы не могут принимать такие решения эффективно, и, следовательно, особенно важными становятся системы определения значимых факторов и их объяснения. То есть для принятия стратегических решений должны создаваться системы, которые предоставляют информацию в форме, которая удобна для людей, принимающих такие решения.

Развивая эту тему, Д. Марчанд [23] проводит различие между четырьмя важными отличительными способами использования информации на оперативном, конкурентном и стратегическом уровнях принятия решений.

• *Оперативное управление.* Официальный сбор информации делает возможными централизованный контроль и децентрализованную отчетность. Обычно это включает составление бюджета и размещение ресурсов. Оперативное управление полезно для эффективного управления ресурсами, но, если его использовать отдельно, оно не способствует быстрым переменам. Многие организации используют жесткое финансовое планирование и контроль в качестве неотъемлемых и важнейших факторов своей конкурентоспособности.

• *Усовершенствование.* Здесь акцент делается на анализе и разработке отдельных функций с целью повышения эффективности и результативности посредством предоставления улучшенного полного

комплекса услуг. Отсюда внимание одновременно сосредоточено на синтезе, т. е. на процессах, объединяющих функции, в качестве примеров можно привести комплексное управление качеством и оптимизацию бизнес-процессов.

• *Возможности для создания эффекта синергии внутри организации.* Если сложные многопрофильные компании умеют находить новые возможности для создания синергических связей, обмена и взаимозависимости, они явно могут извлечь из этого выгоду. Одним из способов осуществления этого является работа в командах и специальных проектных группах. Например, это особенно важно, когда организация приобретает другую компанию, которую необходимо интегрировать в бизнес.

• *Возможности внешней среды.* Сбор текущей маркетинговой информации, мониторинг конкурентов и анализ передовых практик могут способствовать генерированию новых идей и возможностей, как мы уже отмечали. Это требует от менеджеров креативности и осведомленности. Очень часто бывает, что идеи, выявленные одним подразделением организации, но не имеющие существенного значения для этого бизнеса, могут оказаться полезными для другого подразделения или компании, и, следовательно, умение делиться информацией, основанное на понимании потребностей и готовности доверять и сотрудничать, имеет крайне важное значение.

Согласно Д. Марчанду, организация должна уметь управлять всеми четырьмя информационными особенностями одновременно и гармонично для того, чтобы извлекать выгоду из повышения эффективности и управлять изменениями как непрерывно, так и с перерывами. В этом заключается реальная сложная задача стратегической информации (рис. 3.4). Размещение ресурсов организации, соответствующий стиль управления и значение культуры изменяются в пределах четырех информационных особенностей и процессов принятия решений, которые они поддерживают. Оперативное управление требует, чтобы организация, по определению, разделялась по функциям, компаниям и/или филиалам; другие способы требуют других форм интеграции, формальных и неформальных, чтобы делиться информацией и знаниями.

Реагирование по слабым сигналам

Теорию использования слабых сигналов впервые предложил И. Ансофф в 1975 г. На русском языке она наиболее подробно изложена в его монографии, вышедшей в издательстве «Экономика» в 1998 г.

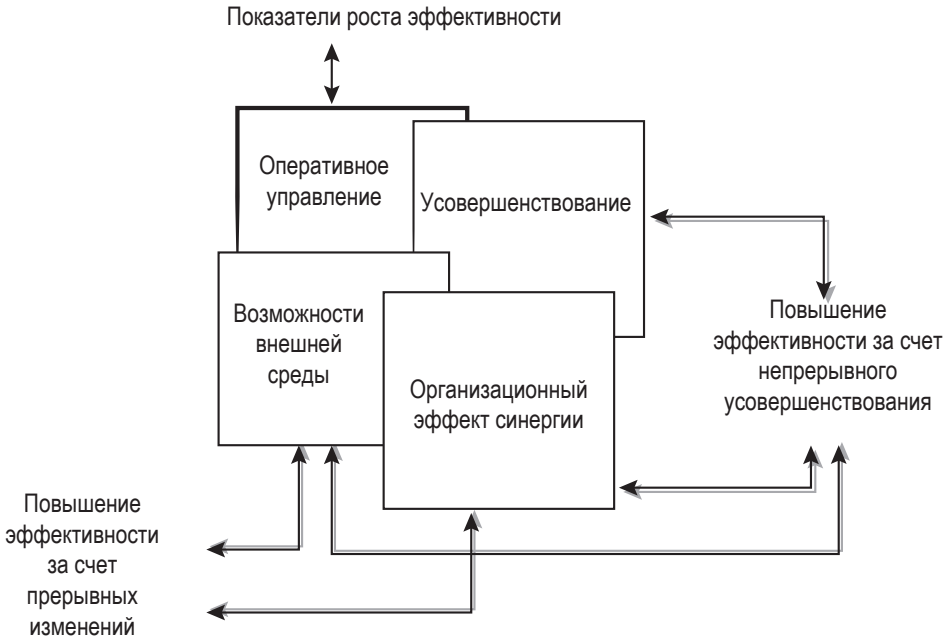


Рис. 3.4. Задачи стратегической информации [20, с. 159]

[1]. В нашем случае интерес представляет определенный аспект данной проблемы – слабые сигналы как источник формирования стратегически ценной информации.

По мере нарастания скорости изменений становится все труднее предсказать с достаточной степенью точности сам характер изменений, а следовательно, своевременно и полномасштабно отреагировать на них.

Заблаговременное обнаружение стратегической задачи увеличивает время возможной реакции на нее. Однако с учащением возможных внезапных изменений степень их предсказуемости снижается. Это означает, что к моменту получения информации, достаточной для продуманных ответных мер, обнаруживается дефицит времени для их реализации, что может нанести компании ущерб или привести к потере выгодной экономической возможности.

Таким образом, возникает очевидный парадокс: ожидая получения достаточной информации для решительных ответных мер, компания страдает от внезапных изменений, а получив неясную информацию, она также не может предпринять продуманных мер с целью разрешения возникшей проблемы.

Для разрешения этого парадокса необходимо изменить подход к использованию стратегической информации. Вместо того, чтобы ожидать полной информации, фирме следует определить, какие последовательные шаги в планировании и на практике могут быть предприняты при разном развитии событий, создающих угрозы и возможности.

На ранней стадии проявления потенциальной опасности, когда информация о возможной опасности еще недостаточно определенна, ответные меры будут, соответственно, иметь общий характер и направлены на сохранение стратегической гибкости фирмы. По мере поступления конкретной информации будут конкретизироваться и ответные действия фирмы, конечной целью которых станет либо устранение опасности, либо использование создавшихся возможностей.

Заблаговременное наращивание запаса гибкости позволит устранить опасность на ранней стадии и сделать это организованно.

Такой подход И. Ансофф назвал «постепенным усилением ответных мер» и «реагированием на слабые сигналы».

Информация, необходимая для оценки возможного воздействия изменений в процессе стратегического планирования, представляется недостоверной из-за неопределенности их проявления. Детальное исследование показывает, что, оставаясь неопределенной, эта информация все же может быть в известном смысле содержательной: возможные финансовые последствия надвигающейся опасности должны быть скрупулезно проанализированы, ответные меры тщательно сбалансированы как по расходам, так и по степени ликвидации опасности.

Такая обстоятельная осведомленность о новых возможностях базируется на прошлом опыте. Например, когда конкурент внедряет новый подход в маркетинге, новый продукт, новую стратегию цен. Однако эти новые возможности возникают спонтанно. В начальной стадии такого события его природа, влияние и возможные последствия для компании еще не уяснены.

Когда на горизонте появляются первые признаки изменений, нужно быть готовым к тому, что информация о них будет первоначально туманной и лишь с течением времени станет проясняться и пополняться. И. Ансофф установил пять уровней осведомленности. Они представлены в табл. 3.3, где пятый, самый высокий, уровень осведомленности соответствует такому объему информации, который необходим для целей стратегического планирования. Этой информации достаточно как для расчета возможных негативных финансовых последствий спонтанных явлений, так и для позитивного развития событий в результате ответных мер.

Таблица 3.3

Уровни осведомленности в условиях неожиданных изменений [1, с. 433]

Уровень осведомленности / Объем информации	Чувство новых возможностей	Источник новых возможностей	Конкретная возможность	Конкретные ответные меры (реакция)	Конкретные результаты
Убеждение в неизбежности спонтанного явления	Да	Да	Да	Да	Да
Установлена область или организация, где может возникнуть спонтанное явление	Нет	Да	Да	Да	Да
Имеются характеристики проблем, ее природы, масштаба и периода воздействия	Нет	Нет	Да	Да	Да
Определены ответные меры: момент начала и программа действий, финансовое обеспечение	Нет	Нет	Нет	Да	Да
Финансовые последствия и предпринятые меры поддаются оценке	Нет	Нет	Нет	Нет	Да

Первый уровень, напротив, соответствует наименьшему объему полезной информации, полученной руководством. Иначе говоря, известно лишь, что не исключено возникновение какой-то опасности, однако его природа и источник пока неизвестны.

«Убедить ответственных руководителей в признании концепции слабых сигналов, – считает И. Ансофф, – значит заставить их слушать и улавливать признаки приближающихся угроз или новых возможностей» [1, с. 432].

Выявление слабых сигналов требует от наблюдателя чуткости, высокой избирательности и квалификации. Это значит, что для вылавливания информации сети следует расставлять широко, привлечь к этому делу дополнительные людские ресурсы, помимо штатных сотрудников,

занятых в этой сфере деятельности. Хорошими специалистами по вылавливанию информации являются эксперты по социально-политическим, экономическим и технологическим вопросам, находящиеся за пределами фирмы.

Можно использовать отдельных лиц (как руководящих, так и рядовых работников), работающих в связующих компанию звеньях, – специалистов по маркетингу, закупкам, юридическим вопросам, внешним связям, научным исследованиям и разработкам. Специалистами по выявлению внутренних слабых сигналов могут быть административные работники, поддерживающие широкие контакты внутри компании, разработчики штатной структуры и системы управления, работники, занятые развитием организации и стратегии [1, с. 434].

Обычно в таких случаях вместо того, чтобы жестко связывать себя определенным курсом действий, руководство должно предпринять такие меры, которые бы подготовили компанию к принятию окончательной ответной программы, но в то же время не исключать и альтернативных решений. Наиболее действенным методом (инструментом) прогнозирования в данном контексте следует признать сценарное прогнозирование.

Несмотря на неопровержимую логику И. Ансоффа, изложенную выше, руководители высшего звена часто игнорируют внешние сигналы, которые могут поставить под угрозу само выживание компании. Отдельные лица могут фильтровать информацию, которая противоречит их старым убеждениям, в то время как на организационном уровне может иметь место «шаблонное мышление», когда все менеджеры внешне «видят» мир одинаковым образом.

Для примера, практически все финансовые учреждения проигнорировали симптомы краха на рынке субстандартного ипотечного кредитования США 2008 г., несмотря на то, что о высокой вероятности этого кризиса Уоррен Баффетт предупреждал еще в 2003 г. Имелось несколько опасных сигналов о не соответствующем действительности увеличении деривативов, в частности ценных бумаг, привязанных к ипотечному кредитованию. Высшее руководство таких компаний, как Northern Rock, RBS и Lehman Brothers, проигнорировало сигналы краха, действуя из тех соображений, что хорошие времена будут длиться вечно. Возможно, чрезмерные вознаграждения сделали их слепыми к переменам во внешней среде.

По этой причине П. Шумейкер и Г. Дей предлагают компаниям активно искать слабые сигналы, стараясь выявить данные, которые могут

обесценить текущую стратегию. Старшие исполнительные директора должны ставить под сомнения типы мышления, принятые у менеджеров, поощряя использование множества концепций и стимулируя обсуждение вариантов будущего. Руководители высшего звена должны быть осведомлены о маловероятных изменениях окружающей среды и технологических изменениях, которые могут представлять собой угрозу для будущего компании. П. Шумейкер и Г. Дей считают, что менее 20% мировых компаний способны обнаружить и интерпретировать слабые сигналы, а затем запустить процесс развития соответствующих способностей, как показано на рис. 3.5 [30].

Развитие стратегии требует понимания менеджерами того, какие изменения происходят в важных показателях, каков темп изменений и каково возможное воздействие на компанию (рис. 3.6).

Выбрать ключевые переменные. Менеджеры должны выбрать ключевые переменные, которые могут повлиять на их бизнес. Это зависит от компании, и определение существенных переменных требует опыта и интуиции старших менеджеров. Чтобы спрогнозировать спрос на автомобили, нам могут потребоваться такие переменные, как семейные доходы, процентные ставки и доверие со стороны потребителей. И наоборот, уровень рождаемости может быть основной объясняющей переменной при прогнозировании спроса на продукты детского питания.

На рис. 3.7 приведена классификация переменных по двум аспектам: вероятность возникновения и их воздействие в случае возникновения. И хотя определенного внимания требуют все четыре квадрата, больше всего внимания нужно уделить ряду переменных с высокой степенью вероятности/высокой степенью воздействия, а меньше всего – переменным с низкой степенью вероятности/низкой степенью воздействия. При этом особый интерес вызывают события с низкой степенью вероятности и высокой степенью воздействия.

Выбор ключевых переменных внешней среды производится на основе интуиции и анализа. Хорошие менеджеры имеют понимание важных определяющих факторов стратегии. Подробный анализ помогает построить причинно-следственные цепочки, а анализ сценариев полезен для обдумывания их вероятности [28].

Прогнозировать изменения. Мы должны оценить природу и скорость изменений. Если прогнозируемые изменения могут произойти в отдаленном будущем, то мы можем вести журнал наблюдений. Что касается спроса на детские продукты питания, то снижение рождаемости

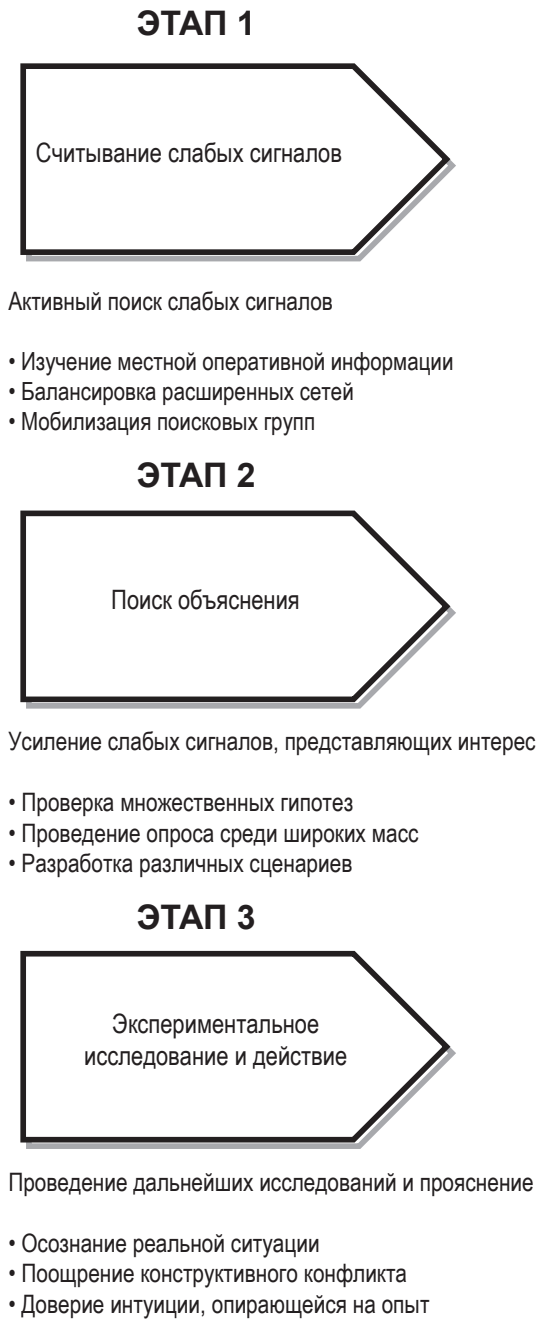


Рис. 3.5. Процесс поиска объяснения слабых сигналов



Рис. 3.6. Процесс анализа внешней среды

в развитых странах происходит практически повсеместно. Этот медленный процесс означает, что его воздействие в пределах одного года будет незначительным, но долгосрочное воздействие – существенным. Однако изменения в хранении данных и коммуникациях происходят очень быстро, и компании должны реагировать на них быстро. Такие инновации, как Интернет, электронные книги или смартфоны и приложения, порождают абсолютно новые отрасли, подвергая действующих игроков значительному давлению. Что касается таких изменений, как рост населения, то здесь полезные прогнозы может дать построение динамических рядов или регрессионных моделей. Другие изменения, такие как будущее развитие экономики России, являются гораздо менее предсказуемыми.

Оценить воздействие изменений. Некоторые изменения окажут на компанию сильное воздействие, некоторые – небольшое. Компаниям нужно, несомненно, направлять наибольшую часть ресурсов для внешнего анализа среды на те изменения, у которых высокая степень вероятности и сильное воздействие на стратегию. Нам следует помнить о необходимости не упустить из виду события низкой вероятности и высокой



Рис. 3.7. Изменения внешней среды
по степени воздействия и вероятности

степени воздействия. Сегодня мы принимаем как должное технологии, которые наши прадедушки даже представить себе не могли. И эти технологии оказывают на нашу жизнь огромное влияние.

Причина, по которой следует постараться понять изменяющийся мир, в том, что стратегия и стратегические решения реализуются в будущем, хотя решения по ним принимаются сегодня.

«Успех или неудача стратегии зависит не от нынешней ситуации в мире, а от состояния мира в будущем» [15].

Выводы

1. Эффективной стратегия становится в случае, если она, во-первых, креативна, т. е. предлагает новые ценности для организации, и, во-вторых, позволяет получать эти ценности, приносящие конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Таким образом, стратегическое мышление становится той движущей силой, тем импульсом, драйвером, позволяющим организации осуществлять стратегический процесс, т. е. находить и реализовывать решения, успешно реагируя на вызовы внешней и внутренней среды.

Описательный подход к понятию стратегического мышления опирается на философское представление о процессе мышления. Процесс мышления при выполнении человеком действия возникает всякий раз тогда, когда появляется необходимость в новой информации, нужной для регуляции действия. В этом смысле процесс мышления возникает в результате рассогласования (несоответствия) между известными человеку принципами и способами выполнения действия и новыми условиями его выполнения. Процесс мышления, возникающий при этом, служит выявлению новой информации, необходимой для преодоления возникшего рассогласования, для построения новой регуляционной основы действия, адекватной условиям его выполнения.

2. Мышление – это всегда поиск и открытие существенно нового. Новое является таковым только по отношению к исходным, начальным, вообще предыдущим стадиям данного мыслительного процесса. Эта самая общая, исходная и необходимая характеристика тех новообразований, которые возникают в результате психического процесса, является объективным критерием творчества и вообще развития. Она сразу же дает возможность в принципе установить четкую грани-

цу между процессами развивающимися (например, мыслительными) и неразвивающимися (например, информационными). Информационный процесс (в отличие от мыслительного) является репродуктивным, т. е. неразвивающимся.

Мышление как живой, реальный процесс (решения задачи) есть частный случай непрерывного разрешения человеком противоречия развития (между преемственностью и безотносительностью к любому заранее установленному масштабу). Это противоречие выступает и разрешается в процессе прогнозирования субъектом будущего решения.

3. С точки зрения конструктивного представления стратегическое мышление представляет собой процесс системного накопления креативных знаний, необходимых для выявления и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ организации. В его основе лежит триада «познание – обучение – динамические способности». При этом обучение в данном случае понимается как процесс обновления понимания процессов и явлений, т. е. по существу процесс углубления познания, получение новых знаний, необходимых для профессиональной деятельности.

Рассмотрение понятия стратегического мышления как драйвера стратегического менеджмента обращает нас к процессу познания, который рассматривается в когнитивных теориях. Несмотря на разнообразие взглядов представителей когнитивной теории, все ее сторонники сходятся в одном: необходимой предпосылкой стратегического познания является существование ментальных структур, с помощью которых организуется знание. Для обозначения этих структур используется и термин «фрейм», и другие – «схема», «понятие», «сценарий», «план», «интеллектуальная модель», «карта». Обычно разделяют карты на когнитивные, определяющие важные для менеджеров факторы, и каузальные карты, которые отображают взаимоотношения между этими факторами, иногда их еще называют «ментальные модели».

Информация прежде, чем она будет расшифрована с помощью когнитивных карт, проходит сквозь всевозможные искажающие фильтры, является просто интерпретацией мира, существующего только в том виде, в каком он воспринимается. Видимый мир, другими словами, можно моделировать, структурировать и конструировать.

4. Невозможность «рационального» управления (основанного на накопленном опыте и полученных ранее знаниях) эффективно завоевывать и поддерживать конкурентное преимущество превращает

стратегический менеджмент, по образному выражению Р. Ланьера, «в управление, воздействующее с помощью изменений». Необходимы новые знания, необходимо учиться, подходить к новым вызовам креативно, нетрафаретно. Обучающаяся организация в теории стратегического менеджмента обычно рассматривается или как повышающая уровень собственных знаний (теория А. Нонаки и Г. Такеучи), или как обеспечивающая динамический подход к развитию организационных способностей – динамических способностей (подход К. Прахалада и Г. Хамела).

5. Организациям в первую очередь необходимо постоянно развивать понимание того, как они повышают эффективность и создают конкурентное преимущество. При помощи мониторинга, анализа, постоянного усовершенствования и инноваций они должны стремиться к тому, чтобы повысить эффективность и результативность. Этот непрерывный процесс представляет собой единичный цикл обучения, и он необходим для того, чтобы поддерживать конкурентное преимущество в динамичной среде. Однако с течением времени этого станет недостаточно. Организации должны постоянно искать новые конкурентные парадигмы и совершенно новые способы повышения эффективности, опережая своих конкурентов, как существующих, так и потенциальных, в поиске возможностей выхода на новые рынки. Для этого двойного цикла обучения требуются новые эффективные организационные механизмы, опирающиеся на отсутствие формальностей, командную работу и обучение.

Стимулирование единичного цикла обучения в организации является более простым по сравнению со сложными задачами двойного цикла обучения. Обычно организации, которые инвестируют в стратегическое планирование, научные исследования и разработки, новые программы улучшения качества продуктов и услуг, замыкаются на этом процессе. Из этого невозможно извлечь реальные выгоды, если эти виды деятельности и необходимое обучение ограничиваются центральным офисом и функциями специалистов. Чтобы двигаться дальше, они должны распространяться по всей организации и внедряться в культуру, способствовать повышению эффективности стратегического мышления. Это позволит реализовать стремление найти новое конкурентное преимущество раньше своих соперников (по выражению Г. Джонсона, Р. Вайтингтона и К. Шолеса – к поиску новой конкурентной формулы), т. е. перейти ко второму циклу обучения. Практически это означает начало процесса формирования новой стратегии организации.

6. Устойчивость присущих компании конкурентных преимуществ принимает всё более кратковременный характер в связи с быстро меняющейся средой, и компания не может полагаться на унаследованные из прошлого способности, которые привели к успеху в настоящем.

В этих условиях ценность существующих способностей компании ограничивается и необходимо развивать новые. При этом тот факт, что компания выработала действующую способность, обычно подразумевает стандартизацию и применение в текущей работе определённого процесса. В случае изменений, инициированных клиентами, конкурентами, технологиями или заменителями, такая стандартизация становится источником инерции. Процессы развития новых способностей мы называем динамическими способностями компании, и они должны быть неотъемлемым компонентом стратегического управления, включающего создание новых комбинаций уже существующих ресурсов и развитие новых для компании ресурсов. Динамические способности – это ежедневная управленческая работа, связанная с определением новых возможностей, распределением ресурсов и трансформацией компании.

Управление переходом от одной комбинации способностей к другой является весьма трудной задачей, и выполнение её требует времени. Во многих ситуациях это позволяет утверждать, что компаниям либо не удаётся заблаговременно увидеть приближающуюся угрозу, либо они оказываются неспособными измениться достаточно быстро. При изучении успешных компаний становится очевидно, что они выработали ряд способностей, расширяя изначальные способности, проходя ряд этапов инкрементального и революционного развития.

7. Стратегический контекст по своей сути есть внешние и внутренние условия, которые обеспечивают рост эффективности деятельности организации в долгосрочном периоде путем получения существенных конкурентных преимуществ.

А. Кэмпбелл и М. Александер определили следующие элементы, позволяющие исследовать среду для обеспечения эффективного процесса стратегического менеджмента в организации:

– культура организации, испытывающая постоянный импульс к саморазвитию, т. е. к постоянному принятию стратегических решений;

– информационно-поисковая система, которая постоянно производит поиск, обработку, анализ и определенный синтез информации, необходимые для принятия решений по формированию и реализации стратегии развития организации;

– оценка сущностных вербальных новостей и показателей (индикаторов) – сигналов.

8. Культура – это фундаментальный аспект, который воздействует на поведение подсознательно. Менеджеры совершают действия определенным образом именно потому, что это заложено внутренней моделью поведения. Таким образом, культура организации имеет отношение к людям, их поведению и работоспособности ее структуры. Она заключена в представлениях, обычаях и ценностях и проявляется определенным образом. Короче говоря, отношения и допущения (гипотезы) формируют ядро организационной культуры. Ценности представляют собой внутренний аспект культуры, а поведение можно отнести к ее внешним элементам.

Культура и власть (руководство) оказывают влияние на выбор, количество и применение методов формирования стратегии, которые будут также отражать ценности и предпочтения стратегического лидера. Однако выбранный метод должен соответствовать стратегическим намерениям организации, которые находятся под влиянием конкуренции. Более того, культура и власть – это настолько могущественные силы, что, если не уделить должного внимания преобладающей культуре, реализации стратегии может и не произойти.

«Сильные» культуры являются важным стратегическим активом. Внутренние представления могут мотивировать персонал работать на самом высоком уровне исполнения. Эффективный (результативный) стратегический лидер поймет, какая культура организации нужна, и будет формировать ее для того, чтобы осуществлять деятельность в соответствии со своим видением и реализовывать запланированные стратегии.

9. Целостная культура будет демонстрировать сильное руководство, где стратегический лидер будет ощущать ту степень децентрализации, которая необходима для поддержания прибыльности и могущества компании.

Наоборот, фрагментация культуры приведет к тому, что нужды определенных стейкхолдеров не удовлетворяются надлежащим образом, либо к тому, что стратегии и изменения не скоординированы, либо к тому, что менеджеры и бизнес-единицы находятся в состоянии конфликта друг с другом и действуют друг против друга, либо же к тому, что большинство работников, заслуживающих вознаграждения, не получают этого вознаграждения.

10. Информация, информационные системы и информационные технологии являются вспомогательными средствами в процессе принятия решений. Чем больше менеджеры и другие сотрудники организации знают о том, что в ней происходит, тем лучше они стратегически подкованы, поэтому может быть особенно полезной информация о других функциональных областях и бизнес-подразделениях.

При построении информационно-поисковой системы важно определить тех, кому действительно требуется информация (а не тех, кто может посчитать ее полезной для повышения своей осведомленности), и гарантировать ее получение этими людьми. Внедрение информационных технологий и информационных систем обходится очень дорого. Однако те организации, которые получают информацию, анализируют и предоставляют ее соответствующим людям, принимают решения быстрее, чем их конкуренты, и могут достичь конкурентного преимущества, особенно в нестабильной среде. Поэтому структура и культура организации должны гарантировать, что менеджеры, которые нуждаются в информации, получат ее, и произойдет это в нужное время. Вместе с тем, поскольку информация может привести к более эффективному принятию решений, она остается проявлением власти внутри организации, и этот аспект требует внимательного контроля. Если полезная информация удерживается от людей, принимающих решения, по небрежности или преднамеренно сотрудниками, преследующими свои личные цели, то эффективность принятия решений снижается.

11. Если организации не знают, что они знают, следствием этого может быть, что они не знают, что они не знают. Организации остаются в неведении об определенных возможностях, которыми они могли бы воспользоваться, если бы сочли их ценными и если бы они знали об их существовании. Как следствие, они часто узнают об определенных угрозах тогда, когда принимать меры уже поздно или стоимость противодействий становится чрезмерной.

По мере продвижения вверх по этим трем уровням принятия решений, вклад информационных технологий и информационных систем меняется. Как только создаются операционные системы, они могут использоваться в принятии решений и управлении деятельностью. Оценивая эффективность действий, системы опять-таки вносят существенный вклад и выявляют случаи, когда что-либо работает неправильно. Однако в случае принятия стратегических решений информационные технологии являются в основном вспомогательным средством. Системы

не могут принимать такие решения эффективно, и, следовательно, особенно важными становятся системы определения значимых факторов и их объяснения. То есть для принятия стратегических решений должны создаваться системы, которые предоставляют информацию в форме, которая удобна для людей, принимающих такие решения.

12. Мы также должны признать, что некоторые изменения трудно предсказать, – необходим баланс между сосредоточенностью и гибкостью. Однако основные тенденции редко возникают в одночасье. Как правило, существуют некоторые сигналы, пусть и слабые, которые указывают на то, что изменение произойдет с высокой долей вероятности. Задача руководителей состоит в том, чтобы оставаться открытыми для развивающихся тенденций, проводя детальный анализ и разрабатывая стратегию, которая капитализирует эти изменения. Первостепенная необходимость заключается в разработке стратегий, которые будут успешными в мире будущего, а не в мире настоящего.

На ранней стадии проявления потенциальной опасности, когда информация о возможной опасности еще недостаточно определенна, ответные меры будут, соответственно, иметь общий характер и направлены на сохранение стратегической гибкости фирмы. По мере поступления конкретной информации будут конкретизироваться и ответные действия фирмы, конечной целью которых станет либо устранение опасности, либо использование создавшихся возможностей. Заблаговременное наращивание запаса гибкости позволит устранить опасность на ранней стадии и сделать это организованно. Такой подход И. Ансофф назвал «постепенным усилением ответных мер» и «реагированием на слабые сигналы».

П. Шумейкер и Г. Дей предлагают компаниям активно искать слабые сигналы, стараясь выявить данные, которые могут обесценить текущую стратегию. Старшие исполнительные директора должны ставить под сомнения типы мышления, принятые у менеджеров, поощряя использование множества концепций и стимулируя обсуждение вариантов будущего. Руководители высшего звена должны быть осведомлены о маловероятных изменениях окружающей среды и технологических изменениях, которые могут представлять собой угрозу для будущего компании. П. Шумейкер и Г. Дей считают, что менее 20% мировых компаний способны обнаружить и интерпретировать слабые сигналы, а затем запустить процесс развития динамических способностей.

Литература к главе 3

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
2. Брушлинский А.В. Мышление и прогнозирование: (логико-психологический анализ) / Ин-т психологии АН СССР. – М.: Мысль, 1979.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000.
4. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Альпина, 2011.
5. О´Коннор, Джозеф. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. – М.: Альпина Бизнес Букс: Центр новых технологий управления, 2006.
6. Ackoff, R.L. (1967). Management misinformation systems // Management Science 14, December.
7. Ambrosini, V., Bowman, C. and Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base // British Journal of Management 20: S9-S24.
8. Argyris, C. and Schon, D.A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, M.A. Addison–Welly.
9. Berry, D. (1983). The perils of trying to change corporate culture // Financial Times, 14 December.
10. Campbell, A. and Alexander, M. (1997). What`s wrong with strategy? // Harvard Business Review, November–December.
11. D`Aveni, R.A., Dagnino, G.B. and Smith, K.G. (2010). The age of temporary advantage // Strategic Management Journal 31(13): 1371-85.
12. Day, G. (1996). How to learn about markets // Financial Times Mastering Management Series, No. 12.
13. Deal, T. and Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison–Wesley.
14. Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. and Peteraf, M.A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions // British of Journal of Management 20: S1-S8.
15. Fitzroy, P., Hulbert, J.M. and O`Shannassy, T. (2016). Strategic management: the challenge of creating value. – 3rd edition.
16. Gilbert, X. (1995). It`s strategy that counts // Financial Times Mastering Management Series, No. 7, 8 December.
17. Hampden-Turner, C. (1990). Corporate culture – from vicious to virtuous circles, The Economist.

18. Harreld, J.B., O`Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action // California Management Review 49(4): 21-43.

19. Huff, A.S., ed. Mapping Strategic Thought (Somerset, NJ: Wilev, 1990).

20. Jonson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). Exploring Strategy. – Ninth edition, Prentice Hall.

21. Kleiner, A. (2013, November 11). The Dynamic Capabilities of David Teece // Retrieved September 4, 2014, from www.strategy-business.com/article/00225?gko=d24f3&cid=TL20131219&utm_campaign=TL20131219.

22. Lapierre, R. (1980). Le Changement Strategique; Un Reve en Quote de Reel (Ph. D. Management Policy course paper, McGill University).

23. Marchand, D.A. (1995). Managing strategic intelligence // Financial Times Management Series, No. 4, 17 November.

24. Newey, L.R. And Zahra, S.A. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship // British Journal of Management 20 (Special Issue): S81-S100.

25. Peters, T.J. (1988). Thriving on Chaos, Knopf.

26. Prahalad, K., Hamel, G. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?

27. Pumpin, C. (1987). The Essence of Corporate Strategy, Gower.

28. Ralston, B. (2006). The Scenario Planning Handbook. – Mason, Ohio, Thompson South Western.

29. Schein, E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass.

30. Schoemaker, P.J. and Day, G.S. (2009). How to Make Sense of Weak Signals // MIT Sloan Management Review 50(3): 81-9.

31. Schreyogg, G. and Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization // Strategic Management Journal 38(9): 913-33.

32. Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981). Matching corporate culture and business strategy, Organizational Dynamics, Summer.

33. Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // Strategic Management Journal 28(13): 1319-50.

Глава 4. Модели стратегического контекста (анализ внешней среды)

Задачи обучения

Изучив данную главу, вы должны уметь:

1. Характеризовать и оценивать сложность и динамизм внешней среды.
2. Осуществлять анализ макросреды по различным факторам применительно к специфике сферы бизнеса организации.
3. Разбираться и оценивать уровни внешней и внутренней конкуренции как факторов внешней среды организации.

4.1. Характеристики внешней среды

Теоретическое представление понятия «стратегический контекст» очень важно для понимания его ключевого места в процедуре стратегического менеджмента, как некого «информационного» топлива для стратегического мышления – «двигателя», обеспечивающего постоянное наполнение стратегического процесса, определенного нами как формирование и реализация стратегии. Однако этого недостаточно. Необходимо конкретизировать само теоретическое представление, т. е. перейти от вербальных моделей к конкретным процедурам, которые позволят реализовать эффективный процесс стратегического менеджмента на практике. Понятно, что такой переход неизбежно ведет к упрощению понятия «стратегического контекста», но это неизбежно, поскольку любая формализация на стадии моделирования есть процесс упрощения реальной действительности.

Полезные идеи по поводу будущего развития могут появиться либо внутри организации, либо прийти извне, и способность синтезировать и использовать доступную информацию для разработки и развития новых продуктов, услуг и нового стратегического позиционирования отражает способности организации к стратегическому мышлению.

Соотнесение, использование и изменение связей между ресурсной компетентностью и возможностями внешней среды отражают конкурентоспособность организации и наличие или отсутствие конкурентного

преимущества. Ранее было показано, насколько важно для организации стремиться завоевать конкурентное преимущество для любого продукта, услуги или бизнеса.

Компания, которая стремится контролировать свой рост, изменения и развитие, должна обладать рычагами, которые способствуют такому росту и изменениям, и иметь возможность воздействовать на силы, которые представляют угрозу негативной реакции на спрос. Менеджеры должны быть не только в курсе этих рычагов, сил и изменений, происходящих в среде, они должны управлять ресурсами организации, чтобы воспользоваться возможностями и учесть риски. В свою очередь, стратегический лидер должен быть уверен, что это имеет место и что ценности и культура организации соответствуют ключевым факторам успеха. Иными словами, внешняя среда создает шоковое состояние для организации, поэтому то, как используются и управляются ресурсы организации, определяет способность организации справляться с этим шоковым состоянием.

С течением времени организация создает и соблюдает «работающие» парадигмы с целью обеспечения успешного роста в определенных отраслях или определенной конкурентной среде. Однако по мере изменения внешних и конкурентных сил реальные аспекты, необходимые для конкурентного успеха, будут исчезать из парадигмы организации; следовательно, возникнет необходимость в новой парадигме. В эпоху повышенной турбулентности среды необходимо менять парадигмы более часто и кардинально; быстрая организация этих изменений есть ключевая задача менеджмента. Иными словами, в ситуации нестабильности организация должна менять свои стратегии и, возможно, свои убеждения.

Отметим, что нестабильность (турбулентность) среды определяет ее динамизм и сложность.

Динамичная среда

Динамизм окружающей среды определяется как функция частоты, с которой происходят изменения во внутренних процессах соответствующих элементов, степень различий внутри каждого изменения и степень нерегулярности в общей схеме происходящих модификаций. Другими словами, если мы хотим попытаться оценить уровень непостоянства в одном из нескольких изменяющихся секторов индустрии, то следует задать вопрос: как часто изменяются соответствующие факторы окружаю-

щей обстановки; насколько велики и насколько заметны эти подвижки; что позволяет их однозначно определять?

Для окружающей среды характерно огромное количество переменных, создающих неопределенность в стратегическом плане. В свою очередь, эта неопределенность влияет на исполнителей, так как это функция от опыта, накопленного в рамках отрасли, и свойств отдельной личности. Менеджеры с большим опытом работы, которые думают, что они могут позитивно влиять на события, обычно работают очень хорошо и в условиях неопределенности. В то же время менее опытные управленцы или те, кто думает, что они не могут повлиять на ход развития событий, оказываются не в состоянии успешно справиться с неопределенностью, обусловленной изменениями во внешнем окружении.

Приведем некоторые из общих переменных, предназначенных для измерения неопределенности или динамизма окружающей деловой среды:

- степень изменения цен поставщиков;
- степень изменения цен конкурентов;
- степень изменений в предложении труда;
- степень изменения в кривой спроса на продукт;
- степень изменения цены капитала;
- степень изменений в возможностях финансирования;
- степень изменения в методах конкуренции;
- степень изменений в политике регулирования рынка;
- уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией;
- уровень активности, обусловленной новыми конкурентами, появившимися на рынке;
- степень изменений в результате отклонений от нормы жизненного цикла товара;
- степень изменений в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли.

Как можно увидеть при тщательном анализе этих переменных, они определяют степень изменений в таких категориях, как покупатели, поставщики и конкуренты. В свою очередь, переменные также могут изменяться, по мере того как происходят изменения в бизнесе. Поэтому их обязательно необходимо учитывать в процессе анализа окружающей среды при попытках воздействовать на динамику внешнего окружения.

Сложная среда

Сложной называется среда, в которой трудно понять силы и изменения, которые породили их. Сложность внешней, деловой окружающей среды, в свою очередь, может быть результатом воздействия различных факторов, среди которых самыми важными являются:

• некоторая «диверсификация» влияния окружающей среды (например, выход на внешний рынок, где действует другое законодательство, существуют иные потребительские вкусы, конкурируют другие фирмы и т. д.);

• недостаток знаний о внешней, деловой окружающей среде;

• взаимодействие и взаимовлияние отдельных факторов, создающих «системный эффект», который не может быть изучен по отдельным элементам.

Сложность внешней окружающей среды определяется рядом переменных, оказывающих косвенное или прямое влияние на отрасль. Чем больше число переменных, тем больше сложность и неоднозначность окружающей среды, в которой существует фирма (отрасль). Вообще говоря, сложность измеряется степенью географической дисперсии или концентрации таких элементов окружающей среды фирмы, как конкуренты, поставщики и регулирующие органы. Она также является измерением степени разнообразия рынка, который формируется под воздействием изменений в социокультурном, экономическом, технологическом, экологическом и политическом аспектах окружающей среды. Можно перечислить ряд элементов, которые определяют сложность окружающей среды:

• количество различных поставщиков одной категории материалов в определенной рыночной нише;

• уровень географической концентрации/дисперсии поставщиков в определенном секторе рынка;

• уровень географической концентрации/дисперсии труда в определенном секторе рынка;

• уровень географической концентрации/дисперсии отраслевых продаж в определенном секторе рынка;

• уровень продуктовой дифференциации по сегментам отрасли внутри определенного сектора рынка;

• уровень географической концентрации/дисперсии компаний-конкурентов в определенном секторе рынка;

• уровень социокультурной диверсификации в рыночной нише;

• уровень диверсификации всех форм бизнеса в рыночной нише;

• уровень технологической диверсификации внутри отрасли.

Анализ динамизма и сложности внешней, деловой окружающей среды очень важен при выборе методов исследования. Очевидно, что с увеличением динамизма и сложности изменяется роль формализованных методов прогнозирования и повышается роль неформальных экспертных оценок.

Весьма часто сложность и динамизм сосуществуют вместе. Прекрасными примерами этого будут отрасли, основанные на «высоких» технологиях, и интернет-бизнес.

Структура организации, степень децентрализации, а также информационные системы могут сделать сложность более управляемой. Менеджерам следует быть внимательными к необходимости изменений, но в то же время гибкими при выборе подхода, если они хотят справиться со сложностью успешно. Таким образом, управленческие навыки и верно выбранный подход к управлению изменениями являются ключевыми вопросами эффективного менеджмента в неопределенной среде.

На рис. 4.1 показано, что поставщики и покупатели организации, от которых она зависит, а также ее непосредственные конкуренты (как существующие, так и будущие) представляют собой конкурентную среду. Более широкие внешние силы имеют отношение ко всем «игрокам» отрасли. На рисунке они расположены во внешней окружности и представляют собой политические, экономические, социальные и технологические силы (PEST).

4.2. Анализ макросреды

PEST-анализ представляет собой просто структуру, которая подразделяет влияние внешней среды на политические, экономические, социальные и технологические факторы. Иногда добавляют еще правовой (юридический) и экологический, что приводит к PESTLE-анализу.

Экономические факторы

Анализ экономической среды является первым и важнейшим компонентом анализа общей (дальней) окружающей среды. Он включает в себя прогнозы изменения экономики, выраженные в показателях инфляции, уровня занятости, циклов деловой активности, денежного обращения и т. д. Наиболее агрегированным показателем, используемым в этих прогнозах, является валовой внутренний продукт.

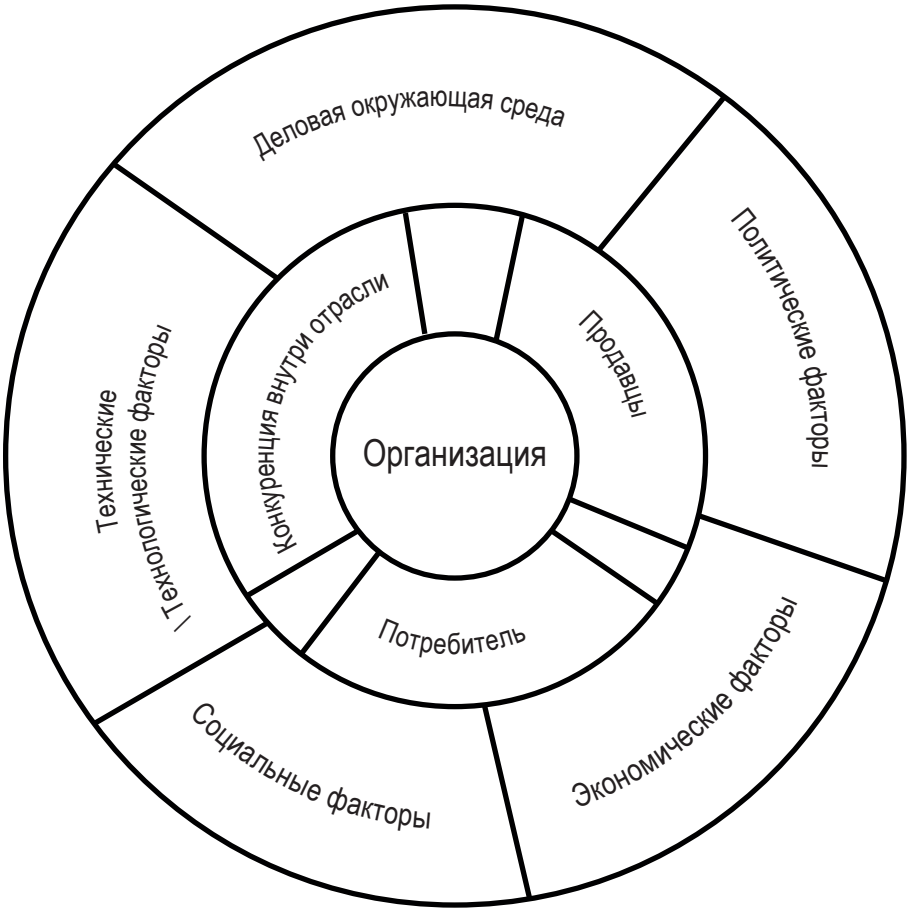


Рис. 4.1. Структура внешней среды организации

Для большинства продуктов на привлекательность рынка сильное влияние оказывают объём и рост спроса, что, в свою очередь, обусловливается экономическим благосостоянием страны. Перечислим некоторые значимые экономические переменные:

- Наличный доход
- Процентные ставки
- Валютные курсы
- Инфляция
- Безработица

- Платёжный баланс
- Уровень сбережений
- Производительность капитала
- Стоимость и производительность рабочей силы

К ключевым экономическим показателям относятся суммарный валовой внутренний продукт (ВВП), наличный доход на душу населения, а также темп их роста.

Китай, например, был привлекательным рынком для многих компаний не только в связи с численностью населения, но также в связи с высоким темпом прироста дохода на душу населения.

Глобализация продукции, услуг, финансирования и населения – это один из наиважнейших процессов, задающих ориентиры для стратегического управления. Мировой поток продукции, финансов и услуг в 2012 г. достиг 26 трлн долл., что составляет 36% мирового ВВП [13]. Это говорит о глобальной взаимосвязанности между странами и отраслями с компаниями, которые отрицают то, что темп развития этого изменения обречен на снижение. Кроме того, глобальные потоки, согласно прогнозам, удвоятся в течение следующего десятилетия, что окажет еще большее давление на высшее руководство.

Растущая глобализация также означает, что экономический спад в одной стране может очень быстро повлиять на всю мировую экономику, как это показал мировой финансовый кризис 2008–2009 гг. Этот кризис возник на рынке субстандартного ипотечного кредитования США, но быстро распространился по всему миру. В Европе государственная помощь финансовым учреждениям достигла максимума в 906 млрд евро, при этом увеличение капитализации банков составило 413 млрд евро [9].

На стратегию также влияет распределение дохода среди населения. Хотя средний доход в Индии по-прежнему довольно низкий, в стране имеется средний класс численностью около 200 млн человек, что является значительной рыночной возможностью для реализации технологичной продукции. Подобные возможности предоставляют крупные агломерации Китайской Народной Республики (КНР), такие как Шэньчжэнь, Гуанчжоу, Шанхай и Пекин. McKinsey определил развивающиеся экономики как главный фактор глобального роста [2], который, в свою очередь, повлиял на инновации и разработку продукции.

Экономическое развитие Китая оказало сильное давление на другие страны мира, главным образом в связи с низкой стоимостью китайской рабочей силы. Чтобы воспользоваться этим преимуществом, европейские, азиатские и американские компании основали производственные подразделения в Китае. Половина продукции тайваньских компаний из области информационных технологий сейчас производится в Китае. При переносе производства в Китай компании обычно концентрируются на нематериальных аспектах: маркетинге, дизайне, инновациях, развитии своей специализации и репутации бренда. Это является показателем роста компаний на развивающихся рынках и смещения гравитационного центра мировой экономики в сторону Востока. В будущем мы можем ожидать, что ряд компаний из этого региона станут значительными глобальными конкурентами.

Затраты на рабочую силу в Китае выросли, и производители одежды и игрушек почувствовали сильное давление со стороны стран с более низкой оплатой труда, таких как Вьетнам. В то же время иностранные компании основали проектно-конструкторские центры в самом Китае, как то сделал General Motors в отношении Buick.

Для глобальных компаний сильное влияние на рентабельность и расходы оказывают валютные курсы. У добывающих компаний может быть прибыль в долларах США, а расходы – в южноафриканских рэндах. Изменения валютных курсов сильно влияют на прибыльность компании, если она не защищает себя от возможных потерь. Для снижения степени риска компании используют ряд деривативов, таких как валютные свопы. Доллар США – это основная валюта, используемая в мировой торговле, и она же является мировой резервной валютой. В связи со своей растущей важностью в мировой политике, Китай предпринимает попытки установить для женьминьби статус международной валюты расчетов при поддержке со стороны крупных ликвидных рынков акций и облигаций [6].

1 января 2001 г. Европейский Союз ввёл единую валюту, «евро», в 12 странах-членах. Потребители в Европе могут напрямую сравнивать цены в разных странах, не беспокоясь о валютных курсах. Кроме того, компаниям стало проще оценить результативность дочерних подразделений в других странах. Единая валюта накладывает на страны-члены ограничения, поскольку в случае, когда страна испытывает экономические трудности, она не может использовать валютные курсы в своей

монетарной политике. Это непреходящая проблема, с которой столкнулась Греция.

Экономические переменные нужно рассматривать холистически. После мирового финансового кризиса (МФК) экономика США поддерживалась на плаву готовностью иностранных учреждений покупать правительственный долг США. В конце 2010 г. основную экономическую проблему представляла собой вероятность так называемой «второй волны» рецессии – того, что мировой ВВП вновь станет отрицательным после одного-двух кварталов положительного роста. К 2014 г. США достигли хороших экономических результатов; в третьем квартале 2014 г. ВВП вырос на 3,9%, повысились доходы корпораций. В отличие от США, Европа, по-видимому, попала в ловушку умеренной рецессии; рост Китая замедлился, а перед Японией встала угроза новой дефляции [10].

Политические факторы

Правительства устанавливают для компаний правила, касающиеся конкурентной политики, политики налогообложения, транснациональных соглашений и других аспектов. Правительства также вмешиваются в национальные экономики, преследуя политические цели, и стараются исправить очевидные нарушения рыночного механизма. В США это вмешательство осуществлялось через регулирование, а в Великобритании в одно время активно проводилась политика выкупа коммерческих корпораций в государственную собственность. Во Франции, как было отмечено на примере слияния GE/Alstom, этот вопрос по-прежнему является открытым. В других странах, таких как Индия и Китай, с целью повышения экспорта и сокращения импорта была принята система «государственного меркантилизма».

Приведем некоторые политические переменные:

- Конкурентная политика
- Налоговая политика
- Приватизация
- Регулирование финансовых рынков
- Трудовое законодательство
- Стабильность правительства
- Международные соглашения
- Правительственные расходы

В течение практически всего XX в. правительственное вмешательство увеличивалось, а с 1980-х до конца 1990-х гг. наблюдался очевидный сдвиг в сторону свободных рынков. Законодательные барьеры в авиатранспортной, банковской, железнодорожной, страховой, телекоммуникационной отраслях и в отрасли грузовых перевозок были снижены. Правительства, судя по всему, пришли к выводу, что нормативные положения, разработанные для защиты потребителей или конкурентов, больше не имели значимости с практической точки зрения. Безусловно, регулирование часто концентрировалось на неэффективных конкурентных структурах, ограничивая вход новых игроков и инновации, не позволяя потребителям воспользоваться преимуществами конкуренции. В течение последних нескольких лет ЕС стал придерживаться более проактивной точки зрения в отношении синдикатов, нацеленных на раздел рынков и удержание цен, и ввёл, в том числе, более высокие штрафы для поддержки конкуренции [14]. В последнее время увеличилось вмешательство правительства в ряд отраслей. Выше мы упоминали о вмешательстве правительств в финансовый сектор, но они также проявляли активность в других областях. Законодательство США часто накладывало ограничения на заграничные компании, которые пытались выйти на рынок США, а Франция использовала нормативные положения для сдерживания ценовой конкуренции в розничной торговле, а также поглощения французских компаний глобальными корпорациями.

Еще одной крупной сферой, в которой правительственные действия могут повлиять на стратегию, является налогообложение. Уровень корпоративного налога по всему миру различается. В результате некоторые компании перенесли свои головные офисы в страны с низким налогообложением, такие как Лихтенштейн или Монако. Еще одним вопросом является то, какой доход в какой стране будет подвергаться налогообложению. Компании и граждане США обязаны платить налог США на общемировой доход. Некоторые страны заключили достигнутые путём переговоров совместные соглашения с США о снижении налогообложения для расположенных в них дочерних компаний США.

Возможности национальных правительств по проведению независимой экономической политики были, несомненно, ограничены растущей экономической взаимозависимостью и созданными международными учреждениями, такими как Всемирная торговая организация (ВТО), Международный валютный фонд (МВФ) и Организация Объединённых Наций. И действительно, многие страны объединились, сформировав экономические и политические союзы (табл. 4.1).

Одним из затруднительных обстоятельств, возникших в результате таких событий, стал поиск «единых правил игры». Эти обстоятельства означают, что каждый раз, когда компания с частным финансированием будет сталкиваться с конкуренцией со стороны компании с государственным субсидированием или участием в капитале, это может вызвать политическую шумиху или реакцию со стороны таких органов, как антимонопольная служба или Комиссия по международной торговле США. Такие проблемы учащаются в связи с ростом так называемых гибридных компаний, которые стирают грань между государственным и частным секторами. Компании с частичным государственным участием чаще встречаются в развивающихся странах, они практически всегда носят политический характер и широко распространены, в частности, в России и Китае. Такие компании ставят перед законодательством и конкуренцией сложные проблемы при выходе на международный рынок [11].

Таблица 4.1

Региональные торговые блоки

АСЕАН (Ассоциация государств Юго-Восточной Азии)	Европейский Союз
Бруней, Камбоджа, Индонезия, Лаосская Народно-Демократическая Республика, Малайзия, Мьянма, Филиппины, Сингапур, Таиланд, Вьетнам	Австрия*, Бельгия*, Болгария, Хорватия, Кипр*, Чехия, Дания, Эстония*, Финляндия*, Франция*, Германия*, Греция*, Венгрия, Ирландия*, Италия*, Латвия*, Литва*, Люксембург*, Мальта*, Нидерланды*, Польша, Португалия*, Румыния, Словакия*, Словения*, Испания*, Швеция, Великобритания

* Валюта – евро.

В дальнейшем ожидаются очередные попытки повышения экономического сотрудничества по мере усиления интеграции мировой экономики. С 1 января 2010 г. Китай и Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) начали работу по созданию крупнейшей свободной экономической зоны, сокращая тарифы между двумя сторонами до 0,6%. Однако имеется противоположная тенденция к усилению локализации, как показал референдум по вопросу независимости Шотландии, которому для победы не хватило небольшой доли голосов. Одним из следствий данного события стал тот стимул, который получило движение за региональную независимость, например, Каталонии от Испании.

При принятии инвестиционных решений крайне важна политическая стабильность в стране. В течение последнего десятилетия в таких регионах, как Зимбабве, Пакистан, Фиджи, Шри-Ланка, Китай (Тибет), Украина и большая часть Ближнего Востока, наблюдалась значительная нестабильность.

Социокультурные аспекты

На стратегию также влияют изменения в области социокультурных переменных. Напомним, что культура – это определенные привычки, убеждения, ценности, достижения, продукция и др.; то, что мы могли бы назвать «образом жизни» группы.

Общество или группа могут составлять национальное государство, географический регион национального государства, такой как Юг или Средний Запад США, географический регион, охватывающий несколько национальных государств (например, латиноамериканцы), или это может быть группа людей без привязки к конкретному месту, например армянская, еврейская или китайская диаспора. Более того, человек может «принадлежать» к разным группам, например турецкий иммигрант, приехавший на постоянное место жительства в Германию и придерживающийся ислама.

Культура состоит из разных аспектов, таких как язык, религия, ценности, образование, социальная организация, техническая и материальная культура, политика, законодательство и эстетика. Эти аспекты со временем изменяются, поскольку внутри любой культурной группы часто возникают субкультуры, отражая как культуру группы в целом, так и элементы особой субкультуры; например, дети послевоенного поколения и поколений X, Y и Z (рождённые в период с середины 1990-х до конца 2000-х гг.). Покупательское поведение этих групп значительно различается. Еще одним примером культурных различий является то, что в западных семьях покупки обычно совершаются хозяйкой дома, в то время как в сельском Бангладеш это делают мужчины.

Приведем некоторые социокультурные переменные:

- Культура
- Численность и рост населения
- Возраст и этнический состав населения
- Изменения в стиле жизни

- Социальная мобильность
- Уровни образования
- Доля участия на рынке труда
- Религия
- Отношение к технологиям

Анализу подвергаются также численность, рост и распределение населения. Демографические сдвиги могут приводить к значительной напряжённости. Во многих странах падает рождаемость и быстро стареет население (табл. 4.2). Старение населения можно наблюдать в Японии и Китае, а также в США и Европе. Численность населения работоспособного возраста в Китае достигла своего максимума в 2012 г. Согласно данным экспертов из Федеральной службы государственной статистики Германии, к 2060 г. население страны сократится на 20%, а его трудоспособная часть уменьшится с 50 млн чел. в 2009 г. до 36 млн чел. в 2060 г. [5]

Таблица 4.2

Средний возрастной показатель по странам

Страна	Средний возрастной показатель, 2015	Средний возрастной показатель, 2045
Италия	45,0	50,1
Япония	46,5	53,4
Великобритания	40,5	43,3
США	37,7	40,5
Индонезия	28,4	37,0
Мексика	27,7	40,0
Уганда	15,9	20,9

Источник: ЕС, 2014.

Одним из наиболее очевидных следствий этого является воздействие на системы социального обеспечения: в связи с тем, что уровень рождаемости падает, а длительность жизни увеличивается, количество пенсионеров превышает число работающих – вкладчиков в пенсионный фонд. Это изменение не только повышает напряжённость, которая

может привести к обострению идейных разногласий в обществе, но и влечёт за собой сложные экономические и политические последствия. Как показано в табл. 4.2, в Италии прогнозируется повышение среднего возрастного показателя до 50,1 года в период между 2015 и 2045 гг., результатом чего будет увеличение доли населения страны старше 70 лет. В Японии ситуация еще хуже, поскольку средний возрастной показатель достигнет 53,4 года.

В других странах, таких как Мексика, наблюдается существенное увеличение среднего возрастного показателя с 27,7 в 2015 до 40,0 в 2045 г. Эти тенденции повышают вероятность непосильного увеличения правительственных расходов. В ответ на это некоторые страны повысили свои коэффициенты иммиграции, чтобы снизить средний возрастной показатель. В других странах у растущих сегментов населения пенсионного возраста появляются персональные пенсии из негосударственных пенсионных фондов, что нейтрализует проблемы государственного финансирования пенсий. Такие демографические изменения дают компаниям новые возможности.

Стиль жизни меняется, на него оказывает влияние и растущая искушённость клиентов, и их более высокий уровень образованности, и лучшая доступность информации, и лучшая осведомленность о технологиях. Продвижение информационно-ориентированных отраслей, как и ожидалось, привело к снижению спроса на неквалифицированную рабочую силу и увеличило потребность в высококвалифицированном персонале. В результате увеличилась разница в доходах представителей различных слоев общества, что влечёт за собой негативные социальные последствия, вызванные безработицей среди тех, кому не удалось найти своё место в наукоёмком мире.

Также существенным фактором является смещение предпочтений в сторону глобализации, что порождает напряжённость между локализмом и глобализмом. К примеру, в таких разных регионах, как Турция, Шотландия, Баскский и Каталонский регионы Испании, Северная Италия, провинция Бретань во Франции, Восточная Украина и другие, есть группы людей, которые стремятся к большей локальной и/или региональной независимости.

Во многих странах возникла озабоченность влиянием Запада. Французское правительство борется с тем, что считается влиянием американской культуры, и с англизацией французского языка. Однако проблемы языком не ограничиваются. Оппозиционеры, недовольные воздействием

глобализации, помешали проведению нескольких заседаний ВТО. Малайзия и другие азиатские страны озабочены вопросом «вестернизации» своих обществ; они призывают к возврату к азиатским ценностям.

По большому счёту люди не замечают культуры на ежедневной основе, но она становится очевидной, когда компании выходят с национального рынка на зарубежные рынки. И здесь проблема состоит не в самих культурных изменениях, а в понимании культуры, которая отличается от собственной. Этноцентрические менеджеры могут подорвать реализацию стратегии, которая могла бы быть успешной.

Технологические факторы

Фактически все эксперты в области бизнеса соглашаются с тем, что темп технологических изменений не просто стремительный, а стремительно растущий. Если мы примем, грубо, конец Второй мировой войны за дату отсчёта, то увидим, что многие продукты и сервисы, которые мы сейчас принимаем как данность, были разработаны именно в этот период.

Цветное телевидение, сухое копирование, синтетические волокна, практически все виды пластика, сотовые телефоны, компьютеры, интегральные микросхемы, микроволновые печи, пассажирские авиалайнеры, спутники связи, практически все антибиотики и ряд других жизненно важных лекарств, банкоматы, космоплавание, видеокамеры, CD- и DVD-диски, смартфоны, всемирная компьютерная сеть и многие другие инновации – все они появились после 1945 г. Многие из этих инноваций способствовали модернизации отраслей и изменили жизнь многих граждан мира. Например, к таким технологическим переменным можно отнести следующие:

- Информационные технологии
- Расходы на НИР
- Новая продукция
- Новые технологии
- Глобальная передача технологий
- Технологические преимущества страны
- Обмен опытом и организация
- Инкрементальные и прорывные технологии
- Биотехнологии

Быстрое снижение стоимости информационных технологий, а также уменьшение потребления тепла и электроэнергии оказывают все более масштабное воздействие на компании и их стратегии. Так, во всем мире усилилось проникновение широкополосных сетей мобильной связи.

Степень проникновения широкополосных сетей мобильной связи к 2014 г. достигла 32%, что почти вдвое превышает этот показатель 2011 г., всего тремя годами ранее. В развитых странах ожидается увеличение степени проникновения до 84%. Согласно данным Международного союза по телекоммуникациям, к концу 2014 г. число абонентов широкополосной сети мобильной связи составляло 2,3 млрд человек во всем мире.

На прорывных технологиях были основаны две компании: это Airbnb и WhatsApp. Airbnb – это онлайн-сервис, позволяющий отдельным лицам сдавать своё жильё в аренду путешественникам. Таким образом, владелец дома становится хозяином отеля, сдавая комнату онлайн. Несмотря на ряд вопросов юридического характера в отношении правил по технике безопасности, налогообложения и требований пожарной безопасности, компания выросла очень быстро. Компания WhatsApp была основана в 2009 г. и за менее чем четыре года набрала 450 млн пользователей. Она была приобретена Facebook за 19 млрд долл., что превышает рыночную капитализацию Southwest Airlines. WhatsApp даёт людям возможность отправлять текстовые сообщения и делиться фотографиями без тарификации со стороны телекоммуникационных компаний. WhatsApp предоставляет бесплатное пользование в течение первого года, а затем – по тарифу 0,99 долл. в год [18].

Компьютерные технологии сейчас используются в такой продукции, как автомобили, самолеты, хирургическое оборудование, фермерское оборудование и подъёмники, что делает их работу более эффективной и безопасной. Данные приложения отражают взаимопроникновение компьютерных, коммуникационных и информационных технологий в экономику знаний – тему, к которой мы вернемся позже.

Воздействие информационных технологий также проявляется в непостоянстве состава капитальных инвестиций. Компании США инвестировали крупную долю своих капиталовложений в информационные технологии, компьютерные аппаратные средства и программное обеспечение, а также коммуникационное оборудование; хотя эта доля с 2009 г. уменьшается, что является следствием как экономической конъюнктуры в США, так и резкого снижения цен на оборудование.

Интернет заключает в себе множество вещей, его можно рассматривать по-разному. Это и канал распределения, и инструмент коммуникации, и рынок, и информационная система. Он изменяет то, как компании общаются с клиентами и поставщиками, собирают данные о клиентах и информируют их простым и недорогим способом. Изменяя трансакционные издержки, Интернет может вызвать существенную реструктуризацию отрасли и её освобождение от посредничества в связи с исключением посредников (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Средняя стоимость трансакции в банковском обслуживании физических лиц

Способ	Расход/трансакция (в австралийских долларах)
Отделение банковского обслуживания	5,40
Телефон: операции обслуживания заказчиков	5,20
Банкоматы (не включая операции зачисления)	0,60
Телефон: автоинформатор	0,16
Интернет	0,06

Источник: [10].

В табл. 4.3 указана средняя стоимость одной трансакции для пяти способов коммуникации в сфере банковского обслуживания физических лиц. Вышеуказанные данные говорят о существенной мотивации банков изменить каналы распределения, но это изменение сдерживается старыми основными средствами филиалов. Новый игрок на рынке может посчитать, что это означает снижение барьера для входа, при этом имеются новые барьеры: технологии, одобрение клиентами технологии и безопасность данных. Эти изменения произошли в таких отраслях, как воздушные перевозки, гостиничный бизнес, прокат автомобилей и торговля акциями, доля онлайн-продаж в которых составляет более 20% всех торговых операций. Поскольку в электронной торговле главной проблемой остается безопасность, то крайне важной будет разработка технологичных систем шифрования. Для исполнительных директоров компаний, использующих традиционные технологии, усовершенствование которых происходит постепенно, может быть сложно распознать угрозу со стороны прорывной технологии.

Технологическое развитие в сочетании с либерализацией рынка быстро увеличивает угрозу, которую несёт косвенная конкуренция. Вероятность того, что новые косвенные конкуренты достигнут успеха, считается обычно ниже вероятности успеха непосредственных конкурентов, однако воздействие их нечасто случающейся удачи может быть разрушительным. Они представляют сектор с низкой степенью вероятности и высокой степенью воздействия, который так трудно защитить.

Многие технологические инновации отличаются нелинейным характером развития, часто напоминающим S-образную кривую, когда первоначальный рост медленный, за ним следует период очень быстрого роста, который сменяется медленным ростом по мере достижения технологией степени зрелости. Менеджеры, которые прогнозируют продолжение медленного темпа развития, могут быть захвачены врасплох при достижении точки перегиба кривой и наступлении периода быстрого роста. К. Кристенсен различал два типа технологических изменений: поддерживающие и революционные [4]. Поддерживающие технологии повышают производительность укоренившихся на рынке продуктов в отношении тех аспектов, которые традиционно ценит массовый рынок. Данный тип изменений редко провоцирует неудачу действующих игроков, ведь он является продолжением настоящего. Революционные технологии имеют черты, которые (сначала) ценит ограниченное число клиентов, часто те, которые впервые познакомились с рынком. Текущие клиенты часто рассматривают новые продукты как худшие по качеству и производительности по сравнению с утвержденными на рынке продуктами. Они могут быть проще, меньше, дешевле и удобнее в использовании, чем существующие продукты, могут иметь возможность использования новых приложений. Такая революционная технология может привести к провалу лидирующих компаний, которые часто боятся вывести с рынка старую продукцию в пользу новой. История бизнеса изобилует примерами того, как крупные компании отказывались от изобретений, которые были в высшей степени успешными.

Правовые факторы

Международные компании должны уделять значительное внимание правовым аспектам для обеспечения соответствия своих стратегий требованиям законодательства.

Нормативная база, которая имеет свои отличия в зависимости от страны, влияет, в том числе, на стратегию компании в части слияний и

поглощений, движение капитала, отраслевое регулирование и условия занятости. В США и Великобритании действует развитая законодательная система, основанная на преимущественной силе и прецедентном праве, в то время как в большей части Европы такая система функционирует на основе кодекса Наполеона. Другие страны работают над выработкой сильной и независимой законодательной системы. Так, большое число экономических преступлений в России вызвано плохо развитой системой коммерческого законодательства и отсутствием эффективной полицейской и судебной силы. Законодательство КНР, регулирующее коммерческую деятельность, также находится в процессе развития, что повышает рискованность решений, касающихся одной из наиболее быстро растущих экономик [10].

Во многих отраслях, в частности высокотехнологичных, имеется тенденция к патентным спорам, когда одна компания предъявляет конкуренту претензию о том, что последний нарушил ее патент на технологию. Samsung и Apple были втянуты в конфликт в течение нескольких лет, при этом каждый обвинял другую сторону в использовании собственных технологий. В 2014 г. суд присяжных из Калифорнии согласился с тем, что Samsung нарушил патент, принадлежавший Apple, и оштрафовал Samsung на 120 млн долл. Однако эта сумма была гораздо меньше 2,2 млрд долл., которые требовала Apple.

Приведем некоторые переменные из области права:

- Правовая среда
- Статус верховенства права
- Правовая база
- Торговые обычаи
- Защита потребителей
- Патенты

В развитых странах имеется активная и политически независимая нормативная база. В ЕС действует несколько Генеральных директоратов, ответственных за определённые сферы регулирования. Есть Генеральные директораты по вопросам конкуренции, окружающей среды, здравоохранения и защиты потребителей. Европа всегда критично относилась к производству генномодифицированных продуктов. Однако в 2014 г. парламент ЕС принял компромиссное соглашение, согласно ко-

торому государства-участники будут иметь право окончательного решения о том, будут ли генномодифицированные продукты выращиваться на их территории или нет. Данное изменение, скорее всего, приведет к тому, что такие глобальные участники пищевой отрасли, как Monsanto, изменят свою стратегию, чтобы воспользоваться возможностями нового положения дел [8].

Кроме того, в некоторых странах имеются собственные регулирующие органы, такие как Комиссия по вопросам конкуренции в Великобритании, ответственная за обеспечение здоровой конкуренции между компаниями в Великобритании.

В США имеются такие мощные игроки, как Агентство охраны окружающей среды (EPA), Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку (SEC), Федеральная торговая комиссия (FTC), и их нужно учитывать при разработке стратегии. Необходимо отметить, что некоторые из этих регуляторов влияют на территорию, превышающую территорию их непосредственной ответственности.

Мировой финансовый кризис стал свидетельством проблем конфликта интересов в финансовом секторе: может ли рейтинговое агентство действовать с соблюдением принципа честности, если ему платит эмитент ценных бумаг? Могут ли аудиторы проводить аудиты беспристрастно, если они оказывают тому же самому клиенту консалтинговые услуги? Следует ли банкам совершать короткие продажи тех же ценных бумаг, какие они рекомендуют своим клиентам – владельцам ценных бумаг? Эти вопросы всегда вызывали озабоченность, но оказались в центре внимания всего мира в 2008–2009 гг. Несмотря на такие действия, как закон Додда–Фрэнка в США и более тщательные проверки со стороны регулирующих органов, многие подобные вопросы так и не были решены.

В разных странах имеется разное мнение о социальной ответственности компании. Германия всегда была в первых рядах по вопросам консультаций с сотрудниками и их широкой вовлечённости, но и Европейский Союз усиливает обязательства европейских компаний «информировать и консультировать представителей сотрудников» о стратегии компании. Комиссар ЕС по вопросам занятости высказал мнение о том, что сотрудники являются главной группой заинтересованных лиц в компании, что может влиять на возможности компании закрывать заводы или сокращать трудовую занятость в ЕС. Некоторые менеджеры рассматривают эти комментарии как посягательство на право управления, сни-

жающее гибкость трудовых рынков. При этом Консилиум по вопросам групповых увольнений (действующий в рамках Директивы ЕС) требует, чтобы любой работодатель, планирующий массовые сокращения, должен заблаговременно проконсультироваться с представителями работников с целью достижения соглашения.

На поведение компании также могут влиять профессиональные органы. Международные органы по вопросам бухгалтерского учета требуют, чтобы компании учитывали все финансовые активы и обязательства по текущей рыночной стоимости, а не по их первоначальной стоимости. Цель состоит в том, чтобы предоставить более реалистичную финансовую информацию, поскольку финансовые рынки в нынешние время более волатильны, однако данное изменение привело к значительным бухгалтерским убыткам некоторых компаний. С 2005 г. было введено требование о том, чтобы все котирующиеся на бирже компании ЕС использовали международные стандарты финансовой отчётности (МСФО). С 2014 г. эти международные стандарты финансовой отчетности применяли около 138 стран.

Учитывая вероятные будущие тенденции, можно предположить, что большинство стран будет проводить политику, направленную на стимулирование конкуренции на товарных рынках. При этом компании, вероятно, столкнутся в будущем с более жёсткими стандартами в области здравоохранения и безопасности, охраны окружающей среды, прав меньшинств и т. д.

Экологические факторы

Менеджерам высшего звена следует ожидать того, что им нужно будет решать самые разные экологические вопросы. Многие компании уладили эти вопросы по собственной инициативе, однако требования в области экологической безопасности повышаются. В Дании компании должны предоставлять результаты по работе в области социальной ответственности в ежегодном отчёте. К примеру, данные о том, как компания управляет своей цепочкой поставок, чтобы улучшить положение дел, связанное с соблюдением прав человека [9].

В таких странах, как Франция, Германия и Австралия, важным политическим вопросом стало загрязнение окружающей среды, а во многих странах это привело к формированию жёсткого законодательства, затрагивающего системы производства, вопросы по продукции и упаковке. ЕС утвердил цель по восстановлению и утилизации автомо-

билей по окончании срока их службы, составляющую 85% в 2014 г., с повышением до 95% в 2015 г. Промышленность выражает надежду на то, что она сможет достигнуть этих целей, но при этом испытывает трудности [3].

Приведем некоторые экологические переменные:

- Законодательство об охране окружающей среды
- Выбросы углерода
- Роль неправительственных организаций
- Социальная ответственность
- Устойчивость

Условия соответствия требованиям к управлению и отчетности по сокращению выбросов углерода еще жёстче. Многие компании сейчас предоставляют отчетность по своим выбросам в эквиваленте углекислого газа, а также связали себя обязательствами по их сокращению. Большинство компаний в ЕС являются участниками Системы торговли квотами на выбросы, направленной на сокращение выбросов диоксида углерода, однако ценообразование на такие квоты попрежнему остается неприятным вопросом. В соответствии с данной системой компаниям выдаются разрешения на выбросы углерода, при этом компании могут вступать в сделки по купле-продаже этих разрешений. В связи с тем, что ЕС выпустил слишком много квот, а также ввиду такого скудного экономического роста в Европе цены на данные квоты упали с 20 евро за тонну в 2011 г. до 2,7 евро за тонну в апреле 2013 г. При таких ценах данная система вряд ли достигнет своих намеченных целей по движению в сторону более чистых источников энергии [17].

Мы должны подчеркнуть, что такие изменения, как ограничения на выбросы углерода, также способствуют развитию абсолютно новых отраслей: технологии, основанные на использовании солнечной, ядерной, ветровой энергии, гидроэнергии и метана, – все они могут извлечь преимущества из этих изменений.

Под влиянием данной ситуации с экологическими проблемами некоторые настоятельно призывают коммерческие компании к принятию концепции тройного критерия, высказывая предположение о том, что компании должны преследовать социальные, экологические и экономические цели [7]. И действительно, многие компании достаточно под-

робно отчитываются о своей программе действий в области социальной ответственности.

Хотя модель PESTLE позволяет легко запомнить элементы анализа удалённой среды, есть скрытая опасность. Многие изменения, которые мы обсудили, по сути, связаны между собой. Такие технологические инновации, как компьютеры или всемирная сеть, имеют огромные социокультурные и политические последствия. Нормативно-правовые решения могут иметь важнейший экономический, экологический и политический подтекст и т. д. Таким образом, в случае важных изменений, которые обычно приводят к разноплановым и взаимосвязанным результатам, существует опасность излишнего структурирования. При планировании стратегии никогда не надо допускать рассуждений о том, к какому аспекту отнести обсуждаемый вопрос, потому что иначе это может помешать пониманию потенциального воздействия ожидаемых изменений.

Международные компании должны быть осведомлены об этих изменениях в удалённой среде в каждом регионе мира. Диверсифицированной компании нужно проводить такой анализ на нескольких уровнях. Компании нужно будет изучить изменения, которые важны для компании в целом, а отдельным подразделениям нужно будет провести глубокий анализ своей собственной удалённой среды.

4.3. Конкурентный анализ

В мире найдется немного компаний, которые могли бы похвастаться отсутствием конкурентов или отсутствием надобности изменять свою конкурентную стратегию. Компаниям важно находиться в поисках возможностей создать и поддержать конкурентное преимущество над соперниками и завоевать преданность покупателей, что обеспечит им нечто вроде зоны комфорта. По логике вещей, это должно принести более высокую прибыль.

Однако как термин конкурентное преимущество не всегда правильно понимается. Некоторые организации полагают, обманывая себя, что четкая конкурентная стратегия предполагает преимущество. Это не так. Преимущества возникают от того, насколько ты лучше или насколько сильно ты отличаешься от остальных.

Будущее, как уже неоднократно отмечалось, весьма неопределенно. То, что популярно сегодня, возможно, не будет популярно завтра. Конкуренты завтрашнего дня будут отличаться от сегодняшних конку-

рентов. Д. Сул [16] указывает, что все организации, конкурирующие в отрасли, а также и те, которые думают о проникновении на этот рынок, имеют возможность изучить тенденции и поступающие сигналы с целью найти новые конкурентные возможности. Почему же какие-то компании распознают истинные возможности, в то время как другим не удается оценить важность возникающих угроз? Частично это зависит от способности понимать смысл событий и интерпретировать имеющиеся данные и информацию (слабые сигналы).

Д. Сул [16] рассуждает о том, что победители «активно ждут». Они, во-первых, делают прогнозы – возможно, используя сценарии, и, во-вторых, готовят себя к возможностям и угрозам, которые они не могут ни предсказать, ни контролировать. Они бдительны и готовы принять удар. Однако они, конечно же, должны уметь распознавать и оценивать важность потенциальных возможностей и угроз.

Д. Сул [16] дает следующие советы:

– Будьте сосредоточены и четко определите приоритеты – в этом случае организации могут увидеть главное и не будут отвлекаться на второстепенное.

– Поддерживайте резерв ресурсов на должном уровне, чтобы компания могла начать реагировать при появлении первых признаков. Критическими ресурсами являются люди и деньги.

– Оставайтесь всегда чуткими, поддерживайте в ваших подчиненных дух «готовности к борьбе». Этого можно добиться путем постоянного стремления улучшить рабочий процесс.

– Будьте готовы действовать, как только заметили возможность. Колебания могут привести к тому, что ваш конкурент вас опередит.

Конкурентное преимущество не наступит, если вы просто отличаетесь от других. Оно наступит, если и когда вы найдете и добавите реальную ценность для своих покупателей. Часто это приводит к тому, что компании начинают использовать ресурсы для производства новых товаров, чтобы добиться дополнительной прибыли [12]. Это может означать улучшение производительности; в идеале работники будут выдвигать инновационные идеи по поводу новых и лучших методов работы. Эти инновации могут привести к снижению издержек, дифференциации или более быстрой реакции на возможности и угрозы, что составляет основу конкурентного преимущества, и это наиболее вероятно, если компания будет успешно организовывать, контролировать и использовать свои основные компетенции и возможности.

Также важно, чтобы работники обладали определенными полномочиями. Ответственность и авторитет должны быть децентрализованы, что позволит работникам принимать решения самостоятельно. Они должны быть способны и хотеть добиться улучшений. Если этот процесс находится под контролем, у компании может получиться изменить правила конкуренции. В основе своей компании должны стремиться к тому, чтобы «обычные люди могли достигать необычных результатов».

Стратегический успех требует четкого понимания нужд рынка, в частности сегментов рынка, и более эффективного обеспечения удовлетворенности целевых покупателей по сравнению с конкурентами, это в конечном счете способствует повышению прибыли.

По словам Майкла Портера [15], человека, который в теории и практике стратегического менеджмента наиболее часто ассоциируется с конкурентным преимуществом, эффективный стратегический менеджмент состоит в позиционировании организации относительно конкурентов таким образом, чтобы сделать лучше. Маркетинг, финансовые операции и кадры могут предоставить для организаций, ориентированных на прибыль, конкурентное преимущество, которое приведет к более результативной работе и более высокой прибыли.

Позиция организации должна учитывать два аспекта:

1) Природу и структуру индустрии (отрасли).

Необходимо рассмотреть количество фирм, их величину, относительную мощь, приемы конкурирования, темпы роста. Отрасль может быть привлекательна или непривлекательна для организации. Это будет зависеть от перспектив отрасли и от того, что она может предложить с точки зрения прибыльности и роста. Разные организации имеют разные цели и, следовательно, там, где они могут, они должны стремиться конкурировать в тех отраслях, в которых они способны достичь своих целей. В свою очередь, на цели и стратегии организаций влияет природа отрасли, в которой они конкурируют. М. Портер разработал модель анализа структуры отрасли [15], которая подробно излагается практически в любом учебнике по стратегическому менеджменту (см., например, [1]).

2) Позицию организации внутри отрасли.

Позиция фирмы включает размер организации и ее долю рынка, как она конкурирует, имеет ли она конкретное и общепризнанное конкурентное преимущество, а также степень дифференциации фирмы по отношению к выбранным сегментам рынка. Степень дифференциации является важнейшим фактором и обсуждается ниже.

Организация будет работать эффективно и занимать ведущее положение среди конкурентов, если отрасль, в которой она работает, и ее позиция в этой отрасли выбраны правильно. Размер также может иметь значение. При эффективном и умелом управлении крупнейший из основных конкурентов будет иметь наибольшую прибыль по сравнению с ближайшими конкурентами, потому что он будет пользоваться эффектом масштаба. Однако на другом конце шкалы небольшая организация, имеющая тщательно защищенную нишу, также будет иметь наибольшую прибыль.

Вряд ли организация добьется успеха, если решится работать в определенной отрасли только потому, что это привлекательная отрасль в плане получения прибыли и потенциала роста, но не потому, что именно здесь она может завоевать конкурентное преимущество. Равным образом компания не должна концентрироваться только на создании конкурентного преимущества, не оценивая перспективности индустрии. Имея конкурентное преимущество, компания может быть прибыльной и в непривлекательной отрасли, однако возможностей развития и роста может быть недостаточно, если отрасль растет более медленными темпами, чем экономика в целом. Многое зависит от целей и ожиданий.

Для получения результатов на уровне выше среднего необходимо иметь в виду следующее:

1. Можно хорошо – эффективно – управлять компанией, но никогда не получить конкурентного преимущества. Здесь можно утверждать о важности понятия «делать правильные вещи» и его отличии от понятия «делать вещи правильно». Например, нет смысла быть самым эффективным производителем дизельных двигателей для поездов, если спрос велик только на электрические.

2. Определенные продукты и услуги могут обладать конкурентным преимуществом, но производиться компаниями, имеющими недостатки в управлении.

3. Хороший новый продукт может предложить покупателю что-либо новенькое, отличное от прежнего, и это уже добавленная ценность; однако, если его легко могут сымитировать конкуренты, он не обеспечит устойчивого конкурентного преимущества.

Поддержание конкурентного преимущества, а не создание его представляет реальную проблему. Конкурентное преимущество нельзя поддерживать долгое время, не производя изменений в продуктах, услугах и стратегиях, которые учитывают рыночный спрос, насыщение

рынка товарами и деятельность конкурентов. Вкусы людей меняются, рынок не бесконечен, он ограничен, и конкуренты будут стремиться сымитировать продукты, услуги и стратегии, пользующиеся успехом. Конкурентное преимущество можно поддерживать с помощью непрерывных инноваций. Компании, которые ориентированы на изменения и хотят остаться впереди конкурентов за счет инновационных идей, предлагают новую форму преимущества.

Конкурентный анализ предполагает дифференциацию и сегментацию рынка. Продукт (или услугу) можно назвать дифференцированным, если покупатели считают, что он обладает свойствами, которые отличают его от продуктов или услуг конкурентов, а в идеале – в некотором роде, уникальным. Дифференциация наиболее выгодна, если покупатели ценят саму идею отличия и готовы платить повышенную (премиальную) цену, чтобы заполучить эти отличия, а также там, где конкуренты не могут сымитировать их.

Дифференциация предполагает, что покупателей слишком много и они очень разнообразны. Имея разнообразные требования и соответствующую покупательскую способность, они вряд ли будут предпочитать одинаковые продукты и услуги. Следовательно, конкурирующие организации будут искать отличительные признаки своих брендов, продуктов, услуг, касающиеся, например, размера, качества, стиля, чтобы конкретные покупатели могли определить подходящие им товары. Те покупатели, которые ценят отличия, будут готовы платить за них премиальную цену и будут предпочитать именно эти отличия прочим альтернативам.

Соответственно, эффективные организации должны, с одной стороны, основываться на желаниях покупателей (т. е. быть отзывчивыми в этом плане), а с другой – руководить этими желаниями (т. е. быть инновационными).

Источниками дифференциации могут быть:

– скорость оказания услуги;

– надежность – достойное качество и способность выполнять обещания: предоставление того, что хотят конкуренты, где, когда и как;

– обслуживание – добавление дополнительной ценности, что обеспечит улучшение обслуживания и, следовательно, удовлетворение покупателей;

– дизайн;

– свойства/опции – такие, например, как беспроводные утюги, чайники и дрели. Однако мера, т. е. количество опций, тоже имеет значение:

некоторые продукты, например DVD-магнитофоны, имеют слишком много опций, не нужных для большинства покупателей;

– технологии – например, такие, которые привели к созданию лазерных принтеров;

– корпоративный бренд – названия и имидж определенных брендов представляют собой ценность для покупателя.

Дифференциация не обязательно должна материально ощущаться, если покупатели уверены, что она имеет место.

Там, где можно выделить определенные, довольно широкие группы покупателей с похожими потребностями, можно говорить о сегментах рынка. Таким образом, продукты или услуги будут дифференцироваться по определенным сегментам. Сегментация может осуществляться на основании возраста, социально-экономической принадлежности, стиля жизни, дохода, искомой выгоды от пользования продуктом, коэффициента использования для рынков потребительских товаров, размеров покупателя, причин покупки в случае индустриальных рынков. Любой сегмент рынка должен быть четко определяем, он должен отличаться от других сегментов, быть доступен для рекламы и иметь достаточно большой размер, чтобы обеспечить прибыль. При этом сам дифференцированный продукт, цены, распространение и реклама концентрируются конкретно в данном сегменте.

Успех дифференциации и сегментации зависит от того, насколько правильно позиционируются продукты и услуги. Например, Toyota, чтобы выйти на прибыльный рынок административных работников и руководителей, позиционировала свою новую модель как «превосходное качество» и одержала победу над BMW, Mercedes и Volvo. Однако новый автомобиль должен был отличаться от основного бренда Toyota, и ему дали новое имя Lexus. Теперь этот бренд имеет собственный статус и собственную нишу на рынке.

Большинство современных исследователей в области стратегического менеджмента сходятся в едином мнении, что идеи Майкла Портера можно оспаривать, однако они могут служить исключительно важной основой для анализа отрасли и конкурентных стратегий. Важно понимать, что в настоящее время не стоит следовать им абсолютно, как инструкции, которую необходимо выполнить, а рассматривать их как ключ, который приоткроет секрет конкурентного преимущества.

Исследуя терминологию М. Портера, отметим, что настоящий лидер по издержкам также должен обеспечить себе некоторую форму диф-

ференциации, а успешная дифференциация предполагает эффективное управление издержками. Дифференциация и контроль издержек – понятия совместимые. Все компании должны находиться в непрерывном поиске возможностей инновационной дифференциации, а также способов улучшения экономической эффективности. Оптимизация использования ресурсов и постановка завышенных целей для работников может привести к инновациям и экономии. Сравнение с передовыми методами в других организациях (процесс измерения и оценки) может также привести к новым идеям и предложениям по сокращению издержек и улучшению эффективности. Организации из разных секторов и отраслей могут стать полезным источником идей, если они накопили высокий уровень знаний. Необходимо подчеркнуть, что этот процесс представляет собой поиск идей, которые затем необходимо адаптировать для конкретной организации, избегая прямого копирования. Менеджеры должны иметь широкий кругозор, быть любознательными и находиться в постоянном поиске.

В то же время жизненно важно, чтобы организация четко осознавала свою позицию относительно позиции конкурентов. В табл. 4.4 представлена общая структура анализа конкурентных стратегий.

Таблица 4.4

Структура для оценки конкурентных стратегий [19]

Область	Глобальная, целая отрасль, ниша Одно- или многопрофильная Специализация или диверсификация Вертикальные связи с поставщиками/дистрибьюторами
Цели	Амбициозные, предполагающие лидерство на рынке Присутствие на рынке, просто чтобы поддержать другие виды деятельности (более важные)
Успех	Доля рынка Имидж и репутация Прибыль
Обязательства	Агрессивные – желание покупать, чтобы расти Пассивный деятель, направленный просто на выживание Желает избавиться, если возникает возможность

Окончание табл. 4.4

Подход	Воинственный – атаки на конкурентов Защищающий сильную позицию. Заметьте, что одна и та же стратегия (новые продукты, снижение цен) может использоваться и для защиты, и для наступления Идущий на риск (рискованный) или не склонный рисковать В поисках новых сегментов или ниш
Стратегия	Высокое качество – возможно, с помощью технологий Высокий уровень сервиса Низкая цена
Позиция	Экономический эффект или лидерство по издержкам Четкая дифференциация
Конкурентные ресурсы	Высокие технологии, современные заводы Местоположение рядом с рынком сбыта Качество персонала (способность добавлять ценность, репутация)

Успешная конкурентная позиция предполагает соответствие между восприятием покупателя относительного качества или ценности продукта или услуги – по сравнению с предложениями конкурентов – и ценой, опять же в отношении к ценам на конкурентные продукты и услуги. Таким образом, область, не охваченная конкурентами, представляет собой сегмент или сегменты, в которых организация собирается конкурировать; к тому же итоговая цена должна использоваться в целях сравнения. Например, покупатели, возможно, захотят платить премиальные цены за определенный бренд, скажем, электроприбора или машины, если они будут уверены, что в течение срока своей службы этот продукт потребует меньших издержек на обслуживание, чем бренды конкурентов. Продукты же, предлагаемые по более низким ценам, могут в целом восприниматься как более дорогие.

Выводы

1. Анализ внешней среды включает в себя экономические, социополитические и технологические прогнозы – так называемая система PEST или PESTLE (добавляются правовые и экологические аспекты) –

для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях возмущения среды. За рубежом такие прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, общественными (неприбыльными) организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью. Часть прогнозов публикуется в периодической печати, часть – покупается фирмами за определенную плату. Наличие нескольких прогнозов по определенной теме исследования, выполняемых независимо друг от друга разными организациями, позволяет получить более полную информацию и принимать более достоверное решение.

В нашей стране организация таких центров консалтинговой помощи, связанных с разработкой указанных прогнозов, рассматривается как создание определенных институтов рыночной экономики, позволяющих организации сформировать и реализовать эффективную стратегию развития.

2. Умение чувствовать среду является ключевым аспектом стратегического мышления. Широкомасштабные тенденции в сфере экологии затрагивают многие отрасли и компании, в том числе наших собственных поставщиков и клиентов. Однако подверженность воздействию этой внешней среды не является автоматической. Действительно, некоторые адресованные руководству предостережения, например относительно необходимости сосредоточиться на основных возможностях, создают опасность изоляции руководителей высшего звена от тех сил, которым они должны уделять внимание при выработке стратегий. Исходным условием для руководителей высшего звена является принятие этой внешней точки зрения, выявление и прогнозирование внешних изменений, которые определяют изменения в стратегии компании.

3. Подобный анализ требует понимания на нескольких уровнях обобщения, а именно: на удаленном, отраслевом уровне и на уровне компании. Понимание факторов, которые делают отрасль более или менее привлекательной, важно при принятии любого решения о диверсификации на корпоративном уровне. На стратегию бизнес-уровня будут влиять изменения, происходящие на всех трех указанных уровнях. Изменение социокультурных характеристик, например старение населения, может потребовать значительных изменений в стратегии. Также возможно появление могущественных клиентов, способных оказывать давление на цены. Коммерческим подразделениям следует провести подробный анализ своих непосредственных конкурентов, чтобы заручиться устойчивым конкурентным преимуществом.

4. Анализ внешней среды не должен представлять собой простую констатацию фактов, а дать возможность оценить возможности и угрозы, которые несет в себе внешняя среда с точки зрения получения долгосрочных конкурентных преимуществ. Это означает, что данный анализ носит целевой характер, т. е. внешняя среда не исследуется «вообще», а применительно к миссии и видению данной организации. Приветствуется, во-первых, анализ не только влияния отдельных факторов, а их совокупности, что может дать синергетический эффект как положительной, так и отрицательной стороны на эффективное развитие организации. Во-вторых, топ-менеджмент крайне заинтересован в поиске и «расшифровке» слабых сигналов – едва различимых проявлений явлений во внешней среде, которые в дальнейшем могут оказать существенное влияние на деятельность организации с позиций ее стратегического развития.

Литература к главе 4

1. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 3-е изд. / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.

2. Bisson, P., Stephenson, E. and Viguerie, P. (2010). Global Forces: An Introduction // McKinsey Quarterly (June).

3. Bunting Magnetics (2014, July 11). «European Car Manufactures Race to Meet 95 percent Recycling Target by 2015». – From: www.buntingmagnetics.com/news/182/recycling-industry/european-car-manufacturers-race-to-meet-95-percent-recyclung-target-by-2015/, viewed 5 December, 2014.

4. Christensen, C.M. (1997). The Innovator`s Dilemma. – Boston, MA, Harvard Business School Press.

5. Dobbs, R., Ramaswamy, S., Stephenson, E. and Viguerie, P. (2014). Management Intuition for the Next 50 Years // McKinsey Quarterly (September).

6. Eichengreen, B., Walsh, K. and Weir, G. (2014). «Internationalization of the Renminbi». Research Report, from: www.cifr.edu.au/assets/document/CIFR%20Internationalisation%20of%20th%20RMB%20Report%20Final%20web.pdf, viewed 18 May, 2015.

7. Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom of 21st Century Business. – Oxford, UK, Capstone.

8. EurActiv (2014, August 8), «GMO Cultivation in Europe», www.euractiv.com/section/agriculture-food/linkdossier/gmp-cultivation-in-europe-a-decade-of-legal-battles.

9. European Commission. (2014a, December 17). «State Aid Scorecard 2014», from: www.ec.europa.eu/competition/state_aid/financial_economic_crisis_aid_en.html, viewed 2 December, 2014.

10. Fitzroy, P., Hulbert, J.M. and O`Shannassy, T. (2016). Strategic management: the challenge of creating value. – 3rd edition.

11. Guillen, M.F. and Garcia-Canal, E. (2009). The American Model of the Multinational Firm and the «New» Multinationals from Emerging Economies // Academy of Management Perspectives 23(2): 23-25.

12. Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1993). Strategy as stretch and leverage // Harvard Business Review, March–April.

13. Manyika, P. J., Bughin, J., Lund, S.O., Poulter, D., Jauch, S., and Ramaswamy, S. (2014). Global Flows in a Digital Age, McKinsey Global Institute.

14. Morgan, E.J. (2009). Controlling Cartels – Implications of the EU Policy Reforms // European Management Journal 27(1): 1-12.

15. Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press.

16. Sull, D. (2006). Good things come to those who actively wait // Financial Times, 6 February.

17. The Economist (2013). «ETS, RIP».

18. The Economist (2014). «Getting the Message». The Economist 55.

19. Thompson, J., Martin, F. (2010). Strategic management awareness and change. – 6th Edition.

Глава 5. Модели стратегического контекста (анализ ресурсов и компетенций)

Задачи обучения

Изучив данную главу, вы должны уметь:

1. Объяснять особенности ресурсов и компетенций и их важность в стратегическом управлении.
2. Определять и оценивать ресурсы компании.
3. Показать, какое отношение компетенции имеют к конкурентному преимуществу.
4. Обосновать точку зрения о том, что неотъемлемой задачей стратегического управления в неспокойном мире является создание новых компетенций.
5. Кратко объяснить, почему стратегическое управление будет включать в себя понимание конкуренции, основанной на знаниях.

Суровой реальностью жизни для менеджмента является тот факт, что время от времени внешняя среда подбрасывает организации сюрпризы. В некоторых случаях эти сюрпризы создают возможности, а в других – угрозы. Наиболее бдительные и подготовленные организации будут иметь лучшие позиции, чтобы реагировать должным образом. Успех заключается в том, чтобы разглядеть возможности «до начала игры» и прореагировать оригинальным способом, таким, который в корне отличается от других, высоко оценивается потребителями и который будет трудно воспроизвести вашим конкурентам. Способность осуществлять это на практике присуща людям, непосредственно занимающимся компетенциями и возможностями организации, которые, в свою очередь, происходят из ее ресурсов. Таким образом, ресурсы имеют большое значение для стратегического процесса.

Ресурсы – это особые активы компании, которыми она управляет и которые контролирует. Если использовать их в сочетании друг с другом, то они могут позволить компании выполнять работу лучше конкурентов. В краткосрочной перспективе стратегии ограничиваются существующими ресурсами компании и скоростью, с которой она может приобрести или создать новые. Примерами ресурсов являются патенты, торговые

марки, финансовая устойчивость, заводы, оборудование и квалифицированный персонал. Некоторые из этих ресурсов трудно передать другой компании; это значит, что такие ресурсы трудно скопировать. Однако ресурсы скопировать гораздо проще, чем компетенции, поскольку компетенции – это интегрированная комбинация ресурсов.

5.1. Анализ ресурсов

Существует много способов изучения стратегических ресурсов. Мы можем, например, рассмотреть основные определяющие факторы ресурсов, такие как:

Рабочая сила – если бизнес или вид деятельности являются трудоемкими, то существует высокая вероятность того, что косвенные издержки (которые меняются в зависимости от уровня производства) будут относительно высокими, и это подразумевает относительно низкий уровень рентабельности. Трудоемкий бизнес привлекателен для стран с дешевой рабочей силой. То, насколько рабочая сила должна быть высоко (или низко) квалифицированной, также влияет на ее предложение и стоимость.

Необходимость инвестиций в технологии – заблаговременные инвестиции в технологии скорее всего предполагают высокие постоянные (переменные) затраты и, следовательно, первоначально относительно низкий уровень рентабельности. Такие инвестиции, однако, могут оказывать главное влияние на качество и уникальность.

Запасы – иногда важно определить, какую долю они составляют в общих издержках, и рассмотреть их роль в создании и добавлении ценности для потребителя. Некоторые запасы ограничены и труднодоступны; и это может иметь стратегическое значение.

Знания – насколько значимы интеллектуальная собственность и научные разработки, зависит от конкретной отрасли. В так называемых наукоемких отраслях они могут быть факторами конкурентоспособности и носителями затрат.

Аналогичным образом мы можем разделить ресурсы на материальные и нематериальные – хотя и не во всех случаях, но нематериальные ресурсы могут быть самыми сложными для копирования и воспроизведения.

Материальные ресурсы компании можно разделить на две основные подгруппы: финансовые и физические.

Финансовые ресурсы относятся к способности компании осуществлять будущие инвестиции, будь то в заводы, в персонал, в процессы, в поглощения или инновации. Если компания располагает ограниченными финансовыми ресурсами, то её стратегические возможности сокращаются в соответствии с этими ограничениями. К финансовым ресурсам относится кредитоспособность компании, её способность привлекать инвестиции в форме долговых обязательств или основного капитала, и её способность генерировать финансовые средства самостоятельно на основе денежного потока. Совокупность данных ресурсов определяет способность компании осуществлять капиталовложения в будущую продукцию и оборудование, а также её способность делать нововведения и управлять колебаниями спроса и прибыли.

К этим финансовым ресурсам относится кредитный рейтинг компании, поскольку он определяет её возможность привлекать заёмные средства, стоимость этих заёмных средств, а также возможность привлекать собственные средства.

Финансовые ресурсы являются необходимым, но не достаточным условием для осуществления инноваций. Без финансовых ресурсов осуществлять инновации очень трудно.

Если у компании имеются финансовые ресурсы, то она может использовать их грамотно, а может растратить впустую.

Финансовый менеджмент включает контроль затрат, с тем чтобы обеспечить получение прибыли и добавление ценности товарам и услугам главным образом в тех областях, которые важны для потребителей. Это должно обеспечить дифференциацию и конкурентное преимущество.

Уменьшение затрат и дифференциация являются важными аспектами конкурентной стратегии. Они связанны как с осведомленностью о нуждах потребителя, так и с управлением ресурсами с целью удовлетворения этих потребностей наиболее эффективным образом, а в соответствующих случаях с прибылью. Маркетинговая ориентация и эффективное управление производством, персонал и финансы являются важными аспектами создания и поддержания конкурентного преимущества.

Необходимо обеспечить согласованность между стратегией и финансовым положением компании. Финансовые рынки, отражая интересы акционеров и владельцев долговых обязательств, оказывают сильное влияние на стратегии компаний. Крайне важно, чтобы у менеджеров было глубокое понимание финансовых рынков и их отношения к стратегическому управлению компанией.

Чтобы финансировать деятельность, компании могут использовать как средства внутреннего происхождения, так и внешний капитал. Международные компании самостоятельно вырабатывают от 50 до 80% средств, требуемых для роста и инноваций (свободный денежный поток от текущей деятельности) [20]. Таким образом, большинство компаний дополняют собственные средства новыми долговыми обязательствами или капиталом. Менеджеры должны быть осведомлены о требованиях финансовых рынков. Если долг компании понижается в рейтинге, то новые займы могут стать недоступными, а неспокойные рынки фондового капитала могут уничтожить планы по поглощению другой компании.

Менеджеры должны также быть внимательными к ликвидности компаний – способности последних выполнять краткосрочные финансовые обязательства, такие как выплаты персоналу, поставщикам или кредиторам. Если компании не могут выполнить такие требования или если обязательства превышают активы, то директора должны законным порядком объявить о неплатёжеспособности. Либо компания сама заявит о своем банкротстве, либо кредиторы подадут в суд на признание банкротства компании. Правила относительно того, кто может заявлять о банкротстве, в разных странах разные. В Германии компания может сама заявить о банкротстве в случае кризиса ликвидности, но кредиторы имеют право заявить об этом в случае, если обязательства превышают активы. В Испании, если компания заявляет о банкротстве, то менеджмент остается на своих должностях с условием вмешательства внешнего управляющего по делу о несостоятельности. Однако если кредиторы возбуждают судебное производство, то руководство компанией переходит к управляющему по делу о несостоятельности. После объявления о банкротстве главный вопрос состоит в том, продолжать ли деятельность компании путем продажи новому владельцу или через реструктуризацию долга, или нет. В противном случае компания ликвидируется, а вырученная сумма распределяется среди кредиторов. Прочие заинтересованные лица, такие как клиенты, сотрудники или акционеры, получают либо немного, либо совсем ничего.

На риск неплатёжеспособности влияют финансовые решения компании, особенно касающиеся уровня её долга. Если этот уровень высокий, то платежи по процентам будут составлять большую долю денежного потока. В случае провала рынков сбыта и падения прибыли способность обслуживать долг снижается. Колебания валютных курсов также могут существенно влиять на доходы и расходы, подвергая риску

финансовую стабильность. Эти тенденции нужно понимать и интегрировать в стратегию сбыта компании или в стратегию подразделения.

При этом в наши дни у менеджеров есть дополнительные альтернативы финансирования. Финансовые рынки стали глобальными, и компании могут привлекать капитал на любом рынке.

Стратегическим менеджерам нужно понимать, что на финансовых рынках принят ряд показателей результативности, которые влияют на отношение к компании. К этим показателям относятся *рыночная капитализация, рыночная добавленная стоимость и коэффициент рыночная/балансовая стоимость.* Такие показатели дополняют традиционные управленческие показатели – *рентабельность собственного капитала и рентабельность задействованного капитала.* Неспособность признать важность этих показателей финансовых рынков может привести к тому, что компания будет испытывать трудности с привлечением капитала, необходимого для реализации выбранной ею стратегии.

В течение последних десятилетий от компаний требовали эффективной балансовой ведомости, относительно невысокого коэффициента использования заёмных средств и возврата излишних наличных средств акционерам. Компаниям советовали не накапливать наличные деньги для страхования на время кризиса: предполагалось, что заёмные средства будут всегда в свободном доступе по разумной стоимости. Мировой финансовый кризис полностью изменил это положение дел, вынуждая компании принимать радикальные меры по сохранению наличных средств и сокращению своей зависимости от банковского финансирования.

Эти нововведения говорят о том, что разработка стратегии требует от компаний оценки и учета требований финансовых рынков, а также рынков сбыта. Компания соревнуется за средства на финансовых рынках, которые становятся все более глобальными и которые периодически демонстрируют высокую степень нестабильности. Неудача в получении этого внешнего финансирования может жёстко ограничить стратегические решения, доступные для компании.

Риск – это важнейший компонент стратегического управления, поскольку будущее неопределённо. Компания может управлять риском с помощью деривативов – передачи риска за определённую плату другим организациям, готовым этот риск принять. Это сложная область корпоративного финансирования, однако менеджеры должны понимать, когда эти инструменты могут быть полезны, а также последствия их применения и неприменения.

Понятно, что финансовые рынки определяют доступность и стоимость финансирования компании, оказывая, таким образом, влияние на выбор варианта стратегии компании. Генеральный директор и совет директоров должны быть знакомы с технологиями финансовых рынков, с игроками и их поведением. Такие знания могут представлять собой важный нематериальный актив.

Физические ресурсы включают в себя здания и заводы компании, техническую оснащенность её деятельности, производственные возможности и запасы сырья. Компания British Airways с парком в 261 единицу самолётов располагает большим ресурсом по сравнению с Easyjet, чей парк состоит из 200 самолётов [31]. Конечно, в данной отрасли ценность такого ресурса зависит от прочих факторов, таких как возраст самолётов и число воздушных судов того или иного типа в составе парка. К другим физическим ресурсам относится размер компании, её географическое расположение, информационные системы и базы данных, торгово-распределительные сети и системы информирования клиентов. Для некоторых компаний основным материальным ресурсом является автоматизированная складская система, которая позволяет снизить складские расходы.

Материальные ресурсы могут быть типовыми для всех компаний в отрасли, а потому не являться источником конкурентного преимущества. Многие компании в отрасли используют в своей работе очень схожую материальную основу, поэтому конкурентное преимущество редко заключается в материальном объекте как таковом. Boeing 777, находящийся под управлением Singapore Airlines, практически идентичен другому Boeing 777, эксплуатируемому любой другой авиакомпанией.

Нематериальные ресурсы – это ресурсы, которые, как правило, не являются физическими по своей природе, например патенты или капитал бренда, и которые редко отражаются в балансовой ведомости компании. Они с гораздо большим трудом поддаются определению и описанию. Эти ресурсы также менее очевидны, поэтому конкурентам их намного сложнее понять, приобрести или скопировать. К этим нематериальным ресурсам относится лидерство компании, её культура и структура. Как мы увидим позже, такие нематериальные ресурсы, как правило, основаны на знаниях и могут обеспечивать достаточно устойчивую основу для создания конкурентного преимущества. В экономике, основанной на знаниях, растёт важность таких активов по сравнению с материальными активами, отражёнными в бухгалтерском балансе.

Согласно классическим представлениям, ресурсами, необходимыми для производственной компании, считались материальные ресурсы, такие как земля, персонал и капитал, включающий в себя требуемые финансовые и экономические ресурсы. Однако в современных компаниях новые ресурсы создаются на основе знаний, опыта, интеллектуальных возможностей и креативности компании и её членов. Эти ресурсы представляют собой то, что мы называем **интеллектуальной собственностью**, и они приобретают всё большее значение для многих организаций. В сфере консультирования по вопросам управления или рекламы важными факторами успеха являются сотрудники, а не здания или местоположение.

Данная тенденция встречается во многих отраслях, в которых **интеллектуальные ресурсы** заменяют физический и финансовый капитал как ключевые факторы производства. Интеллектуальные ресурсы и знания играют ключевую роль в создании конкурентного преимущества, при этом относительная важность интеллектуальной собственности продолжает расти. Такие активы стали важнейшими факторами успеха ARM Holdings, однако о какой бы работе мы ни говорили, – работе механиков или докторов, – для большинства из них растёт наукоёмкий компонент, а сами работы проходят переоценку. Число работников интеллектуального труда увеличивается, а продукция становится всё более наукоёмкой [3].

Непросто представить в количественной форме наукоёмкость компании, поскольку признанных критериев оценки интеллектуального капитала не существует; хотя в финансовом менеджменте используется один заменитель таких критериев – коэффициент рыночная/балансовая стоимость (Р/Б) компании. Данный коэффициент представляет собой отношение рыночной капитализации компании (стоимости акции, помноженной на количество выпущенных акций) к бухгалтерской стоимости активов компании в соответствии с данными бухгалтерского баланса.

Коэффициент Р/Б – это показатель, пусть и несовершенный, относительной важности нематериальных и материальных активов при оценке компании финансовыми рынками. К нематериальным активам, или интеллектуальному капиталу, относится наименование бренда, или **капитал бренда**, навыки и опыт сотрудников, лояльность клиентов и патенты, а также накопленные знания компании в области систем и процессов, технологий, НИР и т. д. Немногие из этих ресурсов отображаются в бухгалтерском балансе компании, если вообще такое происходит.

Стоимость GlaxoSmithKline (GSK) зависит не от сети её торговых точек; оценка рынка фондового капитала основана на ожиданиях стоимости интеллектуальной собственности компании. Что касается GSK, то её интеллектуальная собственность определяется, главным образом, стоимостью её патентов и НИР, возможностью разрабатывать новые лекарства в будущем. В начале 2015 г. коэффициент Р/Б GSK составлял 13,2, а у Walmart он был равен всего лишь 3,6. Это отражает ожидания акционеров в отношении будущей стоимости расходов на НИР компании GSK, которые могут привести к развитию новых крупных направлений бизнеса. Что касается GSK, то лишь небольшая доля её совокупной стоимости фактически отражается в бухгалтерском балансе в форме материальных активов. И наоборот, Walmart, будучи компанией по розничной торговле, обладает намного меньшим числом нематериальных активов [21].

В связи с растущей важностью нематериальных активов фактическая стоимость многих компаний, как показывает фондовый рынок, не может быть определена на основе традиционных бухгалтерских показателей, отражённых в бухгалтерском балансе. Когда компания инвестирует в материальный актив, то этот актив вносится в бухгалтерский баланс, но не отображается в отчёте о прибылях и убытках. Стоимость включается в отчёт о прибылях и убытках в случае амортизации материального актива. Инвестиции в нематериальные ресурсы, такие как НИР, отображаются как расход в отчёте о прибылях и убытках, но не заносятся в бухгалтерский баланс.

О важности инвестиций компаний из Великобритании в нематериальные активы говорит тот факт, что начиная с 1999 г. инвестиции в нематериальные активы постоянно превышали инвестиции в материальные активы [21]. Стоит также отметить, что хотя инвестиции в материальные активы после финансовых трудностей, с которыми в 2008 г. столкнулась Великобритания, снизились, вложения в нематериальные активы продолжали увеличиваться, что свидетельствовало о растущей важности данного класса активов и о том, что менеджеры должны активно управлять этими активами.

Классификация ресурсов осуществляется с позиции того, кто является их собственником. С этой точки зрения обычно выделяют такие категории, как человеческий капитал, структурный капитал и клиентский капитал [17].

Человеческий капитал включает умственные способности людей: знания, навыки, способности, опыт, интеллект, креативность, энтузиазм

и мотивацию отдельных личностей. Компания может использовать человеческий капитал своих сотрудников, однако компания при этом не является собственником этого капитала. Сотрудников, обладающих большим человеческим капиталом, следует рассматривать как добровольцев, а не как сотрудников, т. е., если выразить эту мысль немного по-другому, таких сотрудников можно арендовать, а не принять в собственность. Человек может извлекать выгоду из данного человеческого капитала, выбирая в качестве вознаграждения более высокую зарплату, лучшие условия работы или работу в новой компании. Люди с большим человеческим капиталом обычно очень мобильны, они могут переходить в другие компании, если текущее место работы не соответствует их требованиям. Сама компания не может торговать своими человеческими ресурсами, за исключением случая, когда она продаёт всё подразделение или всю группу, и сотрудники выражают желание остаться работать в обособившемся подразделении.

Компания использует человеческий капитал в текущей деятельности. Специфические компетенции сотрудников могут заключаться в знании процессов, на основе которых работает компания, а могут также находиться в области взаимоотношений с клиентами, поставщиками и партнёрами по союзу. В то же время компания должна работать над созданием нового человеческого капитала, развитием у сотрудников новых навыков и креативности. Проблемный вопрос, который стоит перед многими компаниями, заключается в том, какие знания являются собственностью сотрудника, а какие – компании, что подводит нас к обсуждению структурного капитала.

Структурный капитал – это капитал, которым владеет компания, а не отдельное лицо. Структурный капитал – не из тех, что по вечерам уходит с работы домой! Он может заключаться в процессах компании, оборудовании, программном обеспечении, базах данных и структуре и включать в себя ценности компании, её культуру и философию.

Исследование испанских компаний из разных отраслей показало, что 62% компаний считают важным компонентом своего структурного капитала свои «системы и процедуры» [19]. Tesco, сеть супермаркетов из Великобритании, ввела клиентские клубные карты Clubcard, которые позволяют компании вести полный учёт покупок клиентов. Эта сложная база данных и система анализа данных являются для компании ценным ресурсом, которым на настоящий момент конкуренты не обладают.

Если сотрудник уходит из компании, то такой капитал остаётся у компании, его ценность и применение не связаны с отдельно взятым

человеком; это, скорее, коллективный принцип. Поскольку компания является собственником структурного капитала, то его можно воспроизводить, передавать и продавать. Патент, которым владеет компания, можно продать; процесс, разработанный компанией, можно передать для использования по лицензии, как это сделала компания Amazon со своими информационными системами. Уникальная отраслевая специализация, технологические знания и накопленный опыт также могут создавать преимущества, которые конкурентам трудно скопировать, хотя имеются факты, подтверждающие, что патенты как источник долгосрочного конкурентного преимущества теряют свою силу [26].

Поскольку одна из задач менеджмента состоит в формировании корпоративных активов, менеджерам необходимо создавать структурный капитал на основе человеческого капитала их сотрудников. Между тем как человеческий капитал принадлежит отдельным лицам, структурный капитал принадлежит компании. Таким образом, очевидна возможность возникновения конфликта между отдельным лицом и компанией в отношении того, какими именно знаниями сотрудник должен делиться и какое вознаграждение будет ему предложено за то, что он будет делиться своими личными знаниями. Каковы права на интеллектуальную собственность отдельных сотрудников? Какие предложить меры поощрения для перевода личных знаний в структурные знания, которые, в свою очередь, составляют основу конкурентного преимущества компании? Активисты по правам человека высказывают всё большую озабоченность этими усилиями. Они заявляют, что попытки изъятия таких знаний у отдельных лиц и распространения их по всей организации бьют по основам личных качеств человека на рынке труда, и рассматривают данную сферу как новые рубежи в борьбе за свободу человека [18]. Вместе с тем работники умственного труда могут быть более лояльными к своей профессии, чем к работодателю. Это является еще одной причиной растущей популярности практики участия в прибылях, например поощрение сотрудников продажей акций, поскольку на фоне повышения значения интеллектуального капитала имеется серьёзная потребность в повышении лояльности работников умственного труда.

Структурный капитал вполне может составлять основу конкурентного преимущества компании, однако им трудно управлять и трудно его накапливать.

Если интеллектуальный капитал может быть защищён законом, то его называют интеллектуальной собственностью, которой владеет ком-

пания. Примерами интеллектуальной собственности служат торговые марки, патенты и авторские права. Патенты – один из способов оценки успеха НИР, и в этой области активно проводятся научные исследования. И опять-таки, новейшие исследования подтверждают, что компании, способные вводить существенные инновации, демонстрируют рост и рентабельность выше среднего, особенно когда инновации создаются на основе знаний, наработанных самой компанией, а не приобретенных извне.

Компания может извлекать выгоду из своей интеллектуальной собственности другими способами. Она может, например, продавать объекты интеллектуальной собственности другой компании точно так же, как компания продает патенты, которыми владеет. Или же она может передавать их по лицензии и получать гонорар, как сделала компания Bell Labs, когда она предоставила свои транзисторы по лицензии небольшой японской предпринимательской фирме, впоследствии поменявшей своё наименование на Sony. Спрос на интеллектуальные активы растёт, и компания является на этом рынке как покупателем, так и продавцом. Компании могут покупать знания для компенсации комплементарных активов – например, у многих крупных компаний лучше получается запускать продукцию в серийное производство, чем разрабатывать её, поэтому им проще купить новые идеи, чем придумывать их самим. В 1997 г. фармацевтические компании получили 34% своей прибыли от продукции, используемой по лицензиям других компаний, что говорит о существенном повышении этого показателя с 1992 г., когда он составлял 29% [18]. ARM, разработчик микропроцессоров, получает 60% своей прибыли за счет гонораров (Краткая информация об ARM Holdings, 2014) [3].

Если компания хочет продать объекты своей интеллектуальной собственности, она должна осведомиться об уровне доступной правовой защиты или о применимой системе управления объектами интеллектуальной собственности. Для многих компаний проблема состоит в том, насколько легко интеллектуальная собственность может быть скопирована в разных странах мира. Поэтому во Всемирной торговой организации (ВТО) ведутся постоянные обсуждения вопроса защиты прав интеллектуальной собственности компаний, будь то программное обеспечение, патенты или авторские права. В азиатских странах, в частности, действует достаточно слабое законодательство в сфере защиты прав на интеллектуальную собственность, поэтому в этих странах очень просто приобрести поддельные предметы роскоши, например часы, а также пиратские CD-, DVD-диски и программное обеспечение.

Для вступления в ВТО Китай согласился соблюдать права на интеллектуальную собственность в отношении торговых марок и авторских прав, что говорит об ужесточении правового режима. И действительно, в суды Китая поступает всё больше исков, связанных с интеллектуальной собственностью, и случаются также ситуации, когда китайские компании обвиняются в присвоении интеллектуальной собственности других китайских компаний.

В ближайшие годы следует ожидать увеличения торговли объектами интеллектуальной собственности, а также того, что компании займут более жёсткую позицию в отношении развития этих объектов. Другие виды знания могут иметь ограниченную правовую защиту. Зародившаяся в США тенденция к патентной защите бизнес-процессов привела к крупным спорам. На самом деле, некоторые компании предпочитают не патентовать свои новые идеи, они раскрывают суть этих идей и, таким образом, облегчают работу для других компаний по их копированию или развитию.

Клиентский капитал – это стоимость взаимодействия компании со своими клиентами, в том числе понимания потребностей и предпочтений заказчиков. Показателями клиентского капитала являются брендовый капитал, клиентские предпочтения, коэффициент удержания клиентов, показатели удовлетворённости, рентабельность и доля рынка.

Компании все больше заинтересованы в коэффициенте удержания клиентов, поскольку даже небольшое повышение лояльности к бренду может оказать значительное воздействие на прибыль. Обычно выгоднее сохранить существующего клиента, чем привлечь нового. Более того, существует тенденция к разработке и даже к производству продукции совместно с клиентами, поскольку эти инвестиции в совместные инновации обычно приводят к созданию клиентского капитала [6]. Наша цель – не просто получать дополнительную плату со своих клиентов, мы хотим дать им возможность получать дополнительную плату с их клиентов. Ресурсом может быть то, к чему компания имеет доступ, даже если она им не владеет. Для многих компаний, к примеру, основным ресурсом является клиентская сеть, однако эта сеть не является собственностью.

Для многих компаний главным нематериальным активом и основным компонентом клиентского капитала является стоимость брендового капитала. Ценность бренда, такого как «Samsung», находится в собственности у всей компании и существует независимо от отдельных людей, составляющих штат компании. Исследование ценности 100 мировых

брендов, проведённое в 2014 г., показало, что возглавляет список Apple со стоимостной оценкой бренда в 118,9 млрд долл. Стоимость бренда Nokia снизилась с 34,8 млрд долл. в 2009 г. до 4,1 млрд долл. в 2014 г., что отражает трудности, с которыми недавно столкнулась компания. Брендовый капитал можно считать бухгалтерским балансом бренда; он предоставляет гарантии того, что хорошие краткосрочные результаты не были достигнуты за счёт перспектив бренда [6].

Нематериальные ресурсы являются значительным источником конкурентного преимущества, потому что конкурентам трудно их скопировать, а также потому, что у этих ресурсов своя траектория развития и причинная неопределённость. Конкурент, например, может иметь возможность приобрести современное оборудование, но это не значит, что ему удастся наладить эффективную и качественную работу завода. Чтобы выполнить эту задачу, требуется инфраструктура, в том числе нематериальные ресурсы, например обученные, профессиональные и преданные сотрудники. Это приводит нас к обсуждению темы компетенций, умения компании интегрировать ряд ресурсов: это процесс, требующий времени, денег, лидерских качеств и навыков.

Все ресурсы могут привести к относительному ценовому преимуществу над конкурентами; и все они могут стать источником важных отличий. Например, основное оборудование и фактические запасы являются абсолютно очевидными материальными ресурсами, как и большинство технологий. Организационные процессы, сети и альянсы также материальны, но в меньшей степени. Репутация корпорации и стратегическое мышление являются хорошими примерами нематериальных ресурсов.

Необязательно каждый ресурс, которым обладает организация, имеет стратегическое значение. Иногда бывает заманчиво внести каждый позитивный ресурс в список сильных сторон компании, однако это может быть иллюзией. Когда мы оцениваем ресурсы организации с точки зрения их стратегической важности, пять факторов имеют значение:

1. Конкурентное превосходство (представляющее собой относительную ценность при сравнении с конкурирующими организациями). Ресурс не является действительно конкурентным преимуществом, если им обладают все конкуренты.

2. Барьеры для воспроизведения. Рекомендуется принять меры, чтобы конкуренты не смогли имитировать или воспроизводить любой ценный ресурс.

3. Долговечность. Изначально это преимущество во времени, связанное с пунктами 1 и 2.

4. Заменимость. Могут ли конкуренты нейтрализовать ценность ресурса, заменив его альтернативой?

5. Возможность присвоения экономических выгод. Жизненно важно, чтобы организация, которая обладает ресурсом, получала от этого выгоду. Эта выгода не должна доставаться кому-либо еще, например поставщикам или дистрибьюторам.

В тех компаниях, где анализ ресурсов и компетенции проводят внутренние менеджеры, неизбежно возникает угроза субъективного суждения, на которое оказывает влияние позиция, занимаемая тем или иным менеджером в организации.

Как же мы можем проанализировать и оценить эти действующие элементы или стратегические ресурсы?

Внутренний анализ должен состоять из трехэтапного процесса [2]:

1. оценка спектра основных навыков и ресурсов организации;

2. сравнение этой ресурсной базы с требованиями конкурентного успеха в отрасли;

3. сравнение с конкурентами с целью выявления сильных и слабых сторон и любого значительного конкурентного преимущества.

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. Существуют методы, которые 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 5–7 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 метод, при помощи которого 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. Однако, выделив из комплекса маркетинговых навыков такие составляющие, как управление брендом, включающее, например, расширение производственной линии, рентабельную купонную торговлю, 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 [2].

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 [1].

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.

В SWOT-анализе (анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз) сильные и слабые стороны ресурсов должны рассматриваться в относительном, а не абсолютном выражении. Важно оценивать то, насколько эффективно и рационально ими управляют. Ресурсы, таким образом, не являются сильными или слабыми только потому, что они

существуют или нет. Скорее их ценность зависит от того, как ими управляют, используют и как их контролируют.

Проводя анализ ресурсов, мы рассматриваем функциональные области бизнеса, поскольку это то, где размещаются человеческие, финансовые и материальные ресурсы. Эти области могут включать финансы, производство, маркетинг, научные исследования, материально-техническое снабжение, кадры и управление. Однако также важно принимать во внимание то, как они взаимодействуют в структуре и системах контроля организации. Например, к сильным сторонам организации можно отнести наличие блестящего и успешного менеджера по маркетингу; хотя, если ему не существует адекватной замены (на случай его увольнения или болезни), то это вполне можно назвать слабой стороной компании.

Системы контроля, такие как производственный и финансовый контроль, и способы взаимодействия менеджеров внутри организации, оказывают влияние на эффективность и результативность управления ресурсами. Таблица 5.1, хотя и не содержит всеобъемлющей информации, представляет собой пример анализа основных ресурсов. Проводя такой анализ, необходимо оценивать разные ресурсы: их наличие, способы их размещения и использования, системы контроля, при помощи которых ими управляют.

Таблица 5.1

Аспекты анализа ресурсов [28, с. 132]

Ресурс/функция	Основные факторы
Маркетинг	Товары и услуги: ассортимент, торговля и этапы жизненного цикла
	Патенты
	Сильные стороны менеджеров по продажам
	Каналы распределения
	Информация о состоянии рынка
Производство	Расположение и завод
	Основное оборудование
	Мощности
	Процессы
	Системы планирования и производства
	Контроль качества
	Запасы

Окончание табл. 5.1

Ресурс/функция	Основные факторы
Научные исследования	Годовой бюджет
	Техническая поддержка
	Квалификация исследователей
	Достигнутые успехи и репутация
	Расходы относительно нормативных показателей в отрасли
Информация	Накопленные организацией знания и степень обмена ими
	Информационные системы
	Способность решать проблемы и связанные с этим процедуры
Финансы	Структура капитала
	Оборотный капитал
	Поток наличности
	Система калькуляции себестоимости и отклонений
	Состав акционеров
	Отношения с банками
Человеческие ресурсы	Количество и квалификации
	Профессиональные знания и опыт
	Возрастной состав
	Текучесть кадров и прогулы
	Гибкость
	Развитие и обучение персонала
	Правила отбора и найма
	Мотивация и культура
	Компетентность и деловые качества руководства

Например, критерии результативности работы менеджеров по продажам должны включать такие показатели, как объем продаж на одно-

го менеджера или на регион, но эффективность их работы связана с их способностью продавать наиболее прибыльные товары или те товары и услуги, которые организация хочет продвигать в определенный период времени, возможно, чтобы сократить большие запасы.

Результативность отдельных торговых предприятий может измеряться таким же образом. Однако эффективность продаж тесно связана с тем, какие именно товары продаются и кому, доступны ли они в том месте, где их ожидают потребители, и какие требуются инвестиции в запасы, чтобы обеспечить работу торговых предприятий. Результативность работы завода и оборудования связана с их использованием в процентном выражении. Эффективность подразумевает оценку того, какая продукция выпускается в соответствии с требованиями заказов и поставки, насколько они качественные и насколько высок уровень брака.

Менеджеры должны знать и решать стратегические проблемы, если ресурсы следует использовать для создания и поддержания конкурентного преимущества. *Маркетинг* может рассматриваться с точки зрения управления видами деятельности, которые включают функции сбыта. Сюда же относятся разработка продукта, ценообразование, реклама, продажи и распределение. Однако, если компания ориентирована на маркетинг, это подразумевает, что все сотрудники организации знают своих потребителей и заказчиков, их нужды и то, как их эффективно удовлетворять, достигая при этом поставленные перед организацией цели. Забота о потребителе становится частью культуры и ценностей. Потребители и заказчики упоминаются отдельно, потому что для многих организаций, особенно тех, которые производят товары для потребительских рынков, заказчиками являются дистрибьюторы, конечными потребителями которых являются покупатели предприятий розничной торговли, которым они поставляют свою продукцию.

Инновации и качество можно рассматривать как аспекты производства или *оперативного управления производством*. Опять-таки, полезно, если эти факторы становятся частью культуры. Инновационная организация готова к переменам и стремится внести позитивные перемены с тем, чтобы двигаться вперед и опережать своих конкурентов. Забота о качестве на всех этапах деятельности будет сказываться как на издержках, так и на удовлетворенности потребителей. *Управление человеческими ресурсами* передает и распространяет ценности по всей организации.

5.2. Анализ компетенций

Отдельно взятый ресурс обычно не имеет ценности; его ценность реализуется в сочетании с другими ресурсами. Эти сочетания ресурсов мы называем компетенциями компании. Уверенное финансовое положение, например, не является само по себе конкурентным преимуществом. Оно имеет ценность в сочетании с другими ресурсами, и эту комбинацию мы обозначаем как компетенция. Применение и интеграция ресурсов позволяет компании преуспевать в выполнении процесса, важного для третьей стороны. Такой процесс может заключаться в обеспечении качества для клиентов, или это может быть процесс, приносящий выгоду через используемую цепочку поставок, однако существенным моментом является то, что именно компетенция в конечном итоге создаёт конкурентное преимущество компании или коммерческого подразделения.

Компетенции встроены в процессы и организационный режим работы компании, например в разработку новой продукции, формирование и исполнение заказов, бренд-менеджмент или интегрированную логистику и управление цепочками поставок.

Это проиллюстрировано на рис. 5.1, где в качестве примеров компетенций, которыми обладает компания, мы взяли разработку новой продукции и обслуживание клиентов. Для фармацевтической компании способности могут состоять в возможности объединения разных научных дисциплин, необходимых для разработки нового лекарства [5]. Способность по разработке нового продукта требует технических навыков в области НИР, возможности организации работы в командах, превосходной системы управления базами данных и умения понимать потребности клиентов. Компания будет преуспевать в этом процессе, – иными словами, будет обладать компетенцией по разработке нового продукта, – если сможет объединить эти несопоставимые функциональные группы (между которыми возможно возникновение межфункционального конфликта) со своими знаниями. Процессом разработки новой продукции нужно управлять от начала и до конца, обеспечивая совместную командную работу всех отделов в направлении общей цели. Процесс разработки новой продукции может определяться такими критериями, как скорость, время до запуска на рынок, коэффициент результативности новой продукции и потреблённые ресурсы; эти критерии позволяют делать сравнения с конкурентами для оценки параметров способности, которой обладает компания.

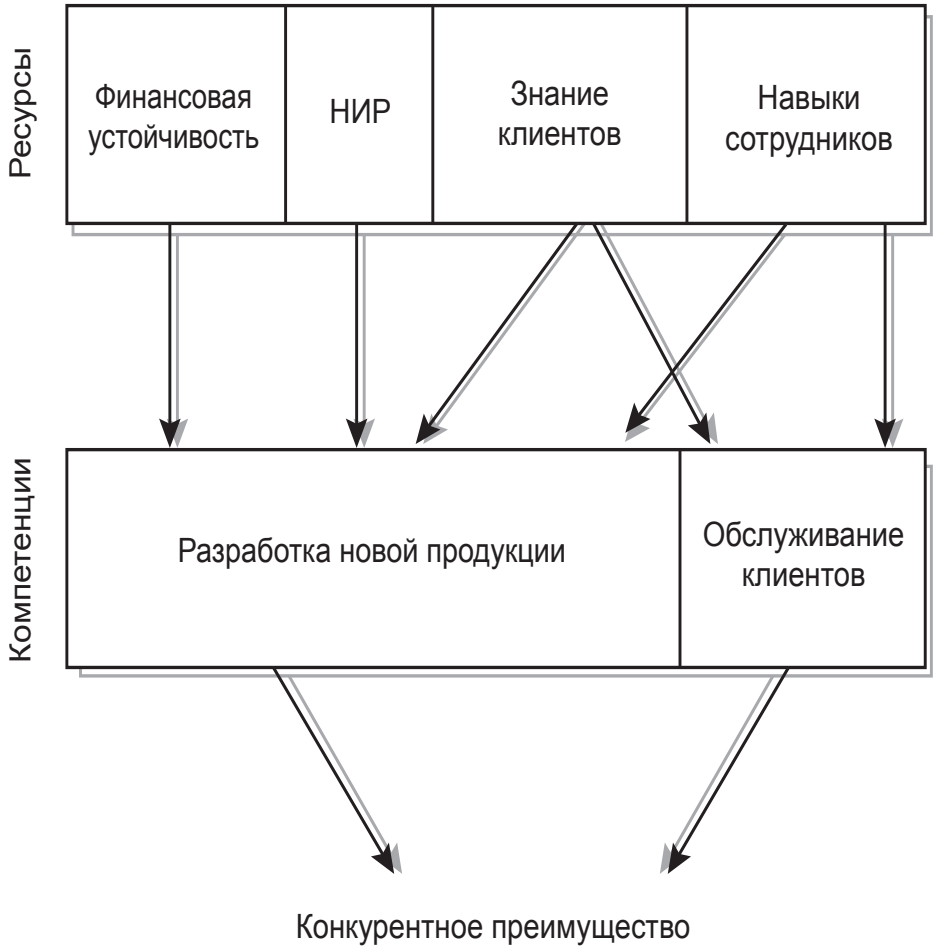


Рис. 5.1. Ресурсы, способности

Компетенции состоят из отдельных организационных процессов коммерческого уровня, фундаментальных для функционирования бизнеса (приём заказов, обслуживание клиентов, контроль качества), а также обобщённых организационных навыков, таких как «управление процессом поглощения» или «управление аутсорсингом». Было установлено, что компетенции одной крупной текстильной компании заключались в международной транспортной логистике, согласовании операционных целей с системой оплаты труда и управлении расходами [30]. Приведём ещё один пример: многие транснациональные корпорации из развивающихся стран, таких как Корея, Индия и Турция, считаются обладателями «политической способности», т. е. умения действовать в условиях потенциально нестабильного правительства [23]. Таким образом, компетенции обнаруживаются как на корпоративном, так и на коммерческом уровне. Компании, достигшие успеха в поглощении других организаций, обладают развитыми способностями в работах, которые выполняются до и после поглощения: они могут оценить значение целевой компании и успешно интегрировать её в существующую организацию. Компетенции развивать трудно, поэтому у любой компании их число ограничено. Компетенции по своей природе носят «глобальный» характер, и поскольку они способствуют успеху в конкурентной борьбе, то оценивать их следует только в сравнении с другими компаниями.

Некоторые компетенции из относительно небольшого числа всех возможностей компании будут важнее, чем другие. Их мы будем называть ключевыми компетенциями: они имеют фундаментальное значение для производительности и обладают следующими чертами:

• оказывают несоразмерное воздействие на удовлетворённость конечного потребителя или на эффективность создания выгодных предложений;

• составляют основу для выхода на новые рынки [34].

Bang & Olufsen, датский производитель бытовой электроники, служит примером компании, признающей важность ключевых компетенций и определившей некоторые из них, среди которых: звук и акустика; анализ пользовательского восприятия; разработка концепции; дизайн; интеграция систем и уровень мастерства [4].

Очевидно, что компании следует отличаться в сфере своих ключевых компетенций, а менее важные способности считать кандидатами на аутсорсинг. Если компания обладает ключевой компетенцией, то она осуществляет свою деятельность таким образом, что превосходит

конкурентов. Обычно ключевая компетенция лежит в области потребностей пользователя (т. е. того, кто является источником прибыли), является уникальной (настолько, чтобы можно было устанавливать цены в некоторой независимости от конкурентов) и трудной для копирования (чтобы прибыль не перешла к конкурентам). Ключевая компетенция не должна носить слишком общий характер, как, например, «маркетинг», она должна, скорее, представлять собой «комбинацию взаимодополняющих навыков и баз данных, присущих группе или команде, что приводит к возможности осуществлять один или несколько важных процессов на мировом уровне» [9]. Было проведено исследование ряда транснациональных компаний, результаты которого показали, что ключевые компетенции этих компаний включали высококлассные технические знания, надёжные процессы и взаимоотношения с внешними партнёрами [32]. Ключевые компетенции считаются движущей силой стратегии, однако их трудно определить и описать и не всегда можно легко отделить ключевые от второстепенных.

Для того чтобы соответствовать ключевым факторам успеха, компании должны развивать основные компетенции [25]. Это отличительные умения, которые дают конкурентное преимущество, и в идеальном случае они:

• обеспечивают доступ к важным рынкам или их сегментам;

• вносят значительный вклад в выявление явных преимуществ товара или услуги для потребителя;

• их сложно скопировать конкурентам.

Когда эти компетенции развиты, их следует использовать так, например, как Honda использовала свои компетенции в технологии и конструкции двигателя. Основные компетенции должны, однако, быть гибкими и быстро реагировать на изменения требований и ожиданий потребителя. Компания Canon развивает свои компетенции в точных механизмах, оптоволоконных технологиях и микроэлектронике и использует их в своей линейке продуктов, включающей камеры, калькуляторы, принтеры и копиры. Товары постоянно усовершенствуются.

Таким образом, успешные товары и услуги являются проявлением важных основополагающих компетенций; а подлинная конкурентная борьба между организациями происходит на этом уровне компетентности.

Г. Хамел и К.К. Прахалад [25] подтверждают, что существуют три составляющих основных компетенций:

• технологии;
• процессы (или возможности);
• стратегическая структура.

Различные конкуренты в рамках одной отрасли могут строить свой успех, делая акцент на различные основные компетенции. В то время как они могут отличаться по определенным квалификациям, всем им необходимо быть компетентными в ряде ключевых видов деятельности, которые являются ключевыми факторами успеха.

Г. Сталк и соавторы [38] утверждают, что стратегический успех основывается на возможностях – процессах, которые позволяют компании стать эффективным конкурентом. Примером могут быть распределительные сети, которые охватывают разные уровни услуг от дорогих (результативность) до бюджетных (эффективность). В основном эти процессы должны охватывать организации в целом, а не привязываться к определенным продуктам, и они должны в значительной степени зависеть от информационных систем и технологий. Во многом возможности, описанные Г. Сталком, являются процессами, положенными в основу компетенций Г. Хамела и К.К. Прахалада. И хотя их можно рассматривать отдельно или объединять с основными компетенциями, Г. Джонсон, Р. Вайтингтон и К. Шолес считают, что необходимо провести различие между компетенциями, уходящими корнями в технологии, и возможностями, основанными на процессах. Несмотря на то, что они приводят к аналогичным результатам, концептуально они очень разные [28].

Г. Хамел и К.К. Прахалад [25] развили эти идеи дальше, заявив, что понимание процессов должно способствовать генерированию логико-информационных возможностей, которые могут быть использованы для создания добавленной или большей ценности из ресурсов с тем, чтобы усилить или повысить конкурентоспособность. Они называют это растягиванием ресурсов. Умение растягивать ресурсы в значительной степени зависит от стратегической структуры.

Дж. Кэй [29] также подчеркивает, что для получения выгоды необходимо, чтобы существовали условия для использования и приобретения основных компетенций и стратегических возможностей. Другими словами, компания должна быть в состоянии извлечь выгоду из своих компетенций и возможностей непосредственно для себя, а не для основных бенефициаров, будь то поставщики, потребители или конкуренты.

Г. Хамел и К.К. Прахалад [25] также подчеркивали необходимость управления стратегическими ресурсами организации для достижения ам-

бициозных целей. Можно повысить производительность, выпуская тот же объем продукции, задействовав при этом меньшие ресурсы, – это называется оптимизацией размеров предприятия в целях экономии (иногда это называют – выбор оптимального масштаба) – и за счет эффективного использования, достигая выпуска большего объема, исходя из имеющихся ресурсов.

Очевидно, что как внутренняя, так и внешняя структура имеют большое значение для оптимизации ресурсов. Кроме того, организации могут извлекать выгоду, если цели, поставленные перед ними, будут четко сформулированы и понятны. Это может иметь форму должным образом объясненной миссии, которая получила признание и понимание. Британские Авиалинии заявляют, что большей частью своего успеха они обязаны приверженности слогану «Всемирно любимая авиакомпания». Этот пример опять-таки подчеркивает значение образа корпорации.

Дж. Кэй [29] предложил трехуровневую структуру для оценки и анализа стратегических ресурсов и компетенций. Она включает следующие факторы:

• Архитектуру – внутренние и внешние отношения и связи;

• Репутацию – ценность и силу репутации организации, включая торговую марку;

• Инновации – постоянное улучшение всего того, что делает организация (продукты, услуги и процессы), отчасти как реакция на конкуренцию и отчасти как стремление повысить конкурентоспособность в отрасли.

Дж. Кэй [29] ввел термин «архитектура», чтобы подчеркнуть важность корпоративных сетей и отношений. Он утверждал, что конкурентоспособность и успех компаний зависят от людей, в них работающих; наличие сильных и одаренных личностей имеет большое значение, но этого недостаточно. Их совместная работа должна создавать эффект синергии. Кроме того, энергия людей должна быть сосредоточена не на внутреннем соперничестве, а на управлении внешними потребностями. Успех здесь может быть усилен эффективными связями между организацией, ее поставщиками, дистрибьюторами и конечными потребителями.

Стратегический успех требует, чтобы:

• компания действовала скоординированно, объединяя усилия, связывая воедино функции и направления деятельности;

• интегрированные сети (связи между производителями, розничными торговцами, поставщиками и посредниками-дистрибьюторами) управлялись как эффективная единая система.

Дж. Кэй [29] называет способность выполнять эти требования стратегической архитектурой. Способность выстраивать и управлять успешной архитектурой обеспечивается сильными технологическими компетенциями и компетенциями в области эффективных функциональных процессов.

Компания Honda известна своими компетенциями в технологии и конструировании двигателей. Однако ее успех как международной компании опирается на ее способность создавать эффективные дилерские сети для всех своих продуктов. Это поддерживается надежными информационными технологиями, системами коммуникаций и контроля. Другой пример: функциональные компетенции и бренд-технологии компании Marks and Spenser создают как репутацию, так и возможности, которые позволяют компании торговать одеждой, продуктами питания, косметикой, товарами домашнего обихода и кредитами. Эти компетенции также наделяют компанию правом требовать и добиваться, чтобы ее поставщики по всему миру строго соблюдали технологические спецификации и поддерживали конкурентоспособные цены.

Важными задачами архитектуры являются:

• внутренние: «системное мышление», которое обеспечивает синергетический эффект за счет поддержания взаимозависимости между людьми, функциями и подразделениями компании;

• внешние: установление связей и даже альянсов между организациями на различных уровнях цепочки добавленной ценности.

Успешная внутренняя архитектура требует, чтобы менеджеры думали «в рамках всей организации», а не ставили себя на первое место и не продвигали интересы своего подразделения в ущерб интересов других. Синергизм внутренней архитектуры также зависит от умения подразделений и структур совместно поддерживать друг друга, передавая навыки, компетенции и возможности, иногда разделяя общие ресурсы. Это, в свою очередь, частично зависит от способности организации учиться и делиться знаниями.

Организация, в которой все ее подразделения эффективно интегрированы, делятся информацией друг с другом и учатся друг у друга, согласно П. Сенге [36], называется «обучающейся организацией».

Обучающаяся организация характеризуется следующими параметрами:

• Когда качество, технологии и разнообразие продуктов/услуг становятся широкодоступными по относительно низкой цене, скорость пе-

ремен приобретает жизненно важное значение для поддержания конкурентного преимущества.

• Если организация не может идти в ногу или опережать темпы изменения в своей среде, она будет уничтожена своим более сильным конкурентом, или постепенно, или внезапно прекратит свое существование. В идеале необходимо незначительно опережать своих конкурентов; слишком большой разрыв может сбить с толку покупателей.

Организация способна адаптироваться только в том случае, если она может учиться, и это обучение должно быть универсальным, так же как и специалисты.

Таким образом, анализ стратегических ресурсов и компетенций должен рассматриваться в динамике как процедура поиска источников и способов долгосрочного закрепления конкурентных преимуществ организации.

5.3. Знание как ключевая компетенция в современном бизнесе

Национальная и международная экономика трансформируется через усиление наукоёмкого компонента экономической деятельности и в связи с ростом важности торговли продуктами знаний, такими как процентные свопы. Как отмечали некоторые аналитики, мы движемся в сторону технологически развитого общества, в котором компании становятся более наукоёмкими [15]. Об этой тенденции говорит то, что ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) выработала индекс интеллектуального развития для продукции, основанной на интенсивности работ в области НИР. Когда данная система измерений была применена для анализа наукоёмкости производственного экспорта для мировой экономики в целом, то оказалось, что индекс в течение 1970-х гг. оставался на стабильном уровне и составлял примерно 0,70. Однако к 1997 г. индекс вырос до 1,04, что говорит о повышении наукоёмкости продукции [37].

Многие успешные компании прошлого десятилетия были наукоёмкими. Такие компании, как ARM Holdings, Google, SAP и Apple, сами проложили свой путь. Другие компании используют технологии для разработки продукции и услуг, в которых заключается всё больше знаний.

Экономическая ценность лекарства, компьютера или фильма заключается не в материалах, из которых эти продукты состоят. Сейчас

мы можем купить автомобиль, оснащённый GPS-системами, обеспечивающими клиентам значительные преимущества в части поиска потерянных или украденных автомобилей. Если в такие системы встроить карты города или района, то водители смогут в реальном времени определять наиболее удобный маршрут до места своего назначения, позволяющий объехать пробки и другие препятствия. К другим умным инновациям в автомобилях относятся такие опции, как система управления расходом топлива, активная подвеска, электронная система контроля устойчивости и шины с функцией обнаружения пробоя или даже диагностики. Компания Massey Ferguson разработала спутниковую систему учёта сельскохозяйственного урожая в квадратных метрах, благодаря чему сейчас она работает в сфере управления сельским хозяйством, а также выпускает тракторы [18].

Повышение наукоёмкости продукции и специальностей обусловлено изменениями в области информационных технологий, которые позволили компаниям старой экономики разработать интеллектуальные системы, в которых заключены основные права на интеллектуальную собственность. Например, на раннем этапе развития электронной системы перевода платежей (EFTS) Citibank разработал специальное оборудование и программное обеспечение для управления своей банковской системой по обслуживанию физических лиц, в том числе банкоматами, однако стоимость программного обеспечения никогда не фигурировала в бухгалтерском балансе компании. Toyota, Walmart, Aldi и многие другие компании разработали либо приобрели эффективные информационные системы, позволяющие сократить складские запасы и потребность в складах, снизить свою капиталоёмкость и повысить финансовую производительность [17].

В других секторах экономики наблюдался существенный рост направления так называемых символических товаров, т. е. товаров, которые могут быть сжаты для передачи по каналам связи. Увеличивалась и продолжает увеличиваться возможность хранить в цифровом виде, размещать и передавать информацию. Финансовые консультации, рентгенограммы, музыка и кинофильмы – всё это можно передавать по сетям, которые не ограничиваются географическими границами. Инновации продолжают расширять спектр товаров, которыми можно торговать таким способом. В финансовом секторе, например, наблюдалось увеличение ассортимента продаваемых продуктов, таких как валютные и процентные свопы, индексные фьючерсы и т. д. Расширение электронного

сетевого взаимодействия в результате разработки дружественных интерфейсов, единых стандартов и протоколов, а также возможности преобразования данных в цифровую среду способствовали этим изменениям, сопровождающимся взрывным развитием Интернета и Всемирной паутины. Мы являемся свидетелями развития глобальной экономики, основанной на знаниях, обладающей возможностью передавать закодированные знания по всему миру быстро и недорого.

Эти изменения были вызваны быстрым снижением расходов на хранение и передачу информации. Финансовые аналитики распространяют информацию в электронном виде; клиенты могут покупать и продавать акции в электронном виде, банки позволяют клиентам (или побуждают их) осуществлять операции в электронном виде – либо через банкомат, либо через Интернет; данный феномен широко распространён и проявляется повсеместно.

Понимание знаний и их значения для выработки стратегии считается очень важным для стратегического управления. Как отмечал Питер Друкер, «знания стали главным экономическим ресурсом и преобладающим, если не единственным, источником конкурентного преимущества» [14]. Перед обсуждением знаний и управления знаниями необходимо определить разницу между данными, информацией и знаниями [31].

Данные состоят из абстрактных объективных фактов событий, которые обычно не структурированы и сами по себе не несут значения. Знание вырабатывается после анализа, который мы проводим на основе данных. У любой компании обычно имеются структурированные сведения об операциях, что является источником данных. В отношении покупки бакалейных товаров, например, мы можем описать операцию с точки зрения того, какие были закуплены продукты, по какой цене, кто делал покупки, в какое время суток, кто был вместе с лицом, совершавшим покупки, в каком магазине. Примером других данных могут быть исторические цены или уровни прибыли объекта приобретения. К нефинансовым данным может относиться квалификация сотрудников или их менталитет, определённые с использованием той или иной шкалы. Такие данные обычно хранятся в системе, которую можно оценить с точки зрения таких аспектов, как расходы, скорость, способность, а также важность и доступность.

Информация – это обработанные данные, которые являются доступными для их получателя и предназначены для изменения способа восприятия получателем тех или иных вещей. Согласно приведённому

выше примеру, информацией может быть анализ количества клиентов, которые, совершая покупки одновременно, купили одинаковые товары А и В. Информация – это данные, наделённые смыслом и целью и передающиеся в компании в процессе электронной и личной коммуникации. К электронной коммуникации относятся базы данных, отчёты и электронные письма, а к устной – презентации и обсуждения. Информация предоставляет нам анализ данных; она может быть оформлена в виде базы данных, руководств и документов, и её очень просто передать.

Знания богаче, шире и глубже информации. Это сочетание информации и опыта, ценностей, контекста и интуиции. Оно отображает понимание и мышление получателя информации. В случае потенциального поглощения знания проявятся в ответах на следующие вопросы: «Приемлема ли цена?», «Можем ли мы интегрировать объект присоединения в наш бизнес?» Знания подвижные, учитывают ранее известную информацию и содержат суждение. Знание – это мировоззрение, основанное на опыте, который был получен в общении с другими людьми, подкреплён теоретической информацией, фактами и разумом. Знания расплывчаты, их трудно передать, сложно выразить словами, и они зависят от их обладателя. Знания передаются обычно неформальным способом, они нарастают с опытом.

Знания похожи, скорее, на некое толкование реальности, чем на абстрактную или универсальную правду. Знания настолько отображают «истину», насколько они составляют реальную основу для составления прогнозов и построения взаимосвязей. В контексте экономического субъекта, такого как компания, знания должны быть близки к действию, и их следует оценивать решениями и действиями, к которым оно приводит. Именно знания наделяют данные значением и важностью. Многие компании обладают очень большими объёмами данных, но испытывают трудность в их трансформации в знания, которые можно использовать для принятия решений. У компаний есть возможность получать данные о транзакциях из таких источников, как система планирования корпоративных ресурсов, система управления информацией о клиентах, сканирующие устройства в розничных торговых предприятиях, или о транзакциях электронной торговли, однако зачастую им трудно использовать эти данные. В одном исследовании, например, несколько компаний привели конкретные примеры решений, выработанных на основе данных системы планирования корпоративных ресурсов (ERP) [12].

Понимание приходит от способности по-новому сочетать знания, что позволяет «увидеть» то, что другие не могут. История изобретений

изобилует примерами таких озарений. Дайсон заметил, что работа пылесоса приводит к постепенному засорению фильтра, что снижает эффективность пылесоса. Используя это понимание, он долгие годы продолжал активную работу, пока не создал идеальный безмешковый пылесос, что нанесло ущерб рынку вакуумных пылесосов. Вслед на Салливэном мы считаем, что имеет смысл обсуждать знания, разделяя их на личные и коллективные [39]. Отдельные лица, безусловно, обладают знаниями, но мы также утверждаем, что организации, как юридические лица, также обладают знаниями, такими как ценности, групповые навыки, неписаные правила и процедуры. Организационные знания могут быть сосредоточены у конкретных лиц, и когда эти лица уходят, у компании возникают проблемы. Компания может утратить знания в результате разукрупнения, поэтому менеджеры должны понимать значение базы знаний компании и то, как эту базу развивать.

Знания постичь трудно, однако нам нужно уметь классифицировать их, чтобы говорить о них целенаправленно, а также управлять их созданием, передачей, хранением и использованием. Возможно, самым полезным способом классификации знаний является разделение их на явно выраженные и неявные. Это связано с тем, насколько легко знания можно систематизировать таким образом, чтобы их могла понять более широкая аудитория. Если знания можно систематизировать, то это означает, что их можно сделать явно выраженными и легко передать.

Явно выраженные знания можно записать на бумагу. Их можно систематизировать в виде предложений или выразить в книге, научной формуле, спецификации, руководстве и отчёте. Их можно передавать с использованием формального языка. Поскольку явно выраженные знания поддаются систематизации, их можно быстро и недорого передавать.

Явно выраженные знания существуют как на организационном, так и на личном уровне. Организационные явно выраженные знания должны быть легкодоступными для любого участника компании, находиться вне пределов владения отдельного сотрудника, они должны постоянно обновляться и совершенствоваться. Обычно такие знания закреплены в системах и базах данных компании. У компании, например, может быть формальный процесс оценки кандидатов в объекты поглощения на основе информации о характеристиках рынка, конкурентах и т. д. Таким образом, для этого существует определённый документ, который можно изучить, изменить, улучшить или исправить. Документальное оформле-

ние процессов даёт возможность сотрудникам узнать об этих процессах и изучить их, а также позволяет передать знания от одной группы сотрудников к другой, что создаёт потенциал как для обучения отдельного лица, так и для организационного обучения. Компании, консультирующие по управленческим вопросам, например, стараются документально оформить свой опыт по каждому отдельному проекту, определяя, какие выводы можно сделать на основе этого проекта и как их можно использовать при выполнении следующих задач.

Информационные технологии, стоимость которых быстро снижается, стали главным пособником и посредником в передаче явно выраженных знаний как внутри отдельно взятой компании, так и между разными организациями. Существует ряд технологических платформ, таких как хранилища данных, созданных для облегчения передачи знаний.

Неявные знания – это знания, которые трудно выразить предметно и целостно, их трудно увидеть и объяснить. Они связаны с чувствами, навыками и ощущениями отдельного лица, и их непросто передать другим. Неявные знания не выражаются в словесной форме, они включают в себя интуицию, ощущения, верования, ценности, опыт и навыки. Неявные знания существуют в головах людей, они развиваются и передаются в процессе межличностного и социального взаимодействия. Эти знания распространяются часто в устной форме, когда люди рассказывают друг другу истории в ходе неформальной беседы. При этом они связаны на глубоком уровне с действиями и впечатлениями людей, с их ценностями и эмоциями. Поэтому такие знания являются, как правило, очень личными, их трудно выразить формальными способами и трудно сообщить или передать другим. Неявные знания автоматичны, люди обращаются к ним и используют их, практически не задумываясь. Однако они могут быть неверными, с трудом поддаваться изменению, что может представлять для менеджмента значительные трудности.

К примерам неявного знания относятся те ситуации, когда директор по маркетингу «знает», что такое хорошая реклама, или когда учёный, занимающийся исследованиями и разработками, «знает», что то или иное технологическое решение будет работать, или когда генеральный директор «знает», что организационная культура объекта поглощения совместима с культурой его компании. В каждом из этих случаев человек не может подвести чёткое основание под ту точку зрения, которой придерживается.

Неявные знания существуют также на уровне организации. Неявные организационные знания включают культуру, ценности и принципы, а также способы выполнения тех или иных вещей. Основная трудность стратегического менеджмента состоит в поиске способа перевести личные неявные знания в явно выраженные знания организационного уровня, чтобы компания в целом могла извлечь выгоду из этих знаний. Некоторые компании разработали экспертные системы и системы искусственного интеллекта, которые помогают им в этом процессе.

Знания можно также классифицировать по признаку того, являются ли они фирменными или нет. Наиболее общим уровнем знаний является научный уровень – это знания, которые широко известны и понятны всем профессионалам в той или иной сфере. Примером может служить знание статистических инструментов для исследования рынка или научные знания, обеспечивающие шифрование систем безопасности электронной торговли. Такие знания легкодоступны и в равной степени важны для многих коммерческих компаний.

Отраслевые знания широко известны всем конкурентам в отрасли: например, как обслуживать доменную печь или каковы принципы электронной системы управления расходом топлива автомобилей. При некоторых обстоятельствах компании могут углублять такие отраслевые знания – например, когда консультант или юрист специализируется в определённой отрасли, и его услуги используются многими компаниями из данной отрасли.

Эти два уровня знаний важны для функционирования в отрасли, но они обычно не дают какого-либо существенного конкурентного преимущества. Они обеспечивают барьер входа, поскольку компаниям, не занятым в автомобилестроении, труднее получить подробные знания технологий, которые в данный момент используются в отрасли, будь то системы спутниковой навигации или гидромеханика автоматических трансмиссий [18].

И наоборот, специфические знания компании – это уникальные знания, которыми обладает одна компания, но не обладают другие. Поскольку фирменные знания уникальны, конкурентам трудно их скопировать. Их развитие потребует много времени и ресурсов. Знания последнего типа являются единственной реальной основой конкурентного преимущества компании.

Знания отличаются от других ресурсов, таких как рабочая сила или капитал. Их уникальные качества определяют то, как этими знаниями

можно и нужно управлять, а также то, какие виды стратегий можно применить. Теперь мы рассмотрим некоторые значимые характеристики.

Сетевой эффект и растущая доходность. Знания часто демонстрируют сетевой эффект [40]. В этих условиях ценность продукта или услуги для конкретного пользователя увеличивается с количеством пользователей продукта или услуги. Данный феномен часто называют законом Меткалфа. Примером такого сетевого эффекта служит операционная система Windows или Интернет. В связи с широким использованием Windows другие компании, не связанные с Microsoft, пишут совместимые с ОС приложения, благодаря чему она становится всё более ценной для пользователей и используется ещё шире. На рынках с сильным сетевым эффектом завоевание одним брендом значительной доли рынка повышает ценность для пользователей, создавая сильную мотивацию для людей еще больше использовать продукт или услугу.

Экономисты, работающие в сфере производства материальных товаров, подвели основание под концепцию убывания доходности, которое состоит в том, что если все участники рынка используют одну и ту же технологию производства, то при определённом объеме выпуска маржинальные издержки будут расти, что ограничит преимущество от масштаба компании (т. е. долгосрочная кривая затрат начнёт, в конце концов, идти вверх по причине так называемого отрицательного эффекта роста масштабов производства). Со многими наукоёмкими продуктами такого не происходит. В наукоёмких отраслях, доходность которых растёт, компания, вышедшая в лидеры, в большинстве случаев там остаётся. Вне зависимости от того, как компания вырывается вперёд на ранних этапах развития рынка, – будь то по стечению обстоятельств или в результате хорошей стратегии, – растущие доходы увеличивают её преимущество. На технологичных рынках эта растущая доходность может быть также обусловлена стандартами, особенно если этими стандартами владеет одна компания. Чем большее распространение получает протокол, тем больше преимуществ для клиентов и шансов того, что данный стандарт станет ведущим. Таким образом, основная цель компании на наукоёмких рынках состоит в том, чтобы сделать продукт или услугу, которую она разработала, стандартом отрасли – реальным или фактическим. Компания-новатор может даже передавать технологию на безвозмездной основе, помогая этой технологии стать стандартом. В другом случае она может вступить в союзы с конкурентами и клиентами для того, чтобы продукт был принят в качестве стандарта. WiMAX Forum создаёт союзы с клиентами, постав-

щиками и конкурентами с той целью, чтобы протокол широкополосной радиосвязи, который разработала компания, стал стандартом отрасли. И действительно, компания Linux достигла больших успехов на серверном рынке, передавая в пользование свою операционную систему. Как правило, клиенты отдают предпочтение так называемым открытым системам благодаря свободе выбора, который они предоставляют [17].

Поскольку рост доходности ведёт к созданию рынков, на которых «победитель получает все», то возникают различные корпоративные стратегии. На таких рынках результата добиваются те компании, которым удалось почувствовать и использовать возможности лучше всех. Использование возможностей включает определение и сочетание уместных комплементарных активов, необходимых для поддержки бизнеса.

Победителями становятся те, кто, обладая когнитивными и управленческими навыками, смог уловить правила игры. Следовательно, компаниям нужно быть весьма предприимчивыми, иметь горизонтальную иерархию, стремиться к крупному успеху, обладать высокой степенью автономии и способностью реагировать на внезапные повороты; короче говоря, компании должны уметь быстро трансформировать и изменять самих себя. Как только эти компании определились в качестве лидеров, становится очень трудно вытеснить их с занятой позиции. Классическим примером того, насколько трудно заменить текущего участника рынка, утвердившегося в своей позиции, является клавиатура QWERTY, которая была изобретена в конце 1980-х гг. для механических печатных машинок. Расклад клавиатуры был подобран таким образом, чтобы минимизировать возможность попадания одной клавиши на другую. После того как клавиатура стала широко использоваться, её оказалось очень трудно заместить, хотя технологии аннулировали первоначальное основание для её дизайна.

Высокий уровень кредитного плеча. Львиная доля расходов на наукоёмкие продукты заключена в постоянных расходах на их создание, а не в их производстве или распространении. Информационные технологии требуют больших первоначальных расходов на исследования, развитие и на проектно-конструкторские работы, поэтому первый экземпляр диска или копия программного обеспечения может стоить миллионы долларов. Второй экземпляр может иметь непосредственные производственные затраты, равные практически нулю. Поэтому лидеры наукоёмких отраслей должны делать большие ставки сразу. Таким образом, создание партнёрства на раннем этапе не только помогает установить стандарт, но также является способом снижения риска. Другая

альтернативная стратегия (если она доступна) состоит в овеществлении деятельности при очень низкой норме прибыли для того, чтобы построить бизнес за счёт прибыли в краткосрочной перспективе. Такова, по всей видимости, стратегия компании Amazon.com, которая понесла значительные расходы на разработку.

Другие черты продуктов знаний. Знания имеют некоторые черты общественного товара, которым можно пользоваться, не покупая. Один человек может использовать часть знаний, и это не уменьшает возможность другого человека использовать ту же часть. Знания могут находиться в одно и то же время в разных местах одновременно, и мы можем продавать знания более чем одному лицу. К материальным продуктам это не применимо. Мы не можем (ну или, хотя бы, не имеем права!) продавать одну и ту же машину сразу нескольким покупателям. Самолёт может быть поставлен только на один маршрут, однако системой резервирования авиабилетов можно воспользоваться одновременно для выполнения множества задач для множества клиентов. Как часто бывает в случае с продуктами знаний, такая система является масштабируемой. Системы могут быть созданы таким образом, чтобы справляться с существенным увеличением использования при небольших дополнительных расходах.

Ценность знаний также трудно определить до того, как вы их купите. Знания обладают неопределённой стоимостью; трудно предугадать, кто получит ценность от этих знаний. Компания может нести все расходы по разработке продукта и потом обнаружить, что все плоды пожинают другие, как то бывает в случае с пиратским программным обеспечением. Эти свойства могут привести к тому, что компании будут недостаточно инвестировать в продукты знаний. Кроме того, знания могут очень быстро обесцениться. Знание будущих цен на акции имеет существенную ценность; знание исторических цен на акции имеет весьма небольшую ценность. Таким образом, знания очень чувствительны к фактору времени. И наконец, со временем знания становятся всё более разрозненными; они становятся глубже и сложнее, они требуют непрерывного обновления и расширения.

5.4. Системы управления знаниями

За последние несколько десятилетий наблюдался стремительный рост объема формирования данных. Цифровые данные переживают

взрывной рост всюду, начиная от компьютеров и смартфонов и заканчивая блогами и веб-сайтами. Задача организаций состоит в том, чтобы идти в ногу с этим ростом, которому способствовало быстрое снижение стоимости хранения данных. В 2013 г. компания Walmart обслуживала более 245 миллионов клиентов в неделю в 11 000 магазинах в 27 странах, а также через электронные торговые площадки в других 11 странах. Эта коммерческая деятельность создаёт огромный объём данных для изучения потребительских предпочтений на основе сделанных покупок и даёт возможность использования карт лояльности [41]. Отслеживание этих данных и извлечение из них знаний является ключевой задачей для многих компаний. Разработка и реализация стратегии во всё большей степени зависит от способности компаний получать и использовать данные и информацию и преобразовывать их в знания. Розничный продавец, который внедрил систему управления знаниями, содержащую информацию о товарно-материальных запасах, затратах, клиентах и их предпочтениях, и надлежащим образом использует ее, будет обладать значительным конкурентным преимуществом, поскольку эта система будет представлять собой чрезвычайно ценный нематериальный актив. Исследования показывают, что рост компаний положительно связан с их способностью создавать редкие и ценные знания и обеспечивать их совместное использование во всей компании [7].

Системы управления знаниями осуществляют четыре взаимосвязанных вида деятельности: *получение, хранение, передача и применение* знаний.

Мы рассмотрим каждый из этих видов деятельности по порядку.

Получение знаний должно затрагивать все процессы и функциональные области компании. Знания в области финансов (например, процесс отбора кандидатов для приобретения) или производства (например, лучшее планирование производства) не менее важны, чем в области НИР и маркетинга. Мы должны развивать знания и получать их как от отдельных лиц, так и от компании. Достижение данной цели требует понимания условий, влияющих на креативность и инновации, например отношения к риску и ошибкам, и организации высокоэффективных команд. Новые знания часто возникают на границах старых, так что создание знаний часто требует креативности, которая часто проявляется при противоречии между различными дисциплинами.

Первым шагом в управлении знаниями является предусмотрительное управление тем, как компания развивает новые знания. Успех Nucor

в создании знаний был основан на трёх элементах: высококачественные специалисты, мощные стимулы и широкое делегирование полномочий. Всё это, наряду с терпимостью к неудачам, высокой степенью ответственности и поощрением креативности и проведения экспериментов, считается важнейшими элементами развития знаний [24].

Поскольку наибольшая часть знаний находится в головах сотрудников, возникает вопрос о том, кому выгодно это знание – компании или индивидууму. Если отдельные сотрудники получат все преимущества от знаний в виде более высоких окладов, то это может привести к ограничению степени участия компании в деятельности по созданию знаний.

Знания также могут быть получены через приобретение компании или привлечение отдельного лица. Некоторые компании, такие как Cisco, добились, судя по всему, больших успехов, покупая молодые компании с высоким потенциалом и интегрируя их в традиционную культуру. Компания может также использовать внешние источники новых знаний, такие как университеты, научно-исследовательские институты, Интернет и союзы с конкурентами, клиентами и/или поставщиками. Мы также можем арендовать знания, наняв консультанта, но после этого мы должны определённым образом обеспечить переход знаний к компании.

Хранение знаний. Структурированные знания могут храниться в базе данных или репозитории, доступном через Интернет. Кроме того, информация и знания могут храниться во внешней базе данных, крупнейшей из которых является сам Интернет. Хранение материалов в цифровом виде имеет низкую стоимость и практически не имеет ограничений по ёмкости, что также облегчает их передачу и обработку. Компания Google, поисковая система, представляет собой прекрасный пример хранения знаний. По состоянию на апрель 2013 г. компания оцифровала более 30 миллионов книг, и её библиотека продолжает расширяться [10]. По некоторым оценкам, Google обрабатывает 24 петабайт данных ежедневно (где петабайт – это 1000 терабайт) [13]; однако компания не готова раскрыть данные о совокупном объёме хранения.

Когда компания использует Интернет, первостепенное значение для неё приобретает безопасность данных, поэтому устанавливаются брандмауэры, которые должны предотвращать несанкционированный доступ или взлом. Тем не менее не все знания являются явными и способными храниться с использованием этих формальных средств. Значи-

тельная часть знаний хранится в головах людей в форме неявных знаний, и с уходом этих людей компания такие знания теряет.

Передача знаний. По мере расширения компаний на глобальном уровне, особенно за счёт приобретения других, усиливаются проблемы передачи знаний [16]. Для успешного управления передачей знаний менеджерам необходимо формировать культуру, поощряющую обмен знаниями. Передача знаний – не просто техническая проблема, поскольку, несмотря на то, что информационные технологии и электронное взаимодействие могут содействовать передаче знаний, эти элементы должны быть интегрированы в подходящую культуру. Данные и информация могут передаваться в электронном виде, однако неявные знания передаются лучше всего в процессе взаимодействия между людьми. В конце концов, знания создаются в человеческом мозге, и только правильный организационный климат может убедить людей создавать, раскрывать знания, делиться ими и использовать их [27].

Можно использовать понятие рынка знаний, существующего внутри компании, – механизма обмена знаниями. В целом, это не очень эффективный рынок, так как мы не можем предположить, что сотрудники будут свободно обмениваться знаниями. Однако концепция рынка знаний заставляет руководителей создавать стимулы для отдельных лиц делиться своими знаниями.

На передачу знаний оказывают влияние такие факторы, как наличие и отсутствие обмена при передаче информации, предлагаемые стимулы, а также желание или нежелание поставщика знаний считаться осведомлённым человеком или альтруистом [11]. Чтобы делиться знаниями, сотрудники должны доверять своим коллегам и менеджменту. Человек не может поделиться своими личными знаниями, если он опасается за свою работу.

Многие методы управления знаниями ориентированы на систематизированные знания, но большая часть знаний является неявной и передаётся в процессе работы. Такие рабочие знания передаются другим способом – через рассказы, сплетни и наблюдение за другими, т. е. посредством социального взаимодействия, а не по той или иной технологии. С точки зрения конкуренции наиболее желательна ситуация, когда знания широко используются внутри компании без утечки к конкурентам. На конкурентных рынках лёгкость копирования определяет устойчивость конкурентного преимущества. Легкая имитация быстро

рассеивает выгоды от конкурентного преимущества, ускоряя переход к товарному рынку с более низкой нормой прибыли. Знания, специфичные для определённой среды, неявные, внедренные в сложные организационные процедуры и развитые на основе опыта, как правило, уникальны и с трудом поддаются имитации. Для приобретения этих знаний требуется время, и конкурент не может просто взять и ускорить этот процесс через увеличение затрат.

Передача неявных знаний. По определению, неявные знания не могут быть систематизированными. Обмен такими негласными знаниями требует наличия как формальных, так и неформальных систем. Менеджеры могут разрабатывать формальные системы передачи знаний через наставничество, обучение и другие мероприятия по развитию, обучение на рабочем месте и дискуссионные группы. Однако значительная часть неявных знаний передаётся через неофициальные сети и обсуждения. Передача неявных знаний, как правило, требует глубокого личного контакта, а также организационной культуры, поощряющей передачу знаний. Менеджеры могут организовать непринуждённое обсуждение за обедом или в ходе неформальной беседы, а также составить списки «компетентных людей», доступных для всех сотрудников компании. Такая система позволяет любому сотруднику найти лиц, обладающих необходимыми знаниями.

Передача явных знаний. Информационные технологии позволяют компаниям осуществлять получение, хранение, извлечение и распространение в цифровом виде чётко задокументированных знаний. Интернет сам по себе является огромным хранилищем знаний вне пределов компании, и поисковые системы, такие как Google, предоставляют простые способы получения необходимых знаний из огромных объёмов материалов. Такие компании, как IBM, Autonomy и другие, являются активными разработчиками порталов, предоставляющих единую точку входа в такие базы данных, хотя их содержание требует тщательной разработки и организации. Проектированию и применению этих порталов способствовали такие разработки, как XML, – ряд правил для определения структур данных. Ключевые элементы документа можно классифицировать по смысловому содержанию и поиску, выполняемому при помощи атрибутов документа. Такие порталы могут обслуживать клиентов или предоставлять сотрудникам онлайн-инструменты [18].

Например, это может быть хранилище данных с подробным описанием проектов, осуществлённых консалтинговой компанией, благодаря которому консультанты во всем мире могут опираться на опыт других стран [22]. Хранилище данных фиксирует и систематизирует явную информацию, и эта информация может быть извлечена, проанализирована и интерпретирована с тем, чтобы сделать выводы, которые можно будет впоследствии применить к новым ситуациям. Вместо того чтобы сохранять документы в личном архиве и делиться ими с узким кругом коллег, отдельные сотрудники могут хранить документы в общей информационной базе и использовать электронные сети, чтобы делиться информацией со всеми сотрудниками компании. Мы уже упоминали одну такую простую систему, как список лиц в рамках компании, которые могут сообщить информацию по конкретной задаче или проблеме, – такая система называется картой знаний [35]. Такие карты представляют собой справочник с указанием лиц, которые обладают нужными знаниями, и являются полезным методом передачи знаний при условии, что сотрудники мотивированы как на участие в карте знаний, так и на обмен опытом.

По мере роста союзов и сетевых форм организации растёт потребность в передаче знаний между партнерами – и, опять же, информационные технологии это упрощают. Электронная почта, Интернет и видеоконференции – всё это способствует передаче как явных, так и неявных знаний. Сфера производства дисководов даёт один из примеров значительного сотрудничества между различными компаниями. В этой отрасли одни компании отвечают за дизайн, а другие – за производство. Большая часть межфирменной коммуникации осуществляется с помощью электронной передачи данных, например результатов моделирования, при этом инженеры могут войти в компьютерную систему компании-партнёра, с тем чтобы обменяться информацией о конструкции компонентов. Такая технологическая инфраструктура – сеть, программное обеспечение и аппаратное обеспечение – позволяет работникам интеллектуального труда сотрудничать в реализации проектов; её, как правило, можно настроить на работу с различными форматами, такими как Windows и Linux. Электронная почта широко используется для передачи документов, в то время как видеоконференции позволяют нам «видеть» людей, находящихся в удаленных местах, и общаться с ними.

Применение знаний. Хотя компании говорят о важности обучения, интеллектуального капитала и управления знаниями, они часто терпят неудачу на важнейшем этапе преобразования знаний в практические действия [33]. Между знаниями и действиями часто бывает пропасть. Люди будут использовать эти системы только в том случае, если они удобны и если сохранённые знания будут считаться полезными и актуальными. Многие методы управления знаниями уделяют основное внимание систематизированным знаниям, но гораздо более важными являются неявные знания, которые, как мы видели, сложнее передать и использовать.

Выводы

1. В главе проанализированы ресурсы и компетенции с позиции важности ресурсно-ориентированного подхода к компании как основополагающего фактора её успеха. Производительность компании во многом определяется её ресурсами и тем, насколько эти ресурсы интегрированы в компетенции. Кроме того, будущий успех требует того, чтобы компания продолжала развиваться и расширять свои ресурсы и компетенции.

2. Менеджеры несут ответственность за управление активами, находящимися под их контролем, – как материальными, так и нематериальными, и во многих компаниях стоимость нематериальных активов превосходит стоимость материальных. При этом бухгалтерия ориентирована практически полностью на учёт материальных активов, отображённых в бухгалтерском балансе по фактической стоимости за минусом амортизации. Нематериальные активы дополняют материальные активы компании, и менеджерам необходимо перенаправить своё внимание на них. Если пренебрегать нематериальными активами в финансовой отчётности компании, то это может привести к тому, что менеджеры будут склонны недоинвестировать в эти активы и чрезмерно вкладывать в основные средства, в результате чего ресурсы будут распределены неправильно. Тем не менее у менеджеров может не получиться развить навыки, которые нужно развить для управления интеллектуальным капиталом. Управление интеллектуальными ресурсами требует определения и распространения того, чему обучилась компания за время своей работы, обмена идеями и опытом с преодолением функциональных и организационных границ.

В быстро меняющемся глобальном мире эти нематериальные активы, в том числе знания, стали ключевым экономическим ресурсом, а также наиглавнейшим, если не единственным, источником конкурентного преимущества. Следовательно, первостепенной задачей компании является разработка систем для оценки и управления данными нематериальными активами.

3. Такие показатели, как рентабельность собственного капитала или рентабельность активов, будут завышать результативность, поскольку в знаменатель не включён интеллектуальный капитал. Эффективное использование интеллектуального капитала означает, что менеджерам следует стимулировать, а не ограничивать его использование, а также следить за его распространением и использованием во всей организации. Компания должна развивать инфраструктуру, способствующую развитию, обмену и использованию знаний. Объединение заинтересованных сторон, улавливание свежих решений в одном контексте и перенаправление их в ту область, где они необходимы, и в нужное время требуют наличия культуры, которая ценит интеллектуальный капитал и обеспечивает мотивацию для создания, использования знаний и обмена ими. И наконец, нововведения в области знаний и информационных технологий влияют на границы компании, изменяя соотношение между теми видами деятельности, которые осуществляет сама компания, и теми, которые обеспечиваются внешними сторонами.

4. Согласно концепции наукоёмкости, виды деятельности с высоким компонентом знаний, не присущих конкретной компании, но при этом явно выраженных, будут выведены на рынок для реализации силами внешних компаний. Уже сейчас наблюдаются сильный рост числа сотрудников, привлекаемых по договору, и развитие других форм нерегулярной занятости [8]. И только функция, основанная, в основном, на неявных и специфических знаниях, присущих компании, будет выполняться самой компанией и станет её профильной деятельностью, через которую она будет наращивать своё конкурентное преимущество. Поскольку информационные технологии, скорее всего, будут и дальше снижать степень неопределённости и сложности предоставления подряда на рынке, ожидается рост со стороны аутсорсинга, межфирменного взаимодействия, франчайзинга, освобождения от посредников, а также электронных рынков.

5. Управление интеллектуальным капиталом требует новых организационных форм и новых управленческих навыков. Компании должны будут изменить своё поведение по отношению к людям, мотивации,

технологиям и культуре. Приоритетом станет привлечение и удержание высококвалифицированных сотрудников, что потребует другой культуры и стиля компании – в частности, ухода от административно-управленческой культуры. Кроме того, изменится сама форма взаимодействия с сотрудниками, и штатные работники будут всё больше считаться, скорее, добровольцами, принимающими активное участие в управлении своей карьерой, чем сотрудниками «для галочки». Люди компании не принадлежат, и те из них, кто обладает ценным интеллектуальным капиталом, могут демонстративно уйти из организации, если посчитают, что с ними плохо обходятся. Если работники умственного труда испытывают лояльность к своей профессии, но не к компании, то диктаторский стиль управления вряд ли будет эффективным. Компаниям будущего придётся уделять большое внимание привлечению и удержанию высококвалифицированных сотрудников, и им нужно будет создать систему вознаграждения, согласующую личные интересы работников с интересами компании. Для одних сотрудников это могут быть фондовые опционы и бонусы за длительность работы в компании; для других – ощущение профессиональных перспектив и предоставление человеку свободного времени для создания новых знаний.

6. Хотя менеджеры и понимают на уровне интуиции, что стратегическое преимущество берёт начало в качественных интеллектуальных активах, им по-прежнему трудно открыто признать эту связь. Трудно обеспечить такую согласованность в условиях, когда знания, главным образом, неявные и находятся в умах отдельных людей. Важное знание имеет связь между знаниями и культурой. Менеджеры должны создать такую культуру, в которой ценится креативность, обмен знаниями и их применение, – культуру, которая мотивирует на обмен информацией.

Литература к главе 5

1. Аронов А.М., Петров А.Н. Современная теория стратегического менеджмента: конспект лекций. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015.

2. Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

3. ARM Holding plc. (2014). Enabling Innovation Everywhere: Annual Report 2013.

4. Bang & Olufsen (2013). Annual Report 2012/2013. – www.bang-olufsen.com/en/investors/company-announcements/annual-report.

5. Barney, J.B. and Clark, D.N. (2007). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. – New York, Oxford University Press.

6. Berthon, P., Hulbert, J.M. and Pitt, L.F. (1999). To serve or to create? Strategic orientations towards customers and innovation // California Management Review 42(1): 37-58.

7. Bogner, W.C. and Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance // Journal of Management Studies 44(1): 165-188.

8. Burton-Jones, A. (1999). Knowledge Capitalism. – Oxford University Press.

9. Coyne, K.P. (1997). Is your core competence a mirage? // McKinsey Quarterly (No, I): 40-54.

10. Darnton, R. (2013, April 25). The National Digital Public Library is Launched! // The New York Review of Books. New York, New York Times.

11. Davenport, T.H. and Prusak, L. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston, MA, Harvard Business School Press.

12. Davenport, T.N., Harris, J.G., De Long, D.W., and Jacobson, A.L. (2001). Data to knowledge to results: Building an analytical capability // California Management Review 43(2): 117-38.

13. Dean, J. and Ghemawat, S. (2008). MapReduce: Simplified data processing on large clusters // Communications of the ACM 51(1): 107-13.

14. Drucker, P.F. (1995). Managing in a Time of Great Change. – New York, Truman Talley Books/Dutton.

15. Dumay, J. C. (2009). Intellectual capital measurement: A critical approach // Journal of Intellectual Capital 10(2): 190-202.

16. Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. and Tsang, E.W.K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects // Journal of Management Studies 45(4): 677-90.

17. Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997). Intellectual Capital. – New York, HarperCollins.

18. Fitzroy, P., Hulbert, J.M. and O`Shannassy, T. (2016). Strategic management: the challenge of creating value. – 3rd edition.

19. Gallego, I. and Rodriguez, L. (2005). Situation of intangible assets in Spanish firms: An empirical analysis // Journal of Intellectual Capital 6(1): 105-26.

20. Grinblatt, M. and Titman, S. (2002). Financial Markets and Corporate Strategy. – Boston, MA, Irwin/Mcraw-Hill.

21. Goodridge, P., Haskel, J. and Wallis, G. (2014). Estimating UK Intangible Assets and Intellectual Property Rights, Intellectual Property Office.

22. Gottschalk, P. (2000). Strategic knowledge networks: The case of IT support for Eurojuris law firms in Norway // International Review of Law, Computers Technology 14(1): 115-29.

23. Guillen, M.F. and Garcia-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the new multinationals from emerging economies // Academy of Management Perspectives 23(2): 23-35.

24. Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000). Knowledge management`s social dimension: Lessons from Nucor Steel // Sloan Management Review 42(1): 71-80.

25. Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1993). Strategy as stretch and leverage // Harvard Business Review, March–April.

26. Harrigan, K.R. and DiGuardo, M.C. (2015). Sustainability of patent-based competitive advantage // Columbia Business School Research Paper, Columbia University. No. 15-7.

27. Hauschild, S., Licht, T. and Stein, W. (2001). Creating a knowledge culture // The McKinsey Quarterly (1): 74-81.

28. Jonson, G., Whittington, R., Scholes, K. Exploring Strategy. – Ninth edition, Prentice Hall, 2011.

29. Kay, J.A. (1993). Foundations of Corporate Success, Oxford University Press.

30. King, A.W., Fowler, S.W. and Zeithaml, C.P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge // Academy of Management Executive. 15(2): 95-106.

31. Leonard, D. (2007). Knowledge transfer within organizations // Knowledge Creation and Management. K. Ichijo and I. Nonaka. – Oxford, Oxford University Press.

32. Mascarenhas, B., Baveja, A. and Jamil, M. (1998). Dynamics of core competencies in leading multinational companies // California Management Review 40(4): 117-32.

33. Pfeffer, J. and Sutton, R.I. (1999). The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action. – Boston, MA, Harvard Business School Press.

34. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation // Harvard Business Review (May–June): 79-93.

35. Probst, G., Raub, S. and Romhardt, K. (2000). Managing Knowledge. – Chichester, UK, Wiley.

36. Senge, P. (1991). The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Organization, Doubleday.

37. Sheehan, P. and Tegart, G. (Eds.) (1998). Working for the Future. – Melbourne, Victoria University Press.

38. Stalk, G., Evans, P. and Shulman (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy, Harvard Business Review, March–April.

39. Sullivan, P.H. (2000). Value-Driven Intellectual Capital. – New York, Wiley.

40. Teece, D.J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, market for know-how and intangible assets // California Management Review 40(3): 55-79.

41. Walmart (2013). «2013 Annual Report», from http: //c46b2bcc0db 5865f5a76-91c2ff8eba65983alc33d367b8503d02.r78.cf2.rackcdn.com/88/2 d/4fdf67184a359fdef07b1c3f4732/2013-annual-report-for-walmart-stores-inc_130221024708579502.pdf, viewed 20 April, 2015.

Раздел III

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА (СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТ)

Глава 6. Процедура формирования и реализации стратегии

Глава 7. Проектирование организационной архитектуры

Глава 8. Управление рисками

Глава 6. Процедура формирования и реализации стратегии

Задачи обучения

Изучив данную главу, вы должны уметь:

1. Объяснить, почему процесс формирования стратегии является процессом научного познания.
2. Понимать, как формируется видение и миссия организации.
3. Видеть разницу между классическими подходами к формированию стратегии организации.
4. Излагать концепцию стейкхолдеров и их влияние на формирование стратегии.
5. Применять модель реализации стратегии организации на корпоративном и бизнес-уровнях.

6.1. Формирование стратегии развития организации

Формирование стратегии есть ментальный процесс. По существу – это синтез на основе анализа. При этом эффективная стратегия, которая обеспечивает долгосрочное конкурентное преимущество, должна быть, как уже отмечалось ранее, креативной, оригинальной. М. Портер емко и точно выразил эту идею в двух словах: «Быть непохожей» [36]. «Эффективная стратегия, – отмечает Г. Минцберг, – возникает в самых неожиданных местах и разрабатывается самыми непривычными способами. Какого-либо единственного «беспроигрышного» метода тут не существует» [12].

В рамках стратегического процесса (стратегического менеджмента) формирование стратегии есть процесс принятия сложного, комплексного решения, которое происходит многоэтапно, раскручиваясь по спирали, начиная от замысла и заканчивая формулированием самой стратегии. При этом на процесс формирования стратегии влияют множество факторов, которые привносят в него все новую и новую информацию, увеличивая понимание той траектории развития, которая будет у компании на достаточно долгий промежуток времени. Схематично процесс формирования стратегии изображен на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Принципиальная схема содержательного процесса формирования стратегии развития организации

Можно сказать, что для того, чтобы сформировать стратегию развития компании, необходимо, во-первых, построить модель развития (изменения) внешней среды на как можно более длительную перспективу и, во-вторых, определить, что мы должны сделать (как организовать свои ресурсы – старые и/или новые) для того, чтобы в условиях изменений внешней среды получать долгосрочные конкурентные преимущества.

Мы исходим из тезиса, что процесс формирования стратегии развития есть процесс познания, поскольку без него создание нового, оригинального, непохожего невозможно. Схематично мы разделяем процесс познания в рамках формирования стратегии на «внешнее» познание и «внутреннее» познание. Остановимся на каждом из них подробнее.

«Внешнее» познание

Построение модели изменения внешней среды является исключительно сложным процессом. Мало того, что модель сама по себе является упрощенным отображением реальной действительности, так одновременно нужно иметь в виду, насколько правомерно это отображение. Проще говоря, возникает вопрос о степени познаваемости окружающей среды.

«Внешнее» познание есть процесс научного познания. Результатом его могут служить объяснение и понимание. М. Вебер дифференцирует методы объяснения и понимания: процедура объяснения адекватна предмету естествознания и заключается в подведении единичного под общие причинно-следственные связи; процедура понимания более релевантна социогуманитарному познанию. В отличие от объяснения, понимание не является окончательным результатом исследования, а выступает как гипотеза высокой степени вероятности, которая для того, чтобы стать научным положением, должна быть верифицирована объективными научными методами. Принцип верификации, заимствованный Вебером из арсенала позитивизма, заключается в проверке гипотезы посредством ее логического сведения к протокольному, т. е. эмпирически проверяемому, суждению [9].

Рассуждения М. Вебера показывают, что понимание возможно только при наличии некой теоретической платформы, причем данная теория должна быть конструктивной, дающей возможность заглядывать в будущее, а не только «объяснять прошлое». Однако эффективность понимания во многом зависит от степени соответствия теории экономической практике.

Экономическая реальность в принципе непознаваема полностью. Она может быть описана некой теоретической конструкцией, которая, исходя из теории И. Канта, «на основе чистых понятий… выстраивает содержание в синтетический ряд» [7]. Другими словами, исходя из своей аксиоматики (куда входит понятийный аппарат), на основе эмпирических данных и полученных ранее знаний делаются соответствующие умозаключения. Таким образом, мы судим об экономических явлениях, точнее об их проявлениях, и отсюда определяем, что собой эти явления представляют. И. Кант писал: «Предметы опыта никогда не даны сами по себе, они даны только в опыте, и помимо него вовсе не существуют… Человек имеет дело только с феноменами, явлениями, но не с вещами самими по себе» [7]. Суть научного познания Кант видел в том, чтобы искать в изучаемых явлениях то, что вложил сам человек. В познании, по его мнению, главную роль играет субъект, а не объект познания. «Рассудок содержит совокупность чистых понятий, посредством которых он может что-то понимать в поставляемых опытом» [7].

А. Смирчич и К. Стаббарт предложили три параллельные концепции окружения [40]:

• реальное внешнее окружение, при котором система погружена в окружение, существующее вне и независимо от него, т. е. внешняя среда, определяется как нечто реальное, существующее объективно. Таким образом, анализ внешней среды ведет к открытию, или обнаружению, обстоятельств, которые уже где-то ждут, чтобы их обнаружили;

• воспринимаемая внешняя среда, при которой реальность и объективность окружающей среды не вызывают сомнения, а главная задача исследователя состоит в сокращении разрыва между неверным восприятием и истинной сущностью окружения;

• узаконенное окружение, которое требует более детального объяснения. Согласно интерпретационному взгляду на мир, отдельных объективных «окружений» не существует. Системы и внешняя среда – это удобные обозначения принципов деятельности. Все, что люди относят к своему окружению, рождается из человеческих действий и сопровождается попытками понять смысл этих действий. Мир – это, по существу, неопределенная сфера опыта. Во внешней среде нет ни возможностей, ни угроз, а только материальные и символические результаты действий. Сами по себе автомобили, нефтяные скважины, ракеты бессмысленны и выглядят такими же беспорядочными, каким видится человеку, далекому от астрономии, скопление звезд на небе. Исследователь проводит

мысленные связи между событиями, целями и ситуациями, и те приобретают смысл для членов организации.

Исторически, как считают авторы концепции, наши представления о внешней среде развивались от первой концепции через вторую к третьей.

Если наложить на данную классификацию внешней среды подходы к познанию, принятые в когнитивной школе стратегий (по классификации группы Г. Минцберга) [18], то можно определить, что реальному внешнему окружению соответствует познание как обработка информации (первичное, ненаучное накопление знаний), а воспринимаемой внешней среде соответствует познание как понимание (построение дескриптивных, описательных теорий, основанных на обработке большого массива статистических данных, например кривая опыта, кривая Филлипса и т. д.). Наконец, узаконенное окружение – это познание как конструирование, построение неких конструктивных теорий, описывающих экономику исходя из определенных посылок и утверждений. Сюда можно отнести трудовую теорию стоимости К. Маркса, модель Эрроу–Дебре и многое другое.

«Мир для нас таков, каким мы его воспринимаем через систему мышления, язык, описывая его в терминах этой системы», – пишет А. Уоттс [17].

Но тогда очевидно, что наши знания об этих экономических явлениях, так же как и о хозяйстве в целом, относительны, а не абсолютны. Более того, огромную роль играет фактор времени, поскольку хозяйство постоянно трансформируется, взаимосвязи изменяются (усложняются, усиливаются, ослабевают и т. д.). Это является негативным фактором для данной экономической теоретической конструкции, поскольку суждения по ней были высказаны на основе других наблюдений (созерцаний).

Стратег формирует стратегию исходя из определенной теоретической конструкции, преломленной через призму его ценностей. Поэтому эффективность стратегии существенно зависит от качества суждений, которые может предоставить данная теоретическая конструкция. Даже если эти суждения адекватны реальности в данный момент времени, то в будущем (а именно в него нацелена стратегия) их правильность не является очевидным фактом. Появление новых теоретических конструкций связано именно с тем, что с течением времени хозяйственная практика меняется, познание реальности становится более глубоким, и старые знания не удовлетворяют менеджеров и экономистов с позиции принятия эффективных управленческих решений.

Бывают ситуации, когда стратег видит, что экономическая теория недостаточно адекватно объясняет реальную действительность, а решение принимать нужно. Тогда он включает потенциал своих ценностей, и на их основе сам дорисовывает картину будущих событий.

Говоря об экономических теоретических платформах, на которых строятся прогнозы развития внешней окружающей среды, необходимо отметить еще одно обстоятельство.

Существенная специфическая сложность социальной науки заключается в соотношении субъекта и объекта познания, поскольку субъект стремится постичь тайны собственного бытия и вынужден, образно говоря, раздваиваться, выступая одновременно в роли субъекта и объекта.

Задача исследования тех или иных аспектов собственной деятельности, например хозяйственной, требует по стандартам научной деятельности абстрагирования на основе метода идеализации от иных связей функционирования деятельности социального субъекта. Именно поэтому человек в большинстве экономических теорий рассматривается как «логарифмическая линейка», т. е. как индивид с единственным критерием – получение максимальной прибыли. Однако чем сложнее становится социальная практика, тем органичнее переплетаются все элементы материальной и духовной сторон жизнедеятельности человека, поэтому абстрагирование от ее системной многоаспектности становится все менее эффективным с точки зрения результативности научного познания. Вот почему современная экономическая теория поступательно эволюционирует в философию хозяйства. Как отмечал основоположник философии хозяйства, русский экономист С.Н. Булгаков, «экономизм XIX–XX вв. был обусловлен тем, что между «экономическим человеком» и человеком вообще был поставлен знак равенства, при этом «безжалостно» истреблялось» все индивидуальное и конкретное» [4].

И последнее замечание. Экономическая теория является основой для построения прогнозов развития внешней окружающей среды, однако реальные нормативно-правовые акты хозяйственной деятельности представляют чаще всего результат политического компромисса, т. е. влияние других, внеэкономических факторов очевидно и очень существенно.

Можно предположить, что при наличии четких рекомендаций ученых-экономистов создание непротиворечивой и полной нормативно-правовой экономической базы возможно только в устойчивой тоталитарной системе. Но в этом случае система не может быть устой-

чивой длительное время, поскольку ориентирована на другие цели, и тенденции ее развития не совпадают с потребностями развития общества в целом.

«Внутреннее» познание

«Внутреннее» познание основано на приобретенном личном опыте, а также на так называемых «ценностях организации». Частично данный вопрос обсуждался в главе 2, поэтому остановимся на исследовании понятия ценности высшего руководства как важнейшего элемента общего понятия ценности организации.

Как справедливо отмечает К. Боумен, «то, как менеджер воспринимает окружающий его мир, зависит от многих факторов (например, от полученного им образования и воспитания, от его жизненного опыта и т. д.). Поэтому, разрабатывая стратегию фирмы, в том числе и ее структурные изменения, необходимо принимать во внимание и личностные качества менеджеров и управленческой команды» [3].

С позиции аксиологии (науки о философии ценности) ценность, как и истина, является не свойством, а отношением между мыслью и действительностью.

Утверждение и ситуация, которой оно касается, могут находиться между собой в двух противоположных отношениях: описательном и оценочном. В случае первого отправным пунктом сопоставления является ситуация, утверждение выступает как ее описание и характеризуется в терминах понятий «истинно» и «ложно». В случае оценочного отношения исходным является утверждение, функционирующее как стандарт, перспектива, план. Соответствие ему ситуации характеризуется в терминах понятий «хорошо», «безразлично» и «плохо». Истинным является утверждение, соответствующее описываемой им ситуации. Позитивно ценна ситуация, соответствующая высказанному о ней утверждению и отвечающая предъявляемым к ней требованиям. Иначе говоря, позитивно ценной является такая ситуация, какой она должна быть в соответствии с существующим в данном обществе образцом, или стандартом, объектов рассматриваемого рода или в соответствии с представлениями субъекта о совершенстве таких объектов.

Цель описания – сделать так, чтобы слова соответствовали миру, цель оценки – сделать так, чтобы мир отвечал словам [6].

Это – две диаметрально противоположные функции. Очевидно, что они не сводимы друг к другу. Нет оснований также считать, что опи-

сательная функция является первичной или более фундаментальной, чем его оценочная функция.

С точки зрения стратегического менеджмента ценности высшего руководства можно определить как знания, мнения и убеждения, которые определяют предпочтения и конкретный выбор поведения данных менеджеров. Определяющим в этом объяснении ценностей является предыдущий опыт высшего руководства, который, по существу, и формирует данные знания, мнения и убеждения. Отметим, что ценности топ-менеджеров, которые определяют поведение последних по отношению к процессу стратегического управления, не являются теми, которые формируются в процессе работы в данной компании в короткий промежуток времени. Именно поэтому, как отмечают Т. Джонсон и К. Шолес, можно выделить три важнейших фактора, которые определяют ценности высшего руководства по отношению к процессу стратегического управления [29]:

1. Внешнее влияние ценностей общества и соответствующего класса (по терминологии Ф. Котлера), к которому относится топ-менеджер.
2. Природа бизнеса вместе с рыночной ситуацией и важностью производимого продукта с точки зрения удовлетворения потребностей общества.
3. Культура фирмы, включая историю компании, практикуемый в организации стиль управления, имеющиеся на фирме системы планирования и контроля.

Еще раз обратим внимание на то, что в данном контексте мы рассматриваем целое сочетание персональных ценностей, приобретенных топ-менеджером в течение определенного промежутка времени, а не текущие бизнес-ценности, которые влияют на стратегический выбор, но не должны преобладать. При этом Я. Чанг и Ф. Кампо-Флорес делают вывод [24], что высшее руководство может с трудом разделить, где оно действует в соответствии с эмоциями и личными предпочтениями, а где подчиняется логическим схемам процесса принятия решений. Практика бизнеса подтверждает, что и то и другое занимают равноправное положение в процессе стратегического планирования.

Обычно в литературе, посвященной проблемам стратегического менеджмента, классификация ценностей высшего руководства основывается на разделении по принципу внешний/внутренний. Внутренняя система ценностей топ-менеджеров определяется индивидуальным предпринимательским чутьем, персональными целями и волей руково-

дителя, что само по себе стимулирует изменение ценностей высшего руководства во времени и соответствующий подход к планированию. Внешняя система ценностей определяется полученным топ-менеджером образованием, а также так называемым эффектом обучения, заложенным в систему планирования и не зависящим от воли высшего руководства. Эти ценности определяют тот уровень, в рамках которого топ-менеджеры становятся продуктом внешней деловой окружающей среды и в этом смысле находятся в противоречии с внутренней системой ценностей. Такой конфликт может провоцировать сопротивление к изменениям, которые должны осуществляться в процессе стратегического управления. Отметим, что ценности высшего руководства, несмотря на многообразие форм их проявления у конкретных топ-менеджеров, имеют тенденцию к определенному фокусированию или ориентации. Чаще всего это экономическая ориентация, связанная с целесообразностью, или социальная ориентация, связанная с социальной ответственностью.

Как результат системы ценностей высшего руководства для каждого топ-менеджера происходит формирование своих персональных целей, т. е. каждый менеджер интуитивно ранжирует по степени значимости свой конкретный набор ценностей. В монографии И.С. Пивоварова приводятся результаты социологических исследований среди высшего управленческого персонала ФРГ (табл. 6.1) [15].

Таблица 6.1

Ценностные ориентации руководителей фирм ФРГ

Ценность	Ранг	
	Средний ранг	Наиболее часто определяемый ранг
Прибыль	2,44	I
Безопасность	3,24	II
Социальная ответственность перед персоналом	4,51	III
Доля на рынке	5,20	IV
Независимость	4,46	V
Уровень потребительских услуг	4,50	V
Рост	4,87	VI
Престиж	6,47	VII

Личные цели менеджера обычно определяются как совокупность трех групп факторов: достижения, экономическая безопасность и пси-

хологический комфорт. Достижения связаны с профессиональным овладением теми функциями, которые необходимо реализовать менеджеру на своем рабочем месте. Экономические цели включают общий объем вознаграждений (дохода в денежном выражении, чаще всего за год) и соотносятся с тем стандартом жизни, который присущ соответствующему классу, к которому менеджер принадлежит. Проблема здесь прежде всего в том, что денежные вознаграждения чаще всего связаны с краткосрочными (с позиции планирования) приобретениями, а не с долгосрочными жизненными планами менеджера и его семьи. Психологический комфорт может быть раскрыт в качестве некоторых личных целей, относящихся к различным сторонам жизни, таким как карьера и персональный статус, угроза увольнения, возможность получить достаточную и своевременную медицинскую помощь (медицинская страховка) и размер пенсии (достаточные отчисления в пенсионный фонд).

Очевидно, что недостаточная реализация хотя бы одного из перечисленных факторов, обеспечивающих достижение личных целей менеджера, приводит его в состояние конфликта с организацией как системой.

Кроме того, выделяют ценности благосостояния как необходимое условие для поддержания физической и умственной активности людей. Известный социолог С.С. Фролов относит к ним следующие ценности: благополучие (включает в себя здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами и услугами), мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности), образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи), уважение (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию).

К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность, как власть, считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности (подробнее см. [6]).

Формирование видения

«Внешнее» и «внутреннее» познание приводит к определению замысла, идеи, определяющей направление развития, философии (принципов) развития организации, т. е. видения и определения возможной области действия, возможности организовать это действие, т. е. миссии.

Формирование замысла, рождение идеи является в неком смысле сакральным процессом, неким таинством, формально описать которое

невозможно. Можно только сделать некоторые соображения, ответив на вопросы: «Кто?» «Как?» и «Когда?» формирует замысел, который должен быть сформулирован в некую идею. Относительно первых двух вопросов мы выскажемся в следующем параграфе. Остановимся на обсуждении вопроса «Когда?» нужно формировать замысел, т. е. начинать разрабатывать новую конкретную стратегию.

«Новые идеи не приходят в точно назначенное время», – обращал внимание еще в 1965 г. Р. Антони [18]. Умение сформулировать идею в необходимое время и есть искусство стратегического менеджмента, поскольку позволяет (еще пока потенциально) обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество. Именно поэтому процесс поиска новых идей – задача топ-менеджмента любой крупной организации, причем, как мы уже показали в главе 2, процесс этот постоянный и идет параллельно с реализацией действующей стратегией (т. е. той, которая официально признана в организации на данный момент).

Тезис о необходимости «появления новой идеи в нужное время и в нужном месте» продемонстрируем на примере синхронизации жизненных циклов различных товаров на предприятии, производящем преимущественно один продукт.

Необходимо отметить, что переход предприятия от стадии роста к стадии нестабильности может быть вызван ошибками менеджмента, когда производимый товар уже не пользуется необходимым для устойчивого роста спросом, а новый товар еще «не вышел» на рынок или отторгнут им. Именно в такой момент цикл развития предприятия самым тесным образом связан с жизненным циклом товара. Проиллюстрируем вышесказанное двумя примерами.

На рис. 6.2 представлена идеальная ситуация, когда происходит синхронизированная смена одного основного товара, производимого предприятием, на другой.

Разработка и вывод на рынок товара Б на предприятии осуществляется за счет прибыли, получаемой от реализации основного товара А в тот момент, когда спрос (реализация) товара А начинает падать, а прибыль от товара Б такова, что перекрывает снижение прибыли от реализации товара А. Причем поскольку дистрибьюторская сеть уже разработана и может быть использована для реализации товара Б, имидж предприятия в конкурентном окружении сохраняется, то следует предположить, что прибыль от товара Б будет большей и будет наблюдаться устойчивый рост при функционировании предприятия.

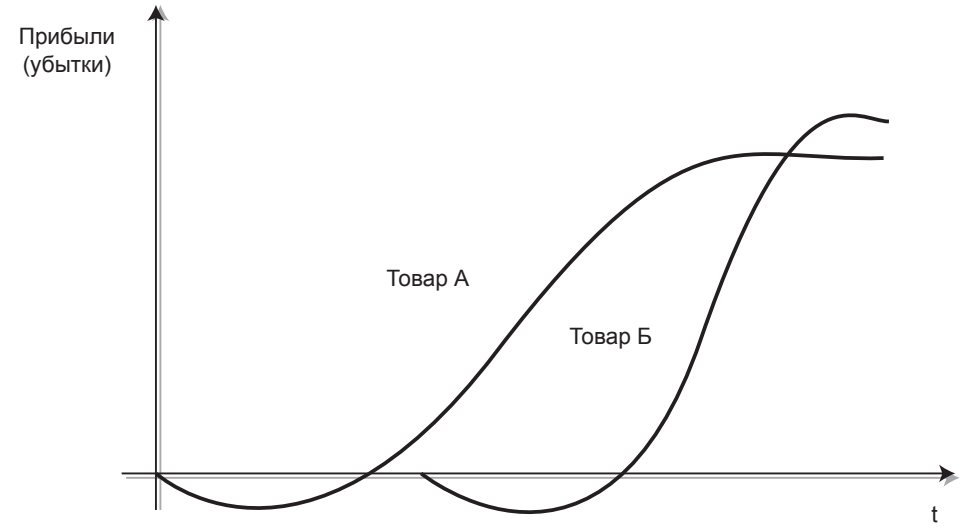


Рис. 6.2. Синхронизированная замена производства основного товара (продукта) на предприятии

На рис. 6.3 представлен пример обратной ситуации.

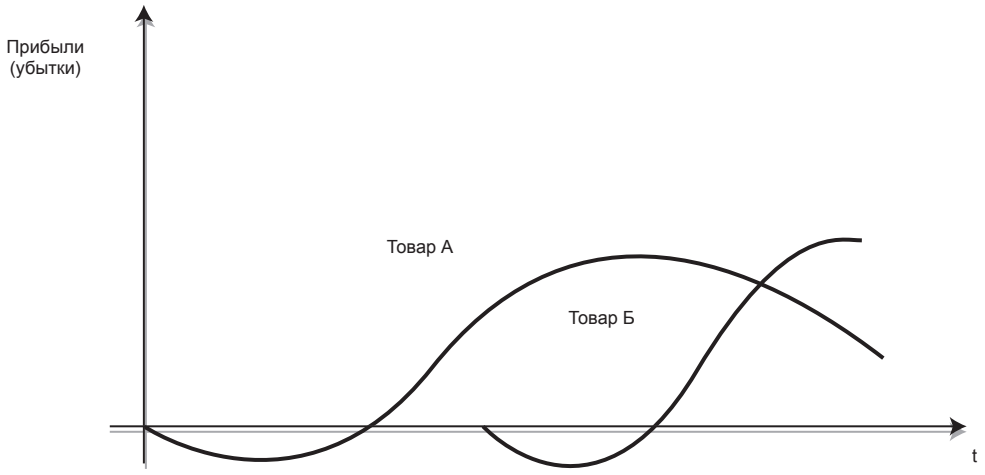


Рис. 6.3. Несинхронизированная замена производства основного товара (продукта) на предприятии

Несинхронизированная замена производства товара (продукта) А на товар (продукт) Б, даже если он не отторгается рынком, а находит

своих потребителей, с очевидностью приводит к резкому снижению дохода предприятия и, естественно, не способствует устойчивому росту прибыли.

Формирование замысла – процесс, при котором выдвинутая стратегическая идея, по образному выражению Г. Минцберга, превращается в подготовку «прыжка» из одного состояния в другое [10]. При этом, по его мнению, «в то время как процесс разработки стратегии преследует целью изменение ориентиров деятельности организации, результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в выбранном направлении» [10]. Таким образом «периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в иную конфигурацию» [10]. «Квантовый скачок в отличие от изменений по частям, когда раз за разом меняется только один элемент (к примеру, сначала – стратегия, затем структура, ну и, наконец, система), означает одновременное изменение множества организационных компонентов». При квантовом скачке изменения мгновенны, по выражению Д. Миллера и П. Фризена, «революционны», но они не отрицают и постепенное развитие [33].

Изменения в организации происходят постоянно, при этом они различны по своему масштабу как в размерах влияния на различные стороны и подразделения организации, так и по «шлейфу последствий». Поэтому в теории управления часто разделяют макроизменения и микроизменения.

Формирование замысла при формировании видения в рамках разработки новой стратегии – это макроизменение. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел отмечают, что микроизменения производятся в пределах организации: они могут включать в себя, к примеру, улучшение рабочих мест или внедрение в производство новой продукции. Макроизменения касаются организации в целом – это, к примеру, новое позиционирование на рынке или перемещение всех физических активов. Как правило, микроизменения проводятся на более низком уровне иерархии, но совсем не обязательно именно там. Так, можно изменять видение дизайна организации труда на производстве. Аналогичным образом наиболее часто макроизменения начинаются на концептуальном уровне, но это не догма. Организация может начать перемещать все свои физические активы без ведома руководства. Подобные действия мы расцениваем как алогичные, но наша оценка не означает, что этого никогда не происходит! Как сформулировал Д. Герст: «Рулевой управляет переменами все

время. Но штурман изменяет курс не так уж часто и только тогда, когда это диктуют обстоятельства. Капитан может изменить курс, но он делает это еще реже, так как принятое решение потребует изменения всех организационных ценностей. Ну а первооткрыватель, тот вообще может открыть новую землю только раз в жизни» [10].

Однако следует быть объективными – не все организации, а точнее, не во всех организациях топ-менеджмент в состоянии сформировать новые идеи, да и случается, что стабильность внешней окружающей среды не требует оригинальных решений, поскольку отсутствуют условия, препятствующие резкому снижению эффективности функционирования организации или, что еще хуже, возможности ее банкротства. В этом случае возможно использование типовых стратегий, т. е. ранее апробированных идей, дающих проверенные стабильные результаты в данных условиях деятельности.

Замысел является ключевой, отправной точкой новой, оригинальной стратегии, но он требует определенной конкретизации, поскольку впоследствии должен быть понятно сформулирован для сотрудников организации. В противном случае менеджеры и другие сотрудники не смогут его реализовать. Такой конкретизацией замысла становится видение организации, включающее в себя и направление (траекторию) развития организации.

Осуществление изменений в крупных компаниях – это грандиозная задача, которая не ограничивается рассылкой служебной записки. Эта задача требует упорного, тяжёлого труда и усердия со стороны многих борцов за изменения и поглощает значительные управленческие ресурсы. Однако без понимания того, что должно получиться в результате изменения, усилия будут безрезультатными. Поверхностные разговоры об управлении изменениями не имеют смысла без определения видения компании и того, почему её текущее положение неприемлемо. Для создания благоприятной инновационной атмосферы очень важно чётко сформулировать видение [39]. Понятно, что видение не может представлять собой подробный сценарий, но также понятно, что изменения не могут быть бессодержательными.

Как уже говорилось в главе 2, видение должно обладать несколькими качествами: оно должно быть желательным, достижимым и настолько чётким, насколько это возможно в данных обстоятельствах. Любое заявление о видении должно быть вдохновляющим и амбициозным, выходя за пределы настоящего времени и за рамки сугубо финансовых

целей. Предварительное заявление о видении часто формулируется высшим руководством при создании соответствующей команды исходя из всестороннего понимания мира и изменений в нём, однако желательно, чтобы усовершенствование миссии производилось при участии намного более широкой группы, поскольку именно она будет участвовать в реализации этого видения. Чтобы видение могло зарядить персонал энергией, нужно, чтобы оно состояло из ограниченного числа тезисов, облегчая тем самым коммуникацию. В идеале видение должно отражать то, как будет меняться мир, и содержать убедительные причины того, почему это необходимо. Оно должно выглядеть достижимым (возможно, с небольшим преувеличением) и простым для понимания заинтересованными группами, в частности сотрудниками. Оно должно быть кратким и выразительным, но при этом ни туманным, ни состоящим из заявлений «материнской компании».

В некоторых случаях масштаб требуемых изменений будет практически всеобъемлющим. Изменение всей компании – её структуры, процессов, культуры и способностей – это невероятно сложно и настоятельно требует интегрированного видения. Одно надо знать точно, будущее положение неизвестно, и его невозможно знать наверняка. Менеджеры должны быть готовыми к изменениям, открытыми к новым входным данным и обучению по мере продвижения по просторам бизнеса.

Формулирование стратегии

Сформированного видения для достижения долгосрочного конкурентного преимущества организации мало, поскольку неопределенность деятельности остается велика. Уменьшить ее можно, очертив область действия организации, т. е. некую траекторию развития в заданном направлении (миссии), а также определив некие курсы действий, ответив на вопросы «Где?» и «Как?». В организациях с простой структурой бизнеса ответы на эти вопросы определяет топ-менеджмент, в диверсифицированных компаниях – разные уровни так называемой «пирамиды стратегии», о чем подробнее говорится в следующем параграфе. На разработку курсов действий влияет ресурсный потенциал организации (имеющийся или возможный в перспективе), а также стейкхолдеры – заинтересованные лица.

Определив курсы действий, мы закончили содержательный процесс формирования стратегии. Осталось только одно – перейти к ее реализации. Пограничным состоянием, позволяющим обеспечить мостик

между формированием и реализацией стратегии, является ее формулирование. Как отмечалось ранее, стратегия должна иметь завершенный характер. Процесс формулирования стратегии является конечным продуктом, когда полностью проанализированы и оценены все его альтернативные варианты и осуществлен выбор наилучшего. В силу чего оценка стратегий в одном из блоков модели Гарвардской группы понимается как процесс принятия решения, связанный с выбором наилучшего варианта стратегии. Стратегия должна быть проста, лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность предприятия и в силу этого обеспечить возможность ее понимания и восприятия работниками предприятия. Так, например, одним из принципов работников плановых служб компании General Electric является следующий: «Хорошая стратегия может быть описана на двух страницах. Если это невозможно сделать, то данная стратегия не является хорошей» [12].

Таким образом, формулирование стратегии, ее вербальное отображение, есть наивысшая стадия конкретизации стратегии на стадии ее формирования.

Рассмотрим наиболее популярные современные способы формирования стратегии развития организации.

Модель Г. Минцберга

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, т. е. это 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» [34]. Схематично данные виды стратегии изображены на рис. 6.4.

Заранее начертанная стратегия фокусируется на контроле (что позволяет быть уверенным в том, что замыслы менеджеров реализуются на практике), в то время как спонтанно возникшая делает упор на обучении (здесь понимание того, какие замыслы должны стоять на первом месте, приходит в процессе деятельности). Ранние школы стратегического менеджмента (Гарвардской группы, И. Ансоффа) признают только преднамеренные, взвешенные стратегии, в них придается особое значение контролю и почти исключается обучение, а коллективное внимание

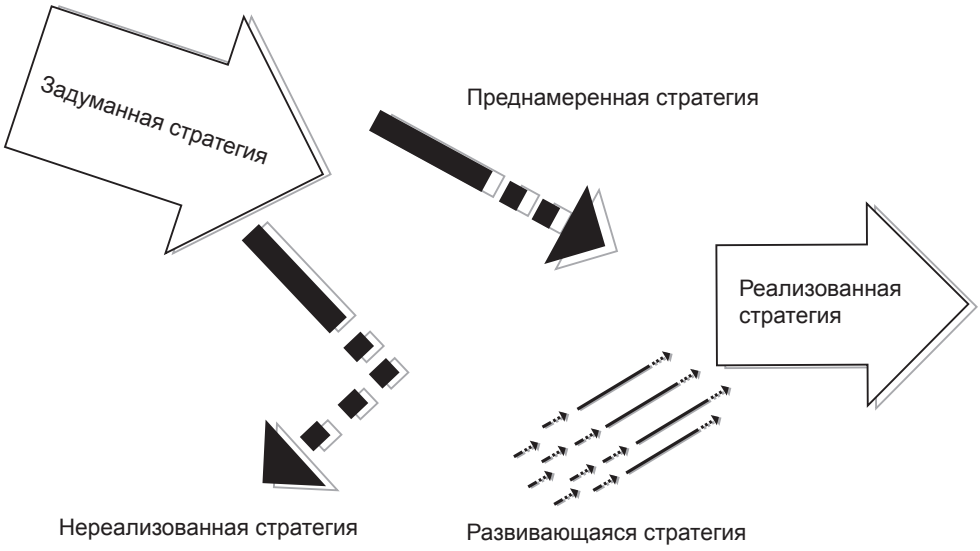


Рис. 6.4. «Преднамеренные» и «развивающиеся» стратегии по Г. Минцбергу [34]

направляется на реализацию четко выраженных намерений («осуществление»), что отнюдь не предполагает адаптации намерений к новому пониманию. Последовательность формирования преднамеренной стратегии предложил Генри Минцберг.

Парниковая модель формирования стратегии

1. Есть только один стратег, и этот человек – исполнительный директор (другие менеджеры могут принимать участие в отдельных операциях; плановики обеспечивают поддержку).

2. Исполнительный директор формулирует стратегии в процессе сознательного, контролируемого мышления – во многом это напоминает процесс выращивания помидоров в теплице, их сбора и отправки на рынок.

3. После того как стратегии выйдут из этого процесса сформировавшимися, необходимо окончательно с ними определиться, точно так же, как собирают и отправляют на рынок зрелые помидоры.

4. Эти четко выраженные стратегии впоследствии реализуются официальным образом (что включает в себя разработку необходимых финансовых смет и программ, а также создание соответствующей структуры).

Концепция возникающей спонтанно, развивающейся стратегии открывает дорогу к стратегическому обучению, поскольку она признает право и способность организации на эксперимент. «Можно взять одно простое действие, наладить обратную связь, и процесс будет продолжаться до тех пор, пока организация не остановится на модели, которая станет ее стратегией. Каждая попытка влияет на следующую, что приводит к определенному набору рецептов, – и в итоге все заканчивается одним грандиозным банкетом!» [10]

При этом развивающиеся стратегии, которые возникают спонтанно (стихийно), могут формироваться не в центре, а на периферии организации, т. е. на нижних уровнях иерархии.

Такую модель Г. Минцберг назвал «полевой моделью формирования стратегий» [10].

Полевая модель формирования стратегии

1. Создание стратегий не имеет ничего общего с выращиванием помидоров в теплице, они растут как сорняки в саду. Другими словами, процесс формирования стратегии может обходиться безо всякого контроля; иногда важнее дать модели возможность развиваться, нежели преждевременно навязывать ей искусственный уход. Теплица, если это необходимо, подождет.

2. «Ростки» стратегий могут пустить «корни» где угодно, практически везде люди имеют и возможности для обучения, и обеспечивающие его ресурсы. В определенных случаях столкнувшиеся с благоприятной возможностью индивид или группа лиц неосознанно создают свою собственную схему действий, прецедент… Случается и так, что действия накладываются на стратегию путем взаимного приспособления – иногда это происходит шаг за шагом, иногда спонтанно. И… внутреннее окружение может навязывать шаблонные действия ничего не подозревавшему коллективу. Дело в том, что организации далеко не всегда планируют конкретные места «всплытия» стратегий, полностью «доверяясь» естественному ходу событий.

3. Постепенно такие «частные» схемы действия становятся коллективными, распространяются на организацию в целом, приобретают характер стратегии. Нередко сорняки заполоняют собой весь огород, и полезные растения могут просто исчезнуть. Аналогичным образом спонтанно возникающие стратегии иногда вытесняют стратегии предначертанные. Конечно, что такое сорняк, как не растение, которого не

ждали? Но при изменении перспективы может случиться так, что спонтанная стратегия, как это бывает с сорняком, станет тем, что ценится особо высоко (так, европейцы в восторге от салата из одуванчиков – растения, которое американцы считают зловреднейшим).

4. Процессы «размножения» могут быть сознательными, а могут и не быть; точно так же, как ими можно управлять, а можно и не управлять. Процессы, при которых изначальные схемы действий пробивают себе дорогу в организации, не обязательно должны быть сознательно предначертанными – ни для официального руководства, ни для неформальных лидеров. Схемы могут просто распространяться посредством коллективной деятельности, точно так же как размножаются растения. Разумеется, менеджмент имеет возможность управлять процессом распространения признанных ценными стратегий (точно так же, как садовник избирательно разводит растения).

5. Новые постоянно возникающие стратегии проникают в организацию во время перемен, прерывающих периоды наибольшей последовательности. Или, выражаясь проще, организации, подобно огородам, могут принять библейскую заповедь о том, что есть время для сеяния и есть время для сбора плодов (хотя иногда они могут пожинать то, что и не собирались сеять). Отрезки конвергенции, когда организация эксплуатирует доминирующие, укрепившиеся стратегии, прерываются периодами дивергенции, во время которых она экспериментирует и, следовательно, воспринимает новые стратегические темы…

6. Управление стратегическим процессом означает осознание появления стратегии, ее оценку и умение в случае необходимости предпринять корректирующие воздействия. Вредный сорняк лучше всего вырвать с корнем сразу же, как увидишь. Но если появляются сомнения в том, сорняк это или растение, способное приносить плоды, то лучше всего понаблюдать за ним – возможно, вы даже примете решение построить теплицу. Управление в этом контексте означает создание особого климата, в котором смогут развиваться самые разные стратегии… и наблюдение за их ростом. Не следует спешить вырывать из земли неожиданно вытянувшийся стебель… Кроме всего прочего, менеджеры должны уметь выбирать момент, когда для поддержания внутренней оперативности следует воспрепятствовать изменениям, а когда, ради внешней адаптации, содействовать им. Другими словами, необходимо чувствовать, когда пришла пора воспользоваться созревшим урожаем стратегий, а когда попытаться заменить их новыми сортами…

Модель Г. Минцберга непосредственно связана с проблемой лидерства (формирования преднамеренной стратегии) и внутреннего предпринимательства – интерпренерства (формирования развивающейся стратегии).

Стратегический лидер организации влияет как на формирование стратегии, так и на ее реализацию. Он или она отвечают за определение основного курса организации, систему распространения информации и структуру. Эти аспекты оказывают влияние на природу и стиль принятия решений в компании. К тому же на решения и изменения влияют личные амбиции стратегического лидера, его или ее личные качества, например предприимчивость, готовность идти на риск, стиль управления и сформированная система управления. Власть – а именно то, как она получена и используется – будет также оказывать влияние на стиль и подход к управлению стратегического лидера.

Стратегические лидеры могут быть «всех форм и размеров». Некоторые являются дальновидными мечтателями, но это не является предпосылкой успешного руководства. Однако стратегический лидер должен предоставить концепцию развития организации и четкий курс и убедить в том, что запрашиваемые ресурсы будут направлены на реализацию идеи. Стратегический лидер должен выполнить четыре ключевых задачи или, по крайней мере, назначить того, кто будет их выполнять. Он должен обеспечить стратегическую осведомленность организации, интерес работников и их убежденность в том, что результат позитивен и что организации обеспечена положительная репутация.

Лидер может начать новый бизнес или предприятие, предприняв революционные изменения в компании, испытывающей серьезные проблемы, или трансформируя уже успешную компанию, или предприняв разделение компании, чтобы использовать в полной мере самые ценные ресурсы ее отдельных частей.

Выделяют различные стили руководства, которые часто связаны с опытом прошлого. Стиль руководства лидера будет оказывать определяющее влияние на культуру организации. Основные стили лидера: аналитик; амбициозный; основывающий свою деятельность на связях с общественностью; ориентированный на финансовый инжиниринг; опирающийся на людей (подробнее см. [31]).

Понятно, что некоторые сильные руководители успешно работают в периоды процветания своих организаций. Но в иных случаях они терпят неудачу. В реальности срок службы многих генеральных директоров

крупных компаний довольно короток. Чаще всего их слабой стороной является неспособность к реализации, т. е. они больше знают, чего они хотят достичь, чем то, как они будут это делать. Этому есть объяснение: принято думать, что успех определяется наличием хорошей идеи, стратегической позиции; но идеи и позиции можно скопировать. Устойчивое конкурентное преимущество зависит от того, как будет идти работа. Процессы и поведение скопировать не так легко.

Важнейшим вопросом является вопрос о преемнике, особенно если речь идет о преемнике успешного или харизматичного лидера. Новый лидер, безусловно, захочет проводить изменения, возможно, только лишь для того, чтобы утвердить в организации свой стиль и свою личность.

Дальновидные лидеры обычно ориентированы на стратегическую концепцию и меньше полагаются на системы формального планирования. Они убедительны и харизматичны, и от них зависит корпоративная культура. Предприниматели во многом схожи с ними, но есть и различия. Предприниматели создают ценности вокруг возможностей. В некоторых организациях имеются внутренние предприниматели, которые получают возможности и мотивацию на проведение стратегических изменений.

Под термином «внутреннее предпринимательство» понимается развитие внутренних предпринимательских способностей в крупной организации, а именно: поиск, поощрение и поддержка организацией предпринимательских талантов ее сотрудников, с целью создания новых товаров, процессов и услуг, которые затем должны стать новыми важными источниками доходов или экономии ресурсов компании. Автор этого термина и создатель школы внутренних предпринимателей Горден Пинчот считает, что крупные компании, если они желают добиться успеха на этом направлении, должны предоставить своим внутренним предпринимателям следующие 10 факторов свободы [14].

1. Инновации должны быть правом, но не обязанностью. Компании должны создавать возможности для выдвижения новых идей инноваторами вместо того, чтобы превращать это в обязанность определенных людей или групп.

2. Не отнимать идеи. После того как идея была высказана, менеджерам следует позволить автору идеи заняться ее осуществлением, а не передавать эту функцию кому-то еще.

3. Кто делает, тот и решает. Автору идеи должна быть предоставлена определенная свобода принятия решений, касающихся дальнейшей судьбы проекта. Отсутствие мелочного контроля поощряет инновации.

4. Корпоративная толерантность. Компании должны быть толерантными в отношении времени и денег, выделяемых на инновационные попытки.

5. Не гнаться за масштабами. Некоторые корпоративные культуры оказываются только тогда восприимчивыми к инновациям, когда они представляют собой нечто грандиозное. Такие культуры препятствуют инновациям.

6. Толерантность к риску, ошибкам и неудачам. Менеджеры стремятся избегать риска неудачи в тех случаях, когда это может отразиться на их карьерах. Однако инновации обязательно сопряжены с риском, и поэтому рассчитанный риск и неизбежные неудачи должны восприниматься компанией как плата за опыт.

7. Терпеливые деньги. Практика давления в отношении квартальных показателей прибыльности, принятая во многих американских компаниях, сдерживает стремление к инновациям. Может потребоваться время, чтобы инвестиции во внутренних предпринимателей принесли плоды.

8. Свобода от внутренних границ. В любых организациях сотрудники склонны воздвигать внутренние барьеры. Эти барьеры становятся прочнее с ростом организации. Такое положение стесняет свободу внутренних предпринимателей, для которых межфункциональное взаимодействие является важным фактором успешной инновационной деятельности.

9. Межфункциональные группы. Межфункциональное взаимодействие осложняют также различные согласования наверху. Это ограничивает возможность обмена опытом между отделом продаж и производственной службой, мешает членам организации взаимодействовать с полезными людьми «со стороны».

10. Многочисленные каналы продвижения идей. Если инноватор может предложить свою идею только кому-то одному в организации либо если существует только один канал, позволяющий эту идею продвигать, тогда инновационный процесс испытывает затруднения. Многочисленные площадки и каналы для обсуждения и продвижения новых идей способствуют внутреннему предпринимательству.

Эти 10 факторов свободы очень перекликаются с тем, о чем обычно говорят, характеризуя личные качества предпринимателей или важнейшие ресурсы предпринимательской деятельности – время и деньги. Очевидно, это не случайное совпадение – ведь внутреннее предприни-

мательство воспроизводит внутри отдельной крупной компании необходимые факторы успешной предпринимательской деятельности вообще: доступ к деньгам, экспертным знаниям, производственным и торговым возможностям и т. п.

В специальной литературе можно найти еще девять способов, при помощи которых компании поощряют процветание своих внутренних предпринимателей (см., например, [25; 32; 38]).

♦ Назначение «спонсоров» внутреннего предпринимательства.

♦ Зарезервировать часть рабочего времени для инновационных целей.

♦ Создать условия для формирования предпринимательских команд.

♦ Создать в компании дискуссионные форумы для внутренних предпринимателей.

♦ Применять такие способы контроля, которые поощряют предпринимательскую активность.

♦ Учредить награды для внутренних предпринимателей.

♦ Формулирование специфических целей инновационной деятельности.

♦ Создать культуру предпринимательства.

♦ Сочетать внутренние и внешние инновации.

Предпринимательство является самым важным инструментом обновления бизнеса. Новые предприятия становились источниками многих инновационных идей, когда им удавалось правильно оценить возможности рынка, привлечь нужных людей и необходимые ресурсы. Учет возможностей рынка означает, что предприниматель должен фокусировать внимание в первую очередь на потребностях покупателей, а затем уже на своих идеях по поводу продукта. Предпринимательские ресурсы включают время и деньги. Ключевые сотрудники нового предприятия привносят в дело технические, деловые и психологические способности, необходимые для успеха.

Многие крупные организации поощряют развитие внутреннего предпринимательства. Внутренние предприниматели нуждаются в определенных свободах, поддержке своих начинаний, терпимости компании к их неудачам и в поощрении к новым достижениям.

Отметим, что модель Г. Минцберга является своеобразной «классикой», в которой произошло обобщение моделей формирования стратегий Гарвардской группы (К. Эндрюса), И. Ансоффа и других «пионеров»

стратегического менеджмента. Важнейшим дополнением Г. Минцберга стала возможность разработки стратегии нижними эшелонами иерархии организации, что особенно важно в инновационных компаниях. Именно прорывные технологии могут не просто создать конкурентное преимущество на существующем рынке, но и привести к созданию нового рынка, где компания будет иметь монопольное положение и, соответственно, долговременное конкурентное преимущество.

Модель Дж. Куинна[1]

В своих предыдущих рассуждениях мы исходили из того, что в случае необходимости топ-менеджер сможет предложить сам или организовать формулирование другими сотрудниками идеи (замысла), которую впоследствии можно будет позиционировать как стратегию развития. Однако возможна и обратная ситуация, когда организации требуется новая стратегия, а ее в наличии нет. Отсутствие сформулированной стратегии в данном случае означает не только отсутствие новой идеи (замысла), но и невозможность (нежелание) использовать уже известные, опробованные так называемые типовые стратегии. В этом случае «выработка политики… описывается как «фрагментарный» процесс, когда решения принимаются в виде «заметок на полях» и скорее для разрешения проблем, чем для использования возможностей; при всем этом конечным целям и взаимосвязям между решениями уделяется чрезвычайно мало внимания» [11].

Дж. Куинн, разделяя определение стратегии как паттерна (потока) 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. Куинн 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. Логический инкрементализм есть «проактивный подход к формулированию стратегий, т. е. их созда-

[1] Более подробно теория «логического инкрементализма» изложена в [37]. Русский перевод основополагающей статьи Дж. Куинна можно прочесть в [37]. При этом отметим, что в русскоязычной литературе фамилия J. Quinn переводится как Дж. Квинн или Дж. Куинн.

тели могут преднамеренно предпочесть дать возможность появления непредусмотренных стратегий. Действия по «продвижению наобум» также инкрементальны по своей природе, но реактивны и являются ситуационными (ad hoc) решениями для преодоления незапланированных и плохо контролируемых обстоятельств» [37].

Центральным действующим лицом в теории логического инкрементализма Дж. Куинна является группа топ-менеджеров. При этом они должны двигаться к цели, широко признанной внутри организации, а их деятельность должна повышать доверие, усиливать поддержку, т. е. осуществлять определенную политику внутри организации. Топ-менеджеры должны стимулировать такое стратегическое видение, которое само изменяется и совершенствуется, поскольку сам стратегический процесс является динамичным и продолжительным во времени.

Развивающаяся модель Дж. Куинна интересна тем, что в ней делается упор на процесс обучения в условиях стратегического процесса, что существенно повышает способность организации быстро и эффективно реагировать на турбулентность внешней среды.

Однако излишний упор на обучение может оказывать негативное воздействие на характер стратегии (ее последовательность и жизнеспособность), ибо обучение нередко носит бесцельный характер, когда инициативы отстаиваются просто потому, что они новее или интереснее.

Данная проблема может быть рассмотрена в рамках концепции стратегического дрейфа. Постепенно, шаг за шагом, возможно, даже не замечая этого, организация отходит от принятой стратегии, и может случиться так, что никто в ее рядах не испытывает по этому поводу ни малейших сожалений. Тут уместно вспомнить хорошо известную историю о лягушке. Бросьте лягушку в кипящую воду, и она выпрыгнет. Положите лягушку в холодную воду и медленно доводите ее до кипения. Подопытный экземпляр, по-видимому, погибнет. Лягушка не хочет умирать, она просто не замечает беды до тех пор, пока не становится слишком поздно [30].

Обучение по краям «стратегического зонта» требует большой сноровки, когда приходится то отказываться от выходящих за его «края» инициатив, то, осознавая действенность определенных приемов, раскрывать его пошире. Менеджеры не могут постоянно расширять стратегическую перспективу организации – но в то же время не стоит и фиксировать ее так, что вы не имеете возможности внести в стратегию ни одного изменения.

Инкрементальное обучение нередко приводит не только к отсутствию стратегии или к невозможности обучения эффективным образцам, но и к ситуации, когда никто не «рассмотрел» перспективную стратегию, не говоря уже о том, чтобы заняться ее разработкой. В таких случаях организация шаг за шагом смещается в неперспективную область, когда инкрементальные шаги ведут к возникновению нежелательной ситуации. Возможно, кое-кто выскажет предположение, что на самом деле стратег «дурит голову» ничего не подозревающему руководству. Но это излишнее преувеличение, поскольку в качестве первого шага к крайне нежелательным стратегиям выступают, казалось бы, незначительные решения – как в той автомобильной компании, которая «проснулась» и обнаружила у себя новую модель, о которой никто не помышлял; как тот гвоздь в подкове, что привел к проигрышу сражения. Или, как выразительно высказался Т. Конноли: «В случаях, когда приходится принимать решение о том, начинать или нет ядерную войну, иметь или не иметь детей, стратегия типа «давайте попробуем, а там посмотрим, что получится» является наихудшей» [26].

Обучающиеся организации нынче в моде, и в общем для этого есть достаточные основания. Но речь не идет о панацее от всех бед. Безусловно, люди должны учиться, но одновременно они обязаны эффективно исполнять свои обязанности (недаром лошадям надевают шоры). Вероятно, есть время учиться и время пожинать плоды обучения. Более того, достаточно часто встречается и так называемое «групповое мышление», или обучение в узком кругу [10].

Взгляды Дж. Куинна были основаны на его изучении изменений в десяти крупных компаниях, и он пришёл к выводу, что ни силовой и поведенческий подход, ни формальный подход систематического планирования не описывают стратегический процесс по существу. Стратегии, скорее, возникают в функциональных стратегических системах организации в ответ на конкретные стратегические вопросы. Функциональные системы обнаруживаются в таких областях, как поглощения, разукрупнения и крупные реорганизации. Дж. Куинн отмечает, что существование каждой функциональной системы убедительно обосновано с точки зрения логики, и те стратегии, которые появляются у организации, постепенно и рационально перетекают из одной в другую. В связи с когнитивными и технологическими ограничениями практически все эти функциональные системы и деятельность по формальному планированию связываются между собой этой логической последовательностью

по мере формирования компанией своей стратегии. Введение постепенных изменений – целевой, эффективный, предупредительный, совершенствующий и интегрирующий метод, способствующий объединению силового и поведенческого подхода с ориентацией на планирование. Взгляды Дж. Куинна хорошо согласуются с суждениями о когнитивном процессе, через который проходят стратегические работники для решения стратегических вопросов по проблемам и возможностям [10].

Модели «логического инкрементализма» описываются в любом учебнике по стратегическому менеджменту, однако при их изучении возникает ощущение какой-то незавершенности. Казалось бы, теория Дж. Куинна описывает стратегический менеджмент как стратегический процесс, но это описание дается в однолинейной последовательности, формирование стратегии идет в процессе ее реализации. Отсюда может показаться, что этот процесс бесконечен и мы реализуем какую-то «полустратегию», и окончательного формулирования (сходимость процесса) не произойдет никогда.

Формирование стратегии как политический процесс

Формирование стратегии необходимо также рассматривать как политический процесс, особенно для больших, многоуровневых компаний. Данный подход переживает в настоящее время период ренессанса и становится часто наиболее эффективным в современных условиях хозяйствования.

В современных условиях хозяйствования первоочередной организационной проблемой становится управление обменом и взаимоотношениями с разнообразными группами, интересы которых затрагиваются действиями компании. Растущая взаимозависимость компаний определяет положение, когда организационные и межорганизационные эффекты опосредуются не столько безличными силами рынка, сколько регулированием и политическими переговорами. «Переговоры, политические стратегии, управление институциональными отношениями организации, – именно эти вопросы приобретают все большее значение» [34]. Однако достаточно ввести некоторый фактор неопределенности (например, изменчивость внешней среды, изменение ценностей высшего руководства, различная доступность к ресурсам) – и 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 сто-

ронники данной концепции делают неожиданный вывод: оптимальная стратегия не только не может быть осуществлена, но и сформулировать ее невозможно в принципе [11]. Л. Болман и Т. Дил выдвинули следующие тезисы о сущности организационной политики [22]:

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

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

3. Важнейшие решения касаются распределения ограниченных ресурсов – кто чего получит.

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

5. 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» [10].

С данной трактовкой формирования стратегии (как политический процесс) тесно связана теория стейкхолдеров.

В 1990-е гг. было предложено ввести в отечественный научный оборот новый термин – «стейкхолдер» (stakeholder), который, по определению Р. Фримана, обозначает группу людей или отдельного индивида, которые либо зависят от организации, либо сами влияют на достижение целей ее функционирования [27]. В дальнейшем в литературе по стратегическому менеджменту утвердился также термин «заинтересованные лица», который можно смело рассматривать как синоним к термину «стейкхолдер». Поведение стейкхолдеров влияет на функционирование предприятия и должно учитываться при формировании стратегий развития организации. Структура стейкхолдеров показана на рис. 6.5.

По мере быстрого распространения кооперации формирование стратегии постепенно перестает быть исключительным достоянием одной-единственной организации и становится обоюдным процессом,



Рис. 6.5. Структура стейкхолдеров

в котором принимают участие несколько партнеров. Возможность создания коллективной стратегии предполагает, что при ведении переговоров каждая отдельная фирма должна учитывать сложность организационных отношений в деловой сети. В этом процессе, несомненно, присутствуют моменты планирования и позиционирования, но явно просматриваются властный и в особенности переговорный аспекты стратегии.

Анализ поведения стейкхолдеров (заинтересованных лиц) – это попытка совладать с политическими силами на основе рационального подхода и в определенной мере – стремление школы планирования избавиться от сопутствующей политике грязи. Некоторые из этих идей обобщаются в предложенной Р. Фрименом модели «Процесс формулирования стратегии стейкхолдеров», которую мы и приводим ниже.

1. Анализ поведения стейкхолдеров. «Первый шаг в создании стратегических программ для стейкхолдеров – анализ поведения… Мы выделяем по крайней мере три категории поведения любого из стейкхолдеров по каждому вопросу… Это актуальное, или наблюдаемое, поведение… потенциальная кооперация… которая может иметь место в будущем и позволит организации достичь положительных результатов в данном вопросе… (и) конкурентная угроза… которая генерирует помехи или препятствует достижению целей организации» [27].

2. Объяснение поведения стейкхолдеров. «Следующая задача – логическое объяснение поведения заинтересованных лиц… Ее решение предполагает, что менеджер пытается представить себя на месте их представителей, старается вжиться в эту роль…» [27]

3. Анализ коалиций. «И последний аналитический шаг при построении стратегических программ для стейкхолдеров – поиск возможных коалиций среди себе подобных» [27].

По мнению Р. Фримена, процесс формулирования стратегии для стейкхолдеров определяет четыре основные стратегии: наступательную (попытка повлиять на цели других групп), защитную (попытка увязать решение спорного вопроса с уступками в других, более значимых для группы), направленную на сохранение позиций и изменение правил игры.

Однако трудно представить себе, что менеджмент корпорации будет анализировать позиции стейкхолдеров, оказывающих влияние на ее деятельность, а затем в соответствии со строгой процедурой пытаться уравновесить оказываемое на них давление.

С теорией стейкхолдеров перекликается так называемая коллективная стратегия. Данный термин был предложен Грэхемом Эстли и Чарльзом Фомбруном для описания «коллективной» природы процесса формирования стратегии участников сети [19]. Ученые утверждают, что помимо корпоративных стратегий (о какой именно сфере бизнеса идет речь?) и бизнес-стратегий (на какой основе должны мы конкурировать в каждом случае?) организации должны разрабатывать учитывающие сложную систему взаимозависимостей стратегии на коллективном уровне. Г. Эстли идет еще дальше, говоря, что при формировании стратегии «сотрудничество» должно доминировать над «конкуренцией» [20].

Всеобщие взаимосвязи принизывают корпоративное сообщество снизу доверху, каждая организация оказывается интегрированной в систему коллективных единиц, сама природа которых не допускает одиночных, изолированных действий. Такой ситуации в гораздо большей степени отвечает дух сотрудничества, когда организации постепенно отказываются от ориентации на конкурентный антагонизм. Следует уделить внимание институционализации подобной всеобщей лояльности, поскольку именно эти факторы играют все большую роль в современном корпоративном сообществе [20].

Наиболее известным современным исследователем коллективных стратегий является Джеймс Ф. Мур, основатель теории экосистем – конкуренции (кооперации – конкуренции), которая будет изложена в главе 12.

Организационной формой коллективных стратегий часто выступают стратегические альянсы. В самом общем виде это договоренности между несколькими компаниями, в рамках которых они посвящают способности, ресурсы или опыт некому 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. Подробнее понятие стратегического альянса исследовано в главе 11.

6.2. Реализация стратегии

Для того чтобы считаться эффективной, сформулированная стратегия должна быть успешно реализована. Очевидно, что перспективы эффективной реализации стратегии зависят от ее уместности, возможности осуществления и желательности. В то же время компетенция в реализации – способность переводить идеи в действия и получать положительный результат – может сама по себе быть источником конкурентного преимущества. Внутренние процессы могут добавлять ценность, создавая высокий уровень обслуживания покупателей и/или сокращения издержек, например путем исключения ненужных задержек или дублирования действий. Можно предположить, что новые стратегии выбираются потому, что они предлагают возможности и потенциальную пользу, однако их реализация предполагает риск, так как влечет за собой изменения. Реализация стратегии должна быть нацелена на извлечение максимальной пользы и минимизацию рисков.

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, т. е. к корпоративному менеджменту присоединились руководители подразделений, главы функциональных единиц, оперативный менеджмент – менеджеры заводов, региональные менеджеры по сбыту и т. д. Именно поэтому начиная с 1980-х гг. наиболее востребованным для многопрофильных корпораций стал ме-

тод «level-of-business alternatives», предполагающий разработку стратегии на четырех организационных уровнях [42]. 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), четвертый – операционная стратегия (системно связанный перечень мероприятий для конкретных структурных единиц). В настоящее время данный метод больше известен как пирамида разработки стратегии. Схематично он изображен на рис. 6.6.

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 укрепление имиджа и выполнение социальных обязательств. Считается, что 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 и на каких рынках она будет работать. 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.

Средний уровень корпоративной иерархии принятия решений составляют менеджеры, отвечающие за конкретные виды бизнеса. Их задачей является трансляция целей и намерений менеджеров вышестоящего уровня и превращение их в стратегии отдельных бизнес-единиц (SBU). В своей основе решения стратегических менеджеров среднего звена определяют поведение компании на отдельных 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 корпоративные ресурсы или функциональные сферы деятельности компании. Они определяют цели, которые должны быть достигнуты в течение



Рис. 6.6. Пирамида стратегий многопрофильной компании [16]

определенного периода, и разрабатывают краткосрочные стратегии в таких областях, как 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 упрочить рыночные позиции компании в отношении определенных продуктов и услуг.

Характеристики стратегических решений меняются в зависимости от уровня, на котором они принимаются. Стратегия корпоративного уровня включает определение общей цели и структуры бизнес-направлений, выбор партнёров, географических рынков, технологий и клиентов компании для того, чтобы вся корпорация в целом приносила акционерам прибыль, превосходящую понесенные расходы. Стратегия корпоративного уровня включает выработку видения для компании в целом,

решения о её размере, распределении ресурсов между бизнес-подразделениями, постановку целей и определение критериев эффективности для каждого подразделения, управление культурой компании, синергией между подразделениями, формирование организационной структуры и управление отношениями с финансовыми рынками и рынками сбыта, а также с другими компаниями. Стратегические решения корпоративного уровня, по своей природе, влияют на благополучие организации в целом. Деловые и стратегические решения влияют на благосостояние отдельного подразделения компании – направления ее деятельности, – или, как мы называем его, на стратегическое бизнес-подразделение.

Стратегия уровня бизнес-подразделения имеет отношение к тому, как часть компании, называемая стратегическим бизнес-подразделением, создаёт ценность на выбранном рынке. Стратегическое бизнес-подразделение является относительно автономной составляющей компании, несёт ответственность за выработку собственной стратегии, при этом его продукция, рынки и конкуренты являются независимыми от других подразделений той же компании.

Стратегия на уровне бизнес-подразделения включает, в том числе, решения о миссии и целях (которые обычно согласовываются с сотрудниками корпорации), стратегию роста (в отношении продукции и рынков), стратегию привлечения сторонних организаций и выработку конкурентной стратегии. В любой компании наибольшая ценность создаётся на уровне бизнес-подразделения; именно здесь ведётся основная конкурентная борьба.

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

Для построения вербальной модели процесса реализации стратегии развития организации воспользуемся идеей Г. Минцберга о четырех иерархиях стратегического планирования: стратегий, программ, бюджетов и целей [34]. Она позволяет продемонстрировать вертикальные взаимосвязи между уровнями иерархии в «пирамиде стратегий» в рамках

отдельных групп принятия решений и их согласования. Схематично это продемонстрировано на рис. 6.7.

Идея четырех иерархий Г. Минцберга основана на так называемом «дедуктивном каскаде» Д. Бовера [23]. Суть данного подхода заключается в том, что всякая проблема может быть решена рациональным ее разложением на цели и средства в иерархическом порядке. Классическое разделение стратегического планирования по элементам дал Р. Акофф, разбив его на результаты (цели и задачи), средства (политики и программы) и ресурсы (включая их распределение) [1]. Герберт Саймон пошел дальше и предложил рассматривать процесс планирования как «модель цели–средства» при помощи названного Д. Бовером «дедуктивного каскада» [23]. Суть данного подхода заключается в том, что «всякая проблема планирования может быть решена рациональным разложением всей проблемы на цели и средства в иерархическом по-

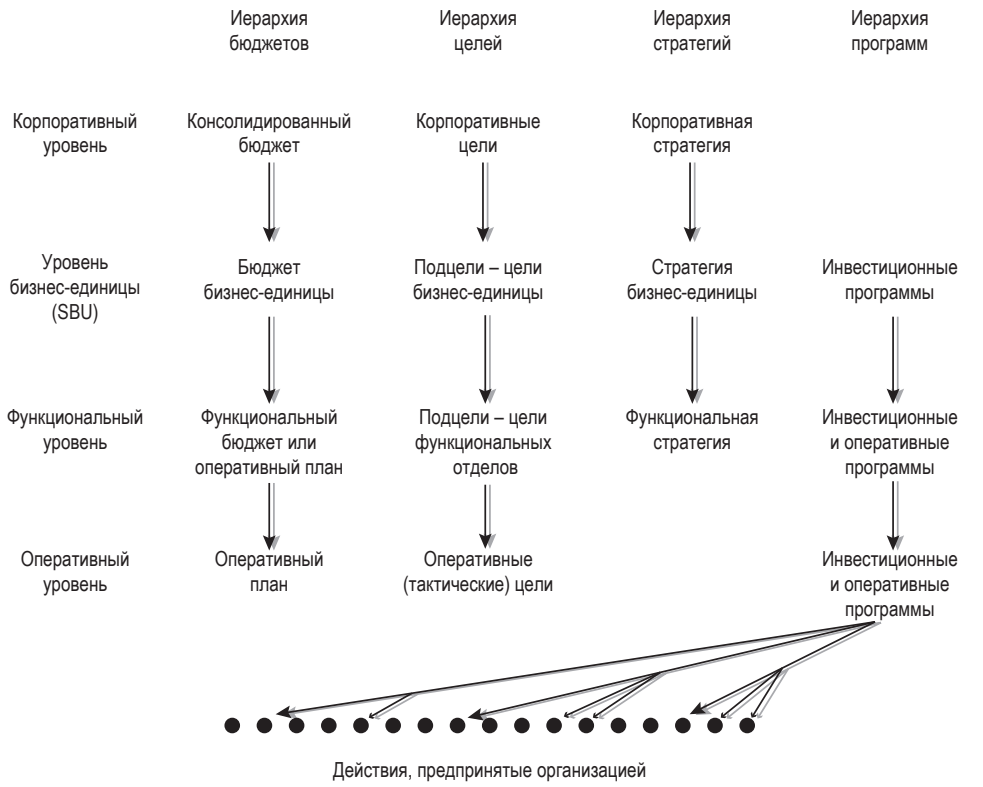


Рис. 6.7. Четыре иерархии планирования по Г. Минцбергу

рядке» [35]. Таким образом, плановый процесс порождает целый набор иерархий, которые существуют на разных уровнях и имеют различную продолжительность.

Модель Г. Саймона состоит в следующем: долгосрочные, комплексные или стратегические планы располагаются наверху, охватывают несколько лет (обычно пять), за ними идут среднесрочные планы на два-три года, а оперативные или текущие планы находятся на самом дне. Если попытаться разрезать данную систему планов вертикально, то получится иерархия целей, где базовые цели, которые должны быть достигнуты организацией в целом, разделены на более конкретные цели, разбитые, в свою очередь, на иерархию подцелей. Иерархия целей переходит в иерархию бюджетов, которые налагают финансовые ограничения на каждое подразделение организации. Таким образом, контур «модели цели–средства» замкнулся. При этом, когда строится «дерево целей», необходимо различать цели системы и цели участников (подробнее см. [14]).

Г. Стейнер показал, что цели происходят из стратегии. «Как только вероятные стратегии сформулированы, то легко определить цели, которые будут достигнуты, если стратегия выполняется правильно» [41]. Каскад целей порождает каскад бюджетов, которые, в свою очередь, определяются программами действий.

По нашему мнению, «цели, бюджет, стратегии и программы не связаны так явно, как это допускается в классических моделях» [13]. Например, тезис Г. Стейнера, что цели происходят из стратегии, оспаривает И. Ансофф, который считает, что цели стимулируют формирование стратегий [2]. Как мы увидим ниже, никакого противоречия здесь не наблюдается, если рассматривать их соотношение в рамках «корпоративной пирамиды». Д. Шенк рассмотрел связь между «формулированием стратегий и численным выражением этих стратегий», т. е. между стратегиями и бюджетами. Жесткая связь (сначала бюджет, затем стратегия), как считает автор, 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 на основе новой компетенции на периферии (на уровнях иерархии, достаточно далеких от топ-менеджмента) и идут вверх по иерархической лестнице за одобре-

нием, 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.

Рассмотрение пирамиды стратегий через призму «иерархий стратегий» позволило нам предложить собственную модель реализации стратегии развития организации. Она схематично изображена на рис. 6.8. Рассмотрим ее подробнее.

В современной теории стратегического менеджмента существует четкое разграничение понятий **корпоративной и бизнес-стратегии**. Р. Грант сформулировал его следующим образом: «Корпоративная стратегия имеет отношение к месту, где конкурирует фирма, а бизнес-стратегия к тому, как именно она конкурирует» [5]. С этой позицией перекликается популярное в настоящее время определение корпоративной стратегии, данное Д. Коллисом и С. Монтгомери: корпоративная стратегия есть способ, которым компания создает стоимость, формируя и координируя свои действия на различных уровнях [8].

Обращает внимание на себя тот факт, что формирование бизнес-стратегии можно рассматривать как реализацию стратегии корпоративной. Это подтверждает, правда с другой стороны, основной тезис, заложенный в построение новой модели стратегического менеджмента: стратегические решения по формированию и реализации стратегии в организации происходят одновременно. Более того, такое объяснение позволяет говорить о возможной стабильности данной «пирамиды стратегий» с позиции достижения долгосрочной конкурентоспособности крупной многопрофильной (диверсифицированной) компании.

Корпоративная стратегия как общее видение конкретизируется как совокупность **стратегических намерений**, которые охватывают конкретные сферы бизнеса, где собирается добывать конкретные преимущества данная организация.

Стратегические намерения, как отмечает группа Г. Минцберга [12], определяют лидерские позиции, к которым стремится данная организация, при этом являются критерием, позволяющим оценить степень продвижения к желанной цели. Компания Komatsu намеревалась «окружить Caterpillar», Canon ставила перед собой задачу «разгромить

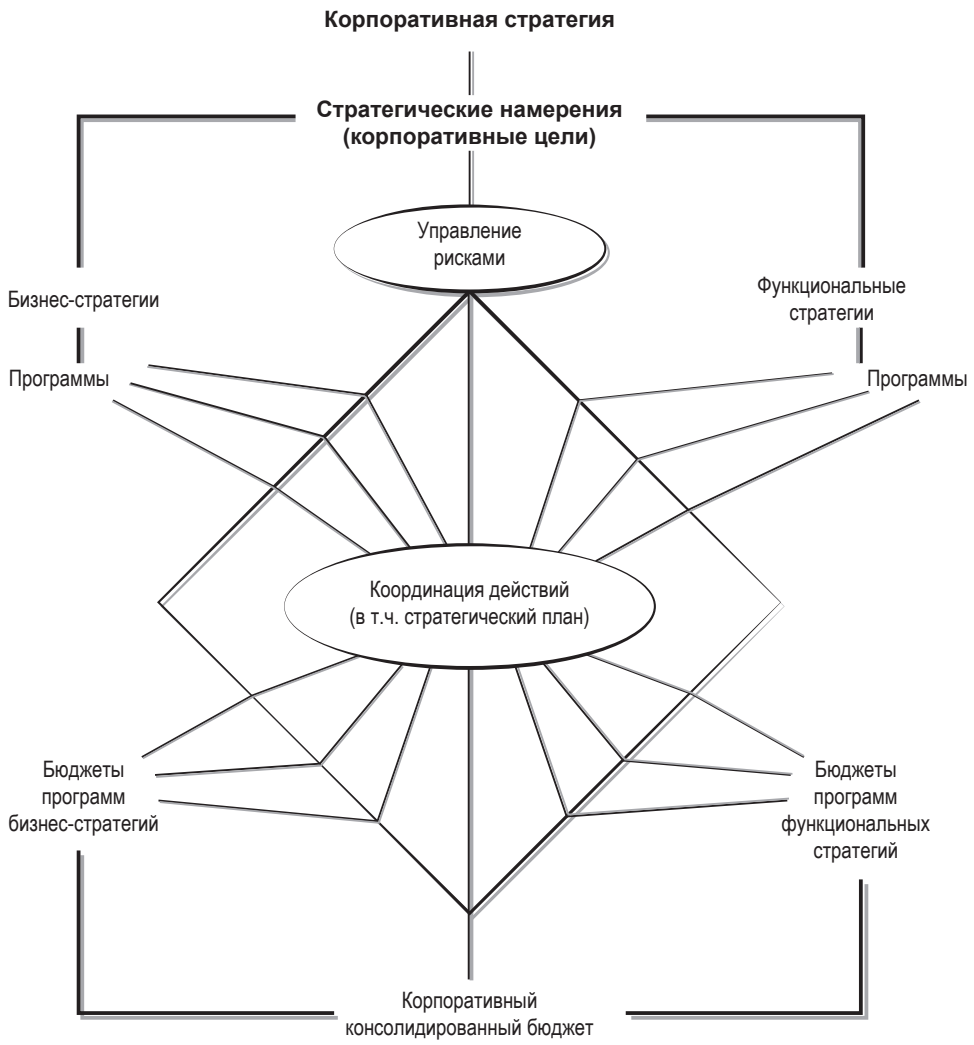


Рис. 6.8. Вербальная модель реализации стратегии развития организации

Xerox», Honda прилагала усилия для того, чтобы стать второй Ford – пионером автомобильной промышленности. Все это примеры стратегических намерений.

В то же время стратегические намерения – это нечто большее, чем просто безудержные амбиции, поскольку многие фирмы заявляли о своих амбициозных стратегических намерениях, но вскоре потерпели фиаско. Данное понятие также предполагает активный менеджмент,

включающий в себя нацеленность всей организации на победу, мотивирование людей путем разъяснения значимости поставленной цели, наличие определенной свободы для индивидуальных и коллективных предложений, поддержание энтузиазма постановкой по мере развития ситуации новых задач, а также хорошо продуманное распределение ресурсов [28].

Итак, стратегические намерения устанавливают главные цели, определяют новые рыночные возможности и выступают как вдохновляющий сотрудников девиз. По мнению М. Бойсота, особую ценность эта концепция приобретает в ситуации неопределенности внешней среды: «Стратегические намерения основываются на интуитивно сформировавшейся модели или гештальте – некоторые называют это представлением, что позволяет придать происходящему ощущение связности и единства… Это обеспечивает простую, но здравую ориентацию, интуитивно понятную всем служащим компании, – ориентацию, которой ввиду ее ясности можно следовать в течение длительного времени [несмотря на турбулентность] внешней среды» [21].

При формировании стратегических намерений очень важным становится анализ рисков, с которыми столкнется организация при реализации определенных топ-менеджментом стратегических целей. Зарубежные и отечественные компании в своей деятельности оценивают отраслевые, страновые и региональные, правовые, финансовые и другие риски. Для крупных корпораций важными становятся риски техногенных катастроф и экологические риски. Высокие риски могут повлиять на выбор той или иной сферы бизнеса и поменять стратегическое намерение топ-менеджмента.

Стратегические намерения, как определялось ранее, устанавливают главные цели для отдельных бизнес-единиц, формируя, таким образом, для них определенное видение со стороны топ-менеджмента организации. На основании этого видения руководство бизнес-единицы разрабатывает свои **бизнес-стратегии**. Обычно они формулируются в виде отдельных бизнес-проектов, в форме неких продуктовых (операционных) программ, связанных с разработкой, организацией, производством и сбытом определенного вида или целой линейки товаров. Таким образом, бизнес-стратегия представляет собой некоторую совокупность программ.

Функциональные стратегии, как считают некоторые специалисты, «конкретизируют выбранную траекторию развития предприятия (организации) в соответствии с основными направлениями его деятель-

ности, обеспечивая достижения основной цели, поставленной руководством предприятия» [13]. Функциональная стратегия является источником конкурентного преимущества в конкретных видах деятельности и функций, выполняемых компанией. Пик теоретических разработок, касающихся функциональных стратегий, пришелся на 1980-е и начало 1990-х гг., когда выделялись функциональные стратегии, обеспечивающие развитие или отдельных ресурсов: финансовая (финансовые ресурсы), социальная (трудовые ресурсы), или важных направлений добавления ценности товара: стратегия маркетинга, инновационная стратегия.

Первоначально функциональные стратегии разрабатывались соответствующими функциональными подразделениями в рамках утвержденной организационной структуры управления, однако постепенно интерес к ним практиков стратегического менеджмента стал угасать.

Это вытекает из нескольких причин, важнейшими из которых являются следующие. Во-первых, эффективное соотношение функциональных бизнес-стратегий возможно при определенных организационных структурах (матричных, проектных, сетевых), однако большинство организаций в своей повседневной деятельности опираются на линейно-функциональные структуры. Во-вторых, очень часто разработка и реализация определенной функциональной стратегии оказывается настолько затратной, что эффекта от ее внедрения часто не хватает на покрытие понесенных расходов.

Именно поэтому в современных условиях разработка функциональной стратегии целесообразна в том случае, если возникает потребность в использовании определенного ресурса (услуги) в разрабатываемых бизнес-стратегиях, при этом данный ресурс (услуга) является дефицитным. Такими ресурсами чаще всего являются финансовые, а услугой – маркетинговая деятельность. В инновационно ориентированных компаниях функциональные стратегии разрабатываются в сфере научных исследований и опытно-конструкторских разработок, также в последнее время крупные компании формируют стратегии управления персоналом, куда включают повышение квалификации и переподготовки кадров, а также реализацию «социального пакета» в рамках заявленной социальной ответственности компании.

Важно отметить, что функциональная стратегия может стать бизнес-стратегией, если один из ключевых ресурсов становится ключевой компетенцией. Инвестиционная стратегия может служить примером одной из таких возможных метаморфоз.

Бизнес-стратегии и функциональные стратегии являются однопорядковыми по значимости по отношению к корпоративной стратегии, но в реальности функциональные стратегии носят подчиненный характер по отношению к бизнес-стратегиям как инфраструктурные элементы системы, подчиненные базовым элементам. Важно отметить также, что функциональные стратегии чаще всего разнонаправлены по своей природе, поскольку их руководители имеют собственное видение достижения поставленных ориентиров и свою роль в реализации корпоративной стратегии. Поэтому необходима их координация путем согласования как между собой, так и с бизнес-уровнем.

Главным рычагом, позволяющим согласовать все бизнес-стратегии и функциональные стратегии, является корпоративный бюджет. Он как консолидированный бюджет представляет собой иерархию бюджетов. Финансы всегда являются дефицитным ресурсом и поэтому ограничивают выбор как самих траекторий развития, так и способов (методов) их реализации. Именно поэтому финансовая стратегия является ключевой среди функциональных и разрабатывается в головном офисе под непосредственным контролем топ-менеджмента.

Таким образом, разработка и сопряжение четырех иерархий: стратегий, целей, программ и бюджетов, определяют некий порядок действий внутри организации, который принято называть стратегическим планом. Теперь необходимо привести этот план в движение, наполнить его реальными действиями. Для этого существуют определенные механизмы, которые рассмотрим в следующей главе.

Выводы

1. Формирование стратегии есть ментальный процесс. По существу это есть синтез на основе анализа. При этом на процесс формирования стратегии влияет множество факторов, которые привносят в него все новую и новую информацию, увеличивая понимание той траектории развития, которая будет у компании на достаточно долгий промежуток времени. Процесс формирования стратегии развития есть процесс познания, поскольку без него создание нового, оригинального, непохожего продукта невозможно. Схематично предложено разделять процесс познания в рамках формирования стратегии на «внешнее» познание и «внутреннее» познание.

2. «Внешнее» познание есть процесс научного познания. Можно определить, что реальному внешнему окружению соответствует познание как обработка информации (первичное, ненаучное накопление знаний), а воспринимаемой внешней среде соответствует познание как понимание. Но тогда очевидно, что наши знания об этих экономических явлениях, так же как и о хозяйстве в целом, относительны, но не абсолютны. Более того, огромную роль играет фактор времени, поскольку хозяйство постоянно трансформируется, взаимосвязи изменяются (усложняются, усиливаются, ослабевают и т. д.). Это является негативным условием для данной экономической теоретической конструкции, поскольку суждения по ней были высказаны на основе других наблюдений (созерцаний).

3. Задача исследования тех или иных аспектов собственной деятельности, например хозяйственной, требует по стандартам научной деятельности абстрагирования на основе метода идеализации от иных связей функционирования деятельности социального субъекта. Однако чем сложнее становится социальная практика, тем органичнее переплетаются все элементы материальной и духовной сторон жизнедеятельности человека. Вот почему современная экономическая теория поступательно эволюционирует в философию хозяйства.

Экономическая теория является основой для построения прогнозов развития внешней окружающей среды, однако реальные нормативно-правовые акты хозяйственной деятельности представляют чаще всего результат политического компромисса, т. е. влияние других, внеэкономических факторов очевидно и очень существенно.

4. «Внутреннее» познание основано на приобретенном личном опыте, а также на так называемых ценностях организации. С позиции аксиологии (науки о философии ценности) ценность, как и истина, является не свойством, а отношением между мыслью и действительностью.

С точки зрения стратегического менеджмента ценности высшего руководства можно определить как знания, мнения и убеждения, которые определяют предпочтения и конкретный выбор поведения данных менеджеров. Определяющим в этом объяснении ценностей является предыдущий опыт высшего руководства, который, по существу, и формирует данные знания, мнения и убеждения. Отметим, что ценности топ-менеджеров, которые определяют поведение последних по отношению к процессу стратегического управления, не являются теми, которые формируются в процессе работы в данной компании в короткий промежуток времени.

5. «Внешнее» и «внутреннее» познание приводит к определению замысла, идеи, определяющей направление развития, философии (принципов) развития организации, т. е. видению и определению возможной области действия, возможности организовать это действие, т. е. миссии.

Формирование замысла, рождение идеи является в неком смысле сакральным процессом, неким таинством, формально описать которое невозможно. Можно только сделать некоторые предположения, ответив на вопросы: «Кто?» «Как?» и «Когда?» формирует замысел, который должен быть сформулирован в некую идею. На первые два вопроса мы ответим в следующем параграфе. Остановимся на обсуждении вопроса: «Когда?» нужно формировать замысел, т. е. начинать разрабатывать новую конкретную стратегию.

Формирование замысла, выдвинутая стратегическая идея, по образному выражению Г. Минцберга, превращается в подготовку «прыжка» из одного состояния в другое. «Периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в иную конфигурацию».

Однако следует быть объективными – не все организации, а точнее, не во всех организациях топ-менеджмент в состоянии сформировать новые идеи, да и случается, что стабильность внешней окружающей среды не требует оригинальных решений. В этом случае возможно использование типовых стратегий, т. е. ранее апробированных идей, дающих проверенные стабильные результаты в данных условиях деятельности.

6. Замысел является ключевой, отправной точкой новой, оригинальной стратегии, но он требует определенной конкретизации, поскольку впоследствии должен быть понятно для сотрудников организации сформулирован. В противном случае менеджеры и другие сотрудники не смогут его реализовать. Такой конкретизацией замысла становится видение организации, включающее в себя и направление (траекторию) развития организации.

Видение должно обладать несколькими качествами: оно должно быть желательным, достижимым и настолько чётким, насколько это возможно в данных обстоятельствах. Любое заявление о видении должно быть вдохновляющим и амбициозным, выходя за пределы настоящего времени и за рамки сугубо финансовых целей.

7. Сформированного видения для достижения долгосрочного конкурентного преимущества организации мало, поскольку неопределенность деятельности остается велика. Уменьшить ее можно, определив

область действия организации, т. е. некую траекторию развития в заданном направлении (миссии), а также выработав некие курсы действий, ответив на вопросы «Где?» и «Как?».

После определения курсов действий содержательный процесс формирования стратегии заканчивается. Остается только одно – перейти к ее реализации. Пограничным состояним, позволяющим обеспечить мостик между формированием и реализацией стратегии, является ее формулирование.

Формулировка стратегии должна быть простой, лаконичной и выраженой ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность предприятия и в силу этого обеспечить возможность ее понимания и восприятия работниками предприятия.

8. В главе рассмотрены наиболее популярные современные способы формирования стратегии развития организации.

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, т. е. 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».

Модель Г. Минцберга непосредственно связана с проблемой лидерства (формирования преднамеренной стратегии) и внутреннего предпринимательства – интерпренерства (формирования развивающейся стратегии).

Дж. Куинн, разделяя определение стратегии как паттерна (потока) 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. Куинн полагает, 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. Логический инкрементализм есть «проактивный подход к формулированию стратегий, т. е. 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».

Формирование стратегии необходимо также рассматривать как политический процесс, особенно для больших, многоуровневых компаний. Данный подход переживает в настоящее время период ренессанса и становится часто наиболее эффективным в современных условиях хозяйствования.

Тогда формулирование стратегии представляет собой процесс политических переговоров и торгов, когда наиболее сильные группы могут выбирать варианты стратегии, руководствуясь больше 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».

9. Для того чтобы считаться эффективной, сформулированная стратегия должна быть успешно реализована. Очевидно, что перспективы эффективной реализации стратегии зависят от ее уместности, возможности осуществления и желательности. В то же время компетенция в реализации – способность переводить идеи в действия и получать положительный результат – может сама по себе быть источником конкурентного преимущества.

В крупных компаниях разработка, и тем более реализация, стратегии не является задачей только высшего руководства. Именно поэтому начиная с 1980-х гг. наиболее востребованными для многопрофильных корпораций стал метод «level-of-business alternatives». В настоящее время данный метод больше известен как пирамида разработки стратегии.

Авторами предложена на основе «пирамиды стратегий» собственная модель реализации стратегии развития организации.

В современной теории стратегического менеджмента существует четкое разграничение понятий корпоративной и бизнес-стратегии. Корпоративная стратегия имеет отношение к месту, где конкурирует фирма, а бизнес-стратегия – к тому, как именно она конкурирует.

Обращает внимание на себя тот факт, что формирование бизнес-стратегии можно рассматривать как реализацию стратегии корпоративной. Это подтверждает основной тезис, заложенный в построение новой модели стратегического менеджмента: в компании стратегиче-

ские решения по формированию и реализации стратегии происходят одновременно.

Корпоративная стратегия, будучи общим видением, конкретизируется как совокупность стратегических намерений, которые охватывают конкретные сферы бизнеса, где собирается добывать конкретные преимущества организация. Данное понятие также предполагает активный менеджмент, включающий в себя нацеленность всей организации на победу, мотивирование людей путем разъяснения значимости поставленной цели, наличие определенной свободы для индивидуальных и коллективных предложений, поддержание энтузиазма постановкой по мере развития ситуации новых задач, а также хорошо продуманное распределение ресурсов. Стратегические намерения устанавливают главные цели, определяют новые рыночные возможности и выступают как вдохновляющий сотрудников девиз.

10. Стратегические намерения, как определялось ранее, устанавливают главные цели для отдельных бизнес-единиц, формируя, таким образом, для них определенное видение со стороны топ-менеджмента организации. На основании этого видения руководство бизнес-единицы разрабатывает свои бизнес-стратегии. Обычно они формулируются в виде отдельных бизнес-проектов, в форме неких продуктовых (операционных) программ, связанных с разработкой, организацией, производством и сбытом определенного вида или целой линейки товаров. Таким образом, бизнес-стратегия представляет собой некоторую совокупность программ.

Функциональная стратегия является источником конкурентного преимущества в конкретных видах деятельности и функций, выполняемых компанией.

Именно поэтому в современных условиях разработка функциональной стратегии целесообразна в том случае, если возникает потребность в использовании определенного ресурса (услуги) в разрабатываемых бизнес-стратегиях, при этом данный ресурс (услуга) является дефицитным. Такими ресурсами чаще всего являются финансовые, а услугой – маркетинговая деятельность. В инновационно ориентированных компаниях функциональные стратегии разрабатываются в сфере научных исследований и опытно-конструкторских разработок, также в последнее время крупные компании формируют стратегии управления персоналом, куда включают повышение квалификации и переподготов-

ку кадров, а также реализацию «социального пакета» в рамках заявленной социальной ответственности компании.

Важно отметить, что функциональная стратегия может стать бизнес-стратегией, если один из ключевых ресурсов становится ключевой компетенцией. Инвестиционная стратегия может служить примером одной из таких возможных метаморфоз.

Литература к главе 6

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. – М.: Советское радио, 1972.

2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997.

4. Булгаков С.Н. Народное хозяйство и религиозная личность // Соч. в 2 т. Т. 2. – М., 1993.

5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. – 5-е изд. / пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.

6. Ивин А.А. Аксиология. Научное издание. – М.: Высшая школа, 2006.

7. Канке В.А. История философии: учебное пособие. – М.: Логос, 2005.

8. Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

9. Маслобоева О.Д., Хан Т.В. Философско-методологические основания научной деятельности: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013.

10. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.

11. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.

12. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Альпина, 2011.

13. Петров А.Н. Теория планирования: первое приближение: монография. – СПб.: ИВЭСЭП: Знание, 2007.

14. Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013.

15. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 3-е изд. / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.

16. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III Д.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2003.

17. Уоттс А. Психотерапия. Восток – Запад. – Львов: Инициатива, 1997.

18. Antony, R.N. (1965). Planning and Control Systems: A Framework for Analysis (Graduate School of Business), Harvard University.

19. Astley, W.G. and Fombrun, C.J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments // Academy of Management Review (576-587).

20. Astley, W.G. (1984). Toward an Appreciation of Collective Strategy // Academy of Management Review (526-533).

21. Boisot, M.H. (1995). ed. Information Space: A Framework for Learning in Organizations. Institutions and Culture (London: Routledge).

22. Bolman, L.G., Deal, T. (1997). Refraining Organization: Artistry, Choice and Leadership. – 2nd edition, San-Francisco; Jossey-Bass Publishing.

23. Bower, J.L. (1970). Managing the Resource Allocation Process: A Study of Planning and Investment (Boston: Graduate School of Business administration, Harvard University).

24. Chang, Y.N., Campo-Flores, F. (1980). Business Policy and Strategy, Text and Cases. Good year Publishing Company. – Santa Monica.

25. «Clayton Christensen's'» «Innovation Brain» // BusinessWeek, June 15, 2007.

26. Connolly, T. (1982). «On Taking Action Seriously: Cognitive Fixation in Behavioral Decision Theory». – In G.R. Ungson and D.N. Braunstein, eds., Decision Making: An Interdisciplinary Inquiry (Boston: 42-47).

27. Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach (London: Pitman).

28. Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent // Harvard Business Review (May–June: 63-76).

29. Jonson, G., Scholes, K. (1992). Exploring Corporate Strategy. An Approach to Strategic Management. – Pitman, London.

30. Johnson, G. (1987). Strategic Change and the Management Process (New York: Basil Blackwell).

31. Jonson, G., Whittington, R., Scholes K. (2011). Exploring Strategy. – Ninth edition, Prentice Hall.

32. Lessons from Apple // The Economist, June 7, 2007.

33. Miller, D. and Friesen, P.H. (1984). Organizations: A Quantum View (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).

34. Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. – NY, The Free Press.

35. Normann, R. and Rhenman, E. (1975). Formulation of Goals and Measurement of Effectiveness in the Public Administration. – Stockholm, SIAR.

36. Porter, M.E. (1996). What is strategy? // Harvard Business Review 74 (6): 61-78.

37. Quinn, J.B. (1980). Strategies for Change: Logical Incrementalism. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.

38. Remember to Forget, Borrow, and Learn // BusinessWeek, March 28, 2007.

39. Sarros, J.C., Cooper, B.K. and Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture // Journal of Leadership and Organizational Studies 15(2): 145.

40. Smircich, L., Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World // Academy of Management Review, p. 724–735.

41. Steiner, G.A. (1979). Strategic Planning. What every Manager Mast Know. – New York, Free Press.

42. Turpin, D. (1993). Strategic Alliance with Japanese Firms: Miths and Realities // Long Range Planning, № 4, P. 11–15.

Глава 7. Проектирование организационной архитектуры

Задачи обучения

Изучив данную главу, вы должны уметь:

1. Определять решения по проектированию, которые должны принять стратегические менеджеры в отношении архитектуры компании – ее структуры, процессов и человеческих ресурсов.
2. Осознавать потребность в инновациях при проектировании организационной архитектуры и необходимость создания новых форм.
3. Применять принципы, лежащие в основе проектирования структуры организации.
4. Сопоставлять основные формы организационной структуры и понимать, когда какую форму следует выбрать.
5. Оценивать важность управления процессами и природу возможных противоречий между управлением процессами и линейным менеджментом.
6. Оценивать важность человеческих ресурсов для стратегического управления.

Стратегическое управление не ограничивается выработкой стратегии; оно также связано с тем, как заставить эту стратегию работать. Для обеспечения успешной реализации выбранной стратегии необходимо разработать интегрированный комплекс мероприятий по преобразованиям определённых характеристик компании. Чтобы реализовать такую стратегию эффективно, необходимо внести существенные изменения в структуру, процессы и кадровые ресурсы. Известная на Западе компания PerkinElmer сократила число коммерческих подразделений (изменение структуры), улучшила закупочную деятельность и цепочку поставок (изменение процессов), кроме того, приняла определённые важные решения в отношении кадровых ресурсов (ориентация на вовлечение сотрудников в рабочий процесс), кроме того, осуществила другие изменения [9]. **Организационной архитектурой** мы называем три составляющие: структуру, процессы, а также принятый компанией метод управления персоналом.

Хорошая стратегия может быть обречена на неудачу при неэффективной архитектуре, в то время как адекватная архитектура может способствовать созданию конкурентного преимущества [9]. Архитектура представляет собой важный элемент нематериального актива. При отсутствии согласованной и интегрированной структуры, продуманных процессов и методов управления персоналом стратегический провал практически неизбежен. В условиях нестабильного мира важнейшими способностями компании являются её адаптивность, гибкость и внедрение инноваций. Необходимо следить за тем, чтобы компании не сосредоточивались слишком сильно на стабильности – например, использовании системы вознаграждения на основе стажа работы или самобытной, ориентированной вовнутрь культуры, потому что это может поставить под вопрос способность компании осуществлять постоянный процесс преобразований [41].

Таким образом, проектирование архитектуры включает в себя организационную структуру, проектирование определённых процессов и систем компании, а также важнейшие кадровые вопросы. Генеральный директор должен в той или иной степени участвовать во всех этих областях. В одних областях это означает разработку соответствующей политики и процедур, например использование системы мотивации. В принятии решений в других областях, таких как выбор новой организационной структуры, генеральный директор будет играть активную роль.

Традиционный взгляд состоит в том, что структура является следствием стратегии, а архитектура сама по себе не приносит хороших экономических результатов [8]. Но, как было отмечено, стратегия – это не только хорошая идея, но и воплощение этой идеи в реальность. Архитектура связана, безусловно, с реализацией идей, поскольку она определяет то, какие в компании будут работать люди, определяет тип культуры, информационных систем и структур, и всё это, разумеется, влияет на результативность [34]. Архитектура формирует взгляд высшего руководства на мир и таким образом влияет на стратегию. Следовательно, мы считаем, стратегия и архитектура взаимосвязаны причинно-следственными отношениями. Сама архитектура не приводит к высокой результативности, однако непродуманная архитектура, несомненно, ведёт к снижению результативности, поскольку она не обеспечивает достаточной согласованности и концентрации.

Что такое организационная архитектура?

Проектирование организационной архитектуры требует принятия решений в трёх взаимосвязанных областях, как показано на рис. 7.1.

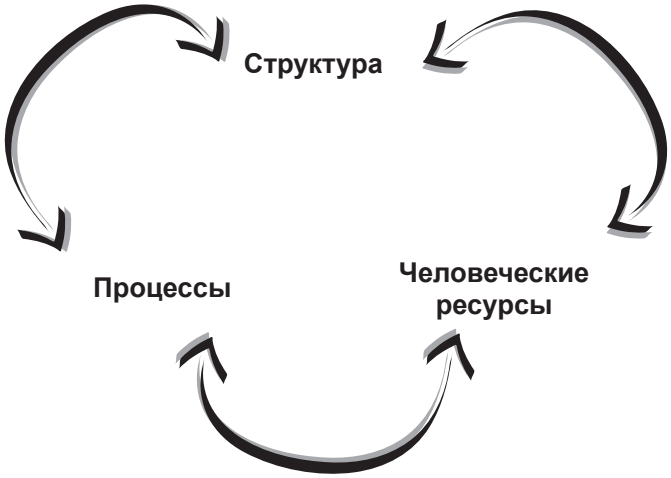


Рис. 7.1. Организационная архитектура

Хорошая архитектура обеспечивает согласованность и непротиворечивость не только между этими элементами, но также со стратегией, которую проводит компания.

Описание трёх элементов, показанных на рис. 7.1, приведено ниже.

• Организационная структура определяет то, какие задачи выполняются в компании и как она их координирует. Структура также указывает на распределение задач и иерархию компании, определяя формальные отношения и полномочия принятия решений.

• К человеческим ресурсам относятся решения о подборе, мотивации, оплате труда, обучении и планировании преемственности менеджеров компании. Кроме того, стратегическим менеджерам необходимо иметь понимание культуры компании, текущих и будущих компетенций, а также того, согласуется ли это с текущими и предполагаемыми стратегическими действиями.

• К процессам относится принятие решения, планирование и бюджетирование, трудовые процессы и ИТ-архитектура компании, значение которой всё больше и больше растёт. Вложения в информационные технологии составляют почти 50% всех капитальных инвестиций американских компаний, и топ-менеджмент должен принимать в них непосредственное участие. Конкурентное преимущество всё чаще создаётся на основе информации и знаний. Очень важно следить за тем, чтобы работникам была доступна своевременная, точная и нужная информация.

Как уже подчеркивалось в главе 1, эти три элемента должны гармонировать друг с другом, а также со стратегией компании. По мере роста компании развиваются новые структуры, процессы и кадровые системы, помогающие справиться с растущей сложностью. В то же время взаимозависимость этих трёх элементов может сильно усложнить внедрение изменений, поскольку перемены в одной сфере потребуют перемен в других. Этот аспект получил название структурной инерции [37].

7.1. Структура

Мы определили коммерческие организации как экономические субъекты, группы отдельных лиц, собравшиеся добровольно с общей целью. У таких субъектов есть две фундаментальные характеристики: дифференциация и интеграция [19]. Чтобы добиться эффективности, организации всегда допускают некоторую степень дифференциации, поскольку разделение задач позволяет добиться специализации, а благодаря этому – эффективности. Однако после распределения задач возникает необходимость интеграции. Так, можно распределить задачи между маркетингом и производством, однако для обеспечения производства продукции, которая, по мнению маркетинга, востребована на рынке, требуется интеграция. Данное противоречие между дифференциацией и интеграцией является центральным вопросом организационного проектирования. Интеграция скрепляет компанию или коммерческое подразделение, позволяя им идти в направлении, определённом на глобальном уровне. Дифференциация обусловлена привлечением квалифицированных специалистов, что становится всё более востребованным по мере повышения конкурентоспособности окружающей среды компании и развития необходимых способностей. Как мы увидим, достигнуть этих целей дифференциации и интеграции можно, в том числе через структуру – через распределение задач и их последующее объединение.

Структура часто развивается исторически; она редко создаётся в результате систематического анализа и планирования. Структура развивается в ответ на стратегические решения, такие как приобретение бизнеса или привлечение высококвалифицированного персонала, а также в ответ на политическое давление. В конце концов, если не с самого начала, такие структуры будут, скорее, препятствовать, чем способствовать исполнению стратегии [41]. Структурную перестройку осуществлять

также трудно, и это связано не только с инерцией, но и с тем, что она требует перераспределения власти, что приводит к конфликтам внутри компании [12]. Далее, если компания работает уже некоторое время, она создаёт свою историю, а история порождает культуру – комплекс общих убеждений и предположений о мире и о том, как добиться успеха в этом мире. Как и структура, такая культура может способствовать развитию и реализации стратегии, а может этому препятствовать.

Компании должны также стремиться к созданию таких структур, которые способствуют развитию определённых качеств, однако данное требование является примером парадоксальной природы стратегического управления. Мы хотим способствовать развитию эффективности и креативности, гибкости и стабильности, централизации и децентрализации, достижению интеграции и согласованности при сохранении способности компании приспосабливаться к изменениям среды. Классическая организационная дилемма заключается в том, как найти баланс между преимуществами масштаба и специализацией, учитывая при этом потребность в гибкости, приспособляемости и креативности. Ряд новых организационных форм, таких как команды, союзы или выделение компаний, предназначен для более эффективного достижения этих дихотомий.

Итак, современные компании характеризуются следующим образом:

• Существует разделение труда, например специалисты по маркетингу, продажам, бухгалтерскому учету, финансам, операциям, исследованиям и разработкам (НИР) и человеческим ресурсам.

• Существует та или иная форма иерархии – в соответствии с организационной структурой, определяющей отношения субординации.

• Решения основаны на правилах, политике и процедурах, направленных на повышение эффективности (и достижение согласованности). Эти характеристики могут породить тенденцию к отсутствию гибкости и сопротивлению изменениям.

Характер структуры

Организационная структура компании определяет формальные роли внутри неё, указывая на распределение задач, на полномочия и формальные процессы принятия решений. Распределение задач в рамках компании обеспечивает возможность для специализации, позволяя персоналу развивать и использовать специализированные навыки. Однако для обеспечения согласованности решений, принимаемых отдельными лицами, необходимы механизмы достижения интеграции.

В крупных компаниях нет таких сотрудников, которые отвечают за выполнение всех задач сразу, вместо этого задачи разбиваются на более мелкие, более специализированные. Задачи распределяются в соответствии с функциями, такими как финансы, маркетинг, производство, юриспруденция и т. д. Такая специализация приводит к повышению эффективности выполнения отдельных задач. Кроме того, такие роли могут быть сгруппированы по подразделениям, отвечающим за те или иные продукты или рынки. По мере привлечения более квалифицированного и специализированного персонала растёт дифференциация внутри коммерческого подразделения, что приводит к необходимости усиления координации для обеспечения согласованности. Данная координация достигается за счет систем управления, за счёт культуры и т. д. Дифференциация и интеграция имеют центральное значение для проектирования организационной структуры и обусловливают необходимость достижения оптимального компромисса между специализацией и координацией.

Структура будет зависеть от размеров, возраста и продуктовой диверсификации компании, от рынков и технологий, а также от неопределённости внешней среды. При этом необходимо принимать во внимание расходы, которые влечёт за собой любая структура. По мере роста компании и усложнения её структуры затраты на функционирование системы будут расти, если не проявится эффект экономии масштаба. Компания может стать неуправляемой из-за своего размера и сложности.

Организационная структура также показывает отношения субординации, соотношение властных и управленческих структур в компании. Важным компонентом организационной жизни является иерархия, которая присутствует во всех крупных компаниях и организациях. Бернс и Сталкер высказали мысль о том, что существуют две полярные организационные формы, которые можно обозначить как механические и органические. Механистические организации они называли более косными, в то время как органические организационные формы – гибкими [7]. То, на какой отметке шкалы между этими двумя формами расположена компания или подразделение, зависит от скорости изменения внешней среды и степени стандартизации продукта, услуги или задачи. Данная взаимосвязь является примером теории обстоятельств, которая предполагает, что наилучшей организационной формы не существует, при этом все доступные формы организации не могут быть одинаково эффективными, поскольку целесообразная в том или ином случае струк-

тура зависит от многих факторов [13]. Кроме того, поскольку архитектура должна рассматриваться в совокупности или в комплексе, структура может также зависеть от кадровых ресурсов компании. Кто-то может быть в состоянии управлять в той или иной структуре, а другим она может не подходить.

Надо сказать, что хотя структуры, подходящей для всех компаний сразу, не существует, есть определённые принципы, на которых строится хорошая структура. Рассмотрим их подробнее.

Динамическая/статическая среда

Как отмечалось выше, обстоятельства предполагают наличие множества возможных организационных структур, зависящих от анализируемой ситуации. Вот почему важна история, а также такие факторы, как временные установки, дифференциация задач, внешнее давление, техническая система, масштаб и т. д.

Одной из важнейших переменных является внешняя среда, с которой сталкивается организация.

Действительно, исторически существовали руководящие принципы построения иерархий: четкая линия командования, подотчетность только одному лицу, чёткое обозначение сферы ответственности, ответственность в сочетании с полномочиями и контроль над всеми подотчётными.

С увеличением скорости изменений последние, как правило, опережают способность организации разрабатывать правила; кроме того, наряду с нестабильностью возникает другая проблема, которая заключается в непредсказуемости перемен. Следовательно, мы должны создавать гибкие организации, которые могли бы справиться с непредвиденными изменениями, вызванными нестабильностью.

К. О`Рейли и М. Ташмэн ввели понятие симметричной организации, отражающее способность к разным способам организации работы для управления различными ситуациями одновременно [26]. Их исследование подтвердило общее правило, согласно которому эволюция компании состоит из периодов как эволюционных, так и революционных изменений. В процессе преобразований в организации происходят скачкообразные изменения, обусловленные кризисом производительности в компании, давлением со стороны конкуренции и изменениями в нормативно-правовой базе. Далее К. О`Рейли и М. Ташмэн также утверждают, что наиболее успешные компании спроектированы и структурированы

так, чтобы активно стремиться к инновациям, чтобы формировать и трансформировать свои рынки:

... некоторые компании, на самом деле, весьма успешны как в извлечении выгоды из настоящего, так и в изучении будущего... они отделяют свои новые исследовательские подразделения от традиционных, эксплуатирующих, что даёт возможность реализации различных процессов, структур и культур; в то же время, они поддерживают тесные связи между подразделениями на уровне высшего руководства [26].

Компании, обладающие способностью симметричного управления, управляются тесно взаимосвязанной командой топ-менеджеров и могут осуществлять инновации по целому ряду аспектов: инкрементальные инновации в отношении существующих продуктов; архитектурные инновации; скачкообразные инновации. Поскольку компании признают необходимость изменений, многие из них сегодня рассматривают вариант этого типа развития. Передача полномочий, сокращение уровней подчинённости, трансформация функциональных организаций в коммерческие подразделения и тому подобное – все это служит примером изменения в направлении более гибких и чувствительных структур. В то же время необходимо отметить парадоксальную природу многих из этих изменений. Даже когда мы настоятельно призываем организации проявлять большую гибкость и реагировать на чувствительность, необходимо вместе с этим признавать, что без некоторой предсказуемости поведения организация перестанет быть самой собой и погрузится в хаос.

Дифференциация/интеграция

Достижение баланса между дифференциацией и интеграцией является важным принципом в проектировании организационной структуры [24]. Дифференциация позволяет сотрудникам направить свои способности на достижение относительных преимуществ и использовать их с данной целью, тем самым теоретически повышая эффективность работы. Таким образом, функции можно сгруппировать для достижения низкой стоимости за счет экономии масштаба. С одной стороны, дифференциация требует координации для достижения интеграции. Компании существуют только потому, что деятельность, которую координирует компания, более эффективна, чем деятельность, которую координирует рынок. Вот почему решение проблемы координации имеет крайне большое значение для эффективности и результативности бизнеса [40]. Менеджеры коммерческих подразделений должны взвесить выгоды от

специализации (и последующей дифференциации) в сравнении с расходами на интеграцию.

На структуру также могут влиять решения, принятые в отношении роли центра. Модель работы центра влияет не только на предоставление корпоративных услуг, но и на степень дифференциации и интеграции между коммерческими подразделениями. Модель стратегического планирования предполагает обширную интеграцию стратегии в коммерческие подразделения по мере поиска компанией конкурентного преимущества. И наоборот, модель финансового контроля характеризуется небольшим числом общих компетенций бизнес-подразделений в сочетании с жёстким финансовым контролем. Выбор модели влияет также на размер и расположение головных офисов: компании, использующие модель финансового контроля, как правило, имеют небольшие головные офисы; компании на основе стратегического планирования обычно предпочитают крупные головные офисы.

Мы должны также различать вертикальную, горизонтальную и пространственную дифференциацию. Вертикальная дифференциация – это количество уровней управления в бизнесе. Основное внимание здесь уделяется разделению полномочий: кто имеет право принимать те или иные решения. Горизонтальная дифференциация ориентируется на разделение и группировку задач. Пространственная дифференциация связана с формированием отдельных групп для конкретных географических районов. Таким образом, дифференциация предполагает объединение сотрудников в группы, причем эти группы демонстрируют сходство по признаку выполняемых задач (например, маркетинг или бухгалтерский учёт), продуктовому или географическому признаку. Такая дифференциация, в свою очередь, способствует специализации и может привести к высокой эффективности.

Вертикальная дифференциация отражается в увеличении числа иерархических уровней внутри компании. Бизнес-подразделение с множеством уровней управления столкнется с трудностями коммуникации. Возможно искажение информации, а также имеются ограничения способности менеджеров принимать решения. Кроме того, в коммерческой компании может быть слишком много менеджеров среднего звена, которые создают меньше ценности в сравнении со своей стоимостью.

При горизонтальной дифференциации в компании растёт число отдельных должностных позиций на одном уровне управления. Поэтому в ней может быть несколько бухгалтеров на одном и том же уровне управления, каждый из которых выполняет специализированные зада-

чи. Кроме того, горизонтальная дифференциация может иметь место при формировании отдельных стратегических бизнес-подразделений. Они позволяют добиться более высокой степени специализации в той или иной области, будь то ориентация на конкретный рынок или управление конкретной технологией. Сейчас многие компании выстраиваются вокруг так называемых вертикальных рынков, сегментированных на основе отраслей своих клиентов, а некоторые даже организуют свою деятельность вокруг самих клиентов.

Кроме того, глобальным компаниям, как правило, нужно осуществлять определённую пространственную дифференциацию, например учреждение Азиатско-Тихоокеанской, Африканско-Ближневосточной или Европейской группы для развития специальных навыков, необходимых для понимания конкретных географических рынков.

Из этих примеров следует, что чем больше компания дифференцирована, тем труднее ей интегрировать различные подразделения. Например, глобальная компания может дифференцироваться и создать дочернюю компанию в Аргентине. Это даст компании возможность быть более открытой для местного рынка. Однако после этого необходима дополнительная интеграция для обеспечения координации между аргентинским подразделением и, скажем, немецким подразделением с той же линейкой продукции. Развитие информационных технологий упрощает эту интеграцию по сравнению с прошлым, но проблемы интеграции не уходят. Слишком большая дифференциация может привести к разупорядоченности в организации, однако чрезмерный акцент на интеграцию может привести к сдерживанию креативности и инноваций, и в этом заключается очередной парадокс.

Существуют различные механизмы достижения интеграции, и они не обязательно являются взаимоисключающими. При интеграции можно использовать средства горизонтальной структуры, такие как целевые группы, комитеты, конференции, а также неофициальные, прямые, личные контакты. К вертикальным средствам относится формальная иерархия, в которой лица, занимающие более высокое положение в организации, имеют полномочия определять характер сотрудничества. Кроме того, сотрудничеству могут способствовать специальные правила и оперативные процедуры.

Централизация/децентрализация

Смежным аспектом является степень полномочий и независимости каждого подразделения компании, уровень её централизации, степень сохранения за высшим руководством права на принятие решений.

Степень централизации определяет тех, кто обладает полномочиями принимать решения.

Централизация предоставляет центру больше контроля, однако увеличивает объем поступающей в центр информации, которая должна быть после этого обработана для принятия решения и сообщения о нём. Эта ситуация влечёт за собой два последствия, ни одно из которых не является целесообразным в современных условиях. Первое заключается в том, что централизация обычно замедляет принятие решений, а второе – что она увеличивает количество уровней управления в компании. Несмотря на то, что и централизация, и децентрализация имеют свои преимущества, потребность в более низких затратах (обусловленная интенсивной конкуренцией) и в оперативном принятии решений (обусловленная темпами изменений внешней среды) породила текущую тенденцию к большей децентрализации. Это способствует расширению прав и возможностей и ускоряет реакцию, поскольку в этом случае решения принимают лица, которые находятся ближе всего к месту действия. Мир стал свидетелем многих примеров разукрупнения компаний, сокращения организационных уровней для снижения расходов и передачи полномочий для принятия решений на более низкие уровни управления в компании.

Классическая организационная дилемма состоит, конечно, в том, как найти баланс между преимуществами масштаба и преимуществами малого размера. Структура полуавтономных бизнес-единиц компании может обеспечить гибкость и способность к быстрой реакции, однако создает проблемы расходов и контроля. Например, если у каждой бизнес-единицы есть своя группа по кадровым вопросам, то это ограничит экономию масштаба, что может привести к увеличению расходов. В наихудшем случае руководители бизнес-единицы могут оказаться неспособными к сотрудничеству там, где это могло бы принести плоды, утрачивая, таким образом, потенциальные возможности для роста.

На решения о децентрализации обычно влияет стратегия компании. Стратегия лидерства по издержкам может потребовать формирования структуры с сильной специализацией на решении задач, централизованного принятия решений и формальных правил и процедур работы. И наоборот, стратегия дифференциации и добавленной стоимости, скорее всего, потребует децентрализации, большей координации и интеграции и более широкого применения командной работы.

Среда, в которой конкурирует компания, также влияет на решения о централизации и децентрализации. Крупные рынки сырьевых товаров

гораздо лучше подходят для централизации, чем сильно сегментированные дифференцированные рынки, требующие большей децентрализации.

Функциональное управление или управление процессами

Еще одним вопросом проектирования является определение важности вертикальных функций в сравнении с различными горизонтальными процессами. Традиционный взгляд придерживается функциональной концепции, однако у компаний имеется множество важных процессов. Такой процесс, как разработка нового продукта, опирается на знания таких групп, как НИР, маркетинг, бухгалтерия, производство и т. д. Аналогичным образом решения о ценообразовании могут потребовать участия со стороны бухгалтерии, маркетинга, продаж, финансов и общего менеджмента.

В конечном счете нужно управлять и тем и другим, однако введение общего менеджмента качества (TQM) и воздействие информационных технологий привели к тому, что многие компании стали более внимательно изучать свои процессы. Конечно, бизнес-процессы не являются неизменными, и снижение стоимости с широкой доступностью информационных технологий дали многим компаниям возможность улучшить свои бизнес-процессы с помощью набора инструментов, известных как реорганизация бизнес-процессов, которые направлены на внесение коренных изменений в способы осуществления процессов [36]. Однако между функцией и процессом часто бывают противоречия, и эта напряженность может разрушить попытки проведения изменений.

Однако обсуждения, вызванные различиями в приоритетах, могут, при надлежащем управлении, существенно улучшить принимаемые в результате этого стратегические решения. Очевидно, что культура компании и её подходы к решению подобных противоречий будут определять продуктивность или непродуктивность данного процесса.

Как показано на рис. 7.2, организационную структуру Ericsson составляют коммерческие подразделения, регионы, а также ряд корпоративных функций, таких как технология и стратегия. Эта сложная и, следовательно, дорогостоящая структура призвана извлечь выгоду из всех сфер, а именно: функциональное превосходство, координацию и интеграцию, рентабельность, инновации и быстроту реагирования на локальном уровне.

Такова задача, стоящая перед архитектором, проектирующим современные глобальные корпорации, – обеспечение создания компанией ценности для всех своих стейкхолдеров.

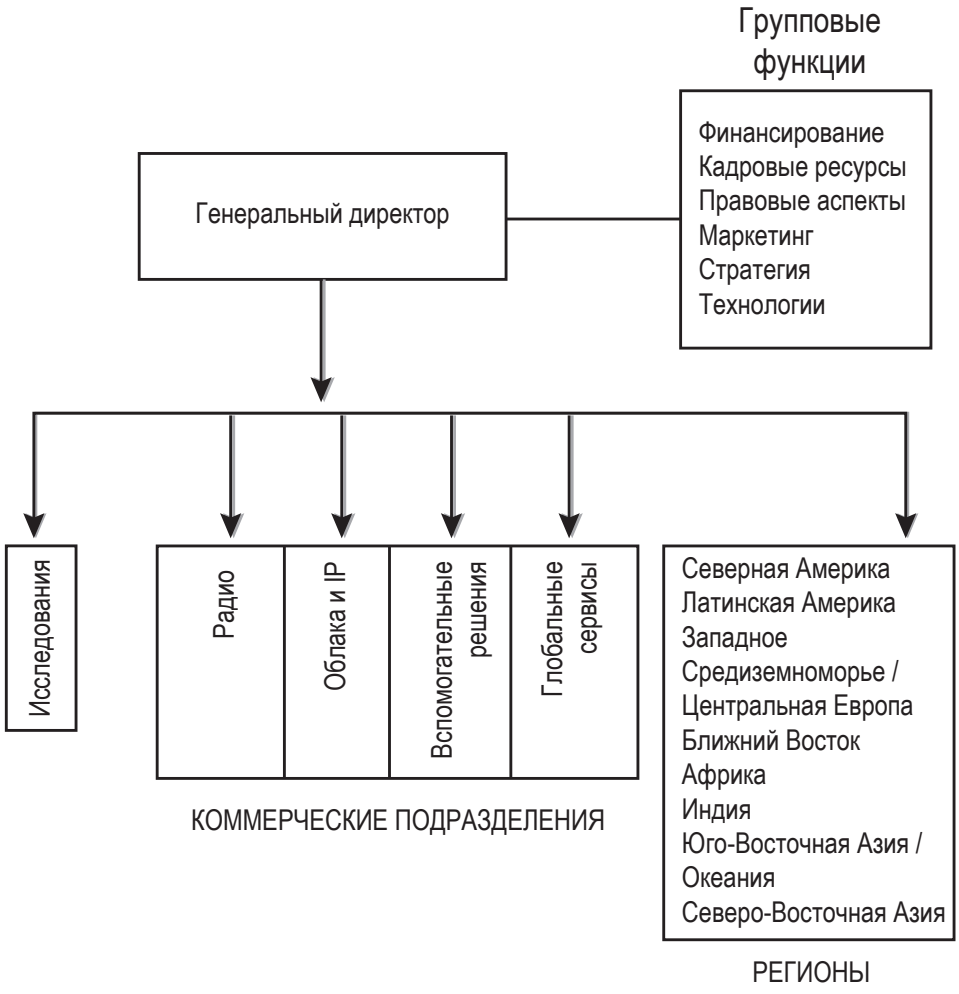


Рис. 7.2. Организационная структура Ericsson
Источник: На основе материалов компании Ericsson, 2015.

Типы организационных структур

Обычно говорят о четырех традиционных организационных структурах: линейной, функциональной, дивизиональной и матричной. Линейные структуры чаще всего обнаруживаются в маленьких компаниях, где жесткий контроль существенен 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, возможности 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.

По мере поиска структур, способствующих выработке и реализации стратегии, компании часто выходят за рамки базовых альтернатив. Поиск структуры, которая поддерживает выработку и реализацию стратегии, одновременно способствуя достижению эффективности, адаптивности, скорости и гибкости, представляет собой постоянную проблему. У глобальных компаний свои проблемы, связанные с тем, что сотрудники различных дочерних компаний часто чувствуют, что все решения принимаются удаленными сотрудниками головного офиса, которые не понимают конкурентного давления на их рынке.

Новые формы организации имеют ряд общих характеристик:

• Основное внимание уделяется координации, а не контролю. Кооперация достигается за счёт финансовых и профессиональных сти-

мулов с большей ориентацией на социальный, а не на управленческий контроль.

• Отдельные лица выполняют многочисленные организационные функции, что рассматривается как способ достижения баланса между сложной системой координации и высоким уровнем гибкости и быстротой реакции.

К. Хэнди считает, что организациям будущего придется иметь дело с целым рядом парадоксов, сочетая в себе масштаб с малым размером, творчество с эффективностью, процветание с социальной приемлемостью, а также необходимость вознаграждения авторов идей с необходимостью вознаграждения собственников компании [14]. Это может оказаться трудным делом, поскольку работники интеллектуального труда могут выразить нежелание уступать права интеллектуальной собственности компании.

Эти идеи свидетельствуют о начавшемся переходе от бюрократических структур к большей гибкости: к организациям, которые могут использовать преданность и энтузиазм людей, побуждая их развивать своё творчество. Давление со стороны клиентов также играет важную роль. Клиенты покупают продукцию у компаний, а не у функций! Успех в конкурентном мире требует гораздо лучшей межфункциональной интеграции, что, в свою очередь, подразумевает увеличение внимания к управлению процессами и клиентоориентированности [11].

К современным тенденциям в организационном проектировании, которые представляют собой ответ на эти проблемы, относятся: сокращение числа уровней управления; создание групп по процессам; реорганизация процессов; открытая коммуникация; союзы с поставщиками, клиентами и, возможно, конкурентами; а также более эффективное использование информационных технологий. Эти изменения потребуют повышения квалификации сотрудников. Расширение полномочий будет сочетаться с улучшением систем контроля. Контроль будет по-прежнему опираться как на количественные, так и на культурные элементы, однако последние, скорее всего, приобретут большее значение. Мы также увидим непрерывное развитие систем, обеспечивающих предоставление надежной, актуальной информации во всей компании.

В своем учебнике П. Фицрой, Д. Халберт и Т. О`Шонноси обратили внимание на оригинальное исследование Р. Майлза и соавторов, которые описали, каким образом организационная структура и стратегия глобальных фирм развивались в течение трех экономических эпох (табл. 7.1).

Конец 1800-х и начало 1900-х гг. обозначаются как эпоха стандартизации. Авторы утверждают, что централизованно управляемая и планируемая вертикально интегрированная структура (именуемая единой, или в форме буквы «U») хорошо подходила для эпохи, когда экономический рост был результатом проникновения на рынки с последующей экономией масштаба [22]. Период с 1920-х по 1980-е гг. был эпохой индивидуализации, когда рост обеспечивался за счёт расширения в новые сегменты рынка. Для этого были нужны полуавтономные подразделения, использующие единые центральные ресурсы. Для таких целей хорошо подходит многофилиальная, или M-образная, структура. Авторы утверждают, что сейчас компании переживают эпоху инноваций.

Таблица 7.1

Эволюция экономик и организаций

Экономическая эпоха	Стандартизация	Индивидуализация	Инновации
Концепция бизнес-модели	Проникновение на рынок	Сегментация рынка	Исследование рынка
Факторы роста	Достижение экономии масштаба	Расширение в новые сегменты рынка	Разработка и коммерциализация продуктов для дополнительных рынков
Организационная модель	U-образная (централизованные, вертикально интегрированные функциональные структуры)	M-образная (многофилиальные и матричные структуры)	I-образная (сети из нескольких компаний и структуры местного уровня)
Базовые активы	Материальные активы	Информация	Знания
Ключевые организационные компетенции	Планирование и контроль	Делегирование	Сотрудничество

Это означает, что многие компании используют бизнес-модель исследования рынка, которая основана на непрерывном введении инноваций в сфере технологий, продуктов/услуг, а также рыночных инноваций за счёт НИР и других процессов, характерных для технологий и рынков.

Это, по мнению авторов, требует организационной структуры I-образной формы, в значительной степени основанной на сетевых отношениях и межфирменном сотрудничестве.

7.2. Процессы и управление процессами

Как мы уже подчёркивали, более напряжённая конкурентная обстановка требует более высоких уровней корпоративной результативности. Функциональная структура, лежащая в основе внешней структуры большинства компаний, препятствует достижению этой цели. Традиционное вертикальное разделение работы на функции, затем на отделы в рамках этих функций и, наконец, на задачи, безусловно, позволяет добиться высокой степени специализации, а также иерархии принятия решений. Однако такая специализация не обязательно ведёт к высокой степени удовлетворённости клиентов и к хорошей финансовой результативности. Независимо от того, как компания выстроит свою структуру, она не сможет избежать важных вопросов, которые будут охватывать несколько организационных линий.

Когда менеджеры рассматривают свои организации как вертикальные структуры, они проявляют склонность управлять ими точно так же, т. е. вертикально. Однако эта позиция, привлекающая менеджеров сознанием их собственной функциональной компетентности, обычно не принимает в расчёт клиентов. Существует тревожная тенденция, которая иногда поддерживается системой вознаграждения, когда руководители сосредоточиваются на функциональной оптимизации, а компания при этом создаёт самодостаточные функциональные подразделения, связь между которыми практически отсутствует. Главной задачей таких функциональных структур является координация задач, департаментов и функций [27]. Интеграционные механизмы, такие как комитеты и целевые группы, могут содействовать достижению координации, но иногда этого бывает недостаточно, и могут потребоваться более радикальные решения.

С другой стороны, компания представляет собой комплекс организационных процессов, совокупность видов функций, которые обеспечивают предоставление товаров и услуг заказчику и получение оплаты за эти товары и услуги. Чтобы иметь хорошие результаты, компания должна в совершенстве владеть каждым из этих процессов, и если такие

процессы хорошо управляются, они могут стать важнейшими нематериальными активами [28].

Если рассматривать компанию с точки зрения клиентов, то их будет мало интересовать то, как она структурирована и организована, – они хотят, чтобы продукты и услуги разрабатывались и предоставлялись качественно и эффективно. Им не важно, как компания выполняет эту задачу. Они не хотят знать, где расположен сервисный отдел или каким образом работа сервисного отдела координируется со складом запасных частей. Они заинтересованы только в конечном результате – предоставит ли им компания качественное обслуживание, когда им это понадобится.

Одни процессы являются характерными для определённой отрасли, другие – типовыми. Отраслевые процессы включают процедуру выдачи кредитов в банковской сфере, обработку претензий в сфере страхования и обслуживание автомобилей в автосалонах. К примерам общих процессов относятся, в том числе, следующие:

- формирование и выполнение заказов;
- разработка продукции;
- обслуживание клиентов;
- управление цепочкой поставок.

Кроме того, существует ряд общих управленческих процессов, таких как:

- планирование;
- бюджетирование;
- анализ затрат;
- оценка поглощения;
- распределение ресурсов;
- передача способностей.

Принимая во внимание эти проблемные вопросы, многие компании поняли, что если бизнес организован традиционным вертикальным способом, иерархически структурированным и функционально ориентированным, то необходимых улучшений производительности добиться невозможно. Нынешняя конкурентная среда требует превосходной межфункциональной координации, а также функционального совершенства.

Реальное воздействие на результативность может оказать переход к более уравновешенной, более горизонтальной организационной структуре, в которой межфункциональные, сквозные рабочие процессы связывают внутренние процессы с потребностями и способностями как поставщиков, так и клиентов. Это горизонтальная форма организаци-

онного проектирования, когда бизнес строится вокруг процессов, а не задач. Исполнители этих процессов несут ответственность за результативность и совершенствование процессов. Таким образом, основными строительными блоками организационного проектирования являются рабочие группы, а не отдельные лица. Такая структура считается горизонтальной, и многие компании перестроили в соответствии с ней свои процессы для того, чтобы оптимизировать расходы и повысить результативность.

Организация, основанная на процессах, представляет собой разновидность матричной структуры, поскольку основанная на процессах горизонтальная структура обычно накладывается на вертикальную функциональную структуру. Конечно, как и в случае проектной матрицы, здесь возможно возникновение противоречий между вертикальными и горизонтальными структурами, а также споров о власти и полномочиях. Менеджеры процессов должны нести сквозную ответственность, поскольку им в ходе своей работы часто требуется устанавливать определённые показатели, например время реагирования. Менеджеры процессов стараются повысить результативность по таким показателям, но для внедрения усовершенствований им часто приходится действовать через функциональные структуры. В таких матрицах, безусловно, большое значение приобретают корпоративные ценности, которые помогают не допускать разрушительных конфликтов.

Основные виды деятельности по управлению процессами

Стратегические менеджеры должны активно следить за развитием и/или эффективностью ряда систем. В многопрофильных компаниях одной из важнейших задач является разработка систем стимулирования синергии между подразделениями. Одним из примеров тому является обмен передовым опытом. Одно подразделение может поделиться с другим своей способностью достигать качества в производстве, однако какой-либо взаимной выгоды здесь быть не может, ведь первый бизнес не пойдет на всё, чтобы помочь. Очевидно, что облегчению передачи и получению знаний может способствовать культура. Помимо обмена передовым опытом, возможны и другие синергии. Инновации в одной товарной сфере могут помочь другому подразделению вывести на рынок сопутствующую продукцию. Кроме того, централизованные услуги, предоставляемые корпоративными компаниями, такие как НИР, могут повысить ценность ряда подразделений. Это приведёт к тому, что подраз-

деления в идеале будут открыты для новых идей в тех областях, где они недостаточно эффективны, но даже в рамках одной компании такое происходит не всегда. На самом деле, передача знаний между странами или внутри многонациональных компаний представляет собой трудную задачу [33].

Вне зависимости от этого необходимо, чтобы и для корпоративного уровня, и для уровня бизнес-подразделений были определены процессы принятия решений и информационные потоки. Информационные системы должны включать стратегический контроль, а также деятельность по мониторингу для определения того, необходимо ли принять корректирующие меры. В этом контексте весьма полезной может оказаться система сбалансированных показателей [16]. Она доказала, что управление производительностью требует гораздо большего, чем просто нацеленности на финансовый результат.

Корпоративный персонал также должен принять решение о том, какую платформу информационных технологий будет использовать компания. Этот вопрос приобретает всё большую важность и является самым крупным капитальным расходом многих организаций, в частности сервисных компаний. Тем не менее некоторые компании гораздо успешнее других в создании ценности из своих инвестиций.

Реорганизация бизнес-процессов (реинжиниринг) рассматривает процессы в качестве строительных блоков организаций. Например, качество выполнения заказа клиента, разработка новых продуктов или операции с клиентскими счетами безотносительно к функциональным границам. Многие из унаследованных систем и процессов компаний препятствуют развитию современных информационных технологий, однако реинжиниринг использует эти исторические разработки для преобразования, а не просто автоматизации существующих процессов [38].

Философия реинжиниринга заключается в том, что каждый из процессов компании должен способствовать повышению ценности. Эти сквозные процессы охватывают традиционные структуры управления на основе функций. Реорганизация требует совершенствования этих процессов и применяет японскую концепцию «кайдзен» – концепцию непрерывного совершенствования. Как уже говорилось, функции передают центральному офису свой опыт и знания в области основных навыков, а также представляют собой средство сбора и распространения информации, полученной вне пределов компании, которую затем можно использовать в рамках своей системы. Однако интеграция

функциональной деятельности имеет жизненно важное значение, поскольку успех обычно достигается лишь благодаря работе более чем одной функции [19].

Реинжиниринг был первоначально расценен как волшебная панацея для решения проблем компаний. Конечно, идея о том, что бизнес должен определить свои основные процессы, а затем посмотреть на то, как они могут быть улучшены, чрезвычайно важна. Однако на практике реинжиниринг обычно сталкивается с серьезными проблемами внедрения [28]. Поскольку важные процессы проходят через разные функции в горизонтальной плоскости, для реорганизации необходимо, чтобы многие люди и отделы изменили свои модели работы. Естественная инерция, присутствующая во многих крупных компаниях, означает, что изменения встречают сопротивление, зачастую настолько широкомасштабное, что оно представляет собой значительное препятствие для сторонников реинжиниринга. Понимание процесса и политики организационных изменений является необходимым условием успешного проведения реинжиниринга.

Инфраструктура информационных технологий

Соотношение инвестиций в информационные технологии (ИТ) и других инвестиций в бизнес в американских компаниях составляет сейчас около 70%. ИТ отражают совокупные инвестиции компании в вычислительные и коммуникационные технологии, в том числе в оборудование, программное обеспечение, телекоммуникации, устройства для сбора и представления данных (например, банкоматы), а также все данные, хранящиеся в электронном виде. Крайне важно, чтобы эти инвестиции создавали ценность для акционеров. Кроме того, бизнес-подразделения должны создавать свои информационные системы на основе параметров корпоративной информационной системы, которая включает комплексный набор технологических решений, касающихся компьютеров, операционных систем, сетей связи, систем для хранения и передачи данных.

Интернет изменил доступность, передачу и стоимость информации. Возможно, компаниям придется конкурировать в режиме реального времени, обмениваться данными в режиме реального времени и заключать сделки также в режиме реального времени. Интернет произвел революцию в управлении цепочками поставок, и как поставщики, так и клиенты стремятся получить доступ к информационным

системам компаний [18]. В США онлайн-продажи в сфере розничной торговли в 2013 г. составили 260 млрд долл., что отражает революционную природу Интернета [35]. Согласование стратегии с ИТ-инфраструктурой – нелёгкая задача, но она приобретает всё более важное значение как элемент достижения успеха на рынке. Информационные технологии предприятия – не технический вопрос: это рабочая проблема, и в её решении, как таковой, должно участвовать высшее руководство [32].

У компании есть четыре основных направления инвестиций в развитие информационно-технологической инфраструктуры [39]:

• Инфраструктура – она обеспечивает основу для интеграции и последующей гибкости. Она совместно используется многими подразделениями компании, централизованно координируется и включает в себя сетевые услуги, предоставление компьютерных систем, управление базами данных и возможность Интернета.

• Область транзакций – такие инвестиции способствуют развитию бизнеса благодаря снижению затрат и обеспечению большей пропускной способности за счёт автоматизации основных повторяющихся операций компании, таких как работа с дебиторской задолженностью и обработка заказов.

• *Информационная сфера* – эти инвестиции позволяют лучше контролировать производительность и качество и включают такие виды деятельности, как планирование, коммуникации и бухгалтерский учёт.

• *Стратегическая область* – инвестиции в неё повышают конкурентные преимущества и стимулируют инновации, что приводит к увеличению продаж и/или позиции на рынке.

Инфраструктура составляет более половины от расходов средних размеров компании на ИТ, и независимо от того, осуществляется ли аутсорсинг ИТ или нет, стратегическое управление должно активно участвовать в политике. И действительно, ключом к успеху в области ИТ является поддержка высшего руководства, поскольку она, среди прочих преимуществ, уменьшает связанную с ИТ «политическую» нестабильность. К прочим факторам, способствующим успешному внедрению информационных технологий, относятся общая цель компании (в практическом плане) и понимание того, какие виды деятельности должны быть централизованными, а какие – децентрализованными. К ключевым процессам относятся непрерывное внедрение инноваций, развитие партнёрских отношений с клиентами, постоянное снижение затрат и повышение

операционной эффективности. Если эти условия будут выполнены, то информационные технологии могут стать ключевым элементом в достижении лидерства в отрасли.

7.3. Кадровые ресурсы

Мы определили стратегическое управление как формирование организаций, которые создают ценность. Создание такой организации требует принятия многих решений, которые в конечном счёте должны принести выгоду её акционерам. К их числу относятся такие важные решения в области кадровых ресурсов, как отбор сотрудников на ключевые должности, разработка соответствующих систем вознаграждения и стимулирования, развитие компетенций, необходимых для успешной конкуренции в будущем, организация бизнес-процессов и принятие решений для достижения успеха.

По мере роста компаний повышаются их требования в части компетенций – навыков, которыми обладают сотрудники компании, процессов и организационных знаний. Для создания новых способностей часто требуется изменение кадрового состава компании. Генеральный директор должен поощрять появление стратегического подхода к управлению кадровыми ресурсами, чего так не хватает очень многим компаниям, в которых административные или политические соображения слишком часто перевешивают стратегические.

Сначала необходимо рассмотреть обязанности руководителей высшего звена по созданию будущих компетенций. Затем сфокусироваться на важнейшем вопросе планирования – преемственности для назначения на должности старших менеджеров, и в итоге сформулировать кадровую политику, которой должно заниматься высшее руководство. Такая политика в значительной степени формирует новые ценности и культуру организации.

Управление ресурсами и компетенциями

Рост требует создания новых компетенций, а это означает обеспечение того, чтобы сотрудники компании обладали соответствующими навыками (что достигается либо через развитие персонала, либо через привлечение новых сотрудников), хранение организационных знаний и обмен ими и внедрение необходимых процессов для интеграции и коор-

динации деятельности. Несмотря на то, что менее значительные способности могут быть переданы на внешний подряд, определяющую роль в том, будет ли создана ценность для акционеров, играет управление ключевыми компетенциями.

Многопрофильные компании имеют свои преимущества. Они могут предоставить более широкие возможности получения опыта для более полного развития своих менеджеров. Они могут передавать навыки и опыт, осуществляя перестановку менеджеров или развивая такие процессы, как обмен передовым опытом. В современной компании решающее значение для успеха имеют люди – с их навыками, мотивацией и креативностью. Генеральный директор и команда топ-менеджеров должны играть активную роль в назначении старших должностных лиц и развитии менеджмента при поддержке кадровых ресурсов, настроенных в точном соответствии с корпоративными и коммерческими стратегиями.

Планирование преемственности

Генеральный директор должен лично участвовать в отборе, обучении и развитии старших руководителей компании. Для глобальной фирмы это будет, скорее всего, выбор из 100 или 200 лучших менеджеров. Эта группа должна обладать навыками и компетенциями, необходимыми для разработки и осуществления стратегии. Одним из наиболее важных из этих мероприятий является планирование преемственности, которое должно выполняться с некоторой долей избыточности в связи с тем, что в наше время существует глобальный рынок административных талантов. Необходимо, чтобы компания согласовывала методы работы с кадровыми ресурсами с корпоративной стратегией.

Политика управления кадровыми ресурсами

Для обеспечения согласованности со стратегией высшее руководство должно проводить соответствующую политику в области кадровых ресурсов. Организационная инерция, о которой мы говорили ранее, часто бывает заложена в устаревших кадровых методах, которые поддерживают «старый путь» вместо того, чтобы способствовать появлению компании будущего. Кадровая политика часто играет решающую роль в формировании культуры компании, и поэтому генеральный директор должен играть активную роль в формировании и утверждении кадровой политики в сфере отбора, вознаграждения и обучения кадров.

Набор и отбор персонала

Компания не сможет добиться успеха без нужных людей и навыков. Как изменяется стратегия, так изменяются и типы необходимых людей и навыков. Стратегическое планирование кадровых ресурсов может обеспечить и облегчить эти изменения, однако без стратегической ясности и четко определенных процессов планирования такие планы не будут реализованы. Высшее руководство играет решающую роль в обеспечении стратегического согласования практики набора и отбора сотрудников.

Проблемы ассимиляции при масштабном наборе людей «извне» могут быть идентичными проблемам, возникающим при слиянии или поглощении, и они могут довольно сильно усложнить жизнь новых членов компании, даже если они наняты на руководящие должности. Эти вопросы, безусловно, становятся еще более проблематичными, когда компания расширяется на международном уровне и нанимает персонал в поддержку этой стратегии. Различаются не только факторы мотивации работников в разных странах, существенные различия имеются также в иммиграционных правилах и нормативных правилах рынка труда.

Вознаграждение

Менеджеры высшего звена должны руководить созданием системы вознаграждения компании. Как правило, выделяют три уровня вознаграждений: один из них связан с корпоративными показателями деятельности; другой – с показателями деятельности на уровне бизнес-подразделений; и третий – с показателями эффективности отдельных лиц.

Система вознаграждения должна также включать как финансовые, так и нефинансовые компоненты. Важными элементами любой системы вознаграждения являются такие факторы, как признание, выбор должности и гибкие возможности сочетания трудовой деятельности и семейной жизни.

Системы вознаграждения также должны решать проблему принципала/агента. Личные цели сотрудников могут отличаться от целей бизнес-подразделения и акционеров. В этой ситуации для того, чтобы побудить людей к желаемому поведению, необходимо использовать стимулы.

В 1990-х гг. широко использовались аукционные опционы, первоначально предназначавшиеся для согласования интересов менеджеров и акционеров. Первоначально право на участие имело весьма ограниченное число менеджеров высшего звена, но затем опционы стали гораздо более распространёнными. Опционы больше используются в небольших

быстрорастущих компаниях, где наличность неизбежно находится в дефиците. Широкие опасения по поводу использования опционов привели к тому, что такие бизнес-лидеры, как Уоррен Баффетт, отказались от их использования, в то время как бухгалтеры стали всё более озабочены отчётностью об опционах. После финансового кризиса использование опционов значительно сократилось, и в настоящее время компании вводят более длительные квалификационные периоды для всех форм вознаграждения, основанных на результатах деятельности, после предъявленных в начале 2000-х гг. обвинений высшего руководства в эгоистичной политике получения краткосрочных выгод [10].

Оценка личных показателей работы, как правило, осложняется обстоятельствами того или иного бизнеса. В целом предпочтительнее, когда работа определяется не только обязанностями, но также и результатами, с чётко определёнными целевыми показателями производительности. Однако не менее важно признавать, что разным видам бизнеса понадобятся разные системы управления. Компаниям роста нужны строители и дальновидные мыслители с соответствующими стилями управления и соответствующими показателями производительности. Зрелый бизнес требует иного подхода, и такие подразделения могут решать совершенно разные задачи, связанные с их ролью в корпоративном портфеле. Стандарты оценки эффективности деятельности на уровне бизнес-подразделений устанавливаются, как правило, в рамках взаимодействия персонала корпоративного и коммерческого уровня. Некоторые компании внедрили систему, которая сравнивает сотрудников с их коллегами, а менее результативные работники получают наказание вплоть до увольнения. Популярность такой политики в последнее время снизилась в связи с мнением о том, что она оказывает неблагоприятное влияние на командный дух [25].

Развитие

Корпоративные менеджеры должны играть важную роль в планировании развития менеджеров компании. Эти мероприятия должны предусматривать дальнейшее развитие наиболее старших менеджеров, о которых отделы кадров часто забывают при составлении планов развития.

Перспективным менеджерам необходимо давать возможности для расширения их навыков и знаний для того, чтобы подготовить их к общим управленческим должностям высшего звена; если оставить менеджеров в одном и том же отделе в течение значительной части их карь-

еры, то это окажет и менеджерам, и самой компании медвежью услугу. Очевидно, что между широтой знаний по специальности и широтой межфункциональных знаний необходимо найти компромисс, однако все старшие должности потребуют последнего элемента, даже при наличии функциональной специализации.

В процессе развития важную роль играет обучение как внутри компании, так и вне её. Внутрифирменное обучение и образование могут создать корпоративный дух и позволить сосредоточиться на реальных вопросах компании, в то время как внешний опыт расширяет перспективы в различных отраслях промышленности и географии такими способами, которые компания не может имитировать. Благоразумное сочетание этих двух элементов может способствовать достижению как корпоративных, так и индивидуальных целей в развитии хорошо зарекомендовавшей себя команды более старших руководителей.

Многие компании предприняли новые и захватывающие подходы к развитию, основанные на концепциях практического обучения. Компания BHP Billiton, например, с целью развития команд молодых менеджеров дала последним реальные поручения с бюджетами на реализацию проектов. Та же компания создала младший «мозговой центр» для консультирования по основным инвестиционным решениям, утверждая, что, поскольку молодые менеджеры компании будут наследовать последствия этих решений, то их мнение необходимо принимать во внимание.

Другие компании предприняли другой радикальный шаг, периодически меняя местами менеджеров и сотрудников, работающих с клиентами. Это поучительный опыт, который может способствовать развитию понимания и эмоциональной отзывчивости обеих сторон [31].

Кадровая политика и культура

Компания, проработавшая несколько лет и получившая определённый опыт, вырабатывает свою собственную культуру – широко разделяемые основополагающие допущения, ценности и убеждения, которые оказывают сильное воздействие на её деятельность и технологические процессы. Многие из этих допущений и убеждений являются неявными и рассматриваются членами компании в качестве аксиом.

Кадровая политика может оказывать весьма определённое воздействие на культуру компании, и поскольку на деятельность организации влияет культура, и это воздействие может быть положительным или отрицательным, то стратегическим менеджерам следует управлять куль-

турой компании настолько, насколько это возможно. Сильная культура может стать препятствием переменам, но она также может заменить механизм контроля и стать мощным источником управления. Некоторые компании пытаются заменить формальный контроль контролем через культуру, когда сотрудники разделяют единую культуру и согласуют свои интересы с интересами компании. Считается, что работники интеллектуального труда, в частности, в таких условиях чувствуют себя гораздо более комфортно.

Многие менеджеры высшего звена говорят сейчас о таких культурных ценностях, как креативность/инновации, высокие этические стандарты, прозрачность и ориентация на результативность. Во многих случаях, однако, не только неформальная культура компании является несопоставимой с такими ценностями, но и сама кадровая политика действует в качестве препятствия тем самым ценностям, которые выражает высшее руководство. Чтобы «выполнять то, что проповедуешь», как выражался Том Питерс, стратегические менеджеры должны урегулировать свои процессы и регламенты с ценностями, за которые они выступают [29].

Реализация стратегии обычно увязывается с вопросом о том, насколько культура организации будет соответствовать этой стратегии. Организации, как и отдельные личности, отличаются друг от друга своей готовностью принимать какие-либо решения.

В контексте реализации стратегии культуру обычно рассматривают с точки зрения ее соответствия выбранной стратегии. Так, например, не все люди в равной степени соответствуют тем или иным видам работ или задачам. Некоторые из них готовы решать новую сложную задачу и с воодушевлением принимают изменения. Про таких обычно говорят, что они любят прыжки с парашютом. Другие предпочитают ничего не менять. Они консервативны по своей природе и, скорее всего, отвергнут предложение принять участие в рискованном виде спорта. Таким образом, эти два типа личностей отражают существующие противоположности в рамках понятия «соответствие».

Р. Майлз и К. Сноу [23] выделили 4 типа культуры по степени их реагирования в ходе реализации стратегии. Это, пожалуй, одна из наиболее интересных классификаций в данном контексте. Авторы подразделяют культуры на типы в зависимости от того, как они относятся к стратегии. Эти различия в культурах важно учитывать, так как они демонстрируют, как каждый тип культуры реагирует на различные стратегические варианты.

Культуры-защитники (defender cultures) существуют в организациях, которые действуют на достаточно хорошо структурированном рынке, и их главной стратегической задачей является улучшение позиций на существующих рынках. Для организации с такой культурой было бы нежелательно развивать новые рынки или расширять ассортимент продукции (диверсифицировать продукцию). Основные ценности в культурах такого типа прекрасно срабатывают в условиях стабильных и достаточно зрелых рынков.

Культуры-разведчики (prospector cultures) в отличие от первых постоянно ищут возможности для новых товаров и рынков и, как следствие, часто создают нестабильность и неопределенность. Эти культуры в большей степени способны к созданию новых рынков и новых товаров.

Культуры-аналитики (analyser cultures) демонстрируют черты культур – разведчиков и защитников. Они способны сочетать стабильность (что любят культуры-защитники) и нестабильность (к чему научились приспосабливаться культуры-разведчики). Такие культуры при одних обстоятельствах могут быть весьма консервативными, а при других – достаточно гибкими.

У реактивных культур (reactor cultures) часто отсутствует четко сформулированная стратегическая цель. Изменения в окружающей среде заставляют их распылять свои силы. Они не проводят никаких инноваций и стремятся перехватить достижения своих конкурентов.

Очевидно, что способность разных культур осуществить какую-либо стратегию неодинакова. Так, например, культуры-защитники и подобные им менее способны принять программу радикальных изменений, чем культуры с ярко выраженными характеристиками разведчиков.

Различие в культуре с точки зрения того, что есть и что необходимо для стратегии, – один из наиболее важных аспектов в реализации стратегии. Несоответствие между этими двумя моментами является действительно сложной проблемой для менеджмента, ибо приходится решать, изменять ли культуру полностью или частично, соглашаясь на компромисс при определении стратегических целей.

Общая приверженность неким взглядам способствует постоянству в поведении организации и, следовательно, препятствует изменениям стратегии. «Прежде чем будет иметь место стратегическое обучение, организация должна как бы позабыть старую (доминировавшую) логику» [5]. Доминирующие в организации глубокие убеждения и имплицитные допущения (культура) являются наиболее мощными внутренними препятствиями фундаментальным изменениям. Лучше других об этом ска-

зал Карл Вёйк: «Корпорация не обладает культурой. Корпорация и есть культура. Вот почему ее чрезвычайно трудно изменять» [4].

Дж. Лорш указывает, что культура не только выполняет функцию призмы, которая, как бы ослепляя менеджеров, не позволяет им своевременно разглядеть изменения внешних условий. «Даже когда руководителям удается преодолеть близорукость, они реагируют на происходящие события с позиций собственной культуры», оставаясь верными выработанным в прошлом убеждениям [21].

Проблема преодоления стратегической инертности организационной культуры является предметом многих исследований. Так, Дж. Лорш считает, что высшее руководство должно признать важность гибкости и новаторства как неотъемлемой и важнейшей составляющей культуры компании [21]. Автор предлагает ряд способов, облегчающих руководителям решение этой задачи, включая:

1) учреждение поста «старшего менеджера без портфеля», чья обязанность – ставить вопросы, оспаривать укоренившиеся убеждения, выдвигать новые идеи;

2) приглашение внешних управляющих, которые будут «поднимать важные вопросы уместности культурных ценностей в изменяющихся условиях»;

3) организацию «в компании образовательных программ для менеджеров среднего звена с привлечением специалистов со стороны»;

4) поощрение «систематической ротации менеджеров, с точки зрения их функций и обязанностей» [21].

Дж. Лорш также утверждает, что доминирующие в организации основные убеждения должны быть зафиксированы в письменной форме: «Если менеджеры осознанно разделяют некоторые верования, последние будут не так сильно сужать их поле зрения и менеджеры скорее поймут, когда перемены во внешней среде приводят к «износу» определенных аспектов культуры» [21]. Он полагает, что руководители должны периодически проводить культурный аудит, цель которого – выработка общих для всей организации убеждений. Но тогда возникает проблема, которая заключается в возможности таким образом по-настоящему убедить людей в правильности той или иной идеи.

И. Бьоркман обращает внимание на исследования, доказывающие, что радикальная смена стратегии должна быть обусловлена фундаментальными изменениями в культуре, осуществление которых, по мнению ученого, включает в себя четыре этапа [6]:

1. Стратегическое отклонение (смещение). В большинстве случаев радикальным изменениям предшествует увеличение разрыва между системой взглядов организации и характеристиками окружения; развивается «стратегическое отклонение» (подробнее о стратегическом отклонении пишет Г. Джонсон в [15]).

2. «Размораживание» существующей системы убеждений. Как правило, стратегическое отклонение в итоге приводит к снижению финансовых показателей и осознанию организационного кризиса. В подобной ситуации казавшиеся бесспорными верования подвергаются сомнению и пересмотру. В результате в организации растут напряженность и разобщенность, происходит развал... системы однородных взглядов.

3. Эксперименты и переформулирование. После того как наступает разочарование в прежней системе взглядов, нередко наступает период замешательства. Он может завершиться созданием новой стратегической концепции, основывающейся как на новых, так и на старых идеях, а также принятием в соответствии с этой концепцией экспериментальных стратегических решений. Положительные результаты принятых решений укрепляют приверженность новой модели поведения.

4. Стабилизация. Положительная обратная связь постепенно усиливает приверженность членов организации новой – доказавшей свою эффективность – системе взглядов.

Особое внимание необходимо обратить на организационные культуры организаций при разработке стратегий слияний и поглощений. Анализ стратегий слияний, поглощений и создания совместных предприятий, как правило, включает в себя исследование конфронтации различных организационных культур. Этим «конфликтом культур» специалисты объясняли, например, неэффективность имевшей место в 1980-х гг. волны слияний [4]. Если объединение двух фирм целесообразно с «рациональной» точки зрения (производственной или рыночной), то причиной крушения их союза могут послужить далеко не столь очевидные культурные различия. Уникальность культуры любой и каждой организации обусловливает проблематичность реализации подобных стратегий.

7.4. Инерция как барьер для изменений

Инерция – термин, заимствованный из физики. К телу необходимо приложить силу, чтобы преодолеть его статичность и заставить двигать-

ся. При этом размер и форма тела будут играть важную роль, например можно сравнить инерцию футбольного мяча и поезда.

Точно так же различные организации имеют менеджмент с различной степенью инерции. Одни легко реагируют на изменения, другие – более неохотно. Готовность к изменениям может зависеть от культуры организации, ее размеров, существующей структуры, вида продукта, который она производит, от ее позиции на рынке и даже от ее возраста (т. е. от того, как долго она существует в данном виде).

Сопротивление изменениям возникает всякий раз, когда организационное изменение влечет за собой разрыв в сложившихся стандартах поведения, критериях и структуре управления.

И. Ансофф определяет сопротивление как многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений [1].

Ключевую характеристику сопротивления можно найти в высказывании Н. Макиавелли: «Сопротивление переменам пропорционально силе ломки культуры и структуры власти, происходящей из-за перемен».

Применительно к конкретной ломке сопротивление будет обратно пропорционально периоду времени, в течение которого происходит изменение.

И. Ансофф предлагает некую теоретическую конструкцию, где рассматривает сопротивление изменениям как сопротивление отдельных лиц, групповое сопротивление и сопротивление системы [1].

Существует несколько причин, почему может возникнуть сопротивление изменениям в определенных обстоятельствах, в которых следует тщательно планировать осуществление изменений и учитывать потребности людей:

1. Некоторое сопротивление изменениям можно ожидать, если люди научились делать что-то полезное для себя в плане своих целей и предпочтений. Они могут рассматривать изменения как угрозу. Аналогично, если люди овладели навыками и чувствуют, что могут контролировать свою работу и ответственность, они будут чувствовать себя относительно безопасно и стабильно. И все же, изменения могут восприниматься как угроза их безопасности, хотя целью может быть обеспечение безопасности организации в целом. Так, университетская среда особенно трудна для осуществления изменений. Ученые, как правило, вознаграждаются за эгоизм в плане проведения своего исследования и его публикации. Это означает, что почти вся энергия уходит на этот

процесс. В итоге они часто не поддерживают изменения или любые действия, которые отвлекли бы их от главной цели – результатов исследования, так как эти результаты часто ведут к повышению статуса и финансовому вознаграждению в новом учреждении.

2. Сопротивление побочным изменениям (расширение определенных видов деятельности за счет сокращения других) возможно, если те, кого касаются эти изменения, не совсем знакомы с причинами и последствиями этих изменений.

3. В случаях давно установленной и принятой политики, моделей поведения, способов выполнения работы, которые стали частью культуры организации, осуществлять изменения следует с осторожностью. Необходимость изменений может и не быть однозначно принята.

4. Для людей характерен страх перед неизвестным, и они чувствуют себя комфортно в ситуациях, политике и процедурах, которые им знакомы. Следовательно, важным аспектом изменений является их осознание и понимание.

5. Сама организация или отдельные менеджеры могут сопротивляться внешнему давлению, если изменения подразумевают значительные расходы, вложения в новое оборудование и связанные с этим риски. Эта проблема может усугубляться в случаях, в которых были сделаны значительные инвестиции в завод и оборудование, которое до сих пор еще остается в удовлетворительном состоянии. Хотя спрос падает, может проявляться нежелание продавать завод или закрывать его.

6. Сопротивление вероятно при наличии возможных недочетов или слабых сторон предложения. Решения об изменениях могут быть приняты стратегическим лидером, а затем делегироваться для их осуществления. Менеджеры, лучше знающие рынок, могут проявлять сдержанность, если их не проконсультировали в процессе формулировки изменений.

Противники могут сопротивляться самим изменениям либо предлагаемым средствам их осуществления. Можно и следует преодолеть оба вида сопротивления для успешного осуществления изменений.

Однако возможны, а иногда и неизбежны потери. Некоторые сотрудники уволятся, потому что чувствуют себя некомфортно после изменений.

Приведем некоторые признаки сопротивления:

«Терпение и труд все перетрут» (отказ).

«Начнем новую жизнь с понедельника» (откладывание на потом).

«Не сыграть бы в ящик» (неопределенность).

«Новый клич разбил паралич» (отсутствие внедрения).

«Чем больше тратим краски (на лозунги), тем меньше верим в сказки» (стратегическая неэффективность).

«Чего босс не знает, от того и не страдает» (саботаж).

«Давайте вернемся назад к настоящей работе!» (отступление).

К. Левин [20] предложил при рассмотрении организационных изменений использовать трехступенчатую модель, которая включает «размораживание», движение к новому уровню и «застывание».

«Размораживание» как первая ступень модели предполагает принятие мер, которые позволили бы работникам отказаться от существующей практики или корпоративных культурных норм при подготовке к изменениям. Во многих организациях ничего не меняется в течение многих лет, и «размораживание» необходимо как фаза встряски. Импульсом для «размораживания» может быть внутренний или внешний фактор. Изменяющиеся рыночные условия, например, свидетельствуют о том, что изменения в организации тоже неизбежны. Рыночный кризис может убедить работников, что изменения – это необходимое следствие данного кризиса. Внутри фирмы ожидание перемен может быть вызвано изменениями в менеджерском звене, провозглашением борьбы за прибыль или разговорами о реструктуризации.

Вторую ступень модели К. Левин называет «движение к новому», движение к новому уровню уже предполагает необходимые изменения. Количество времени, выделяемого на эту фазу, может варьировать. Структурные изменения обычно осуществляются достаточно быстро. На изменение внутренних систем (таких, как системы качества или новые информационные системы) уходит меньше времени, изменение корпоративной культуры происходит в течение нескольких лет.

Третья ступень модели по К. Левину – «застывание» («замораживание», «блокирование») – необходимо для того, чтобы зафиксировать изменения и не допустить, чтобы организация вернулась на старые позиции. Наиболее часто «цементирования» требуют именно культурные изменения, а не какие-либо другие, и на этой стадии со стороны менеджмента требуется определенная решительность.

Одномоментные и поэтапные изменения

Изменения могут проходить с разной скоростью – одномоментно и поэтапно, постепенно (рис. 7.3). Выбор схемы изменений определяют два фактора [30]:

1) Насколько срочной является необходимость изменений. Например, рыночный кризис обычно диктует срочную необходимость изменений, а подготовка к принятию новых юридических положений, планируемых через 5 лет, позволит вводить изменения медленнее и, возможно, менее болезненно.

2) Насколько сильна инерция внутри корпоративной культуры. Так, для «размораживания» инерции одним организациям требуется больше времени, чем другим.

Преимуществом одномоментных изменений является эффект быстрого преодоления. Такая модель изменений позволяет организации быстро реагировать на изменения и принимать новые условия, не оглядываясь назад. Недостатком подобного подхода является «болевой» фактор. Так, со стороны менеджмента при одномоментном изменении может потребоваться даже принуждение по отношению к подчиненным, что может испортить взаимоотношения между ними.

Преимуществом поэтапных изменений является постепенность, пошаговость. Менеджмент организаций, где инерция велика, при такой модели может добиться одобрения изменений еще до начала или уже в процессе самих изменений, учитывая все факторы. Весь процесс подразделяется на ряд четких шагов, между которыми может быть фаза

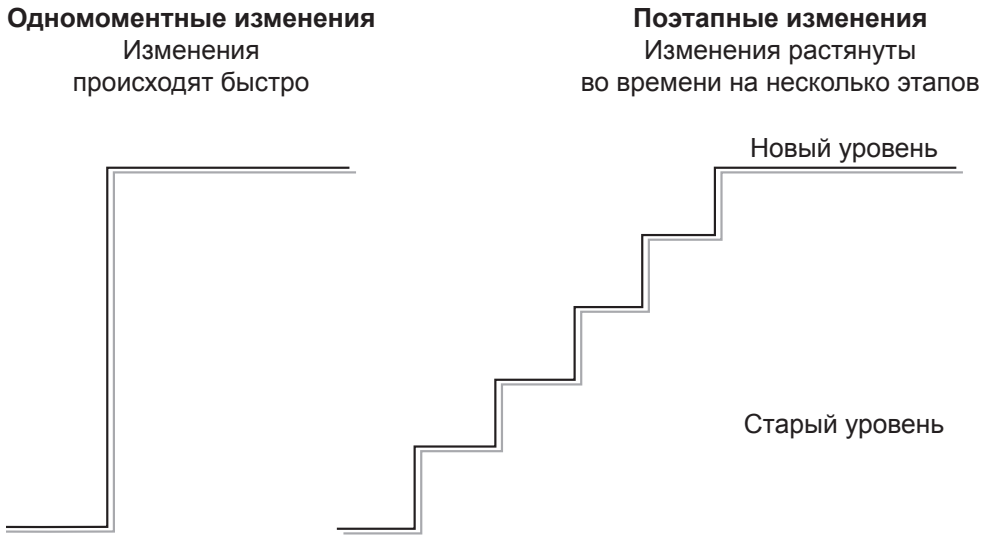


Рис. 7.3. Одномоментные и поэтапные изменения

«отдыха». Данная модель нецелесообразна в ситуациях быстрого изменения окружающей среды.

Модели реализации изменений

Рассмотрение процесса фактического руководства стратегическими изменениями неизбежно приведет нас к анализу ряда менеджерских подходов и их соответствия различным ситуациям. Д. Кэмпбелл, Дж. Стоун-Хаус и Б. Хьюстон определяют два дополняющих друг друга подхода [2], Д. Котлер и Л. Слезингер – целых шесть [17].

Некоторые авторы считают, что изменения могут быть успешно проведены с помощью целого ряда менеджерских приемов – по принципу: «Если не срабатывает одно, попробуй другое».

Большинство ученых и менеджеров единодушны в том, что процесс изменений должен начинаться *с предоставления сведений и коммуникации.* Необходимо информировать всех долевых участников (в основном внутри компании), которых могут коснуться данные изменения. Информация об изменениях должна включать объяснение причины изменений, определение временных параметров и масштаба изменений. В некоторых организациях уже одной этой процедуры достаточно, чтобы преодолеть инерцию и начать процесс изменений. В других – нет.

Следующим шагом должно быть *движение к обсуждению и к взаимному участию.* Все заинтересованные люди должны быть приглашены к обсуждению и реализации процесса изменений. Таким образом, есть надежда, что все будут «в одной лодке», и работники будут чувствовать свою причастность к данным изменениям. На этом этапе возможно некоторое манипулирование подчиненными со стороны менеджмента путем апеллирования к эмоциям работников либо сознательного недооценивания или переоценивания изменений.

Если после этих шагов подчиненные все-таки не желают принимать участие в изменениях, менеджеры могут прибегнуть к некоторому *принуждению.* Эта тактика приемлема не во всех организациях, но там, где она может быть использована, достигается ощутимый результат. Принуждение – это метод укрепления позиций в процессе изменений путем использования асимметрии в должностных полномочиях менеджеров высшего звена и рядовых работников. К данной тактике прибегают в крайнем случае, так как она может дать очень негативный эффект для дальнейших взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

Второй подход к фактическому руководству стратегическими изменениями известен как **единоличная организация изменений.** В некоторых исследованиях данный подход называют «чемпионом модели изменений». Единоличная организация – это процесс, который от начала и до конца проводится одним человеком. Им может быть топ-менеджер организации или человек, приглашенный в качестве консультанта на время проведения изменений. При таком подходе есть ряд преимуществ.

Во-первых, внимание сосредоточивается на конкретном человеке, которого олицетворяют с процессом изменений. Живой «символ» изменений может действовать как стимул к их осуществлению, что даст возможность избежать сложностей.

Во-вторых, во многих случаях организатор изменений является экспертом в данной области. Вероятно, он уже встречался с подобными изменениями в других организациях и хорошо знаком с возникающими при этом проблемами и способами их решения.

В-третьих, назначение какого-то одного человека руководителем изменений иногда означает, что топ-менеджеры в этот момент заняты другими проблемами и передают ответственность за изменения данному человеку. Таким образом, они получают возможность сконцентрироваться на развитии будущей стратегии.

А.Н. Люкшинов на основе исследований И. Ансоффа различает четыре подхода к проблеме менеджмента в условиях изменений [3]:

1 – принудительный метод проведения изменений;

2 – адаптивные изменения;

3 – управление кризисной ситуацией;

4 – управление сопротивлением.

Принудительный метод проведения изменений предусматривает использование силы преодоления сопротивления. Опыт показывает, что принудительное изменение – процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном аспекте, но он дает преимущество во времени. Использование данного метода оправдано лишь в условиях острого дефицита времени, когда требуется незамедлительная реакция.

Адаптивные изменения – постепенные незначительные перемены, которые в течение длительного периода оказывают воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров. Этот процесс социологи называют органической адаптацией. Руководит им не высшее руководство организации, и возникает он как реакция на постоянные воздействия извне, на неудовлетворительные

показатели функционирования организации или, что реже, осуществляется творческими силами внутри организации. Такая постепенная адаптация обычно протекает путем проб и ошибок.

Процесс адаптивных изменений медленный, но он имеет и положительные стороны – сопротивление в каждый конкретный момент времени при этом незначительно. К этому приему прибегают в условиях, когда у сторонников изменений нет достаточного административного ресурса.

Управление кризисной ситуацией применяется в тех случаях, когда изменение во внешней среде угрожает существованию организации, и она находится в жестоком цейтноте. В условиях кризиса сопротивление уступает место поддержке. Когда цейтнот нарастает, первоначальной задачей высшего руководства является не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники, быстрые и эффективные ответные действия.

По мере выхода из кризисной ситуации руководство организации должно предвидеть и предупредить возобновление сопротивления, которое обычно сопровождает первые признаки преодоления кризиса.

Часто случается, что группа топ-менеджеров убеждает себя в неизбежности надвигающегося кризиса, в то время как остальные менеджеры еще не улавливают признаков его приближения. Если эта группа обладает достаточной властью и влиянием, она должна предпринять принудительные ответные меры, причем эти меры должны быть реализованы в условиях жесточайшего дефицита времени.

Управление сопротивлением – промежуточный подход, который может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Он может применяться, когда времени больше, чем необходимо для принудительных, но меньше – для адаптивных изменений.

Продолжительность процесса изменений подгоняется под имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод преобразуется в принудительный, с уменьшением срочности – в адаптивный метод осуществления изменений. Это свойство приобретается благодаря использованию поэтапного подхода: процесс планирования подразделяется на этапы; в конце каждого этапа происходит реализация определенной программы внедрения.

Утвердившееся понятие о том, что планирование и внедрение суть процессы последовательные, уступает место параллельным процессам – планированию и внедрению.

Сопротивление контролируется прежде всего с помощью четкого определения стартовых условий. Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения. И наконец, сопротивление находится под контролем в течение всего процесса изменений.

Преимущество метода управления сопротивлением заключается в том, что он подгоняет ответные меры организации к началу процессов во внешней среде и одновременно учитывает реальное распределение власти внутри нее. Недостаток состоит в том, что этот метод сложнее двух других. Более того, он требует постоянного внимания со стороны высшего руководства.

Организационное проектирование становится все более популярным среди теоретиков и практиков стратегического менеджмента. Согласно данным Совета по проектированию Великобритании, компании, которые постоянно применяют принципы организационного проектирования в своей работе, достигают лучших результатов, чем их соперники. Ученые, занимающиеся менеджментом в таких учреждениях, как Стэнфордский университет и Университет штата Вирджиния, изучают применение принципов проектирования в бизнесе уже не одно десятилетие и также отмечают постоянно нарастающий эффект от практики их реализации [10].

Выводы

1. Создание архитектуры компании требует от любого стратегического менеджера принятия ряда важных решений. Как мы уже подчеркивали, стратегический менеджмент связан как с выработкой стратегии, так и с обеспечением её реализации. Эти две стадии разработки и реализации являются взаимозависимыми; тогда можно сказать, что стратегия формирует архитектуру, архитектура формирует стратегию.

2. Архитектура объединяет три элемента – структуру, процессы и кадровые ресурсы. В быстро меняющемся мире компании, вероятно, придётся внедрять инновации во всех трёх из них. В будущем компаниям нужно быть ещё более гибкими, придавать больше значения креативности, заниматься вопросами найма и переобучения высококвалифицированного персонала, ускорять процессы принятия решений и уделять больше управленческого внимания интеллектуальным активам компании.

3. Структура отражает то, как компания сочетает две противоречащие друг другу цели – дифференциацию и интеграцию. Дифференциация отражает специализацию, которая используется для повышения эффективности за счёт привлечения специализированного персонала. Однако такие специалисты часто теряют из виду «ситуацию в целом», а значит, возникает необходимость интеграции, которая может привести к значительной организационной напряжённости. Структура включает в себя решения на основе дифференциации – будь то по продукту или по географии – и это решение, в свою очередь, определяет необходимые интегративные механизмы. Для повышения гибкости и скорости реакции многие компании снизили степень вертикальной дифференциации, ликвидировав управленческие уровни, что привело к значительному дополнительному давлению на оставшихся сотрудников.

4. Усиление конкуренции также подразумевает, что компании должны пересмотреть управление процессами. Они должны определить процессы, которые обеспечивают ценность для клиентов, и управлять ими на сквозной основе. Такой акцент может привести к конфликту между (вертикальной) структурой бизнеса и (горизонтальной) структурой процессов, в результате чего возникнут вопросы власти и полномочий. Подчеркнута важность информационных технологий для современной компании. Поскольку инвестиции в информационные технологии в настоящее время являются одним из основных компонентов капитальных расходов любой компании, то такие инвестиции должны способствовать развитию бизнеса и стратегии компании.

5. Наконец, проектирование архитектуры предполагает принятие решений о кадровых ресурсах компании. В любой организации важнейшим ресурсом являются люди, и стратегические менеджеры должны следить за тем, чтобы в компанию нанимались правильные люди и чтобы системы стимулирования обеспечивали согласование интересов сотрудников с интересами компании. Управление знаниями становится всё более важной основой конкурентного преимущества.

6. Генеральный директор и другие руководители будут активно участвовать в принятии данных архитектурных решений. Некоторые решения, такие как формирование новой структуры, входят в непосредственный круг обязанностей высшего руководства. В других областях принятия решений применение адекватных систем должен обеспечивать генеральный директор. Системы подбора топ-менеджеров, планирования преемственности, поощрения и вознаграждения, а также сис-

темы бизнес-планирования – все они требуют участия стратегических менеджеров.

7. Различные организации имеют менеджмент с различной степенью инерции. Одни легко реагируют на изменения, другие – более неохотно. Готовность к изменениям может зависеть от культуры организации, ее размеров, существующей структуры, вида продукта, который она производит, от ее позиции на рынке и даже от ее возраста (т. е. от того, как долго она существует в данном виде).

Сопротивление изменениям возникает всякий раз, когда организационное изменение влечет за собой разрыв в сложившихся стандартах поведения, критериях и структуре управления.

И. Ансофф определяет сопротивление как многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений.

Он предлагает некую теоретическую конструкцию, где рассматривает сопротивление изменениям как сопротивление отдельных лиц, групповое сопротивление и сопротивление системы.

8. Предложено при рассмотрении организационных изменений использовать трехступенчатую модель К. Левина, которая включает «размораживание», движение к новому уровню и «застывание».

«Размораживание» как первая ступень модели предполагает принятие мер, которые позволили бы работникам отказаться от существующей практики или корпоративных культурных норм при подготовке к изменениям. Во многих организациях ничего не меняется в течение многих лет, и «размораживание» необходимо как фаза встряски. Импульсом для «размораживания» может быть внутренний или внешний фактор.

Вторую ступень модели К. Левин называет «движение к новому», движение к новому уровню уже предполагает необходимые изменения. Количество времени, выделяемого на эту фазу, может варьировать. Структурные изменения обычно осуществляются достаточно быстро. На изменение внутренних систем (таких, как системы качества или новые информационные системы) уходит меньше времени, изменение корпоративной культуры происходит в течение нескольких лет.

Третья ступень модели, по К. Левину, – «застывание» («замораживание», «блокирование»), необходимое для того, чтобы зафиксировать изменения и не допустить, чтобы организация вернулась на старые позиции. Наиболее часто «цементирования» требуют именно культурные изменения, а не какие-либо другие, и на этой стадии со стороны менеджмента требуется определенная решительность.

Литература к главе 7

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

2. Кэмпбелл Д., Стоунхауз Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Проспект, 2003.

3. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.

5. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III Д.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2003.

6. Bjorkman, I. (1989). Factors Influencing Processes of Radical Change in Organizational Belief Systems // Scandinavian Journal of Management (5, 4, 251-271).

7. Burns, T. and Stalker, G.M. (1994). The Management of Innovation. – Oxford University Press.

8. Chandler, A.D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. – Cambridge, MA, MIT Press.

9. Dietl, H., Royer, S. and Stratmann, U. (2009). Value creation architectures and competitive advantage: Lessons from the European automobile industry // California Management Review 51(3): 24-48.

10. Fitzroy, P., Hulbert, J.M. and O`Shannassy, T. (2016). Strategic management: the challenge of creating value. – 3rd edition.

11. Galbraith, J.R. (2005). Designing the Customer-Centric Organization. – San Francisco, Jossey-Bass.

12. Goold, M. and Campbell, A. (2002). Do you have a well-designed organization? // Harvard Business Review (March): 117-24.

13. Greenberg, J. and Baron, R.A. (2008). Behavior in Organizations. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

14. Handy, C. (2001). The Elephant and the Flea. – London, Hutchinson.

15. Johnson, G. (1987). Strategic Change and the Management Process. – Oxford: Blackwell.

16. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance // Harvard Business Review (January–February 1992): 71-9.

17. Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change // Harvard Business Review, March–April.

18. Lankford, W.M. (2004). Supply chain management and the Internet // Online Information Review 28, 301-5.

19. Lawrence, P. and Lorsch, J.W. (1967). Organizations and Environment. – Boston, MA, Harvard University Press.

20. Levin, K. (1947). Feedback problems of social diagnosis and action: Part II-B of Frontiers in Group Dynamics // Human Relations. 1. 1947, 147-153.

21. Lorsch, J.W. (1986). Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change // California Management Journal (Winter: 95-109).

22. Miles, R.E., Miles, G., Snow, C.C., Blomqvist, K. and Rocha, H. (2009). The I-Form organization // California Management Review 51(4): 61-76.

23. Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978). Organizational Strategy, Structure and Procees. – New York: McGraw-Hill.

24. Mintsberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. – N.Y., Free Press.

25. Olsen, E.G. (2013). Microsoft, GE and the Futility of Ranking Employees // Fortune, November 18.

26. O`Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and Future // Academy of Management Perspectives 27(4): 324-38.

27. Ostroff, F. (1999). The Horizontal Organization. – New York, Oxford University Press.

28. Palmberg, K. (2010). Experiences with implementing process management: A multiple case study // Business Process Management Journal 16(1): 93-113.

29. Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). In Search of Excellence. – New York, Harper & Row.

30. Quinn, J.B. and Voyer, J. (1998). Logical incrementalism: managing strategy formation. – In Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (eds.) The Strategy Process. – Englewood Cliffs: Prentice Hall.

31. Revens, R.W. (1998). The ABC of Action Learning. – London, Lemos and Crane.

32. Ross, J., Weill, P. and Robertson, D.C. (2006). Enterprise Architecture as Strategy. – Boston, MA, Harvard Business School Press.

33. Saka-Helmhout, A. (2007). Unravelling learning within multinational corporations // British Journal of Management 18(3): 294-310.

34. Sarros, J.C., Cooper, B.K. and Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture // Journal of Leadership and Organizational Studies 15(2): 145.

35. Statista (2015). Total and e-Commerce Value of US Retail Sales from 2000 to 2013. – From www.statista.com/statistics/185283/total-and-e-commerce-us-retail-sales-since-2000/, viewed 1 May, 2015.

36. Subramonian, S., Tousni, M. and Krishnankutty, K.V. (2009). The role of BPR in the in implementation of ERP systems // Business Process Management Journal 15(5): 653-68.

37. Tushman, M.L. and O`Reilly, C.A. (2004). The ambidextrous organization // Harvard Business Review (April): 74-83.

38. Ward, J. and Peppard, J. (2002). Strategic Planning for Information Systems. – Chichester, Wiley.

39. Weill, P. and Broadbent, M. (1998). Leveraging the New Infrastructure. – Boston, MA, Harvard Business School Press.

40. Williamson, O.E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis Implications. – New York, The Free Press.

41. Worley, C.G. and Lawler, E.E.I. (2006). Designing organizations that are built to change // MIT Sloan Management Review 48(1): 19-23.

Глава 8. Управление рисками

Задачи обучения

Изучив данную главу, вы должны уметь:

1. Осознавать разницу между понятиями риска и неопределенности.
2. Определять типовые риски, возникающие при формировании и реализации стратегии.
3. Изложить процедуру процесса управления рисками в организации.
4. Учитывать современные проблемы, возникающие при стратегическом управлении рисками.

Международная деловая среда становится все более нестабильной по мере того, как инновации продолжают стимулировать конкуренцию, политические изменения влияют на рыночные отношения, экономическая инфраструктура подвергается экологическим угрозам, а на финансовых рынках наблюдается небывалая неустойчивость. Конкуренция во всех отраслях характеризуется углублением специализации, повышением уровня сложности, ускорением и учащением изменений, что в совокупности свидетельствует о гиперконкурентных условиях, в которых коммерческое предприятие вынуждено принимать стратегические решения. В то же время общество сталкивается с системными экономическими и политическими рисками на взаимодействующих мировых рынках, в условиях глобальных климатических изменений, перед лицом угроз международного терроризма. Все это обусловливает востребованность эффективных практик в области стратегического управления рисками, позволяющих обращаться к данным явлениям как на уровне корпоративного управления, так и на общественно-политическом уровне.

Корпорация, осуществляющая свою деятельность на мировых рынках, подвержена множеству рисков и факторов внешнего влияния, которые не зависят от воли руководства, но одновременно открывают новые стратегические возможности. Таким образом, стратегическое управление рисками нацелено на устранение рисков, сопряженных с убытками, и на оптимизацию экономической отдачи от альтернативных деловых инициатив, реализуемых в условиях рыночной неопределенности. Это чрезвычайно трудная задача, требующая энергичных действий,

и от ее решения в конечном счете зависит конкурентное преимущество в условиях глобальной конкуренции. Представляется очевидным, что компетенции в сфере управления корпоративными рисками критически важны для ограничения негативных экономических эффектов рыночной волатильности и других факторов воздействия, и в силу этого они способствуют экономическому росту на благо общества.

8.1. Понятия «риск» и «неопределенность»

Риски затрагивают каждый аспект человеческой жизни: мы живем с ними каждый день и учимся управлять их влиянием на нашу жизнь. В большинстве случаев это делается бессистемно, на основе здравого смысла, имеющихся знаний и опыта, инстинктивно.

Понятие риска связано с понятиями «неопределенность» и «вероятность».

Неопределенности подвержена вся человеческая деятельность. Однако зачастую неопределенность может рассматриваться с точки зрения вероятности, при условии того, что об этой неопределенности известно достаточно информации. Вероятность основана на наступлении того или иного события и, таким образом, должна влиять на результаты этого события. Такое влияние может быть определено исходя из причины и описания происшествия. Например, причина, описание и последствия могут быть проиллюстрированы следующим образом:

Если «*переходить дорогу не глядя*», то это с большой степенью вероятности может привести к «*несчастному случаю*».

На рис. 8.1 понятие «риск» проиллюстрировано с точки зрения неопределенности, вероятности, влияния и результата.

Если можно определить вероятность, причину и влияние происшествия, то и вероятностное распределение может быть рассчитано. Исходя из вероятностного распределения ряда возможностей могут быть определены шансы наступления риска, что снижает неопределенность, связанную с конкретным событием.

Часто в специальной литературе предлагается рассматривать неопределенность как пророчество, поскольку пророчество не основано ни на данных, ни на опыте. Однако предсказание обычно основано на данных или прошлом опыте и, как следствие, служит основой для потенциального риска.

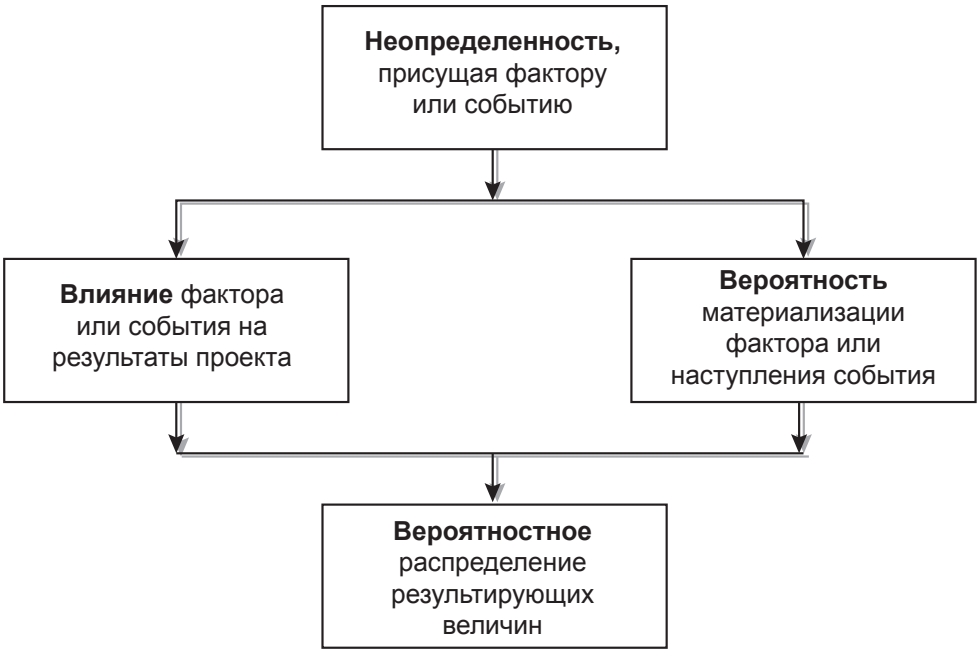


Рис. 8.1. Понятие риска [29]

Риск и неопределенность: базовые понятия и общие принципы

Как отмечено в работе К. Чапман и С. Вард [7]: «Все проекты сопряжены с риском – проект с нулевым риском не стоит того, чтобы его реализовывать. Организации, обладающие лучшим пониманием характера этих рисков и способные более эффективно управлять ими, могут не только избежать непредвиденных катастрофических последствий, но и работать с ограниченной маржой и меньшей неопределенностью, высвобождая ресурсы для других нужд и используя возможности привлекательного инвестирования, которые в противном случае были бы отвергнуты как слишком рискованные».

Риск и неопределенность разграничиваются в работах Л. Бассей [6] и А. Мерретт и А. Сайкс [31] следующим образом: «Решение считается подверженным риску, если оно влечет за собой ряд возможных результатов и если известный спектр вероятных возможностей может быть увязан с результатом.

Неопределенность существует, когда есть более чем один возможный результат той или иной последовательности действий, но при этом вероятность наступления каждого из результатов неизвестна».

В современной деловой среде практически все решения принимаются исключительно исходя из их финансовых последствий. Руководителям предприятий нужно понимать и знать, оправдывает ли рентабельность проекта те риски, которые они на себя принимают, а также масштаб этих последствий (потерь) в случае материализации рисков. Инвесторам, с другой стороны, необходимы определенные показатели того, соответствует ли рентабельность инвестиций минимальной для них норме рентабельности в случае полной подверженности инвестиций выявленным рискам. Как полагает Т. Мерна: «...мы находимся в той уникальной точке рынка, где игроки начинают осознавать необходимость количественной оценки рисков и предоставления всем участникам сделки информации об этих проектах» [30].

Таким образом, выявление рисков и их количественная оценка по отношению к норме рентабельности проекта – важная составляющая. Зная полный объем прибыли и/или убытка, руководители предприятий и инвесторы, исходя из этого, могут принимать решение о том, утверждать или отклонять инвестицию или проект.

Считается, что слово «риск» произошло от арабского слова *risq* или латинского слова *riscum* [24]. Арабское слово *risq* означает «нечто, посланное вам [Всевышним], из чего вы можете извлечь прибыль» и имеет положительные коннотации: «случайность», «благоприятный результат». Однако латинское слово *riscum* первоначально обозначало трудность, которую представляет для мореплавателя барьерный риф, и, очевидно, имеет как аналогичные, так и противоположные коннотации: «случайность», но «неблагоприятный случай».

Греческое слово, произошедшее от арабского *risq*, которое использовалось в XII в., как представляется, было связано с вероятностью тех или иных результатов в целом и не имело ни положительных, ни отрицательных оттенков значения [24]. Современное французское слово *risque* имеет преимущественно негативные, но иногда и позитивные коннотации, как, например, в поговорке *qui ne risque rien n'a rien,* что означает «кто ничем не рискует, тот ничего не имеет»; в то же время в общепринятом употреблении в английском языке слово *risk* имеет четко выраженное негативное значение, как, например, в выражениях *run the risk* («идти на риск») или *at risk* («подвергаться риску»), означающих быть подверженным опасности.

Слово *risk* появилось в английском языке в середине XVII в. и произошло от французского *risque*. Во второй четверти XVIII в. при операциях страхования стало использоваться англиканизированное написание [15]. С течением времени и в общеупотребительной практике значение этого слова изменилось: вместо простого описания любого непреднамеренного или неожиданного результата – положительного или отрицательного – того или иного решения или последовательности действий оно стало ассоциироваться с нежелательными результатами и вероятностью их наступления [43]. В тематической литературе более научного и специализированного характера слово *risk* используется в значении «мера вероятности наступления того или иного результата», «масштаб результата» или и то и другое. Предпринимался ряд попыток объединить идею масштаба и вероятности результата в одном определении. Для многих организаций риск – это слово из четырех букв, от которого они стараются себя изолировать.

В. Роэ [35] определяет риск как «потенциал наступления нежелательных негативных последствий события или деятельности», тогда как многие другие авторы определяют риск в качестве «меры вероятности и степени критичности негативных последствий». Н. Реселл [34] объясняет, что «риск – это шанс наступления негативного результата. Чтобы измерить риск, мы должны, соответственно, измерить как определяющие его компоненты, так и вероятность негативного исхода». Способ совмещения таких измерений Л. Гратт [16] описывает следующим образом: «Оценка риска обычно основывается на ожидаемом результате обусловленной вероятности наступления события, помноженной на последствия данного события при условии его наступления».

Отсюда следует, что в контексте, например, потенциальной катастрофы слово «риск» может использоваться либо как мера масштаба непреднамеренного результата (например, 2000 погибших), либо как вероятность его наступления, например 1 к 1000, либо даже как комбинация двух этих значений – статистическое ожидание двух смертей [43]. С течением времени слово «риск» обросло различными, иногда противоречащими друг другу, а в последнее время довольно сложными значениями. К сожалению, превалирующим не стало простое определение, тесно связанное со средневековой греческой интерпретацией – той, которая лишена каких-либо коннотаций, указывающих на благоприятный или неблагоприятный результат либо вероятность или масштаб события.

Модель, изображенная на рис. 8.2, подразумевает, что риск состоит из четырех основных параметров: вероятность наступления, степень критичности воздействия, подверженность изменению и степень независимости от других факторов риска. Без любой из этих составляющих ситуацию или событие нельзя в сущности рассматривать в качестве риска. Данную модель можно использовать для описания ситуаций или событий, связанных с риском, при моделировании инвестиций в рамках анализа рисков.

Использование модели риска помогает сократить зависимость от недостоверных суждений или интуитивных догадок. Данные для этой модели вводят люди, а их обработку осуществляет вычислительная система [15].

Различные модели служат в качестве подкрепления для нашей ненадежной интуиции. Можно выделить две функции модели:

1. Она выдает ответ.

2. Она действует в качестве инструмента коммуникации, выявляя факторы, которые в противном случае не принимались бы во внимание.

Модели служат механизмом, с помощью которого информация о рисках может распространяться в рамках системы. Система управления



Рис. 8.2. Типовые параметры риска [3]

рисками представляет собой модель, она служит средством выявления, классификации, анализа рисков и последующего реагирования на них.

Общепринятое определение риска – как вероятности того, что нечто нежелательное произойдет в определенный момент времени, – является концептуально простым, но трудным для применения. Оно не дает никаких указаний на общий контекст и на то, каким образом риски могут восприниматься. Большинство людей, думая о риске, имеют в виду три компонента: происходит что-то плохое; вероятность того, что это произойдет; последствия того, что это произойдет. Эти три компонента риска можно использовать как основу структуры оценки риска. В работе Л. Каплан и Г. Геррик [23] предложена трехчастная схема учета рисков, которая включает в себя набор сценариев или аналогичных вариантов развития событий (происходит что-то плохое); вероятность их материализации (вероятность того, что произойдет что-то плохое); последующие меры, связанные с их материализацией.

Данная схема игнорирует вопрос об определении, поскольку оставляет за оценщиками риска возможность определять, что в действительности означает «нечто плохое», каковы сценарии или происшествия, способные привести к чему-то плохому, как измерять степень критичности результатов. Этапы определения и измерения риска включают в себя следующее:

1. Определение того, что означает «нечто плохое», посредством выявления находящихся под угрозой целей и ресурсов организации.

2. Выявление сценариев, материализация которых может представлять угрозу для ценных ресурсов.

3. Измерение степени критичности или масштаба воздействия.

Степень критичности или масштаб последствий измеряют с помощью функции ценности, которая служит общей закономерностью. Степень критичности может измеряться в общеупотребительных единицах измерения по всему спектру значений риска посредством преобразования воздействия в общеупотребительную единицу ценности. Это может быть безразмерная единица измерения, например вспомогательные функции, используемые в экономике и анализе принятия решений, или то или иное общеупотребительное экономическое понятие [25].

Проблема здесь заключается в выборе подходящей меры для измерения воздействия и в последующем определении формы функции последствий. Такая форма должна отображать риск для различных стейкхолдеров и иллюстрировать факторы воздействия на здоровье, безопасность и окружающую среду, а также другие активы.

Одной из реакций – по-прежнему на удивление распространенной – является стремление увернуться от риска и надеяться на лучшее. Другая реакция заключается в применении к конкретной проблеме экспертных суждений, опыта и чутья. Несмотря на это, решения об инвестировании значительных средств принимаются только на основе рассудочных суждений, с незначительной опорой на что-то еще или без такой опоры.

Неопределенность

Выше риск и неопределенность рассматривались в соответствии с их разграничением, проводимым в работах Л. Бассей [6] и А. Мерретт и А. Сайкс [31]. Однако такие авторы, как Дж. Вертон [42] и Д. Дьюкман [11], полагают, что понятия «риск» и «неопределенность» могут использоваться как взаимозаменяемые, но при этом обладают различными оттенками значения: риск обозначает статистически предсказуемые происшествия, а неопределенность – неизвестную и в принципе не поддающуюся прогнозированию вариативность.

М. Лифсон и Е. Шайфер [26] объединяют эти два понятия, давая следующее определение риска: *Неопределенность, связанная с оценками результатов*.

Неопределенность используется для описания ситуации, когда наступлению того или иного события невозможно присвоить степень вероятности. Неопределенность обусловливает разрыв между хорошим решением и хорошим результатом. Разграничивающим фактором между риском и неопределенностью является то, что риск имеет количественно измеряемые атрибуты и место в расчете вероятностей, тогда как неопределенность их не имеет [13].

Как полагает П. Хэтланд [17], следующие утверждения разъясняют неопределенность:

• Риск подразумевает неопределенное явление.

• Неопределенное явление может подразумевать нечто желательное или нежелательное.

• Неопределенность и то, что она подразумевает, необходимо понимать, чтобы управлять ими надлежащим образом.

Согласно Н. Смиту [39], риски подразделяются на три категории: известные риски, известные неизвестные и неизвестные неизвестные.

Известные риски включают в себя незначительные изменения производительности и колебания в материальных затратах и неизбеж-

но возникают в рамках строительных и производственных проектов. Как правило, они покрываются суммами на непредвиденные расходы, предусмотренными для покрытия дополнительных работ или задержек, обычно в форме дополнительной доли, предусмотренной в смете.

Известные неизвестные – это рисковые события, наступление которых предсказуемо или прогнозируемо в форме вероятности их наступления или известных вероятных последствий. Например, на воротах склада списанных автомобилей в одном из районов Нью-Йорка имеется следующая предупреждающая табличка: «Данное помещение охраняется ротвейлерами и доберманами-пинчерами трое суток в неделю. Угадайте, какие это сутки».

Потенциальный злоумышленник может сделать вывод на основе этой предупреждающей таблички, что вероятность встретиться с собаками и, возможно, быть растерзанным ими составляет 3/7, а вероятность успеха – 4/7. Таким образом, шанс не быть пойманным выше, однако, не располагая данными о соответствующих сутках, приходится гадать [29].

Неизвестные неизвестные – такие события, вероятность наступления и последствия которых не поддаются прогнозированию, даже самыми опытными практиками. Подобные события обычно рассматриваются как форс-мажор. Пример неизвестных неизвестных характерен для фармацевтической отрасли. На первом этапе процесса разработки лекарственного препарата побочные эффекты и их вероятность неизвестны, хотя известно, что все лекарственные препараты имеют побочные эффекты.

Принято говорить, что неопределенность существует в ситуациях, когда лица, принимающие решения, не обладают полнотой знаний, информации или понимания предполагаемого решения и его возможных последствий. Существуют два типа неопределенности: неопределенность, проистекающая из ситуации чистой случайности, известная как «естественная неопределенность»; неопределенность, проистекающая из проблемной ситуации, когда решение зависит от применяемого суждения, известная как «эпистемическая неопределенность».

Пример естественной неопределенности – появление препарата «Виагра». Хотя первоначально этот препарат разрабатывался для лечения ангины, в ходе клинических испытаний было выявлено, что препарат обладает побочным действием, которое может помочь в предотвращении синдрома половой дисфункции у мужчин.

Ситуации эпистемической неопределенности обычно возникают на начальных стадиях проекта. Явление эпистемической неопределен-

ности в этом случае может быть вызвано рядом факторов, включая, например, следующие:

• отсутствие четкого структурирования проблемы;

• неспособность выявить альтернативные решения в той или иной ситуации;

• объем и качество доступной информации;

• футуристический характер процесса принятия решений;

• цели, на выполнение которых направлен процесс принятия решений;

• уровень доверия на этапе реализации решения, следующем после его принятия;

• количество времени, имеющегося в распоряжении;

• личные качества лиц, принимающих решения.

Многие из указанных выше факторов имеют место при осуществлении инвестиций в форме частной финансовой инициативы (англ. сокр. PFI), когда требуется оценка рисков для рассмотрения событий в течение длительного операционного периода начиная с момента запуска проекта, в некоторых случаях – в течение 25 лет и более. В рамках процесса принятия решений В. Роэ [35] разграничивает дескриптивную неопределенность и неопределенность измерений. Дескриптивная неопределенность представляет собой отсутствие информации, что препятствует выявлению всей полноты переменных, явным образом определяющих систему. В результате лицо, принимающее решения, не может в полной мере описать степени свободы системы, например выявление и структурирование проблемы, выявление решения, степень ясности при определении целей и ограничений.

Неопределенность измерений также представляет собой отсутствие информации; однако такая неопределенность имеет отношение к определению значений, присваиваемых каждой переменной в системе. Как следствие, лицо, принимающее решения, не может измерить или присвоить определенное значение переменным, составляющим систему, например таким факторам, как качество информации, перспективность решений, вероятная эффективность их реализации.

Необходимость управлять неопределенностью является неотъемлемым условием для большинства проектов, требующих формального проектного управления. В работе К. Чапман и С. Вард [7] рассматривается следующее иллюстративное определение такого проекта: «Усилия, в рамках которых человеческие, материальные и финансовые ресурсы

организуются новым способом с целью выполнения уникального объема работ согласно конкретной спецификации в пределах ограничений по смете и срокам для достижения целостного, благоприятного изменения за счет обеспечения количественно и качественно измеряемых целей».

Данное определение акцентирует внимание на уникальном, связанном с изменениями характере проектов, на необходимости организовать различные ресурсы в условиях значимых ограничений и на центральной роли целей при определении проекта. Оно также подразумевает неотъемлемую неопределенность, которая требует внимания в качестве условия эффективного процесса управления проектом.

Корни этой неопределенности заслуживают более внимательного рассмотрения. Пристальное внимание к формальным процессам управления риском обычно мотивируется широкомасштабным использованием новых и неопробованных технологий при реализации крупных проектов, наряду с другими очевидными источниками значительного риска.

Широкое определение проектного риска включает в себя подразумеваемое или реальное существование значительной неопределенности относительно уровня достижимой эффективности выполнения проекта [7].

Неопределенность, приписываемая событию с высоким риском воздействия, представляет собой большее неизвестное, чем количественно измеренный риск, приписываемый тому же событию. Континуум риска–неопределенности представлен в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Континуум риск–неопределенность

РИСК		НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Определяется количественно	→	Не определяется количественно
Статистическая оценка	→	Субъективная вероятность
Достоверные данные	→	Обоснованное мнение

Источники риска. Существует множество источников риска, которые необходимо учитывать организации перед принятием того или иного решения. Поэтому важно, чтобы эти источники риска были доступными для выявления, анализа и реагирования. Многие из источников риска, обобщенных в табл. 8.2, имеют место в разное время на различных этапах инвестиционного процесса. На корпоративном уровне могут присутствовать специфические риски, например политические, финансовые и правовые.

Таблица 8.2

Типовые источники бизнес-рисков при реализации проектов [29]

Аспекты	Источники риска
Политические	Политика властей, общественное мнение, изменение в идеологии, догматы, законодательство, нарушение общественного порядка (война, терроризм, беспорядки)
Экологические	Ответственность за загрязнение почвы или выбросы вредных веществ в атмосферу, загрязнение (в т. ч. шумовое), разрешения, общественное мнение, внутренняя/корпоративная политика, законодательство в области охраны окружающей среды либо соответствующие нормативы или практика, требования к воздействию
Планирования	Требования для получения разрешений, политика и практика, землепользование, социально-экономическое воздействие, общественное мнение
Рыночные	Спрос (прогнозы), конкуренция, устаревание, удовлетворенность клиентов, мода
Экономические	Политика управления денежными средствами, налогообложение, инфляция в связи с ростом издержек производства, процентные ставки, валютные курсы
Финансовые	Банкротство, маржа, страхование, доля риска
Природные	Непредвиденные грунтовые условия, погода, землетрясения, пожары или взрывы, археологические находки
Проектные	Определение, стратегия осуществления закупок, требования к эффективности выполнения работ, стандарты, руководство, организация (зрелость, преданность, компетенции, опыт), планирование и контроль качества, программа, рабочая сила и ресурсы, коммуникация и культура
Технические	Соответствие конструкции техническим условиям, эксплуатационная эффективность, надежность
Нормативно-правовые	Изменения, вносимые регулятором
Человеческий фактор	Ошибки, некомпетентность, незнание, утомляемость, коммуникативные навыки, культура, работа в темноте или в ночное время
Криминальные	Отсутствие безопасности, вандализм, воровство, мошенничество, коррупция
Безопасности	Нормативно-правовое регулирование (например, совместное принятие решений, охрана труда и техника безопасности), вредные вещества (контроль за материалами, опасными для здоровья), столкновения, аварии, наводнения, пожары и взрывы
Правовые	Аспекты, связанные с изменениями в законодательстве Великобритании и директивах ЕС

Приведенный в табл. 8.2 перечень является расширенным, но не полным. На стратегическом уровне риски, связанные с экономическими, природными и рыночными аспектами, могут нуждаться в оценке до момента утверждения проекта. Проектные риски могут быть специфическими для конкретного проекта, например они могут быть связаны с техническими аспектами, охраной труда и техникой безопасности, эксплуатационными характеристиками и качеством. При этом на проектном уровне руководитель проекта должен удостовериться в том, что риски, связанные с корпоративными и стратегическими функциями, полностью оценены и управляемы. Во многих деловых ситуациях риски, первоначально оцененные на корпоративном и стратегическом уровнях, нуждаются в повторной оценке по мере реализации проекта, поскольку риски могут отразиться на ходе работ.

Источником риска может служить любой фактор, способный повлиять на эффективность реализации проекта или ведения коммерческой деятельности, и риски возрастают, если такое влияние является одновременно неопределенным и значительным с точки зрения воздействия на проект или коммерческую деятельность.

Отсюда следует, что определение целей проекта и критериев эффективности имеет фундаментальное влияние на уровне проектных рисков. Установление жестких целевых показателей по смете и срокам при недостаточности ресурсов, по определению, делает проект более рискованным с точки зрения сметы и сроков, поскольку достижение целей подвержено большей неопределенности, если цели являются жесткими. И наоборот, установление нестрогих требований к срокам или качеству предусматривает низкие риски с точки зрения сроков или качества.

Однако неподходящие цели сами по себе являются источником риска, и непризнание необходимости в минимальном уровне эффективности, согласно определенным критериям, автоматически порождает риск по соответствующим направлениям. Если, например, корпоративная структура устанавливает недостижимые цели для СБЕ, то велика вероятность того, что от этого будут страдать проекты, реализуемые последней, ввиду риска, связанного с достижением таких целей.

П. Моррис и Г. Хоу [32] указывают на важность установления четких целей и критериев результативности, отражающих требования различных сторон, включая заинтересованные стороны, которые не всегда признаются в качестве игроков (например, контрольно-надзорные органы). Следует учитывать различные цели в рамках проектов, реализуемых участвующими и заинтересованными сторонами, а также взаимоза-

висимости между различными целями. Стратегии управления рисками нельзя рассматривать в отрыве от стратегий управления проектными целями или их достижения.

Какими бы ни были лежащие в основе цели в области эффективности, сосредоточение внимания на успешности проекта и на неопределенности относительно ее достижения ведет к определению риска как «угрозы для успеха». Если успешность проекта измеряется исключительно как фактические затраты относительно определенной цели или обязательства, то риск может быть определен в качестве угрозы для успешности проекта, которую несет данный план с точки зрения размера возможного превышения сметы и его вероятности. Это можно назвать «интенсивностью угрозы» [7].

С этой точки зрения естественно рассматривать управление рисками в сущности как устранение или сокращение возможности невыполнения целевых показателей. Такой подход неудачен, поскольку он ведет к очень ограниченному пониманию проектных рисков. Зачастую не менее важно понимать положительную сторону неопределенности, которая может представлять собой не угрозы, а возможности.

При определенных обстоятельствах возможности могут быть также очень важны с точки зрения поддержания морального духа коллектива. Высокий моральный дух имеет такое же ключевое значение для эффективного управления рисками, как и для управления коллективом в целом. Если проектная команда оказывается поглощена одними лишь угрозами, то вытекающие отсюда пессимистичные настроения способны погубить проект. Систематическое исследование возможностей и готовность руководства реагировать на такие возможности, выявленные на всех уровнях работниками (чья вовлеченность может выходить далеко за пределы сферы ответственности исследователя), могут служить основой систематического укрепления морального духа.

В более широком смысле важно понимать, что проектные риски по своему характеру являются очень сложными сущностями, что влечет за собой важные поведенческие выводы. Чрезмерно упрощенные определения, например: «риск – это вероятность наступления рискового события, связанного с несением убытков, умноженная на степень его воздействия», могут иметь ценность при определенных обстоятельствах. Однако при этом важно осознавать всю сложность и многоаспектность процесса управления проектными рисками, если имеет место стремление к реальным достижениям при управлении рисками на любом уровне организации.

8.2. Типовые риски

Рассмотрим наиболее часто обсуждаемые в литературе по риск-менеджменту типы рисков.

Проектные риски. Риски и неопределенность неотъемлемо присущи всем проектам. Инвесторы, осуществляющие капиталовложения в проекты или коммерческие активы, подвержены рискам на всем протяжении жизненного цикла проекта. Так, например, подверженность строительного проекта рискам пропорциональна величине как текущих, так и предполагаемых капиталовложений. В целом, период после утверждения проекта вплоть до момента завершения строительства связан с быстрым и интенсивным расходованием средств (тратой наличных) инвесторами, как правило, в условиях неопределенности. Как следствие, данный этап инвестиционного процесса особенно чувствителен к рискам. На последующем, эксплуатационном, этапе имеют место риски, связанные с получением дохода и операционными затратами. Таким образом, наиболее восприимчивы к риску следующие два этапа:

1. Этап практической реализации (вплоть до завершения) – в отношении рисков, связанных со строительством.

2. Этап эксплуатации (после завершения практической реализации) – в отношении операционных рисков, при этом степень восприимчивости к рискам наиболее высока в первые несколько лет эксплуатации.

Наиболее серьезные риски, воздействующие на проекты, обобщены в работе П. Томпсона и Дж. Перри [40] с точки зрения управления проектами следующим образом:

- выход за пределы сметы;
- несоблюдение требуемых сроков окончания работ;
- несоблюдение требований к качеству и функциональным характеристикам.

Многие специалисты, на практике занимающиеся управлением проектами, указывают следующие факторы, влияющие на риски, связанные с осуществлением проектов:

- объем проекта;
- технологическая зрелость (применение передовых методов, технологий, материалов);
- структурная сложность проекта.

Фактически чем крупнее проект, тем более велики риски. Увеличение масштаба обычно означает повышение сложности, в том числе

сложности администрирования, коммуникации руководства с участниками и т. д., например: неточные прогнозы, несвоевременные поставки (цепь поставок), выход оборудования из строя и т. п.

На рис. 8.3 изображен временной график финансовых рисков. График финансовых рисков достигает максимума в точке, когда проект близок к завершению и обслуживание задолженности находится на самом высоком уровне. В течение жизненного цикла проекта, по мере смены одного его этапа другим, когда проект начинает приносить регулярный доход, подверженность финансовым рискам ощутимо сокращается.

Риски, оказывающие влияние на проекты, также можно подразделить на глобальные и элементные.

Глобальные риски обусловлены источниками, которые являются внешними по отношению к проектной среде, и хотя обычно они предсказуемы, их воздействие на результат не всегда поддается контролю в рамках элементов проекта. К четырем основным глобальным рискам относят политические, правовые, коммерческие и экологические риски [29]. Данные типы рисков обычно рассматриваются в качестве рисков, не поддающихся контролю, поскольку корпоративная структура не может контролировать такие риски даже в случае высокой вероятности их наступления. Как правило, работа с такими рисками осуществляется на

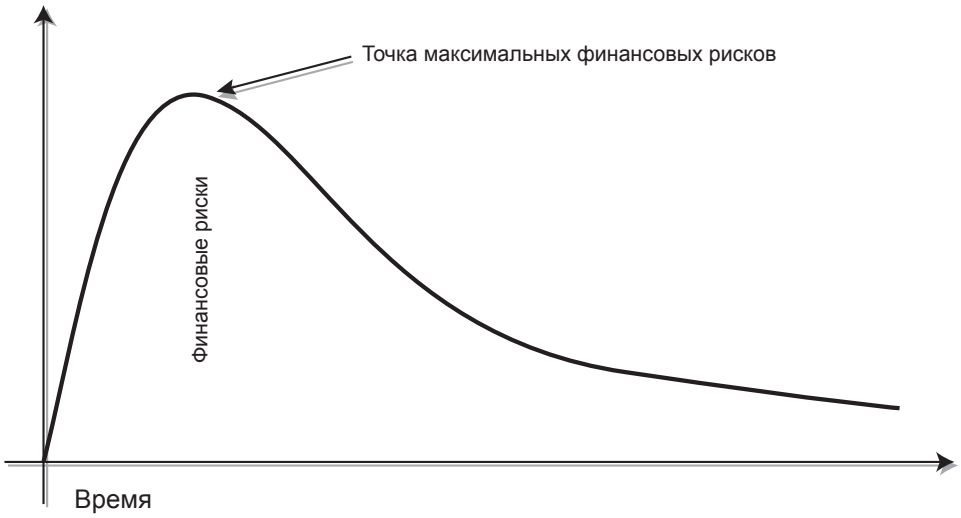


Рис. 8.3. Временной график финансовых рисков

уровне корпорации, и от характера этих рисков обычно зависит, будет ли утвержден проект.

Элементные риски обусловлены источниками в пределах проектной среды и обычно поддаются контролю в рамках элементов проекта. К четырем основным элементным рискам относят строительные (производственные), эксплуатационные, финансовые риски, а также риски, связанные с получением доходов [29]. Данные виды рисков обычно рассматриваются как поддающиеся контролю; они, как правило, соотносятся с различными этапами проекта и оцениваются, в основном, на проектном уровне.

Комплексные риски. Многие организации выработали механизмы управления рисками для работы с очевидными и страхуемыми рисками, связанными с реализацией проектов. В большинстве случаев выявление рисков, их анализ и реагирование на них рассматриваются в качестве важнейших элементов с точки зрения удовлетворения клиентов и других заинтересованных сторон, вовлеченных в проект.

Однако существуют риски, связанные с нематериальными активами, например такими, как доля рынка, репутация, ценность, технологии, интеллектуальная собственность (обычно это данные, патенты и авторские права), изменения в стратегии (методах), восприятие акционерами, безопасность компании, качество продукции. Все эти факторы чрезвычайно важны для организаций, осуществляющих управление рядом проектов или коммерческих активов [9].

Комплексное управление рисками – процесс, посредством которого организация вначале выявляет и количественно оценивает все угрозы для достижения своих целей, а затем управляет этими угрозами либо в рамках существующей структуры управления, либо путем ее адаптации. Комплексное управление рисками нацелено на множество элементов, и призвано смягчить многие из опасений акционеров.

Статические риски имеют отношение только к потенциальным потерям в тех случаях, когда люди озабочены минимизацией потерь путем предотвращения рисков [15]. Характерным примером может служить риск потери рынков для определенного продукта или бренда вследствие отказа принять риски, связанные с выводом новых продуктов или товаров на эти рынки. Многие авторитетные организации пытаются смягчить данный риск путем создания совместных предприятий с более динамичными компаниями, обычно из стран с бурно развивающейся экономикой.

Динамические риски связаны с максимизацией возможностей. Динамические риски означают, что будут иметь место как потенциальные выгоды, так и потенциальные потери. Динамические риски подразумевают риск потерять нечто определенное взамен на приобретение чего-то неопределенного. Каждое управленческое решение несет в себе элемент динамического риска и подчиняется только практическим правилам принятия рисков. В ходе проекта убытки и выгоды, проистекающие из рисков, поддаются выявлению взаимозависимостей и сопоставлению [15].

Неотъемлемые риски. Метод работы с рисками зависит от характера коммерческой деятельности и от способа внутренней организации такой деятельности. Например, энергетические компании занимаются деятельностью, которой неотъемлемо присущи риски – постоянно имеют место угрозы пожара или взрыва, как и риск причинения ущерба окружающей среде. Финансовые институты, напротив, в силу характера своей деятельности в меньшей степени подвержены риску пожара или взрыва по сравнению с нефтяной компанией, но они подвержены другим видам рисков. Однако уровень внимания, уделяемого управлению рисками в той или иной отрасли, так же важен, как и фактический риск, неотъемлемо присущий операционной деятельности, которая с необходимостью должна осуществляться в конкретной отрасли.

Риски, обусловленные нештатными ситуациями, имеют место, когда организация подвергается прямому влиянию события в сфере, находящейся вне ее непосредственного контроля, от которой она при этом находится в зависимости (например, ненадежные поставщики) [20]. Обычно для покрытия расходов, возникающих в случае реализации таких рисков, отводится определенная доля от общей стоимости проекта.

Проблема с выделением суммы на покрытие расходов, связанных с нештатными ситуациями, возникает в том случае, когда такая сумма выделяется на каждого поставщика, вне зависимости от того, считается ли поставка рискованной или нет.

На рис. 8.4 показано, как организации, участвующие в тендере, просто применяют поправку в размере 10% на случай наступления рисков, связанных с нештатными ситуациями. Однако организации могут уступить конкурентам, которые оценивают риски, связанные с поставками, по каждому отдельному поставщику. В приведенном примере неудивительно, что тендер выиграла конкурсная заявка 4.

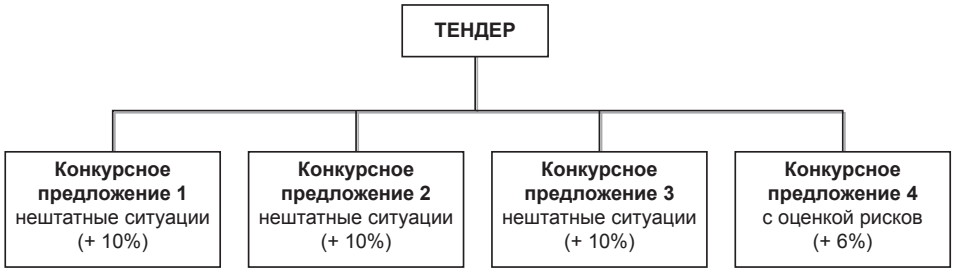


Рис. 8.4. Эффективная тендерная процедура

Согласно рекомендации А. Ниссейн [19], все конкурсные заявки должны сопровождаться конвертом с оценкой рисков, чтобы клиенты могли оценить риски, выявленные каждым участником тендера для определения потенциальных дополнительных расходов или экономии. Конверт с оценкой рисков составляется с учетом следующего:

• анализ каждого риска на основе вероятности его наступления;

• анализ каждого риска на предмет его воздействия на проект в случае его фактического наступления;

• определение степени приоритетности каждого риска, исходя из его совокупной важности;

• перечень профилактических мер по сокращению вероятности наступления рисков;

• перечень возможных мер по сокращению воздействия в случае наступления рисков.

Конверт с оценкой рисков может использоваться клиентами для выявления пессимистичных сценариев и содействия в составлении реалистичной сметы. Расходы на управление каждым риском, выявленным участниками тендера, могут сравниваться клиентом аналогично другим пунктам конкурсного предложения, таким как стоимость бетона, опалубки, земляных работ и т. п. Как полагает А. Ниссейн [19], конверт с оценкой рисков должен представлять собой важную составляющую процесса присуждения контракта по результатам тендера.

Риски, связанные с заказчиками. Зависимость от одного клиента служит источником уязвимости, потому что этот клиент может закрыть свой бизнес или стать объектом поглощения со стороны соперника. Управление данным риском осуществляется путем создания более обширной базы заказчиков [20].

Фискальные/нормативные риски. Только отслеживая потенциальные изменения в деловой среде, предприятие может рассчитывать на то, что оно сможет управлять указанными рисками. Среди недавних примеров в Великобритании – премии женщинам, испытывающим дискриминацию в вооруженных силах, страхование хронической травмы от повторяющегося напряжения, налог на непредвиденную прибыль в исключительные годы [20].

Риски, связанные с материально-техническим снабжением, являются критически важной составляющей современных коммерческих реалий; однако недавно данная тема получила широкое освещение в работах ведущих ученых и теоретиков в области менеджмента. Сейчас многие предприятия разрабатывают и внедряют новые системы измерения показателей результативности и сталкиваются с особыми трудностями при определении единиц измерения некоторых ключевых элементов материально-технического снабжения, которые в настоящее время считаются стратегическими, однако в прошлом не подвергались серьезному анализу и измерению. Сфера коммерческих рисков служит ярким примером подобных трудностей. В прошлом эффективное управление рисками называлось в ряду ключевых факторов, обеспечиваемых эффективным материально-техническим снабжением в контексте предприятия, но при этом оно рассматривалось преимущественно в негативном ключе; акцент делался на том, чтобы обеспечить соблюдение поставщиками минимальных стандартов во избежание нарушения договора. Проблемы, которые в настоящее время исследуются передовыми специалистами-практиками в сфере риск-менеджмента, являются гораздо более широкими и, возможно, корректнее описываются таким термином, как управление неопределенностью [20].

Репутационные риски/риски, связанные с ущербом репутации, являются не самостоятельными рисками, а скорее последствиями других рисков, таких как мошенничество, снос здания, ненадлежащее реагирование на жалобы, неуважительное отношение к другим. Основной ущерб наносится именно вследствие отсутствия контроля, а не события как такового. Компания может выйти из посткризисной ситуации достойно при условии правильной коммуникации со СМИ [20].

Организационные риски. Неудовлетворительная инфраструктура может привести к слабому контролю и неправильной коммуникации, что чревато целым рядом последствий для бизнеса. Хорошо отлаженная коммуникация служит залогом эффективного управления рисками. Это

возможно лишь при условии, что члены рабочих групп и сотрудники отделов полностью осведомлены о сферах своей ответственности и структуре подотчетности, особенно между различными организационными уровнями.

Интерпретационные риски имеют место, когда эффективная коммуникация между руководством и персоналом организации оказывается невозможной из-за использования профессионального языка (жаргона). Строители, ученые, химики, банковские работники – все используют собственную терминологию, но, пожалуй, труднее всего понять специалистов по страхованию, которые пользуются общеупотребительными словами в узкоспециальных значениях. Даже одни и те же слова в контексте одной и той же профессии могут иметь разные значения, например в Великобритании и США.

Риски, связанные с информационными технологиями. В настоящее время отрасль информационных технологий является одной из наиболее стремительно развивающихся. В отрасль ИТ продолжают поступать огромные инвестиции. Вследствие давления, вызванного необходимостью сохранять конкурентные преимущества в динамичной деловой среде, успех организации зависит от эффективной разработки и внедрения информационно-технологических проектов, которые, тем не менее, демонстрируют высокий процент неудач [12].

Разработка информационного программного обеспечения (ИПО) – ключевой фактор, который следует принимать во внимание. Ряд рисков, связанных с программным обеспечением, перечисляется в работе Н. Смита [38]. Такие риски включают в себя следующее: персональные недоработки, невыполнимые графики и сметы, разработка неправильного функционала, плохой пользовательский интерфейс, непрерывный поток изменений в требованиях, недоработки в компонентах, поставляемых третьими лицами, недоработки при выполнении задач, за которые отвечают третьи лица, неудовлетворительные показатели результативности, непродуманные технические характеристики. В дополнение к этому, в работе Д. Джанг и К. Клейн [21] оценивается степень проектных рисков, исходя из масштаба проекта, технологического опыта, промышленного применения и уровня сложности.

Регулярно выявляются следующие риски, связанные с программным обеспечением:

- объем проекта;
- нечеткие, неправильно понимаемые цели;

- недостаточная вовлеченность руководителей старшего звена;
- неспособность заручиться участием пользователей;
- нереалистичный план-график;
- недостаточные знания (навыки);
- неправильное понимание требований;
- неподходящий функционал программного обеспечения;
- внедрение программного обеспечения;
- неспособность управлять ожиданиями конечных пользователей.

Процессные риски проистекают непосредственно из процесса управления проектами. Процессные риски возникают в тот момент, когда устанавливаются основные требования к реализации проекта. Процессы управления и принятия решений при реализации проекта, включая применяемые методы коммуникации и стандарты документооборота, также входят в сферу риска.

На ранних этапах разработки концепции и планирования цели проекта являются наиболее гибкими. При формировании объема проекта и последовательном совершенствовании требований в ходе технико-экономических обоснований складываются наилучшие возможности для управления рисками. Это обусловлено тем, что на ранних этапах проекта рассматриваются альтернативные гипотетические варианты, по которым принимаются решения об их принятии или отбраковке, что в меньшей мере возможно после подписания договора. Когда риски возникают на более позднем этапе жизненного цикла проекта, степень их воздействия в целом увеличивается.

Также важно отметить, что существует неотъемлемый риск, связанный с переходом от одного этапа к другому в ходе жизненного цикла проекта, например, с переходом к стадии проектирования и планирования до того, как выполнена общая оценка основной концепции.

Как полагают К. Чапман и С. Вард [7], всесторонний анализ рисков должен являться частью процесса работы над проектом. Например, обзор рисков на стадии проектирования может инициировать рассмотрение последствий, связанных с проектированием, позднее в ходе жизненного цикла проекта. Внесение изменений в проект сокращает риски, связанные с производственным процессом (этапом). Аналогичным образом решения, принимаемые на корпоративном уровне, могут иметь последствия и на проектном уровне.

Эвристика. Вне зависимости от отрасли, типа организации или стиля руководства, контроль над рисками, обусловленными чело-

веческим фактором, будет влиять на успех отдельного проекта или портфеля проектов. Влияние человеческого фактора на успех или, наоборот, неудачу проекта проявляется в действиях всех тех людей, которые вовлечены в планирование, проектирование и реализацию проекта. Очевидно, на каждом этапе жизненного цикла проекта существует вероятность человеческой ошибки. Управление рисками, связанными с человеческой ошибкой, несет вызов для успешного руководства проектом.

В области эвристики был проделан значительный объем исследовательской работы для выявления подсознательных правил, которыми руководствуются люди при принятии решений в условиях неопределенности. По мнению Д. Хиллсона [18], если стоит задача сохранить доверие к управлению рисками, то в качестве неотъемлемой части процесса управления рисками должен рассматриваться следующий аспект. Необходимо разработать надежные средства измерения отношения к рискам, отслеживание которого можно осуществлять на регулярной основе в рамках оценки рисков с целью выявления возможной необъективности среди участников.

Был предпринят целый ряд исследований для выявления преимуществ, которых могут ожидать те, кто придерживается структурного подхода к управлению рисками [33]. Такие преимущества можно условно разделить на «твердые» и «мягкие». К «твердым» преимуществам относятся:

- совершенствование формирования и достижимость проектных планов, графиков и смет;
- повышение вероятности выполнения целей проекта;
- правильное распределение рисков;
- улучшенное распределение ответственности в случае нештатных ситуаций для отражения рисков;
- возможность отказа от необоснованных проектов;
- определение лучшего владельца рисков.

К «мягким» преимуществам относятся:

- совершенствование коммуникации;
- выработка общего понимания целей проекта;
- повышение командного духа;
- концентрация внимания руководства на настоящих угрозах;
- облегчение принятия необходимых рисков;
- демонстрация профессионального подхода к заказчикам.

Риски, связанные с выводом из эксплуатации. Обычно цель вывода из эксплуатации заключается в том, чтобы превратить ранее эксплуатируемый объект в участок под застройку на ранее использованной территории или в территорию нового строительства. В ходе эксплуатации объектов предприятия многих отраслей (горная добыча, разработка карьеров, химическая промышленность, атомная отрасль) должны планировать ликвидационную стоимость своих объектов в конце срока их службы, идет ли речь о демонтаже или восстановительном ремонте. Данные характеристики проекта имеют финансовые последствия с точки зрения сметной оценки и финансирования, причем на конкретный момент времени не существует одного-единственного ответа на вопрос об этих последствиях, что, по определению, создает риск. В современных экономических условиях необходимо, чтобы такие риски учитывались прежде, чем утверждается проект.

Институциональные риски. Термин «институциональные» используется для обобщенной характеристики рисков, связанных с организационной структурой и поведением. Такие риски имеют место как в организациях, так и в государственных учреждениях, оказывают влияние и на небольшие, и на крупные проекты [22]. Как правило, догматизм, бюрократия, специфика организационной культуры и неправильные методы работы ведут к увеличению рисков, и в особенности чистых рисков.

Субъективные риски и приемлемые риски. Степень, в которой человек обеспокоен конкретным риском, вне зависимости от вероятности его наступления, является субъективным риском. Помимо прочего, на субъективные риски может оказывать влияние присущий конкретному человеку индивидуальный уровень неприятия риска или предпочтения риска. Серьезность последствий для индивида в случае наступления риска, психологические факторы, осведомленность о риске – все это влияет на субъективный риск.

Приемлемый риск – это объем субъективного риска, который готовы взять на себя индивид или организация. В большинстве случаев приемлемый риск рассматривается организациями как риск, в случае наступления которого существованию этих организаций ничто не угрожает.

Чистые риски чреваты только убытками, но не прибылью. Чистые риски влекут за собой возможность исключительно нежелательных последствий. Большинство чистых рисков – но не все чистые риски – можно застраховать.

Спекулятивные риски, в отличие от чистых, могут привести как к убытку, так и к получению прибыли, от них можно ожидать либо благоприятных, либо неблагоприятных последствий. Коммерческие риски, принимаемые добровольно и преднамеренно, подпадают под категорию спекулятивных рисков.

Фундаментальные риски влияют на все общество или значительную его часть, при этом организации и индивиды имеют над ними небольшой контроль или не имеют контроля вовсе (например, природные катаклизмы). Управление подобными рисками позволяет лишь сократить их возможное воздействие.

Специфические риски включают в себя такие риски, контроль над которыми возможен в целях обеспечения более широкого спектра вариантов управления рисками, поскольку они являются специфическими для данной организации или индивида.

Риски, связанные с «прорывными» технологиями. Авторы определяют «прорывные» технологии в качестве новых, передовых технологий, способных полностью вытеснить старые технологии, делающих старые технологии преждевременно устаревшими. Сегодня число «подрывных» технологий выше, чем когда-либо за предшествующее десятилетие, особенно в отраслях, связанных с информационными технологиями и электронными разработками. Авторы полагают, что «подрывные» технологии несут большие угрозы для устоявшихся предприятий, но одновременно с этим способны создавать выгодные новые возможности.

Воспринимаемые риски – это риски, воспринимаемые: 1) с помощью научных методов (например, чтобы увидеть палочку холеры, нужен микроскоп, а чтобы это понять, необходима научная подготовка); 2) непосредственно – лазание по дереву, езда на велосипеде или вождение автомобиля – все это относится к рискам, очевидным по совершаемым действиям и возможным последствиям.

Виртуальные риски включают риски, которые ученые не осознают в полной мере или относительно воздействия которых имеются различные мнения (например, глобальное потепление, остатки пестицидов, мобильные телефоны, пассивное курение). Эти риски могут являться результатом вымысла на основе вымысла.

Восприятие риска

По мнению К. Мак-Криммон и Д. Верунг [27], разные люди реагируют на кажущиеся аналогичными рисковые ситуации очень по-раз-

ному. Кроме того, как отмечают эти авторы, нет оснований полагать, что человек, принимающий на себя риски в одной конкретной ситуации, с необходимостью будет принимать на себя риски во всех других ситуациях. Например, гимнаст на трапеции (который характеризуется готовностью принимать риски) может не проявлять осмотрительность в финансовых вопросах, а брокер на товарной бирже (который также характеризуется готовностью принимать риски) может быть не развит физически. Хотя не существует одного-единственного стандартного метода оценки готовности индивида принимать на себя риски, всегда может применяться общая классификация руководителей по нескольким категориям, например таким, как принятие риска, нейтральное отношение к риску и неприятие риска.

В процессе анализа рисков обычно игнорируются эмпирические свидетельства, касающиеся индивидуального реагирования на риски. Опыт, субъективный фактор и способ формулирования рисков – все это играет основную роль в процессе принятия решений [36; 41]. Восприятие риска оказывает критически важное влияние на поведение при принятии риска. Воспринимаемая важность решений влияет на поведение коллектива и соответствующие методы реализации этих решений [36]. Уровень воспринимаемой важности также оказывает влияние на индивидуальное или групповое поведение и, таким образом, взаимосвязан с последствиями подобного поведения [44].

Субъективный фактор является ключевым при оценке рисков. То, воспринимается ли проблема с точки зрения потенциальных выгод или убытков, оценивается не как простой математический расчет проблемы, а как субъективное опасение, как правило, связывается с последствиями результатов. Возможна склонность переоценивать «вымышленные» риски и путать вероятность со следствием; поэтому может возникнуть соблазн концентрировать внимание на событиях с низкой вероятностью реализации или на ситуациях, которые оказали бы большее воздействие в случае их наступления, чем на рисках с высокой вероятностью реализации, но гораздо меньшим потенциалом последующих потерь. Кроме того, имеет место значительная вариативность в оценке рисков, поэтому один и тот же набор обстоятельств может по-разному оцениваться разными индивидами. В целом у людей плохо получается оценивать риски. Факты свидетельствуют о том, что индивиды не понимают, не признают и не умеют точно интерпретировать вероятностные оценки [14; 28; 37].

Риски воспринимаются разными заинтересованными сторонами на различных уровнях коммерческой деятельности. Например, на корпоративном уровне может иметь место озабоченность рисками, связанными с политическими, законодательными, нормативно-правовыми, репутационными и финансовыми факторами, оказывающими воздействие как на корпорацию в целом, так и на топ-менеджмент. Данные риски обычно оцениваются с использованием качественных методов. Недавно репутации американской энергетической корпорации *Enron* и банка *Allied Irish Bank* (AIB) был нанесен ущерб в результате мошеннических действий внутри данных организаций. Топ-менеджмент имеет возможность рассматривать вышеуказанные риски более подробно в отношении собственной коммерческой деятельности и принимать во внимание риски, связанные с деловой активностью, проектами, окружающей средой, рынком, безопасностью, планированием. На проектном уровне более подробная оценка рисков, как правило количественная, осуществляется применительно к конкретному проекту. Такие риски могут включать в себя разработку программы, планирование, строительство, промышленное производство, изготовление, обеспечение качества, эксплуатацию, техническое обслуживание, технические и специальные аспекты, связанные с данным проектом.

8.3. Процесс управления рисками

Важным элементом вербальной модели реализации стратегии развития организации (подробнее см. главу 6) является управление рисками. Рассмотрим это понятие подробнее.

Управление рисками при реализации определенных стратегических намерений, а точнее бизнес-стратегий (в виде некоторого набора программ развития), входит как одна их ключевых составляющих в систему менеджмента организации.

К. Кларк и С. Варма [8] утверждают, что изменения внешней бизнес-среды означают, что выполнение обязательств по отношению к ключевым партнерам является более рискованным и неопределенным, чем это было в прошлом. Управление рисками стало вопросом стратегии, но многие организации пока относятся к нему как к тактической задаче, решаемой поэтапно. В результате они более подвержены возникновению кризисных ситуаций, чем следовало бы.

Управление рисками традиционно входит в сферу ответственности руководства компании. Однако такие факторы, как углубление специализации, рыночная концентрация, глобализация и усиление взаимозависимости между компаниями, несомненно, отразились на том, что считается допустимым риском, а что – нет. Помимо этого, активность средств массовой информации в современном мире оставляет мало возможностей для обучения «по ходу дела» в случае возникновения кризисных явлений. Именно это подталкивает многие компании к более ясному и системному подходу к управлению рисками, с которыми им приходится иметь дело.

При эффективном контроле факторов воздействия, представляющих риск, потенциальное влияние убытков можно сократить, но нельзя исключить полностью. Хотя убытки рано или поздно произойдут, систематическая оценка среды возникновения рисков способна обеспечить готовность организации к наступлению негативных событий и необходимую финансовую защиту от них. Еще одним потенциальным преимуществом является то, что более эффективный контроль рисков позволяет компании участвовать в деятельности, которая в противном случае расценивалась бы как слишком рискованная, а значит, нежелательная.

Универсальный мотив, служащий для многих предприятий стимулом к тому, чтобы осуществлять управление рисками, заключается в следующем: в контролируемой среде возникновения рисков предупреждаются «сюрпризы» и минимизирована общая стоимость рисков, благодаря чему высвобождаются экономические ресурсы для других целей, способствующих созданию ценности.

Управление рисками может рассматриваться как непрерывный управленческий процесс, в рамках которого систематически выявляются и оцениваются серьезные факторы воздействия, осуществляется управление ими. Карстен Андерсен и Анетт Терп описывают данный процесс как последовательность пяти этапов [4]: выявление риска; оценка риска; контроль риска; финансирование риска; мониторинг риска и отчетность.

Выявление риска. На этом этапе определяются актуальные факторы воздействия. Существует ряд более или менее формализованных методов, которые могут использоваться комплексно для получения полного представления о среде возникновения рисков. Во-первых, это рассмотрение деятельности организации, т. е. того, каким образом она достигает своих общих целей, и учет тех событий, которые способны ей в этом помешать. Часто этому сопутствует рассмотрение имеющегося

опыта организации и делового сообщества с тем, чтобы спрогнозировать новые факторы воздействия, которые могут возникнуть в будущем в связи с изменением законодательства, деятельности, рыночной конъюнктуры и т. п.

Некоторые факторы воздействия потенциально представляют угрозу существованию компании, однако их реализация весьма маловероятна; наступление других событий происходит довольно часто, но их негативные последствия относительно незначительны. Чтобы справиться с внешним воздействием, его необходимо выявить, поэтому выявление риска можно считать самым важным этапом в процессе управления рисками.

Для выявления факторов воздействия может использоваться целый ряд обобщенных методик. В табл. 8.3 представлены некоторые важные источники, которые могут использоваться в процессе выявления рисков.

Таблица 8.3

Важный источник риска в рамках анализа, направленного на выявление риска

Анализ текущей деятельности	Информация о текущей деятельности компании в прошлом, настоящем и будущем служит важным источником получения первоначального, приблизительного представления о значимых факторах воздействия
Анализ производственно-технологических процессов	Столь же важно понимать, как создается ценность. Каковы «узкие места» в производственном процессе, основное машинное оборудование, процессы и оснащение? Каков текущий уровень защиты и какие существуют возможности для перенаправления производственного потока?
Оценка договоров и документации	Анализ договоров и документации позволяет оценить «несбалансированные» активы и обязательства. Анализ бренда, прав и объектов интеллектуальной собственности, находящихся во владении, – важное средство выявления факторов воздействия. Каким образом анализируются, оцениваются и контролируются договорные и юридические обязательства и гарантии?
Анализ финансовой документации и отчетности	Финансовая отчетность, как правило, указывает на уровень финансовых факторов воздействия (валюта, кредитные и процентные риски и т. д.). Каким образом осуществляются мониторинг и контроль этих факторов воздействия и как ведется отчетность по ним?

Окончание табл. 8.3

Проведение собеседований с внутренними и внешними экспертами	Ключевые лица/эксперты внутри компании обычно имеют очень четкое представление о значимых факторах воздействия, однако часто по ним не ведется отчетность и не проводится их оценка в привычном формате. Внутренние эксперты осведомлены о большинстве «промахов» и поэтому обладают ценной информацией о возможных проблемах. Внешние эксперты могут помочь с инструментарием, системным подходом и опытом других компаний, подверженных аналогичным факторам воздействия. Подготовка и использование анкет и сводных реестров рисков позволяют систематизировать данный процесс и обеспечить его последовательность. Ни в каких анкетах или реестрах не может содержаться исчерпывающего перечня потенциальных факторов воздействия, однако их использование служит своего рода стимулом
Анализ документации об убытках, имевших место в прошлом	Регистрация и анализ событий, имевших место в прошлом, обычно позволяют лучше понимать, что может произойти в будущем. Поскольку катастрофические убытки очень редки, собственных записей не всегда достаточно, поэтому было бы целесообразно рассматривать и анализировать также те события, которые происходили с другими организациями, подверженными сопоставимым факторам воздействия

Для соблюдения правильных пропорций в последующей работе целесообразно сосредоточиться на наиболее значимых факторах воздействия, которым подвержена компания. Поэтому не рекомендуется предпринимать трудоемких усилий по выявлению всех возможных факторов воздействия, которым подвержена компания.

Оценка риска. Очевидно, не все факторы воздействия в равной степени важны для организации. Поэтому следует определять приоритетность таких факторов, чтобы сосредоточить усилия по их смягчению на самых значимых из них. Пример классификации оценки рисков компании показан в табл. 8.4.

Обычный подход к приоритизации рисков предусматривает анализ потенциальной серьезности факторов воздействия и вероятности их реализации. Результатом такого двухаспектного анализа является

оценка стоимости ожидаемых факторов воздействия, представляющих риск, и самой высокой из таких оценок следует уделить надлежащее внимание.

Таблица 8.4

Оценка рисков компании

Вид риска	Пример
Внешние риски	
Риски, связанные с поставщиками	Излишняя зависимость от поставщиков Передавать выполнение стратегически важных работ стороннему исполнителю
Риски, связанные с изменением спроса на рынке	Изменение покупательских предпочтений
Риски для ключевых партнеров	Неправильная оценка приоритетов
Вопросы этики и социальной ответственности	Неэффективное решение проблем, вызванных утечками химических веществ или серьезными инцидентами
Политико-экономические риски	Турбулентность на зарубежных рынках
Риски, связанные с введением инноваций	Неправильная оценка восприятия рынком новой идеи
Риск снижения конкурентоспособности	Инновации, внедренные в компаниях ваших конкурентов, делают ее значительно более конкурентоспособной Ценовая конкуренция Появление новых сильных конкурентов в отрасли
Внутренние риски	
Материальные риски	Необходимость погрузки и транспортировки опасных материалов
Риски, связанные с технологическими операциями	Выбор кратчайшего пути с целью экономии времени и денег
Управленческие риски	Способность людей справляться с динамичными изменениями, происходящими в организации
Риски, связанные с трудовыми ресурсами	Не отвечающая требованиям или недостаточная подготовка

Окончание табл. 8.4

Вид риска	Пример
Риски, связанные с недостаточно ответственным отношением персонала к работе	Работники недостаточно добросовестно относятся к своим обязанностям, особенно в кризисных ситуациях
Структурные риски	Неверный баланс между централизацией (для контроля) и децентрализацией (для гибкости) Внутренние барьеры, препятствующие взаимодействию работников внутри компании
Множество составляющих деятельности компании	Излишнее разнообразие и сложная структура деятельности компании, приводящие к раздробленности и внутренним конфликтам
Финансовые риски	Недостаточная капитализация Проблемы, связанные с оборотом наличных средств
Технологические риски	Не отвечающие требованиям информационные системы

Оценка риска может быть как очень простой, так и очень сложной. «Простое» предположение или чутье высшего руководства или внутренних экспертов не следует недооценивать, а более «сложному» и аналитичному вероятностному моделированию не стоит придавать преувеличенного значения. Важно определить такой уровень сложности, который был бы наиболее целесообразен в конкретной ситуации и служил бы надежным основанием для принятия решений.

Было выработано множество инструментов/моделей оценки риска, помогающих в данном процессе, например принцип минимального, практически приемлемого уровня риска, анализ методом дерева ошибок, AS/NZS 4360: 1999 и другие [4], при этом некоторые из них служат для анализа конкретных рисков. В последние годы страховой отраслью было разработано множество информационно-технологических инструментов управления рисками и их оценки, которые обеспечивают заказчиков подходящими средствами оценки чистых рисков.

Процесс оценки рисков требует приверженности данной цели со стороны руководства, а также наличия необходимого времени и ресурсов. Одновременно может использоваться одна или несколько методик оценки рисков, в зависимости от конкретных условий данного предприятия; вместе с тем план работ по оценке рисков, несомненно, должен

основываться на четкой методологической базе для анализа рисков в процессе их качественной и количественной оценки.

Перед тем как приступить к процессу оценки рисков, необходимо рассмотреть подходящую для этих целей методологию, которая может быть применена данной организацией. Однако при этом нужно помнить, что независимо от выработанной методологии и данных, формирующих базу для анализа и сам процесс анализа, а также рекомендации, которые в конечном счете составляются по итогам этого процесса, – все это основано на суждениях людей, причем как специалистов, так и неспециалистов. Когда оценка рисков базируется на суждениях, еще большую важность приобретает осуществление постоянного мониторинга и, при необходимости, процесса повторной оценки рисков. Последнее, разумеется, особенно актуально для компаний, работающих в отраслях с быстрым темпом изменений и в высококонкурентной деловой среде.

Процесс составления выявленных сценариев на основе предварительно оцененной частотности и серьезности позволяет ранжировать и отбирать наиболее значимые риски для дальнейшей работы с ними. Помимо интуитивной оценки важности, критерии выбора должны учитывать следующие сценарии:

• с самой высокой предварительно оцененной степенью воздействия в годовом выражении;

• потенциально представляющие угрозу существованию компании;

• требующие минимальных ресурсов для исправления положения дел.

По каждому из сценариев, отобранных для последующей оценки и анализа, необходимо определить план мероприятий. В плане мероприятий должны содержаться конкретные цели и, по меньшей мере, должно быть разъяснено следующее:

• Кто является «владельцем риска» и координирует усилия?

• Какая работа по дальнейшему анализу и смягчению рисков должна быть инициирована?

• Каковы сроки выполнения работ?

• Какой результат должен быть достигнут?

• Кто отслеживает ход выполнения работ?

Контроль риска. На концептуальном уровне существуют пять стратегий осуществления контроля факторов воздействия. Эти пять стратегий включают в себя:

• исключение;

• предотвращение;

• сокращение;
• разделение (сегрегацию);
• переуступку.

Стратегия исключения призвана полностью устранить риск. Предотвращение нацелено на снижение вероятности реализации риска. Сокращение направлено на уменьшение степени серьезности событий. Целью разделения (сегрегации) является изоляция структурных подразделений, подверженных факторам воздействия, с тем чтобы диверсифицировать риски и сократить совокупное влияние событий. Под переуступкой понимается переуступка конечной ответственности (а не только финансовой нагрузки) другой(-им) организации(-ям). Пять обобщенных стратегий контроля рисков почти всегда применяются в сочетании. Данный подход дает очевидные преимущества, поскольку он обеспечивает комплексный и системный анализ факторов воздействия в целом и спектра возможных решений.

1) Исключение риска – это решение не создавать подверженность риску определенных потерь или полностью устранить существующие факторы воздействия. Такое решение сократит вероятность конкретных потерь до нуля, однако оно имеет очень ограниченную область применения. Например, исключение рисков – как чистых, так и стратегических, – сопряженных с работой в той или иной отрасли или сфере специализации, требует никогда не осваивать или немедленно покидать такую отрасль или сферу специализации. Предположим, по какой-либо причине организация хочет исключить риск работы в табачном бизнесе. Во-первых, это означает, что данной организации необходимо полностью воздержаться от производства, покупки или продажи любых продуктов или услуг, имеющих отношение к табачной промышленности. Во-вторых, на более тонком уровне исключение данного риска будет означать отказ от приобретения чего-либо у организаций или реализации чего-либо организациям, если такие организации так или иначе вовлечены в табачную промышленность.

С учетом сложных взаимозависимостей между организациями исключение рисков зачастую является очень трудной стратегией контроля рисков, поэтому в процессе управления рисками следует принять во внимание другие стратегии.

2) Предотвращение риска – любая мера, которая уменьшает вероятность убытка. Риск не устраняется полностью, однако с помощью эффективных мер его предотвращения риск может быть сведен до минимально приемлемого уровня вероятности/частотности.

Большинство мер предотвращения риска имеют отношение к тому, каким образом возникают убытки. В целом мера предотвращения риска связана с созданием рабочих процедур или обеспечением физических мер защиты до того, как риск превратится в убыток, с тем, чтобы разорвать цепь событий или причинно-следственных связей, которые, как представляется, ведут к убытку. Разрыв цепи событий или связей либо предотвращает возникновение убытка, либо, по крайней мере, сокращает вероятность того, что это произойдет.

Пример предотвращения риска: инженеры по технике противопожарной безопасности говорят о том, что для возникновения пожара нужны три составляющие: топливо, кислород и источник воспламенения. Устранение одного из трех перечисленных элементов поможет предотвратить возникновение пожара.

3) Сокращение риска отличается от предотвращения риска тем, что стратегия сокращения нацелена на уменьшение степени серьезности убытка, который в конечном счете будет иметь место.

Для оценки возможностей сокращения риска специалист по управлению рисками должен представить, что убыток уже причинен, и затем проанализировать, что могло бы быть сделано либо до, либо после причинения убытка, чтобы сократить его серьезность (масштаб/размер).

Сокращение риска – действенная стратегия управления как чистыми, так и стратегическими рисками. Примером меры по сокращению чистого риска может служить возведение противопожарной перегородки, установка системы пожаротушения и т. п. Сокращение коммерческих убытков (стратегического риска), как правило, предусматривает сокращение участия организации в особо рискованном предприятии, создание компаний «с ограниченной ответственностью», исключение гарантий материнской компании и т. п.

4) Разделение (сегрегация) включает в себя две различные, но тесно взаимосвязанные управленческие методики: разделение или дублирование структурных подразделений, подверженных воздействию. Целью обеих методик является сокращение зависимости организации от любого отдельно взятого актива, вида деятельности или лица при одновременном уменьшении отдельно взятых рисков и обеспечении их прогнозируемости. Поговорка о том, что не следует класть все яйца в одну корзину, хорошо иллюстрирует стратегию сегрегации.

Разграничение означает выделение активов или видов деятельности в два или более отдельных структурных подразделения; примером

применения данной методики в сфере чистых рисков может служить размещение товарно-материальных запасов на двух складах вместо одного. Дублирование, как подсказывает само название данной методики, означает полное воспроизведение автономного актива или объекта, принадлежащего организации, для обеспечения резерва. Дублирование используется только в случае повреждения основного актива или объекта. Среди примеров дублирования применительно к чистому риску можно упомянуть создание резервных копий компьютерных файлов или хранение запасных частей к основному машинному оборудованию.

5) Переуступка – это процесс передачи окончательной ответственности за фактор воздействия другому юридическому лицу за пределами компании, например, за счет привлечения субподрядчиков или аутсорсинга с привлечением независимых поставщиков, которые лучше подготовлены к тому, чтобы профессионально справиться с данным фактором воздействия.

В зависимости от характера переуступки и того, насколько хорошо независимый поставщик способен контролировать конкретный риск, возможно сохранение определенной подверженности остаточному воздействию, потенциально способному причинить компании убыток. Следовательно, если компания передает на условиях аутсорсинга все свои транспортные потребности независимому поставщику, она исключает непосредственную подверженность факторам воздействия, связанным с транспортировкой. Однако тем самым она может создать определенный уровень зависимости от поставщика. Например, если поставщик не способен удовлетворить требования к качеству и соблюдению сроков, это отрицательно скажется на имидже компании.

Финансирование риска. Поскольку лишь в редких случаях риски поддаются полному устранению, оказываются востребованными некоторые средства финансовой защиты. Дефолтный финансовый инструмент подразумевает извлечение текущих доходов или включение в баланс. То есть, если не применяется никаких других мер, организация должна отразить текущие расходы непосредственно в балансе. В случае чистых рисков обеспечение страховой защиты является первоочередным инструментом получения финансовой защиты. Что касается финансовых рисков, то существуют разнообразные финансовые инструменты хеджирования факторов воздействия. Акционеры будут непосредственно финансировать подавляющее большинство других текущих и стратегических рисков.

Финансирование рисков почти всегда представляет собой определенное сочетание между удержанием и переуступкой потенциальной суммы убытков в различной пропорции. Чтобы добиться минимизации общей стоимости риска, уровень удержания должен быть выбран исходя из рыночных цен на инструменты переуступки.

В сфере страхования не существует четкой формулы поправки на более высокий уровень отчислений, поэтому ее следует искать опытным путем с помощью маркетинговых исследований, выполняемых через регулярные интервалы. Ожидаемые расходы по принятию более высокого уровня удержания могут быть рассчитаны посредством моделирования убытков, имевших место в прошлом, однако это требует соответствующих детальных знаний (т. е. систематического ведения записей и отчетности об убытках).

Удержание может быть организовано различными способами. В целом, чем крупнее организация, тем более сложные методы используются. Чем крупнее организация, тем больше кэптивных страховых компаний используется для нужд страхования (табл. 8.5). По сути кэптивная страховая компания представляет собой страховую компанию, обычно используемую только ее владельцем [1].

В целях обеспечения необходимого финансирования на случай крупных убытков, как правило, выполняется оценка пессимистического сценария в финансовом выражении. Такая оценка производится с помощью ряда технических расчетов, основанных на международно принятых допущениях. Оцениваемая потеря собственности, размер которой измеряется сотнями миллионов, и оцениваемая потеря от вынужденного перерыва в хозяйственной деятельности, размер которой измеряется несколькими миллиардами за пару лет, далеко не являются редкостью, когда речь идет о ключевых производственных объектах крупных корпораций. Программа страхования призвана компенсировать такие убытки, однако она редко используется в полном объеме.

Примечательно, что те же самые корпорации могут понести гораздо большие убытки на волатильном фондовом рынке из-за плохо выстроенных отношений со СМИ, и это не привлекает к себе особого внимания. Частично объяснение кроется в том, что последнее обычно не угрожает существованию компании, и если только не предстоит новая эмиссия акций, цена за одну акцию не будет оказывать непосредственного влияния на поток денежных средств компании. Однако, если ценные бумаги торгуются ежедневно, владельцы могут потерять гораздо боль-

ше из-за «обычных небольших отклонений конъюнктуры в противоположную сторону», чем из-за убытков при реализации самого страшного пессимистичного сценария.

Таблица 8.5

Взаимосвязь между размером компании и уровнем удержания [4]

Методы удержания	Доход							
	Среднее значение	Менее 100 млн долл.	От 100 до 249 млн долл.	От 250 до 499 млн долл.	От 500 до 999 млн долл.	От 1 до 4,9 млрд долл.	От 5 до 10 млрд долл.	Более 10 млрд долл.
Отчисления/ удержание на корпоративном уровне, %	78	66	77	72	85	92	79	92
Отчисления/ удержание на местном уровне, %	32	19	25	33	24	40	50	63
Кэптивная страховая компания, %	19	8	6	5	4	36	39	54
Часть в составе компании с разделенными портфелями, %	1	0	0	2	0	1	0	0
«Кэптив в аренду», %	1	0	0	0	0	2	0	4

Поскольку требуемые крупные покрытия редко используются в разных программах страхования, уделяется внимание тому, чтобы объединить факторы воздействия и финансировать их совместно, тем самым используя эффект от диверсификации портфеля рисков и исключая чрезмерную степень защиты.

Какие следует использовать методики управления рисками и финансирования рисков, будет зависеть от приемлемого для конкретной организации уровня риска в данной сфере, общей цели организации, а также от уровня амбиций организации в отношении управления рисками, удержания и т. п. В отрасли страхования данный подход использует-

ся при объединении подлежащих страхованию рисков в так называемые диверсифицированные программы страхования. Доступное покрытие диверсифицированных программ может быть несколько ограничено, поэтому не всегда будут обеспечены их конкурентные финансовые условия по сравнению с более традиционными страховыми продуктами.

Мониторинг рисков и отчетность. Первым или последним этапом циклического процесса управления рисками является мониторинг деятельности и соответствующая корректировка средств управления, готовности и механизмов финансирования. Изменения, непрерывно происходящие в законодательстве, на рынке и в условиях конкурентной борьбы, требуют постоянной оценки и корректировки мер смягчения рисков и мер управления факторами воздействия, представляющими риск. Помимо корректировки, важной целью на данном этапе является поддержание осведомленности руководства и акционеров о значимости факторов воздействия, мерах по их контролю и готовности организации к наступлению негативных событий.

Поэтому столь важно поддерживать информированность о том, как функционирует организационная система в настоящий момент и как вновь возникающие условия могут отразиться на подверженности организации факторам воздействия, представляющим риск. Эта работа должна вестись на местном уровне, по сегментам бизнеса, по географическим регионам, на уровне отдельных стран, а также централизованно на корпоративном уровне.

На уровне корпорации данная задача может достигаться с помощью постоянной отчетности по управлению рисками, которую необходимо консолидировать и анализировать на страновом, региональном и корпоративном уровнях. Подобная работа может также служить основой для выработки и корректировки международных программ страхования.

Д.В. Делоач утверждает, что «стратегия управления рисками должна быть согласована с иными стратегиями компании, независимо от того, выработаны ли они отдельно либо совместно с действующими стратегиями осуществления коммерческой деятельности. В случае если стратегия управления рисками вырабатывается после разработки стратегии осуществления коммерческой деятельности (это происходит довольно часто, учитывая, что в рамках выработки стратегии осуществления коммерческой деятельности риск часто выбирается по наитию), последняя должна быть подтверждена и скорректирована после рассмотрения всех рисков в полном объеме... Таким образом, стратегия осуществления коммерческой деятельности и стратегия управления рисками должны

разрабатываться одновременно – по крайней мере на высшем уровне – так, чтобы данные стратегии соотносились друг с другом» [10].

Однако анализ, проведенный П. Хеприксоном и Т. Ухленфельдом [4], показал, что существующие системы управления рисками практически не дают рекомендации, как оценивать риски в процессе формирования стратегии. Практически оценка рисков на данном этапе стратегического менеджмента до сих пор происходит по наитию, т. е. зависит от опыта, интуиции и таланта участников данного процесса.

П. Хеприксон и Т. Ухленфельд считают, что современные системы управления рисками, которые используются большинством западных компаний, ограничиваются определением, оценкой и управлением серьезными рисками для достижения уже поставленных целей и реализаций существующих стратегий. При этом качество (точнее, эффективность) системы управления рисками будет повышаться тем больше, чем меньше будет горизонт принятия решений.

Другой важной проблемой оценки рисков при реализации уже сформированной стратегии является процесс объединения рисков, «при котором установленные и выраженные в количественных показателях риски на разных уровнях организации объединяются в общую концепцию, устанавливаются наиболее важные риски и очередность их обработки, осуществляется отбор рисков, а соответствующая информация эффективно и надлежащим образом предоставляется непосредственно ключевым руководителям высшего звена, ответственным за принятие решений в организации. Эффективное объединение, осуществленное надлежащим образом, представляет собой основной фактор, обеспечивающий практическую основу для принятия эффективных стратегических решений и эффективного распределения ресурсов. Таким образом, «если основной интерес для специалистов-практиков состоит в управлении рисками, можно предположить, что современные концепции имеют непосредственное отношение к данному вопросу» [4].

Проблема имеет общий характер, но кажется наиболее существенной в контексте крупных организаций, ориентированных на международный уровень, работающих в различных областях коммерческой деятельности и расположенных в различных городах и государствах. Подобные организации сталкиваются с большим количеством сложностей, при которых культурные различия, различия в представлении взглядов и выражении мнений, разница в оценках могут привести к серьезным отличиям в рамках выработки основных направлений деятельности и непосредственно определения основных рисков и, следовательно, по-

влиять на процесс объединения. Подобные различия могут приводить к ошибкам при принятии решений в рамках стратегического процесса, а также в рамках принятия оперативно-тактических решений.

Крупные организации со сложной структурой, таким образом, представляют собой первоочередную цель для управления рисками предприятия. Таким образом, это весомый аргумент в пользу того факта, что при управлении рисками следует принимать в расчет деятельность по объединению рисков. Однако на практике ни одна из существующих систем управления рисками фактически не касается данного вопроса достаточно подробно [4].

В рамках обычного технико-экономического подхода управление рисками, как правило, связано с предотвращением убытков. В некоторых направлениях, очевидно, принимается тот факт, что риск может быть связан только с отрицательными результатами, например, согласно обоснованию, приведенному в стандартах FERMA в отношении области «безопасности»: «...возможны только отрицательные последствия».

При этом с появлением концепций, подходящих для распространения в пределах всего предприятия в целом, повышенное внимание стало уделяться двусторонним результатам, присущим природе риска. Концепция риска имеет тесную связь с неопределенностью, т. е. неспособностью составления точного прогноза возникновения данных событий, а также их последствий. Понятие риска происходит от итальянского глагола «risicare», что означает «подвергаться опасности/быть под угрозой», либо «осмеливаться/решаться». Обычное значение данного термина, таким образом, предполагает два возможных результата, т. е. убыток или прибыль [5].

В рамках данного двустороннего контекста риск связан с неопределенностью относительно данного события либо действия, в результате которого организация может понести убытки либо получить прибыль. В контексте управления рисками риск, таким образом, можно определить как совокупность взаимосвязей факта возникновения данного события и последствий такого события. В рамках существующих концепций, распространенных на западных предприятиях (фирмах), чаще всего выделяется более широкое определение концепции риска. При этом особо подчеркивают, что деятельность по управлению рисками не должна ограничиваться предотвращением (или предупреждением) убытков, но одновременно должна концентрироваться на определении новых направлений коммерческой деятельности и роста организации, учитывая связь со стратегией, что, безусловно, имеет смысл.

В этом контексте нелишне вспомнить о разработке сценариев развития, которые, по меткому выражению М. Портера, позволяют «в полной мере понять, как правильно строить стратегию с учетом фактора неопределенности» [2].

Выводы

1. Корпорация подвержена множеству рисков и факторов внешнего влияния, которые не зависят от воли руководства, но одновременно открывают новые стратегические возможности. Таким образом, стратегическое управление рисками нацелено на устранение рисков, сопряженных с убытками, и на оптимизацию экономической отдачи от альтернативных деловых инициатив, реализуемых в условиях рыночной неопределенности. Это чрезвычайно трудная задача, требующая энергичных действий, и от ее решения в конечном счете зависит конкурентное преимущество в условиях глобальной конкуренции. Представляется довольно очевидным, что компетенции в сфере управления корпоративными рисками критически важны для ограничения негативных экономических эффектов рыночной волатильности и других факторов воздействия, и в силу этого они способствуют экономическому росту на благо общества.

2. Понятие риска связано с понятиями «неопределенность» и «вероятность».

Неопределенности подвержена вся человеческая деятельность. Однако зачастую неопределенность может рассматриваться с точки зрения вероятности, при условии того, что об этой неопределенности имеется достаточно информации. Вероятность основана на наступлении того или иного события и, таким образом, должна влиять на результаты этого события. Такое влияние может быть определено исходя из причины и описания события. Если можно определить вероятность, причину и влияние происшествия, то и вероятностное распределение может быть рассчитано. Исходя из вероятностного распределения ряда возможностей могут быть определены шансы наступления риска, что снижает неопределенность, связанную с конкретным событием.

В современной деловой среде практически все решения принимаются исключительно исходя из их финансовых последствий. Руководителям предприятий нужно понимать и знать, оправдывает ли рентабельность проекта те риски, которые они на себя принимают, а также

масштаб этих последствий (потерь) в случае материализации рисков. Инвесторам в свою очередь необходимы определенные показатели того, соответствует ли рентабельность инвестиций минимальной для них норме рентабельности в случае полной подверженности инвестиций выявленным рискам.

Таким образом, выявление рисков и их количественная оценка по отношению к норме рентабельности проекта – важная составляющая. Зная полный объем прибыли и/или убытка, руководители предприятий и инвесторы, исходя из этого, могут принимать решение о том, утверждать или отклонять инвестицию или проект.

3. Общепринятое определение риска – как вероятности того, что нечто нежелательное произойдет в определенный момент времени, – является концептуально простым, но трудным для применения. Оно не дает никаких указаний на общий контекст и на то, каким образом риски могут восприниматься. Большинство людей, думая о риске, имеют в виду три компонента: возможность негативного события; вероятность того, что это произойдет; последствия того, что это произойдет. Эти три компонента риска можно использовать как основу структуры оценки риска.

Проблема здесь заключается в выборе подходящей меры для измерения воздействия и в последующем определения формы функции последствий. Такая форма должна отображать риск для различных стейкхолдеров и иллюстрировать факторы воздействия на здоровье, безопасность и окружающую среду, а также другие активы.

Одной из реакций – по-прежнему на удивление распространенной – является стремление увернуться от риска и надеяться на лучшее. Другая реакция заключается в применении к конкретной проблеме экспертных суждений, опыта и чутья. Несмотря на это, решения об инвестировании значительных средств принимаются только на основе рассудочных суждений, с незначительной опорой на что-то еще или без такой опоры.

4. Некоторые авторы полагают, что понятия «риск» и «неопределенность» могут использоваться как взаимозаменяемые, но при этом различаясь оттенками значения: риск обозначает статистически предсказуемые происшествия, а неопределенность – неизвестную и в принципе не поддающуюся прогнозированию вариативность.

Неопределенность используется для описания ситуации, когда наступлению того или иного события невозможно присвоить степень вероятности. Неопределенность обусловливает разрыв между хорошим решением и хорошим результатом. Разграничивающим фактором между риском и неопределенностью является то, что риск имеет количественно

измеряемые атрибуты и место в расчете вероятностей, тогда как неопределенность их не имеет.

Принято говорить, что неопределенность существует в ситуациях, когда лица, принимающие решения, не обладают полнотой знаний, информации или понимания предполагаемого решения и его возможных последствий. Существуют два типа неопределенности: неопределенность, проистекающая из ситуации чистой случайности, известная как «естественная неопределенность»; неопределенность, проистекающая из проблемной ситуации, когда решение зависит от применяемого суждения, известная как «эпистемическая неопределенность».

5. Существует множество источников риска, которые необходимо учитывать организации перед принятием того или иного решения.

На стратегическом уровне риски, связанные с экономическими, природными и рыночными аспектами, могут нуждаться в оценке до момента утверждения проекта. Проектные риски могут быть специфическими для конкретного проекта, например они могут быть связаны с техническими аспектами, охраной труда и техникой безопасности, эксплуатационными характеристиками и качеством. При этом на проектном уровне руководитель проекта должен удостовериться в том, что риски, связанные с корпоративными и стратегическими функциями, полностью оценены и управляемы. Во многих деловых ситуациях риски, первоначально оцененные на корпоративном и стратегическом уровнях, нуждаются в повторной оценке по мере реализации проекта, поскольку риски могут отразиться на ходе работ.

Источником риска может служить любой фактор, способный повлиять на эффективность реализации проекта или ведения коммерческой деятельности, и риски возрастают, если такое влияние является одновременно неопределенным и значительным с точки зрения воздействия на проект или коммерческую деятельность.

В главе рассмотрены наиболее часто обсуждаемые за последние двадцать лет в англо-саксонской литературе типовые риски с позиции практического риск-менеджмента.

6. Разные люди реагируют на кажущиеся аналогичными рисковые ситуации очень по-разному. Кроме того, нет оснований полагать, что человек, принимающий на себя риски в одной конкретной ситуации, с необходимостью будет принимать на себя риски во всех других ситуациях. Например, гимнаст на трапеции (который характеризуется готовностью принимать риски) может не проявлять осмотрительность в финансовых вопросах, а брокер на товарной бирже (который также

характеризуется готовностью принимать риски) может быть не развит физически.

Субъективное опасение, как правило, связывается с последствиями результатов. Возможна склонность переоценивать «вымышленные» риски и путать вероятность со следствием; поэтому может возникнуть соблазн концентрировать внимание на событиях с низкой вероятностью реализации или на ситуациях, которые оказали бы большее воздействие в случае их наступления, чем на рисках с высокой вероятностью реализации, но гораздо меньшим потенциалом последующих потерь. Кроме того, имеет место значительная вариативность в оценке рисков, поэтому один и тот же набор обстоятельств может по-разному оцениваться разными индивидами. В целом у людей плохо получается оценивать риски.

7. Управление рисками традиционно входит в сферу ответственности руководства компании. Однако такие факторы, как углубление специализации, рыночная концентрация, глобализация и усиление взаимозависимости между компаниями, несомненно, отразились на том, что считается допустимым риском, а что – нет. Помимо этого, активность средств массовой информации в современном мире оставляет мало возможностей для обучения «по ходу дела» в случае возникновения кризисных явлений. Именно это подталкивает многие компании к более ясному и системному подходу к управлению рисками, с которыми им приходится иметь дело.

Управление рисками может рассматриваться как непрерывный управленческий процесс, в рамках которого систематически выявляются и оцениваются серьезные факторы воздействия, осуществляется управление ими и который включает следующие этапы: выявление риска; оценка риска; контроль риска; финансирование риска; мониторинг риска и отчетность.

8. Стратегия управления рисками должна быть согласована с иными стратегиями компании, независимо от того, выработаны ли они отдельно либо совместно с действующими стратегиями осуществления коммерческой деятельности. В случае если стратегия управления рисками вырабатывается после разработки стратегии осуществления коммерческой деятельности (это происходит довольно часто, учитывая, что в рамках выработки стратегии осуществления коммерческой деятельности риск часто выбирается по наитию), последняя должна быть подтверждена и скорректирована после рассмотрения всех рисков в полном объеме. Таким образом, стратегия осуществления коммерческой деятельности и стратегия управления рисками должны разрабатываться одновременно – по крайней мере на высшем уровне – так, чтобы данные стратегии соотносились друг с другом.

Современные системы управления рисками, которые используются большинством западных компаний, ограничиваются определением, оценкой и управлением серьезными рисками для достижения уже поставленных целей и реализации существующих стратегий. При этом качество (точнее, эффективность) системы управления рисками будет повышаться тем больше, чем меньше будет горизонт принятия решений.

Другой важной проблемой оценки рисков при реализации уже сформированной стратегии является процесс объединения рисков, при котором установленные и выраженные в количественных показателях риски на разных уровнях организации объединяются в общую концепцию.

Литература к главе 8

1. Концепции систем управления стратегическими рисками / под редакцией Торбена Дж. Андерсена. – Фредериксберг; Копенгаген (Дания): Издательство «Копенгаген бизнес скул пресс», 2008.

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

3. Allen, D. (1995). Risk Management in Business. – Cambridge University Press. Cambridge.

4. Andersen Torben Juul (2006). Ed. Perspectives on Strategic Risk Management. – Frederiksberg. Copenhagen, DNK: Copenhagen Business School Ptess.

5. Bernstein, P.L. (1996). Against the Gods. The Remarkable Story of Risk, Wiley, New York.

6. Bussey, L.E. (1978). The Economic Analysis of Industrial Projects. – Prentice Hall, Englewood Cliffs. NJ.

7. Chapman, C.B. and Ward, S.C. (1997). Project Risk Management: Processes. Techniques and Insights. – John Wiley & Sons. Chichester.

8. Clarke, C.J. and Varma, S. (1999). Strategic risk management – the new competitive edge // Long Range Planning, 32 (4).

9. Davies, D. (2000). Holistic Risk Management. Project Today, pp. 10-11.

10. DeLoach, J.W. (2000). Enterprise-wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity, Financial Times Prentice Hall, London.

11. Diekmann, J.E., Sewester, E.F and Taher, K. (1988). Risk Management in Capital Projects. The Construction Industry Institute. Austin, TX.

12. Ellis, T.S., Jiang, J.J. and Klein, C. (2002). A Measure of Software Development Risk // Project Management Journal. Vol. 33. No. 3, pp. 30-41.

13. Finkel, A.M. (1990). Confronting Uncertainty in Risk Management: A Guide for Decision-Makers. Resources for the Future. Center for Risk Management, Washington, DC.

14. Fischhoff, B., Lichenstein, S., Slovic, P., Derby, S. and Keeney, R. (1983). Acceptable Risk. – Cambridge University Press, New York.

15. Flanagan, R. and Norman, G. (1993). Risk Management and Construction, Blackwell, Oxford.

16. Gratt, L.B. (1987). Risk Analysis or Risk Assessment: A proposal for consistent definitions. Uncertainty in Risk Management, Risk Assessment Risk Management and Decision Making. Plenum Press. New York, pp. 241-249.

17. Hetland, P.W. (2003). Uncertainty Management. Appraisal, Risk and Uncertainty, Edited by Smith, NJ. Thomas Telford, London.

18. Hillson, D. (1998). Project Risk Management: Future Developments // International Journal of Project and Business Risk Management. Vol. 2. Issue 2, Sutrailer.

19. Hussain, A. (2005). Development of risk envelopes and testing for the formulated envelope on a case study. Unpublished MSc. University of Manchester.

20. International Journal of Project and Business Risk Management (1998). Embedded Operational Risk Management and Key Competencies in the Modern Adaptive Organisation. Vol. 2. Issue 1. Spring.

21. Jiang, J.J. and Klein, G. (2001). Software Project Risks and Development Focus // Project Management Journal, No. 1, pp. 4-9.

22. Kahkonen, K. and Artto, K.A. (1997). Managing Risks in Projects: Institutional risk management. – E&FN Spon, London.

23. Kaplan, L. and Gerrick, G. (1981). On the Quantitative Definition of Risk. Risk Analysis.

24. Kedar, B.Z. (1970). Again: Arabic Risq, MedievalLatinRiscum. StudiMedievali. Centro Italiano Di Studi SuU Alto Medioevo. Spoleto.

25. Kolluru, R., Bartelli, S., Pitblado, R. and Stricoff, S. (1996). Risk Assessment and Management Handbook: For Environmental, Health and Safety Professionals. – McGraw-Hill. New York.

26. Lifson, M.W. and Shaifer, E.F. (1982). Decision and Risk Analysis for Construction Management. – John Wiley & Sons, Chichester.

27. MacCrimmon, K.R. and Wehrung, D.A. (1986). Taking Risks. Free Press. New York, pp. 36-37.

28. March, J.C. and Shapira, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking // Management Science, Vol. 33, pp. 1404-1418.

29. Merna, A. and Smith, N.J. (1996). Projects Procured by Privately Financed Concession Contracts, Vols. 1 and 2. Asia Law & Practice, Hong Kong.

30. Merna, T. (2002). Risk Management at Corporate. Strategic Business and Project Level. MPhil Thesis, UMIST. Manchester.

31. Merrett, A.J. and Sykes, A. (1983). The finance and analysis of capital projects. – 2nd edition. – Longman. London.

32. Morris, P.W.G. and Hough, G. (1987). The Anatomy of Major Projects. – John W'iley & Sons. Chichester.

33. NewIand, K.E. (1997). Benefits of Project Risk Management to an Organisation.

34. Reseller, N. (1983). Risk: A Philosophical Introduction to the Theory of Risk Evaluation and Management. University Press of America. Lanham, MD.

35. Rowe, W.D. (1977). An Anatomy of Risk. – John Wiley & Sons. New York.

36. Sitkin, S.B. and Pablo, A.L. (1992). Re-conceptualizing the determinants of risk behavior, Academy of Management Review. Vol. 17, pp. 9-39.

37. Slovic, P. (1967). The Relative Influence of Probabilities and Payoffs upon Perceived Risk of a Gamble. Psychometric Science, pp. 223-224.

38. Smith, N.J. (1999). Managing Risk in Construction Projects. Blackwell Science, Oxford.

39. Smith, N.J., Merna, T. and Jobling, P. (2006). Managing Risk in Construction Projects. Blackwell Publishing. Oxford.

40. Thompson, P.A. and Perry, J.G. (1992). Engineering Project Risks – A guide to project risk analysis and assessment // SERC Project Report, Vol. 15. No 1. London.

41. Tveisky, A. and Kahnemau, D. (1974). Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, pp. 1124-1131.

42. Vernon, J.D. (1981). An Introduction to Risk Management in Property Development. The Urban Land Institute. Washington. DC.

43. Wharton, F. (1992). Risk: Analysis, assessment, and management. – John Wiley & Sons, Chichester.

44. Ziegler, L., Harrison, I.R. and Nozewick, A. (1996). Anomalies in Prospect Theory: Risk Perception in Strategic Decision Behavior. International Seminar on Risk in Human Judgement and Decision Making, Leeds.

Раздел IV

МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 9. Современные теории формирования корпоративных стратегий

Глава 10. Современные подходы к формированию стратегии диверсификации бизнеса в крупной компании

Глава 11. Практика реализации стратегии диверсификации

Глава 12. Современные модели конкурентного выбора

Глава 9. Современные теории формирования корпоративных стратегий

Задачи обучения

Изучив данную главу, вы должны уметь:

1. Сформулировать различие между понятиями корпоративной и бизнес-стратегиями.
2. Объяснять, как корпоративная стратегия влияет на повышение конкурентоспособности организации.
3. Описать основные современные классификации корпоративных стратегий.

9.1. Понятие корпоративной стратегии

В современной теории стратегического менеджмента, как уже отмечалось ранее, осуществляется четкое разграничение понятий корпоративной и бизнес-стратегий. Оно может быть сформулировано следующим образом: корпоративная стратегия имеет отношение к месту, где конкурирует фирма, а бизнес-стратегия – к тому, как именно она конкурирует [1]. С такой позицией перекликается популярное в настоящее время определение корпоративной стратегии, данное Д. Коллис 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 разделение. Третий – акцентируется на том, как фирма управляет своими действиями и бизнесами, которые находятся в рамках корпоративной иерархии (координация). Здесь признается важность как реализации, так и формулирования корпоративной стратегии.

Важно подчеркнуть, что это определение, в отличие от трактовок прошлых лет, 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. Поэтому проблемы корпоративной стратегии являются насущными и важными для обсуждения как в небольшой производственной форме, 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 [18]. 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» (рис. 9.1).

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. Коллис 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

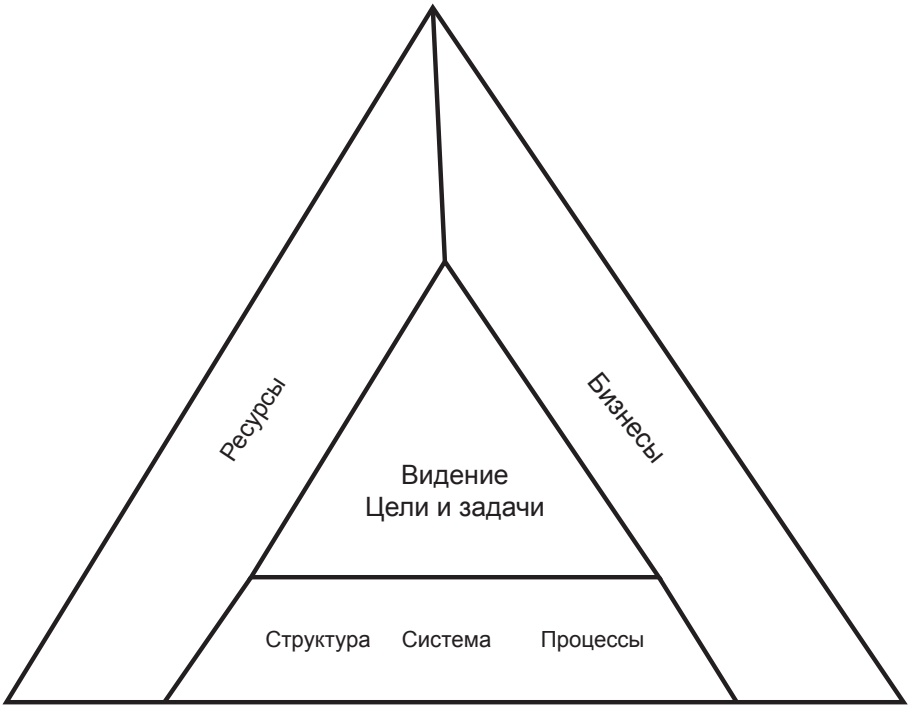


Рис. 9.1. «Треугольник корпоративной стратегии»
Д. Коллис и С. Монтгомери [3]

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 элементы – видение; цели и задачи; ресурсы; бизнесы 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; между организацией и ресурсами фирмы (рис. 9.2).

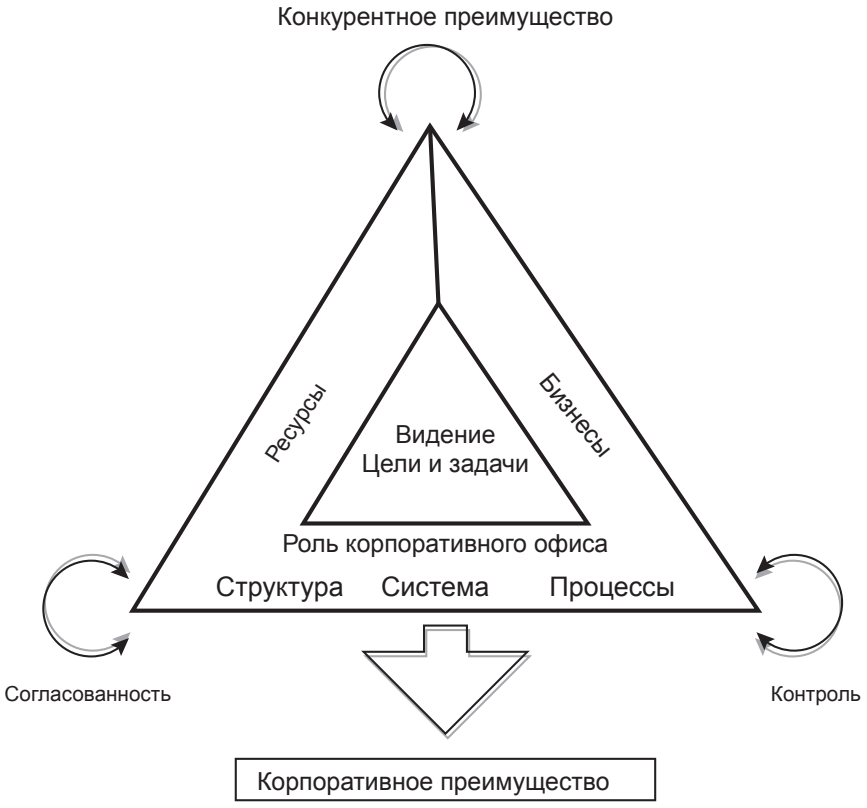


Рис. 9.2. Критические связи в «треугольнике корпоративной стратегии» [3]

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 корпоратив-

ным 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.

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. 9.2 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. Коллис и С. Монтгомери: «Требования согласованности, о которых говорилось выше, означают, что эф-

фективные 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) показаны во врезке 9.1.

Врезка 9.1

Прошлые подходы к корпоративной стратегии

Анализ корпоративной стратегии, предложенный в данной книге, основан на прошлых подходах к этому предмету. 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 гг. 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 функциональ-

[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.

ное 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. Друкера[1], 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[2]. 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 гг., они приняли структуры, описываемые М-формой, создавая отдельные стратегические бизнес-подразделения (SBU).

[1] 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.

[2] *Alfred D. Chandler.* Strategy and Structure. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

Все большее число корпораций наряду с появившимися в 1960-х гг. 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 гг. 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 производства 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 на-

копление 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 гг. более половины крупнейших компаний начали заниматься планированием своих портфелей[1].

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.

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

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 гг. 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[1].

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

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 Walt Disney[1].

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,

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

высказывалось предположение, что все бизнес-подразделения и 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 гг. 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[1]. 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[2].

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

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

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

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 реструктурирования 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[1].

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

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[1]. Как было описано Прахаладом и Хамелом, ключевая компетенция представляет собой 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 гг.

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 гг. 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.

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

Финансово-экономическая теория

В 1990-е гг. влияние диверсификации на результаты работы компании было пересмотрено, на сей раз с точки зрения финансовой дисциплины. Ученые, подобные Лангу и Штульцу, 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 обнаружило диверсификационные дисконты (хотя и отличавшиеся размерами), имевшие место в различные периоды времени в других странах[1]. 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[2]. 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

[1] *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.

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

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 Штульца 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: Коллис Д. Дж., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – С. 23–25.

9.2. Классификации корпоративных стратегий

Существует несколько классификаций корпоративных стратегий.

Классификация Гордона Гринли основана на цикле развития компании. По нашему мнению, цикл развития предприятия есть последовательная смена стадий «рост» – «нестабильность» – «выживание» [8]. Доказано, что любая организация 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 организации имеет качественно различную основу, именно поэтому сам набор стратегических действий должен существенно различаться для каждой стадии.

Различные формы циклического развития организации представлены на рис. 9.3.

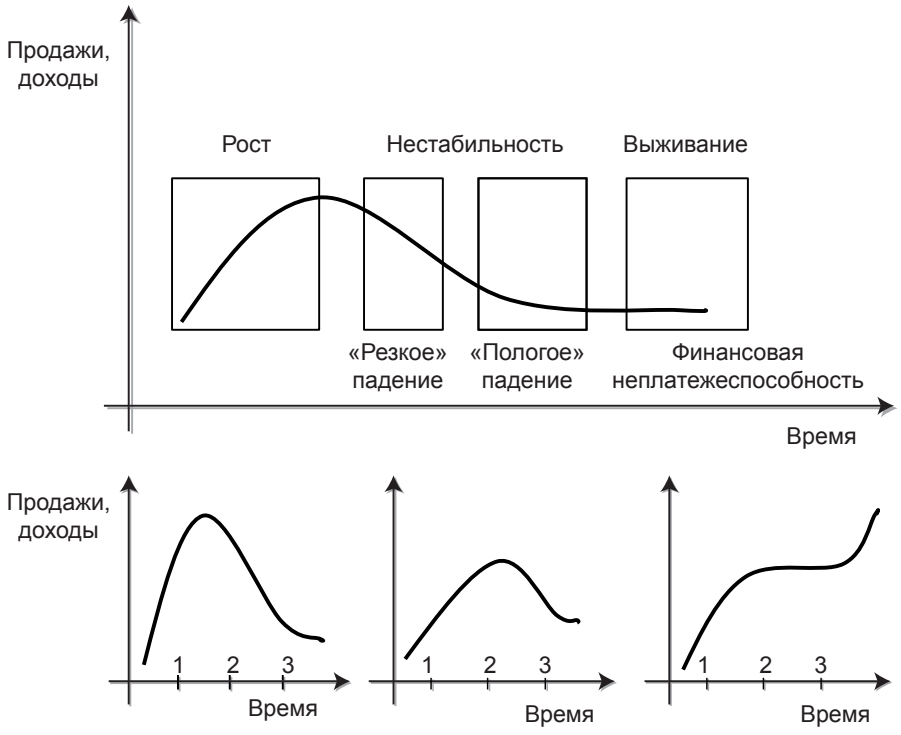


Рис. 9.3. Формы и стадии цикличного развития организации

Случай 1 соответствует быстрому росту и неожиданному падению. Он характерен для молодых, очень агрессивных компаний, 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 цикличного 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 ресурсный потенциал, сумела выйти на передовые позиции в мире.

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

Переход компании (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. 9.4).

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 организации (фирмы).

В период фазы расширения национальной экономики складываются более благоприятные условия для устойчивого роста компании, 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, повышения уровня

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

Рис. 9.4. Соответствие циклов развития уровню развития национальной экономики

инфляции и роста безработицы, что является характерной чертой экономического спада и дна экономического цикла. Кроме того, очень часто с динамикой экономического цикла связана политическая стабильность государства и направленность его внутренней политики по отношению к предпринимательской деятельности и государственному регулированию экономики, выражающаяся в законодательных актах и нормах, в конечном счете определяющих деятельность компании.

Отраслевой цикл во многом формирует оптимальное соотношение составляющих процесса производства товара и его конкурентоспособность. Одним из ведущих факторов, влияющих на 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 вложений и могут в течение достаточно продолжительного периода времени отрицательно сказываться на прибыльности (ликвидности) компании, в том числе и вследствие неудач в процессе внедрения новой техники.

Чаще всего переход деятельности организации 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 менеджмента (рис. 9.5) [17].

В условиях роста основными стратегическими альтернативами являются расширение деятельности предприятия с новым продуктом в новых отраслях 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 конку-

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. 9.5. Стратегические альтернативы для корпоративного уровня стратегического менеджмента по Г. Гринли [17]

рентным позициям. Стратегия отказа от владения предполагает продажу части акций или доли участия, а ликвидация убыточных производств – распродажу активов одного или нескольких стратегических бизнес-подразделений. 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 этим постулатом он считает, что корпоративные стратегии крупных компаний обычно связаны с такими направлениями, как вертикальная интеграция, т. е. вертикальная диверсификация, глобализация деятельности (т. е. диверсификация на новые рынки) и собственно диверсификация (горизонтальная и конгломеративная) бизнеса [1]. 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 создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо 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 центр расходов для компании может превратиться в центр доходов.

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

Вертикальная интеграция разграничивается также 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 [1].

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, совершенствует старые и осваивает новые технологии, придает 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 позволяют 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 деятельности в отраслевой цепочке ценностей не обеспечивает конкурентного преимущества, такая стратегия вряд ли целесообразна [9]. Вертикальная интеграция помогает избежать затрат, связанных с использованием рынка, но внутренние трансакции влекут за собой административные затраты.

Эффективность административных затрат (затрат внутреннего управления вертикальными отношениями) зависит от следующих факторов:

– различие стадий производства по оптимальному масштабу производства;

– развитие отличительных способностей;

– стратегическое управление различными бизнесами;

– проблема стимулирования;

– конкурентные эффекты вертикальной интеграции;

– гибкость;

– составной риск объединения [7], «синергия наоборот», когда сбой в одном элементе системы приводит к сбою в системе в целом.

Вертикальная интеграция увеличивает капиталовложения в отрасль, где работает компания, повышая тем самым предпринимательский риск. Вертикально интегрированные компании заинтересованы в защите своих инвестиций, технологий и производственных мощностей, так как очень часто выход с рынка требует исключительно больших затрат.

Вертикальная интеграция заставляет ориентироваться только на собственные возможности и источники снабжения и снижает восприимчивость компании к изменению потребительского спроса.

Вертикальная интеграция затрудняет расчет эффективного соотношения баланса мощностей между звеньями цепочки ценности, т. е. наиболее эффективный объем производства в одном звене цепочки ценности может не соответствовать потребностям связанного с ним продукта. Например, для службы Federal Express требуются автофургоны для доставки почтовых отправлений, и логично было бы предположить изготовление её собственных транспортных средств, чтобы избежать последующих трансакционных затрат. Однако это не так, поскольку Federal Express требуется только 40 тыс. грузовиков, а минимально эффективный масштаб производства данных транспортных средств – 200 тыс. [8] Полное соответствие мощностей в цепочке ценностей случается редко. Таким образом, нужно или продавать излишки, или покупать недостающие компоненты, даже организовывать сбыт сопутствующих товаров. Все это увеличивает трансакции, уменьшение которых и является стимулом для вертикальной интеграции.

Интеграция «вверх» и «вниз» требует различных навыков и возможностей, поскольку разные сферы бизнеса имеют различные ключевые факторы успеха. Менеджер на производстве чаще не так эффективен в торговле, а высшему руководству очень сложно одинаково эффективно контролировать разнонаправленный бизнес в различных звеньях цепочки вертикальной интеграции.

Вертикальная интеграция с производителями компонентов может сократить производственную гибкость компании, увеличить время на разработку и вывод на рынок новых моделей. В данном случае административные затраты на координацию могут существенно превысить возможные трансакции.

Тридцать лет назад преобладало мнение о том, что вертикальная интеграция обеспечивает не только превосходную координацию, но и защиту от капризов рынка. Сегодня господствует представление, согласно которому преимущество специализации в узком диапазоне вертикальной деятельности способно перевесить любые выгоды вертикальной интеграции. В конце 1980-х гг. Toyota и Nissan непосредственно создавали около 20–23% стоимости своих автомобилей, Ford – 50%, а GM – около 70%. Тем не менее, как показал Джефф Дайер, японские автомобилестроители достигли особого успеха в тесном сотрудничестве в таких областях, как технология, контроль качества, дизайн и составление графиков производства и поставок [16].

Существует множество типов отношений, посредством которых покупатели и продавцы могут взаимодействовать друг с другом и координировать свои интересы в рамках вертикальных взаимосвязей. К ним можно отнести:

– спот-контакты;
– долгосрочные контракты;
– агентские соглашения;
– неформальные отношения между поставщиком и потребителем;
– партнерство между поставщиком и потребителем;
– франчайзинг;
– совместные предприятия;
– вертикальную интеграцию в классическом понимании.

Понятно, что различные типы вертикальных отношений обладают различными комбинациями преимуществ и недостатков.

В последнее время постоянно возрастает разнообразие промежуточных вертикальных взаимоотношений, которые стремятся сочетать в себе гибкость и преимущества рыночных трансакций с тесным сотрудничеством, характерным для вертикальной интеграции. Успех японских производственных компаний, установивших тесные отношения сотрудничества с поставщиками, в том числе и интенсивный обмен знаниями [15], оказал за последние два десятилетия огромное влияние на американский и европейский бизнес. Большинство крупных корпораций резко сократило число поставщиков, ввело программы их сертификации как схемы управления качеством и техническим сотрудничеством.

Отношения взаимозависимости повышают предпринимательский риск. Поэтому во многих отраслях компании стремятся поддержать свои вертикальные отношения и создать препятствия для этого риска, заклю-

чая соглашения о передаче доли акционерного капитала и осуществляя мероприятия по распределению прибыли.

В последнее время популярным для многих фирм становится вертикальная дезинтеграция, связанная с использованием Интернета и электронной коммерции. Результатом стало возрождение конкурентного заключения непосредственных контрактов через центры (хабы) электронной коммерции B2B [10].

Широкое использование ассортимента и вертикальной дезинтеграции привело к созданию так называемой виртуальной корпорации, новой организационной формы, где главной функцией компании является координация действий сети поставщиков [12]. Однако здесь существует опасность того, сможет ли компания, используя аутсорсинг для большинства функций, сохранить архитектуру способностей, необходимую для управления отдельными способностями различных партнеров и подрядчиков [1]. Как утверждают Г. Хамел и К.К. Прахалад, главные компетенции воплощаются в «основных товарах», и чем больше базовых товаров изготавливаются сторонними организациями, тем выше вероятность эрозии основной компетенции [19].

Что касается крупных компаний, связанных с добычей и переработкой углеводородного сырья (к которым относится ОАО «Газпром»), то наличие вертикальной интеграции для них является жизненной необходимостью. Производимый ими продукт пользуется постоянным и долговременным спросом, технологии относительно постоянны, капиталоемкость бизнеса колоссальна, требующиеся комплектующие и оборудование в большей своей степени уникальны, логистические схемы, включая дистрибьюцию готовой продукции, не претерпевают изменений в течение длительного промежутка времени. Данные компании как раз стремятся как можно глубже войти в производственные отношения отрасли, установив исключительно высокие входные барьеры. Как компания с государственным участием ОАО «Газпром» имеет выигрышную позицию при получении лицензий на разработку новых, прежде всего стратегических, месторождений России.

Однако это не означает, что ОАО «Газпром» является вертикально интегрированной компанией в классическом ее понимании. Организация компании как холдинга позволяет усилить рыночные начала в деятельности каждого из стратегических подразделений компании, создаются совместные предприятия с другими фирмами по разработке новых газовых месторождений, происходит обмен акционерным капи-

талом с другими зарубежными партнерами, уменьшающий предпринимательские риски по всей цепочке, от добычи газа до доведения его до потребителя. Однако, в силу специфики отрасли, именно вертикальная интеграция, а не вертикальная кооперация остается стратегическим направлением развития ОАО «Газпром».

Глобализация бизнеса поставила перед исследователями новые вопросы поиска конкурентных преимуществ на качественно ином рыночном пространстве. Однако, как отмечает В.С. Катькало, «несмотря на наличие обширной научной литературы по интернационализации бизнеса (к числу классических здесь относят работы П. Бакли, М. Кассона, Ж.-Ф. Хенкарта и др.), данный тип компаний редко был объектом исследований, к тому же имевшиеся в этой области знания парадигмы в силу их упрощенных исходящих посылов не были полностью адекватны его сложности» [2]. Современные представления о развитии эффективных глобальных стратегий сформировались под влиянием идей Ч. Доза, Г. Ипа, К.К. Прахалада в начале 1990-х гг. и были обобщены в учебнике К. Бартлета и С. Гошала «Транснациональный менеджмент» [11; 13; 14; 21].

Отметим, что основные теоретические предпосылки глобализации и интернационализации бизнеса были рассмотрены нами в главе 1, когда исследовалась необходимость поиска новой парадигмы менеджмента.

Факторы, способствующие глобализации, были подробно исследованы Г. Ипом [21]. Он предложил схему, позволяющую определить, какие аспекты глобальны, а какие – локальны. Эта схема является во многом определяющей при формировании глобальных стратегий (рис. 9.6).

В табл. 9.1 приведен анализ факторов глобализации, которые определяют природу и степень глобализации отрасли. К ним относятся следующие факторы: маркетинговые; затратные; государственные; конкурентные.

Наиболее важным фактором глобализации является то, насколько потребители в различных странах хотят одного и того же. Степень этих общих потребностей зависит от культурных, экономических, климатических, юридических и других факторов.

Глобальные потребители покупают товары или услуги через глобальные каналы распределения. Г. Ип делит глобальных потребителей на национальных, которые ищут лучших в мире поставщиков товаров и услуг для потребления в рамках своей страны, и многонациональных, которые просто ищут лучших в мире поставщиков для потребления во многих странах.

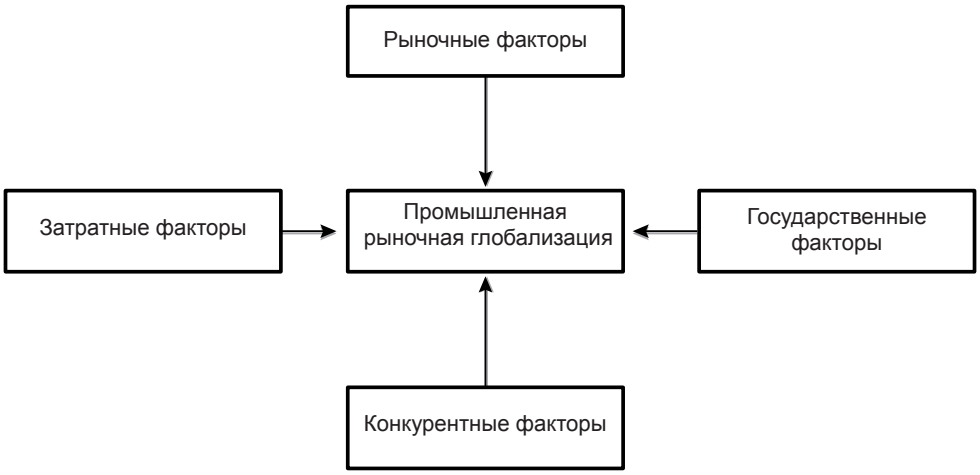


Рис. 9.6. Факторы, ведущие к интернационализации, по Г. Ипу

Таблица 9.1

Факторы, ведущие к глобализации

Маркетинговые факторы глобализации	**Затратные факторы глобализации**
Сходные потребительские запросы	Глобальная экономия от масштабов
Запросы простых потребителей	Эффект кривой обучаемости
Глобальные потребители	Эффективность ресурсообеспечения
Каналы глобальной дистрибьюции	Благоприятная логистика
Техники трансфертных рынков	Национальное развитие в расходах (включая обмен валют)
Присутствие в ведущих странах	Высокая затратность на развитие продукции
	Быстроменяющиеся технологии
Государственные факторы глобализации	**Конкурентные факторы глобализации**
Благоприятная торговая политика	Высокий уровень экспорта и импорта
Технологические стандарты	Наличие конкурентов с других континентов
Общие правила маркетинга	Взаимозависимость разных стран
Наличие конкурентов и потребителей в государственном секторе	Глобализованные конкуренты
Интересы принимающей стороны	

Источник: [5].

Глобализации рынка также способствует трансфертный маркетинг. Он определяет, насколько элемент маркетингового микса, например бренд или способ продвижения, может использоваться без изменений, диктуемых местными условиями, т. е. глобально.

Наконец, важным рыночным фактором глобализации является проникновение в так называемые ведущие страны по производству данной группы товаров, чтобы вырабатывать глобальные стандарты, своевременно воспринимать инновации и, таким образом, обеспечивать себе необходимое конкурентное преимущество.

Важным стимулом для глобализации определенных отраслей является снижение затрат путем видоизменения цепочки ценностей. Если преимущества в затратах существенны, то данная отрасль неизбежно будет глобализироваться.

Классическими способами снижения затрат и в данном случае остаются экономия от масштабов производства и эффект кривой обучаемости. Когда компания обслуживает глобальный рынок, она в большей степени может использовать экономию от масштаба, чем в случаях, когда обслуживает только внутренний региональный или национальный рынки. Аналогично, во многих высокотехнологичных отраслях и в обслуживающем секторе существует «крутая кривая обучаемости», поэтому чем больше будет глобализация отрасли, тем больше выгоды получит компания от этого фактора.

Снижение затрат как фактор глобализации может происходить также при эффективном централизованном ресурсообеспечении, благоприятной логистике (при существенной доле транспортных расходов в общей цене товара), использовании национальных различий в расходах (стоимость сырья или рабочей силы), а также компенсировании затрат на инновационные исследования путем глобальных продаж.

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, пытаясь 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 с неизбежностью 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 1980-х гг. [6] Согласно его модели, компании, действующие на международных рынках, имеют пять стратегических альтернатив (рис. 9.7):

– 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.

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 (охватывать много стран) или узкой (охватывать 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].

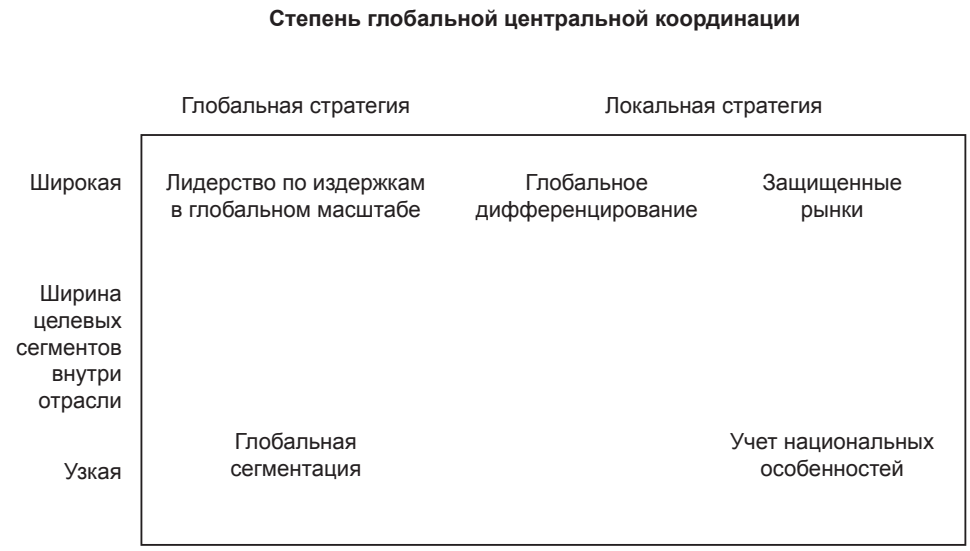


Рис. 9.7. Схема глобальной стратегии М. Портера [18]

При выборе конфигурации своего бизнеса организация может разработать виды деятельности по всему миру или сосредоточить ключевые операции в местах, представляющих определенные преимущества, например по вопросам стоимости рабочей силы, налогообложения и т. д. Сужение координации производства к одной или нескольким странам 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.

Тотальная глобальная стратегия по Г. Ипу базируется на анализе факторов глобализации, которые были уже рассмотрены выше.

Г. Ип выделяет три стадии в развитии тотальной глобальной стратегии [21]:

– развитие стержневой стратегии, основанной на формировании стержневых компетенций (разработанных Г. Хамелом и К.К. Прахаладом), которые 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, основанной на координации и интеграции 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.

Глобализация компании является длительным процессом. Сначала, скорее всего, он потребует выхода на большие рынки стратегически важных стран, затем – распространения ее на другие страны. Движение на зарубежные рынки связывают с проблемой развития рынка, так как эти рынки будут новыми для компании. Развитие рынка с неизбежностью влечет за собой развитие продукта и, возможно, диверсификацию.

На начальных стадиях глобализации ключевыми вопросами, требующими принятия решения, обычно являются следующие [5]:

1. В какие страны нужно войти в первую очередь?

2. В каких странах должна быть размещена деятельность, связанная с добавлением стоимости?

3. Какие стратегии развития рынков должны быть использованы, чтобы обеспечить возможность выхода компании на иностранные рынки?

Обычно для того, чтобы решить, в каких странах компания будет производить свою продукцию, необходимо учитывать следующие три группы факторов:

1) доступность ресурсов в различных странах. Как уже отмечалось, если страны различаются по наличию и стоимости основных ресурсов, то фирмы должны производить продукцию там, где наиболее выгодно;

2) конкурентные преимущества с учетом специфики фирмы. Для фирм, чье конкурентное преимущество основано на внутренних ресурсах и способностях, географическое размещение зависит от того, где эти ресурсы и способности могут найти эффективное применение;

3) торговые возможности. Эффективность размещения производства далеко от рынков зависит от развития логистики. Производство на местном рынке предпочтительнее в том случае, когда затраты на транспортировку очень высоки, местные предпочтения дифференцированы, а правительство склонно к поддержке данной фирмы.

Как справедливо отмечает Роберт Грант, «принимая решения о размещении, необходимо учитывать тот факт, что производство любого товара или услуги представляет собой вертикальную цепочку действий, где требования на входе существенно меняются на каждой стадии. В результате различные страны, возможно, будут предлагать дифференцированное преимущество на каждой стадии цепочки ценностей» [1].

В конечном счете компания идентифицирует ресурсы, необходимые на каждой стадии цепочки ценностей, а затем позиционирует по странам исходя из затрат на производство. Однако выгоды от фрагментирования цепочки ценностей должны быть соизмеримы с дополнительными затратами, обусловленными:

– глобальной координацией разобщенных в пространстве действий;

– транспортными расходами;

– возрастанием стоимости товарно-материальных запасов.

На рис. 9.8 приведены критерии, которые надо учитывать, принимая решение о размещении.



Рис. 9.8. Определение оптимального размещения отдельных действий цепочки ценностей [1]

После того, как принято решение о выборе страны (или стран), на рынок которой нужно выходить или где нужно размещать производство, наступает время выбора стратегических альтернатив выхода на рынок.

Д. Кэмпбелл, Д. Стоунхауз и Б. Хьюстон классифицируют стратегические альтернативы как внутренние и внешние [5]. Внутренние альтернативы обычно более медленные, но имеют меньше риска. Внешние методы связаны с необходимостью развивать отношения с другими компаниями. Внутренние методы вхождения на рынок обычно ассоциируются с прямым экспортом, заграничным производством, локальной сборкой и созданием дочерних компаний, т. е. основаны на использовании собственных ресурсов и возможностей при осуществлении деятельности за границей. В свою очередь, внешние методы вхождения на рынок включают в себя создание совместных предприятий и альянсов, слияние и поглощение, франчайзинг и лицензирование.

Р. Грант различает стратегические альтернативы вхождения на рынок в соответствии со степенью обязательств компании [1]. Тогда основное различие состоит во вхождении на рынок с помощью трансакций и прямых инвестиций.

Трансакции включают в себя:

1) Экспорт. Сложные сделки.

2) Экспорт. Долгосрочный контракт.

3) Экспорт с помощью иностранного дистрибьютора/агента.

4) Лицензирование технологии и торговой марки.

5) Франчайзинг.

Прямые инвестиции, в свою очередь, включают в себя:

1) Создание совместного предприятия:

– только маркетинг и дистрибьюция,

– только маркетинг и продажи.

2) Независимый филиал:

– полностью интегрированное совместное предприятие,

– полностью интегрированный филиал.

Для оценки достоинства той или иной стратегической альтернативы проникновения на рынок надо ответить на следующие пять вопросов:

1) Основывается ли конкурентное преимущество на специфике ресурсов страны?

Если конкурентное преимущество основано на положении, что компания должна эксплуатировать внешний рынок с помощью экспорта, если конкурентное преимущество основано на компании, то компа-

ния должна инвестировать средства в производственные мощности в страну, т. е. предполагается потребление продукции компании.

2) Действительно ли товар можно продать и какие барьеры существуют?

Если товар нельзя продать из-за транспортных издержек или ограничений на импорт, барьеров доступа на рынок, необходимо либо прямое инвестирование в производство в стране – потребителе продукции, либо продать лицензии местным компаниям.

3) Обладает ли компания полным диапазоном ресурсов и способностей, необходимым для установления конкурентного преимущества на внешнем рынке?

Если фирме необходима дистрибьюция и маркетинг, то фирма может определить эксклюзивного дистрибьютера, если необходим широкий диапазон в области производства или маркетинга, то фирма может продать лицензию или технологию местным производителям или залицензировать бренд. Возможно также создание совместного предприятия.

4) Может ли компания напрямую присваивать доход со своих ресурсов?

Ответ на данный вопрос зависит от силы юридической защиты лицензий и патентов в стране, куда предполагается перенести бизнес. В случае слабости юридической защиты предпочтительным оказывается прямой экспорт.

5) Какие трансакционные издержки связаны с этим процессом?

Экспортные барьеры и транспортные расходы – это трансакционные издержки, остальные издержки включают риск обменного курса валют и информационные затраты. В отсутствие трансакционных затрат компания экспортирует внешние рынки товаров или ресурсов путем экспорта своих товаров и услуг или путем передачи прав на использование своих ресурсов местным фирмам на иностранном рынке [20]. В противном случае выгоднее открывать производство в стране потребителя или в виде совместного предприятия, или самостоятельного филиала.

Эффективная глобальная стратегия позволит укрепить конкурентные преимущества за счет использования [9]:

– эффектов масштаба и обучения;

– эффекта межфирменной кооперации;

– возможностей межфирменного и межотраслевого обмена конкурентозначимыми ресурсами;

– популярного и конкурентоспособного имени бренда корпорации;

– возможностей межфирменного и транснационального сотрудничества и стратегической координации;

– возможностей перекачивания средств в другие подразделения и на другие рынки для победы над конкурентами.

При всех преимуществах глобальной стратегии национального различия в предпочтениях покупатели продолжают оказывать мощное влияние на внутренних рынках, поэтому случается, что товар, разработанный для «глобального рынка», не может приобрести популярность на рынках национальных.

Сила национального дифференцирования не ограничивается потребительскими предпочтениями, а также включает в себя:

а) законы и преференции;

б) каналы дистрибьюции;

в) продвижение товара через «ведущие страны». Различия в степени прогрессивности рынков (по степени восприятия той или иной группы товаров) «стимулирует последовательный подход к глобальной стратегии, при котором товары сначала предлагаются на ведущем рынке, а затем уже во всем мире» [1].

Адаптация глобальной стратегии с учетом национальной дифференциации не сводится только к учету особенностей национального рынка. Стратегия, а также структура и система, посредством которой происходит реализация разработанной стратегии, должны быть адекватны национальным культурным особенностям. Копирование зарубежных стратегий, методов управления, элементов продвижения товаров может привести к отторжению населением предлагаемых продуктов и услуг. Именно поэтому распознавание культурных различий, их учет в глобальной стратегии являются одной из важнейших проблем международного менеджмента.

Чаще всего корпоративная стратегия связана с диверсификацией бизнеса. Поэтому данное понятие необходимо рассмотреть более подробно.

Выводы

1. В современной теории стратегического менеджмента, как уже отмечалось ранее, осуществляется четкое разграничение понятий корпоративной и бизнес-стратегий. Оно может быть сформулировано сле-

дующим образом: корпоративная стратегия имеет отношение к месту, где конкурирует фирма, а бизнес-стратегия – к тому, как именно она конкурирует.

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. 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 корпоративного анализа. Анализ 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.

2. Существует несколько классификаций корпоративных стратегий.

Классификация Гордона Гринли основана на цикле развития компании. Цикл развития предприятия есть «последовательная смена стадий «рост» – «нестабильность» – «выживание». Доказано, что любая организация 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 организации имеет качественно различную основу, именно поэтому сам набор стратегических действий должен существенно различаться для каждой стадии.

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 конку-

рентным позициям. Стратегия отказа от владения предполагает продажу части акций или доли участия, а ликвидация убыточных производств – распродажу активов одного или нескольких стратегических бизнес-подразделений. Последние две стратегические альтернативы направлены, прежде всего, на получение свободных денежных средств для преодоления угрозы банкротства.

3. Классификация Роберта Гранта в своей основе имеет деление на диверсификацию продуктов, рынков и отраслей. В соответствии с этим постулатом он считает, что корпоративные стратегии крупных компаний обычно связаны с такими направлениями, как вертикальная интеграция, т. е. вертикальная диверсификация, глобализация деятельности (т. е. диверсификация на новые рынки) и собственно диверсификация (горизонтальная и конгломеративная) бизнеса.

4. 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. Выделяют два основных вида вертикальной интеграции:

1) 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 превратиться в центр доходов.

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

5. Тридцать лет назад преобладало мнение о том, что вертикальная интеграция обеспечивает не только превосходную координацию, но и защиту от капризов рынка. Сегодня господствует представление, согласно которому преимущество специализации в узком диапазоне вер-

тикальной деятельности способно перевесить любые выгоды вертикальной интеграции.

В последнее время постоянно возрастает разнообразие промежуточных вертикальных взаимоотношений, которые стремятся сочетать в себе гибкость и преимущества рыночных трансакций с тесным сотрудничеством, характерным для вертикальной интеграции. Большинство крупных корпораций резко сократило число поставщиков, ввело программы их сертификации как схемы управления качеством и техническим сотрудничеством.

В последнее время популярной для многих фирм становится вертикальная дезинтеграция, связанная с использованием Интернета и электронной коммерции. Результатом стало возрождение конкурентного заключения непосредственных контрактов через центры (хабы) электронной коммерции B2B.

Широкое использование ассортимента и вертикальной дезинтеграции привело к созданию так называемой виртуальной корпорации, новой организационной формы, где главной функцией компании является координация действий сети поставщиков.

Что касается крупных компаний, связанных с добычей и переработкой углеводородного сырья, то наличие вертикальной интеграции для них является жизненной необходимостью.

6. Глобализация бизнеса поставила перед исследователями новые вопросы поиска конкурентных преимуществ на качественно ином рыночном пространстве.

Факторы, способствующие глобализации, были подробно исследованы Г. Ипом [4]. Он предложил схему, позволяющую определить, какие аспекты глобальны, а какие – локальны. Эта схема является во многом определяющей при формировании глобальных стратегий. В ней также приведен анализ факторов глобализации, которые определяют природу и степень глобализации отрасли. К ним относятся: маркетинговые факторы; затратные факторы; государственные факторы; конкурентные факторы.

7. Глобальные базовые стратегии М. Портера являются расширительной версией его общеизвестных общих конкурентных стратегий, предложенных еще в 1980-х гг. Согласно его модели, компании, действующие на международных рынках, имеют пять стратегических альтернатив.

– 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.

8. Г. Ип выделяет три стадии в развитии тотальной глобальной стратегии:

– развитие стержневой стратегии, основанной на формировании стержневых компетенций (разработанных Г. Хамелом и К.К. Прахаладом), которые 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 интеграции 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.

Литература к главе 9

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

2. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд. дом СПбГУ, 2006.

3. Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

4. Коуз Р.Г. Природа фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Экономика. – 1992. – № 4.

5. Кэмпбел Д., Стоунхауз Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Проспект, 2003.

6. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методичка 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 гг. соответственно), а не в соответствии с годами их перевода и издания на русском языке.)

7. Романова К.Т., Гробовый П.Г. и др. Риски в современном бизнесе. – М.: Аланс, 1994.

8. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 3-е изд. / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.

9. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III Д.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2003.

10. Электронная коммерция. – СПб.: Питер, 2001.

11. Bartlet, C. and Ghoshal, S. (1989). Managing Across Borders: The Transnational Solution. – Cambridge, MA, Harvard Business School Press.

12. Davidof, W.H. and Malone, M.S. (1992). The Vutual Corporation. – New York: Harper Collins.

13. Doz, Y.L., Prahalad, C.K. (1991). Managing DMNCs: A search for a new paradigm.

14. Doz, Y. (1986). Strategic Management in Multinational Companies. – Pergamum Press.

15. Dyer, J.H. and Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High-performance Knowledge. Sharing Work. The Toyota Case // Strategic Management Journal 21, p. 345-368.

16. Dyer, J.H. (1997). Effective Interterm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Cost and Maximize Transaction Value // Strategic Management Journal 18, p. 535-556.

17. Greenly, G.E. (1989). Strategic Management. – Prentice Hall, London.

18. Porter, M.E. (1987). Competitive Advantage to Corporate Strategy // Harvard Business Review, May–June, p. 43-59.

19. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, May–June, p. 79-91.

20. Teece, D.J. (1986). Transactions Cost Economics and Multinational Enterprise // Journal of Economic Behaviors and Organization 7: p. 21-45.

21. Yip, G.S. (1992). Total Global Strategy – Managing for Worldwide Competition Advantage. – Edgewood Cliffs, WJ, Prentice Hall.

Глава 10. Современные подходы к формированию стратегии диверсификации бизнеса в крупной компании

Задачи обучения

Изучив данную главу, вы должны уметь:

1. Объяснить основные термины теории диверсификации.
2. Определять, какой тип диверсификации характерен для конкретной крупной компании.
3. Излагать различные теории диверсификации с позиции формирования корпоративной стратегии.

10.1. Понятие диверсификации бизнеса

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

Диверсификация (позднелат. diversificatio – изменения, разнообразие, от лат. Diversus – разный и facio – делаю) есть в самом общем виде расширение номенклатуры, товаров, производимых отдельными компаниями и объединениями. Диверсификация связана не только с использованием накопленного потенциала для производства основной продукции или установления контроля над каким-то этапом производства, но и с организацией новых видов производства, проникновением 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» [2].

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 диверсифи-

кации, которые имеют место в деятельности современных организаций. Среди них – способность фирмы «упорядочить» свой капитал и интеллект, когда необходимы кардинальные изменения в деятельности этой фирмы, скажем, по причине конкуренции, 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 в данной компании, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих» [14].

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 2 вида диверсификации:

– косвенная: в которой общие факторы ограничены финансами и управлением организациями. 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, [15]) 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 никоим образом не соответствуют существующей номенклатуре продукции и приобретают миссии, которые соответствуют ноу-хау компании и ее опыту в технологии, финансах и маркетинге.

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? Отвечая на этот вопрос, И. Ансофф замечает, что ча-

стично этот выбор будет зависеть от причин, побуждающих компанию диверсифицироваться [14]. 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 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 диверси-

фикация не могут обеспечить постоянное стимулирующее воздействие, возникает необходимость в боковой диверсификации;

• если интересы управляющих сдерживает узость технологической базы в условиях непредсказуемости, тогда однозначно следует выбирать боковую диверсификацию в новые сферы технологии.

Обобщая вышесказанное, можно выделить следующих три классических 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, она же конгломеративная, диверсификация, характеризующаяся проникновением предприятия в другие отрасли безотносительно 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 (бизнеса). Она относится не только к большим организациям, где она определяется целыми отраслями или рынками сбыта, но и к малым и средним организациям, 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, т. е. 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 интегрированные компании, компании, имеющие несколько доминирующих направлений бизнеса, компании, занимающиеся несколькими связанными друг с другом бизнесами, и компании, занимающиеся несколькими не связанными друг с другом бизнесами [3].

Идеальным вариантом деятельности любой организации является предупреждение возможных неудач и потерь производительности, которые можно получить из различных прогнозов фирмы, касающихся именно этих показателей. Необходимость диверсификации можно выявить в результате сравнения желаемого и возможного уровней производительности и того уровня, который был достигнут в результате деятельности предприятия. Для менее успешно работающих 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 может 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 [1].

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

3. Даже после достижения текущих целей 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» [1].

В самом общем виде причины диверсификации, как показывает анализ высказываний И. Ансоффа, лежат в интересах высшего руководства организации, которые, в свою очередь, определяются, с одной стороны, целями развития фирмы, которые они ставят, а с другой – возможностями, которые имеет организация 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 организации является получение высокой и устойчивой прибыли в длительном временном интервале, следует признать, что наиболее эффективной формой предпринимательской деятельности является компания, узко специализированная в своей деятельности. Вместе с тем на данном этапе исследования влияние окружающей среды рассматривается как стабильно положительное.

Внимание предпринимателя может быть сфокусировано на достижении постоянного соответствия стратегии фирмы любым изменением в отрасли и нуждам потребителей. При этом руководство получает возможность быть в курсе всех производственных процессов. 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].

Однако данная (описанная выше) ситуация носит чисто теоретический характер. С одной стороны, сами высшие руководители имеют разные «ценностные характеристики», которые по-разному определяют цели развития своих предприятий-фирм. Как справедливо отмечает И. Ансофф [1], 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.

Таким образом, 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 повышаются, что связано с ужесточением конкурентной борьбы, глобализацией производства и реализации товаров и услуг, постоянными «технологическими прорывами». Организация, а точнее, высшее руководство должно в обязательном порядке учитывать вышеуказанные изменения и соответствующим образом реагировать.

В современной литературе по стратегическому менеджменту выделяются три основные причины диверсификации: рост, снижение риска и прибыльность [26]. Однако в последнее время целью развития корпорации является не увеличение прибыли, а повышение капитализации компании [2]. Более того, хотя рост и снижение риска остаются сегодня серьезным основанием для диверсификации, они, как правило, не согласуются с задачей приумножения стоимости компании [3].

Статус и власть менеджеров очень тесно увязаны с размером предприятия, поэтому рост очень часто является основополагающей целью развития крупной компании. В фирмах, в отраслях, переживающих стадию угасания, нежелание менеджеров рассматривать варианты сокращения фирмы делает ее диверсификацию особенно привлекательной. Однако диверсификация как стратегия роста требует огромных капиталовложений, поэтому ведет, особенно на начальных этапах, к падению прибыльности компании.

Второй мотив для принятия решения диверсифицировать бизнес связан с желанием распределить риски. В 1960–1980-е гг. 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 [26], или не рассматривается совсем [32]. 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 [33]. Более того, несвязанная диверсификация не снижает ни систематического, ни несистематического риска, хотя согласованная диверсификация тесно связанных друг с другом бизнесов действительно снижает и тот и другой риск [34]. Однако существует ряд исследований, где показано, что с финансовой точки зрения несвязанная диверсификация безопасней родственной или даже приносит большую прибыль, чем связанная [9]. 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. Способность топ-менеджеров преследовать иные, нежели прибыльность, цели ограничена двумя основными факторами. Во-первых, в течение длительного периода фирма должна получить доход на инвестируемый капитал, превышающий понесенные затраты, – в противном случае она не сможет добыть капитал, необходимый для замены активов. Во-вторых, если менеджеры приносят прибыльность в жертву другим целям, они рискуют потерять свои рабочие места либо из-за протестов акционеров, либо в результате того, что их фирма будет поглощена другой [8].

Майкл Портер предлагает использовать три обязательных критерия при решении вопроса о диверсификации с позиции создания акционерного капитала и, соответственно, повышения прибыльности: критерий привлекательности отрасли, критерий затрат на вход и критерий взаимной выгоды [2].

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 создается через диверсификацию, пока не имеется синергического эффекта, когда родственные компании функционируют как составные части одной фирмы лучше, чем как независимые предприятия (врезка 10.1).

Врезка 10.1

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 раз-

вивающимся 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 Apple в 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 просто 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: Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

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 функционирование предприятия, т. е. 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 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, т. е. 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 [2].

Разработка стратегии диверсифицированной компании включает в себя четыре элемента [10]:

1. Выбор новых направлений деятельности и метода входа в новую отрасль. Главное при расширении сферы деятельности – правильно выбрать новую отрасль и методику ее освоения. Диверсификация может быть узкой, в рамках одной отрасли, и широкой, многоотраслевой. Формы вхождения в новую отрасль различны: создание новой компании или совместного предприятия, слияние с лидером отрасли или с начинающей компанией, приобретение предприятия, испытывающего финансовые трудности, с последующим проведением антикризисных мероприятий.

2. Повышение производительности в новой отрасли. Завоевав позицию на рынке, необходимо создать долгосрочные конкурентные преимущества и добиться стабильной прибыльности в новых отраслях. Для этого материнская компания обеспечивает свои подразделения финансовыми ресурсами, кадрами и технологиями, предоставляет управленческие ноу-хау и новые методы снижения издержек. Обычно материнская компания выбирает стратегию быстрого роста для самых перспективных филиалов, стратегию оздоровления – для убыточных, но перспективных подразделений, и закрытие компаний, утративших привлекательность или не отвечающих долгосрочным стратегическим планам.

3. Превращение стратегического соответствия и других положительных сторон диверсификации в конкурентное преимущество. Компания, которая диверсифицировала свою деятельность в родственные отрасли, получает конкурентное преимущество, недоступное компании, избравшей стратегию неродственной диверсификации. Диверсификация в родственные отрасли позволяет обмениваться опытом, навыками и совместно использовать производственные мощности, что ведет к снижению общих издержек, укреплению конкурентных позиций товаров компании, расширению возможности подразделений.

4. Определение инвестиционных приоритетов и направление финансовых ресурсов в самые перспективные подразделения. Корпоративный менеджмент должен определить приоритетные направления инвестирования, перенаправить финансовые ресурсы из неприбыльных отраслей в более привлекательные, закрыть компании с хронически низкой производительностью или работающие в отраслях, утративших привлекательность.

Возможные стратегические альтернативы диверсификации показаны на рис. 10.1.

Корпоративная стратегия диверсификации в родственные отрасли представляет собой по своей сути стратегию концентрической дивер-



Рис. 10.1. Стратегические альтернативы диверсификации

сификации. При осуществлении этой стратегии предприятие выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой оно действовало, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

Наиболее распространенными путями диверсификации в родственные отрасли являются [11]:

1. Вхождение в отрасль, где сбытовые возможности и рекламная деятельность могут использоваться совместно.

2. Использование родственных технологий.

3. Передача ноу-хау и опыта из одной родственной отрасли в другую.

4. Передача фирменного наименования и репутации у потребителя новому продукту/услуге.

5. Покупка фирм в новых отраслях для поддержания основного вида деятельности.

Основные элементы корпоративной стратегии диверсификации в родственные отрасли и их взаимосвязь показаны на рис. 10.2.

Родственными считаются отрасли, где может быть достигнуто так называемое стратегическое соответствие, обеспечивающее создание синергического эффекта. Такой эффект чаще всего достигается за счет снижения издержек производства, за счет передачи накопленного опыта через и\или элементы цепочки ценности. Таким образом, предприятие достигает дополнительных конкурентных преимуществ, что позволяет получать высокую и устойчивую прибыль в длительной перспективе.

Философия экономии на масштабах производства основана на так называемой «кривой опыта». Она была предложена в 1926 г., когда при помощи эмпирического анализа обнаружилось, что затраты на производство единицы продукции падают на 20% всякий раз, когда объем производства удваивается.

В соответствии с этой теорией особое значение придается увеличению доли компании на рынке, поскольку это позволяет наращивать объемы производства и двигаться вниз по кривой в направлении снижения производственных затрат. Именно так можно добиться более

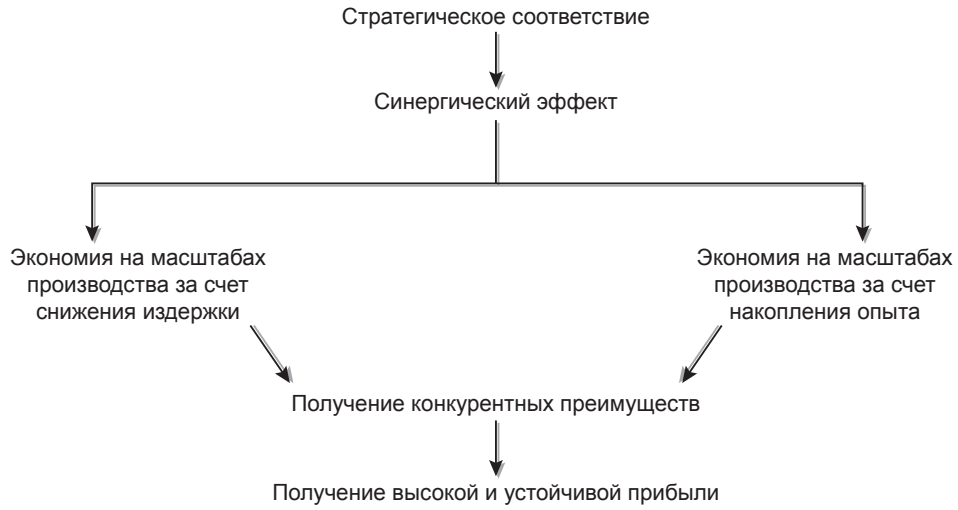


Рис. 10.2. Основные элементы корпоративной стратегии диверсификации в родственной отрасли

высокого уровня доходов и нормы прибыли и, следовательно, большей конкурентоспособности предприятия на рынке.

В свою очередь, передача производственных навыков и распределение сфер деятельности позволяет диверсифицирующемуся предприятию получать от совместной деятельности более высокую прибыль, чем та, которую получили бы независимо действующие производства. В данном случае экономия на масштабах производства возникает тогда, когда появляется возможность сократить издержки управления разрозненными производствами за счет централизованного управления и снизить издержки в любом звене производственного процесса за счет существующих внутренних взаимосвязей. Хотя данное стратегическое соответствие может возникать в любом звене производственного процесса, оно может рассматриваться в следующих трех плоскостях [13].

Рыночное соответствие появляется тогда, когда отдельные звенья различных производств совпадают таким образом, что продукция используется одними и теми же потребителями, что создает возможность распределять ее через одну и ту же диллерскую сеть и использовать однотипные приемы маркетинга для продвижения всех рассматриваемых типов продукции.

Отметим, что в данном случае речь может и должна идти о прямой экономии на масштабах производства за счет снижения издержек производства, поскольку снижаются затраты на рекламу и продвижение товара, а также его распределение через диллерскую сеть. В дополнение к этому существенным является передача опыта по данным сферам деятельности предприятия. Более того, товарная марка и репутация компании могут быть переданы из производства одного товара в другое. Классическим примером является компания BIC, где от производства одноразовых шариковых ручек перешли к производству одноразовых бритвенных станков и зажигалок.

Производственное соответствие возникает в случае, если существует возможность для распределения сфер деятельности и передачи производственного опыта в материально-техническом обеспечении, проведении научных исследований и разработок, создании новых технологий, сборке готовой продукции или сфере делового администрирования. Чем выше доля издержек, приходящаяся на совместную производственную деятельность, тем достигается более высокая совместная экономия и, таким образом, более высокое конкурентное преимущество.

Управленческое соответствие возникает в случае, когда различные независимые производственные подразделения имеют схожие проблемы в организации производства, управления персоналом, что позволяет передавать накопленный управленческий опыт из одного подразделения другому.

Таким образом, корпоративные стратегии диверсификации в родственные отрасли основаны на стратегическом соответствии цепочек ценностей и могут проявляться в области технологии производства, совместных требований к мастерству персонала, единых источников материальных ресурсов и поставщиков, потенциала для совместного производства деталей и компонентов, похожих производственных методов и управленческого ноу-хау, в использовании одинаковых методов и подходов к маркетингу и сбыту продукции, организации дистрибьюторской сети, потенциала совместного послепродажного обслуживания, а также совместного использования торговой марки и репутации фирмы. Использование подобных стратегических соответствий очень важно, так как позволяет осуществлять системную экономию на масштабах производства и является важным моментом в завоевании конкурентных преимуществ перед соперниками на данных сегментах рынка.

Корпоративные стратегии диверсификации производства в неродственные отрасли связаны с конгломеративным типом диверсификации. Это означает, что предприятие предпочитает проводить диверсификацию в другие, несвязанные с основным производством, отрасли с хорошими возможностями для получения высокой и устойчивой прибыли. При этом высшее руководство не дает своим службам развития никаких установок на поиск стратегического соответствия между своим бизнесом и другими сферами деятельности. Решение о диверсификации в тот или иной вид производственной деятельности является результатом поиска и приобретения выгодных компаний. Основным положением непрофильной диверсификации, таким образом, является то, что любая фирма, которая может быть приобретена на выгодных финансовых условиях и имеет хорошие перспективы получения высокой и устойчивой прибыли, представляет собой выгодное направление для диверсификации.

Фирмы, идущие на непрофильную диверсификацию, почти всегда проникают в новые для них сферы бизнеса путем приобретения уже функционирующих предприятий, а не при помощи создания нового филиала в рамках единой корпоративной структуры. Такая стратегия осно-

вывается на том, что рост предприятия за счет поглощения других фирм повышает стабильность акций. При этом поиск концентрируется вокруг компаний, которые предлагают возможность для получения быстрой финансовой отдачи за счет своего особого положения. К ним относятся компании [13]:

а) чья стоимость занижена. В этом случае существует возможность в дальнейшем продать такую компанию по более высокой цене и получить прибыль;

б) испытывающие финансовые затруднения. Такие фирмы приобретаются по договорным ценам и путем перестройки за счет финансовых ресурсов и управленческих ноу-хау материнской компании могут или стать источником получения высокой и устойчивой прибыли, или брать продажи с прибылью;

в) имеющие большие возможности для роста, но лишенные возможности инвестирования. Такие предприятия становятся объектом диверсификации для финансово сильных фирм, исчерпавших уже возможности для роста в своих разработанных сферах бизнеса.

Рассматриваемый тип корпоративной стратегии диверсификации производства имеет целый ряд преимуществ перед вертикальной интеграцией и диверсификацией в родственные отрасли. Это, во-первых, то, что коммерческий риск рассеян по множеству различных отраслей промышленности, что делает предприятие менее зависимым от проблем, которые могут возникнуть в какой-либо сфере деятельности. Во-вторых, финансовые ресурсы могут быть своевременно вложены в ту сферу деятельности, которая обеспечит получение высокой и устойчивой прибыли, а также использованы для расширения производства в перспективных отраслях. В-третьих, внутренняя норма прибыли предприятия стабилизируется, поскольку не зависит напрямую от цикличности развития конкретной отрасли и жизненного цикла конкретного товара.

Основным недостатком корпоративной стратегии диверсификации производства в неродственные отрасли является то, что повышаются требования, которым должно соответствовать высшее руководство предприятия для принятия эффективных управленческих решений относительно ведения дел в кардинально различных сферах бизнеса и конкурентных рынках. Практически стратегические и тактические решения по отдельным видам деятельности принимают руководители отделений (стратегических хозяйственных центров), а высшее ру-

ководство может влиять лишь на формирование корпоративного портфеля деловой активности, финансовую и кадровую политику, а также осуществлять стратегический контроллинг на корпоративном уровне. Конгломеративная диверсификация, таким образом, основана на финансовом подходе, когда стоимость акции растет в результате умелого использования свободных финансовых ресурсов корпорации, а также благодаря точному определению финансовой привлекательности отдельных сфер деятельности.

Представленные выше стратегии диверсификации относятся прежде всего к условиям относительной стабильности и благоприятности внешней и внутренней среды компании, обеспечивающим источники ее роста.

На стадии нестабильного функционирования компании применяется корпоративная стратегия диверсификации, связанная с восстановлением, экономией и реструктуризацией портфеля деловой активности. Ухудшение финансового положения может быть связано со значительной убыточностью одной или более дочерних компаний, диспропорциональным количеством предприятий в наименее привлекательных отраслях промышленности, сложной экономической ситуацией, неудачными приобретениями и т. д.

Корпоративная стратегия восстановления делает акцент на возрождении дочерних предприятий, а не избавлении от них. Она наиболее приемлема, если стратегический анализ показывает, что причины ухудшения носят кратковременный характер.

Корпоративная стратегия экономии предполагает сокращение масштаба диверсификации и уменьшение количества предприятий. Обычно она применяется в тех случаях, когда высшее руководство приходит к заключению, что корпорация чересчур диверсифицирована и надо сконцентрировать свою деятельность на меньшем числе наиболее привлекательных сфер деятельности.

Наконец, корпоративная стратегия реструктуризации портфеля деловой активности предполагает пересмотр состава и приоритета (процентного соотношения в объемах производства и получения прибыли) в сферах деятельности предприятия в целом. Она включает в себя меры по приобретению новых предприятий и избавлению от некоторых старых. Причины реструктуризации портфеля деловой активности могут быть самыми различными, основными среди них являются следующие:

– стратегический анализ показывает, что долгосрочные перспективы предприятия утратили свою привлекательность в результате наличия в портфеле большого количества медленно развивающихся, убыточных или слабых в конкурентном аспекте отделений;

– новое высшее руководство принимает решение переформулировать базовую стратегию развития предприятия;

– появляются новые стержневые компетенции (технологии или продукты), которые требуют изменения структуры портфеля для завоевания позиций в новой и перспективной отрасли.

В условиях угрозы банкротства корпоративная стратегия диверсификации принимает форму продажи и ликвидации отдельных производств. Избавиться от дочерней фирмы можно двумя способами. Во-первых, высшее руководство может принять решение просто выйти из этого бизнеса как в финансовом, так и в административном плане, при этом сохранив часть акций. Во-вторых, высшее руководство может непосредственно продать предприятие целиком, но при этом надо найти покупателя, для которого данное приобретение отвечает его стратегическим целям. Это позволит получить за продаваемое производство максимально возможное количество денежных средств. В любом случае на стадии угрозы банкротства для акционеров и высшего руководства ранняя ликвидация более приемлема, чем сама процедура банкротства.

Как уже отмечалось выше, рассмотренные корпоративные стратегии диверсификации на практике чаще всего не применяются изолированно. Так, например, при реструктуризации портфеля деловой активности подразумевается ликвидация или продажа неприоритетных производств с приобретением новых производств.

Практика диверсификации многообразна и зависит от уникальных условий каждой компании. И. Ансофф считал, что это прежде всего коммерческая логика, личные амбиции, предпочтения и способности руководителей [14].

Одни компании являются узкопрофильными, другие – имеющими доминантный бизнес (основной бизнес обеспечивает 50–80%, а остальное – непрофильный бизнес), третьи – широко диверсифицированными компаниями с родственной и неродственной диверсификацией. Если рассматривать стратегию диверсификации во времени, то чаще всего применяют комбинированную стратегию, когда в разные периоды своего развития компания может переходить из одной группы в другую. Данный тезис проиллюстрируем данными табл. 10.1 [15].

Таблица 10.1

	1950 г. (%)	1960 г. (%)	1970 г. (%)	1983 г. (%)	1993 г. (%)
Франция					
Единственный бизнес	45	35	20	24	20
Доминирующий бизнес	18	22	27	11	15
Родственный бизнес	31	36	41	53	52
Неродственный бизнес	5	5	9	12	14
Германия					
Единственный бизнес	37	27	27	18	13
Доминирующий бизнес	22	24	15	17	8
Родственный бизнес	31	38	38	40	48
Неродственный бизнес	9	11	19	25	32
Великобритания					
Единственный бизнес	24	18	6	7	5
Доминирующий бизнес	50	36	32	16	10
Родственный бизнес	27	48	57	67	62
Неродственный бизнес	–	–	6	11	24

Примечание. Некоторые итоги в колонках не равняются 100% из-за округления.

Заслуживает внимания рост доли неродственного бизнеса, что противоречит выводам наиболее популярной современной ресурсной теории диверсификации Д. Тиса и Р. Румелта [5]. Теоретические объяснения данного факта пока отсутствуют, а наиболее объективные исследователи данного процесса отделываются отписками. Так, А.А. Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд III в одной из сносок отмечают, что аргументация в пользу родственной диверсификации апеллирует к здравому смыслу, однако ряд исследований показывает, что и с финансовой точки зрения неродственная диверсификация безопасней родственной [12]. В.С. Катькало отмечает, что в конкретном институциональном контексте (не отмечая, в каком), стратегии несвязанной диверсификации могут быть (иногда устойчиво) успешными [5].

После завершения активного процесса диверсификации главная задача корпоративного менеджмента – управлять бизнес-портфелем с максимальной рентабельностью в долгосрочной перспективе.

Эффективность диверсификации бизнеса после публикации в 1965 г. классического труда И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» 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 [26];

– экономия за счет широты сферы деятельности, т. е. 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 [32]. Однако стратегическим соответствием надо уметь воспользоваться, создав эффективную организационную форму и адекватный механизм взаимодействия;

– экономия за счет интернализации трансакций 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.

10.2. 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 опреде-

ленными 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 стратегических методов. 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 финансы. 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 может 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. Например, 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 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 деятель-

ности корпорации в целом и благосостоянии ее акционеров, чем дополнительные инвестиции в переоцененную «звезду» [29].

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 в. 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 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 рынком, 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 И. 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 зоны хозяйствования (СЗХ). Опыт доказывает, что сегментация окружения фирмы при определении СЗХ представляет собой трудную задачу для управляющих.

2. И. Ансофф ввел концепцию «продукт – рынок», названную 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 [1]. Этот элемент связан со спецификой характеристик продуктов и рынков, с которыми может иметь дело компания, и с направлениями их использования. И именно в целях планирования – 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, адми-

нистрирование, 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 посылов, определил возможные альтернативы диверсификации (рис. 10.3).

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

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 интеграция 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

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

Рис. 10.3. Альтернативы диверсификации по И. Ансоффу [1, с. 116]

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 предрасположена к росту деловой активности [1].

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, И. Ансофф, впервые классифицировав стратегические альтернативы процесса диверсификации производства на предприятии, предложил алгоритм процесса принятия управленческих решений по выбору конкретной стратегии диверсификации [1]. Схематично данный алгоритм изображен на рис. 10.4.

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 альтер-

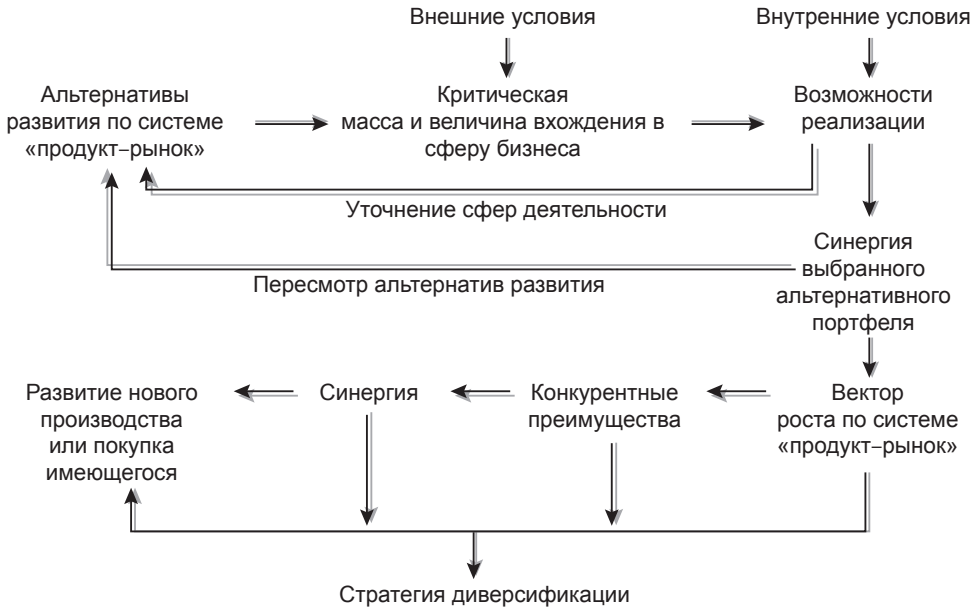


Рис. 10.4. Алгоритм принятия управленческих решений
в области диверсификации производства на предприятии по И. Ансоффу

натив 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 диверсификацию изменились. Трансформацию позиции известного специалиста в области стратегического менеджмента можно кратко резюмировать в трех аспектах.

Во-первых, И. Ансофф более четко выделил портфельную и конкурентные стратегии. Портфельная стратегия отвечает на вопрос: «какими видами деятельности мы должны заниматься, а конкурентная – как нам преуспеть в каждой из них» [1]. Во-вторых, он анализирует спор между сторонниками синергетической и конгломеративной диверсификации, причем, уже не стоит в жесткой оппозиции к последней, а рассматривает варианты, когда возможно применение каждого из рассматриваемых слу-

чаев [1]. В-третьих, в связи с развитием транснациональных корпораций, И. Ансофф рассматривает новую альтернативу диверсификации – интернационализацию – географическое расширение деятельности за пределы «исторического бизнеса компании» [1].

Суть подхода Г. Минцберга к анализу диверсификации заключается в метафоре («волчке»), которая предполагает, что энергия диверсифицированных корпораций должна быть направлена на поддержание динамичного баланса [35]. 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. Минцберга можно определить как:

1. Предприятие считается диверсифицированным, если оно перешло к совершенно иному виду деятельности без участия старых продуктов в соответствующих новых 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. 10.5 показаны все 4 элемента теории Г. Минцберга, расположенные один над другим [35]. 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. 10.5. «Волчок» Г. Минцберга [35]

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 три вида 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 избе-

жания 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 диверсификации является рассмотрение альтернатив между самоуправлением и развитием синергии. В «волчке» Г. Минцберга 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 части 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. Концептуалисты выстраивают сеть видов деятельности, основанных на интегрированных концепциях [36]. Кристаллизаторы основываются на системе рычагов, предлагая большой выбор новой продукции и видов деятельности, основанных на специфических возможностях [37; 38]. 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 [20]. Идеологи делают упор на интеграционный эффект корпоративной культуры [31]. Противоположностью им являются холдеры, уделяющие основное внимание видам деятельности, лежащим

в основе, с едва заметным высшим руководством топ-менеджментом или даже организационным контролем, придерживающиеся единственной концепции [48].

Завершая обзор теории диверсификации Г. Минцберга, отметим, что 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 [5].

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 трансакционных 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 диверсификации) [28].

Агентская теория активно применяется при изучении вопросов корпоративного управления и диверсификации, причем полученные результаты в целом соответствуют представлениям этой теории [13]. Анализ проблем корпоративного управления показал, 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 [44] 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 [44] и в случае наукоемких фирм [45]. Изложенные в этих статьях идеи о том, что диверсификация есть экономически

эффективная форма хозяйствования в случае, если экономия от разнообразия основана на использовании специализированных ноу-хау и активов, быстро приобрели широкое признание [5].

Главный тезис ресурсной теории диверсификации состоит в том, что связанная диверсификация более предпочтительна по сравнению с несвязанной [46; 49]. Данный вывод вытекает из типичного для ресурсной концепции понимания возможности эффективности решений о диверсификации покупки 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 К.К. Прахалада и Г. Хамела «Ключевая компетенция корпорации» (1990 г.), после которой конгломераты окончательно вышли из моды, а понимание того, что «совет управлять фирмами как совокупностью рынков является необоснованным» [41], 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.

Однако, хотя ресурсная логика диверсификации неоднократно имела эмпирическое подтверждение [39], 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 [50], а также интегрированных бизнес-групп в Латинской Америке и Юго-Восточной Азии [25] и в России 1990-х гг. показал: в конкретном институциональном контексте стратегии несвязанной диверсификации могут быть (иногда устойчиво) успешными [7].

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. JC Penney, 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 гг. 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 [47].

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 ресурса, 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 немногие потребители 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. Таким образом, 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 [47].

Хотя нынешняя ресурсная база корпорации часто определяет ее диверсифицированную экспансию, опыт показывает, что при осуществлении 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. Следуя своему плану, фирма может одновременно использовать имеющиеся ресурсы и развивать новые.

Хироюки Итами доказывал, что «поступенчатый» подход обычно используется многими диверсифицированными японскими фирмами [27]. 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 ис-

следований и разработок к продажам являются необычайно высокими; здесь считается, что появление технологических ноу-хау оправдывает приложенные усилия [40]. 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 [23].

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 удаленных рынках. Напротив, менее специализированные ресурсы, скажем, 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 бу-

дет, 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 [6].

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 связаны 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 компенсационных 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 [4].

В современных условиях конкуренции, характеризующихся возрастающей ролью инноваций для получения конкурентных преимуществ менеджеры вынуждены выбирать такую форму организации, которая наиболее соответствует типу нововведений. Это означает, что необходимо установить эффективное соответствие между двумя типами инно-

ваций – автономной и системной, и между двумя полярными организационными структурами – сетевой и вертикально интегрированной, т. е. 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 организационной стратегией [13]. 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 диверсификате Г. Минцберга.

Важный аспект корпоративной диверсификации связан с эффектом глобализации, а именно с изучением диверсифицированной транснациональной компании (ДТНК). Как отмечает 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» [5]. Важнейшие результаты исследований, проведенных в девяностые годы, были обобщены в известном на Западе учебнике К. Барлета и С. Гошала «Транснациональный менеджмент».

В последнее время популярным становится подход к созданию ценности менеджерами диверсифицированных компаний, получивший название «патчинг» [29]. 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, т. е. 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 [22]. 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 развития (врезка 10.2).

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 10.2

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. Перемены не должны затмевать то обстоятельство, что многие крупные фирмы остаются в значительной степени диверсифицированными.

Анализируя тенденции в производственном секторе США, например, П. Голлоп и Дж. Монахан пришли к выводу, что диверсификация была и остается «одним из самых важных структурных явлений» в послевоенной экономической деятельности [24].

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. 10.2).

Таблица 10.2

Диверсификация в американских акционерных обществах в 2002 г. (Данные взяты из сборника «Standard Industrial Classification», 2003)

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
Всего	2,28	35	70	85	8	0

США – 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 [38].

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.

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 способом, который облегчил бы сравнение между фирмами. Во-вторых, результаты работы чрезвычайно трудно измерить 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 проблем. 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 [21]. При прочих равных условиях, чем больше диверсифицирована фирма, тем ниже ее средняя прибыль. Наталкиваясь на этот результат, многие были вынуждены сделать вывод, что диверсификация рассеивает стоимость фирмы и плохо совмещает-

ся 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 исследований принимается такое предположение. Вместо того, чтобы измерять диверсификацию как непрерывную переменную, Ричард Румелт использовал ряд объективных и субъективных критериев, позволяющих классифицировать фирмы по девяти категориям диверсификации: отдельный бизнес; ограниченное доминирование; вертикальное доминирование; связанное доминирование; несвязанное доминирование; относительные ограничения; относительные связи; несвязанный бизнес; конгломерат. При этом он считал, что имеется принципиальное различие между «вынужденной» и «взаимосвязанной» диверсификацией [42].

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, Румелт 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. Эти результаты потом воспроизводились и обобщались во многих исследованиях [20; 31; 48].

В подтверждение результатов Румелта 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 удивления. 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 гг., 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 компа-

ний уменьшалась, поскольку росла средняя доходность в отрасли [37]. 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 необходимые 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 оцениваются на рынке со скидкой по отношению к суммарной стоимости их составных частей. Так называемая скидка конгломерата была впервые описана Л. Лангом и Р. Штульцем в 1994 г. [30] 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% 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 [43].

Выводы

1. 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 организаций. Среди них – способность фирмы «упорядочить» свой капитал и интеллект, когда необходимы кардинальные изменения в деятельности этой фирмы, скажем, по причине кон-

куренции, 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.

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).

Существуют два вида диверсификации: косвенная, в которой общие факторы ограничены финансами и управлением организации; прямая, когда существуют дополнительные общие факторы, такие как технологическое «ноу-хау», маркетинговые или экспертные услуги.

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

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

Д.Ф. Чаннон предлагает следующую классификацию структуры экономической и производственной деятельности фирмы в условиях рынка:

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

– доминантный бизнес, т. е. 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 интегриро-

ванные компании; компании, имеющие несколько доминирующих направлений бизнеса; компании, занимающиеся несколькими связанными друг с другом бизнесами; и компании, занимающиеся несколькими не связанными друг с другом бизнесами.

Работа в одной, четко определенной сфере бизнеса позволяет более уверенно обеспечивать лидерство в своей отрасли или, по крайней мере, сохранять стабильную конкурентоспособность. Однако данная ситуация носит чисто теоретический характер. Во-первых, сами высшие руководители имеют разные «ценностные характеристики», которые по-разному определяют цели развития своих предприятий-фирм. 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. 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, организация, а точнее, высшее руководство должно в обязательном порядке учитывать изменения среды и соответствующим образом реагировать.

3. Майкл Портер предлагает использовать три обязательных критерия при решении вопроса о диверсификации с позиции создания акционерного капитала и, соответственно, повышения прибыльности: критерий привлекательности отрасли, критерий затрат на вход и критерий взаимной выгоды.

Критерий привлекательности означает, что отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств.

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.

Критерий дополнительных выгод означает, что вхождение в новую сферу бизнеса обеспечивает увеличение стабильности функционирования предприятия, т. е. увеличивает его приспосабливаемость к изменениям внешней деловой окружающей среды.

4. Разработка стратегии диверсифицированной компании включает в себя четыре элемента: повышение производительности в новой

отрасли, выбор новых направлений деятельности и метода входа в новую отрасль, превращение стратегического соответствия и других положительных сторон диверсификации в конкурентное преимущество, определение инвестиционных приоритетов и направление финансовых ресурсов в самые перспективные подразделения.

Корпоративные стратегии диверсификации в родственные отрасли основаны на стратегическом соответствии цепочек ценностей. Использование подобных стратегических соответствий очень важно, так как позволяет осуществлять системную экономию на масштабах производства и является важным моментом в завоевании конкурентных преимуществ перед соперниками на данных сегментах рынка.

Корпоративные стратегии диверсификации производства в неродственные отрасли связаны с конгломеративным типом диверсификации. Это означает, что предприятие предпочитает проводить диверсификацию в другие, несвязанные с основным производством, отрасли с хорошими возможностями для получения высокой и устойчивой прибыли.

Практика диверсификации многообразна и зависит от уникальных условий каждой компании. И. Ансофф считал, что это, прежде всего, коммерческая логика, личные амбиции, предпочтения и способности руководителей. Если рассматривать стратегию диверсификации во времени, то чаще всего применяют комбинированную стратегию, когда в разные периоды своего развития компания может переходить из одной группы в другую.

Обращает на себя внимание рост доли неродственного бизнеса. Теоретические объяснения данного факта пока отсутствуют, а наиболее объективные исследователи данного процесса отделываются отписками.

5. 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.

В теории И. 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 зоны хозяйствования (СЗХ).

2) Введенная И. Ансоффом концепция «продукт – рынок» в отечественной литературе более известна как матрица «продукт – рынок». Она предусматривает использование четырех базовых стратегий: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и собственно диверсификация.

Суть подхода Г. Минцберга к анализу диверсификации заключается в метафоре («волчке»), которая предполагает, что энергия диверсифицированных корпораций должна быть направлена на поддержание динамичного баланса. Организация предприятия, которое занимается большим количеством видов деятельности, требует такой модели, которая включала бы более агрегированные группировки, по сравнению с традиционными, и типы контроля.

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.

Д. Тис первым соединил при изучении диверсификации созвучную ресурсной логике идею извлечения рент из обладания специфичными активами и тезисы теории трансакционных издержек. Центральный тезис 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. Идея о том, что диверсификация есть экономически эффективная форма хозяйствования в случае, если экономия от разнообразия основана на использовании специализированных ноу-хау и активов, быстро приобрела широкое признание.

В последнее время популярным становится подход к созданию ценности менеджерами диверсифицированных компаний, получивший название «патчинг». Патчинг – это процесс, при помощи которого корпора-

тивные 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, но на турбулентных рынках патчинг рассматривается как важный способ создания экономической ценности многопрофильными компаниями.

6. 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 показано в данной главе, явление это слишком сложное для того, чтобы дать в отношении него однозначный, простой ответ.

Несмотря на все теории и очевидные факты, никто не сомневается в утверждении, что диверсифицированные компании оцениваются на рынке со скидкой по отношению к суммарной стоимости их составных частей. Так называемая скидка конгломерата была впервые описана Лангом и Штульцем в 1994 г. Эти и другие авторы, проводившие аналогичные исследования, доказывали, что примерно в 20% 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.

Литература к главе 10

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
2. Аронов А.М., Петров А.Н. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. – СПб.: Лениздат, 2000.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ: учебник. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
4. Друкер П.Ф. Теория бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 60–75.

5. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд. дом СПбГУ, 2006.

6. Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

7. Паппэ Я.Ш. «Олигархи»: Экономическая хроника, 1992–2000. – М.: ГУ – ВШЭ, 2000.

8. Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013.

9. Портер М. Конкуренция. – М.: 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. – ЮНИТИ, 1998.

12. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2002. – С. 289–290.

13. Чезборо Г.У., Тис Д. Дж. Организационные формы инноваций: когда виртуальная корпорация эффективна? // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1 (1). – С. 123–136.

14. Ansoff, H.I. (1981). Corporate Strategy. – Penguin Books, Middlesex.

15. Ansoff, H.I. (1971). Strategies for Diversification/Marketing and Diversification: Long Range Planning. Bradford University Press.

16. Andre Lemelin (1982). Relatedness in the Patterns of Interindustry Diversification // Review of Economics and Statistics, November, p. 179-198.

17. Bettis, R.A. (1981). Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms // Strategic Management Journal, p. 379-394.

18. Campbell, A., Goold, M. (1998). Synergy. – Oxford: Capstone.

19. Channon, D.F. (1973). Strategy and Structure in British Industry. – Cambridge, Harvard University Press.

20. Christensen, K., Montgomery, C.A. (1981). Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure // Strategic Management Journal, October–December, p. 327-343.

21. Comment, R., Jarrell, G.A. (1995). Corporate Focus and Stock Returns // Journal of Financial Economics, vol. 37, p. 67-87; Berger, P. G., Eli Ofek, E. (1995). Diversification's Effect on Firm Value // Journal of Financial Economics, vol. 37, p. 39-65.

22. Eisenhardt, K.M. and Sull, D.N. (2001). Strategy as Simple Rules // Harvard Business Review, January.

23. George, S. Yip. (1982). Gateways to Entry // Harvard Business Review, September–October, p. 85-93.

24. Gollop, P.M., Monahan, J.A. (1991). Generalized Index of Diversification: Trends in U.S. Manufacturing // Review of Economics and Statistics, p. 318.

25. Grannovetter, M. (1995). Coase revisited: Business groups in the modern economy // Industrial and Corporate Change 4 (1): 93-130.

26. Grant, R.M. and Cibin, R. (1971-1990). Strategy, Structure and Market Turbulence: The International Oil Majors // Scandinavian Journal of Management 1996, 12, no 2, p. 165-188.

27. Hiroyuki Itami, T.W. Roehl (1987). Mobilizing Invisible Assets. – Cambridge, MA: Harvard University Press.

28. Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P., Jin, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of the pendulum // Journal of Management, 25(3), p. 417-456.

29. Kathleen, M. (1999). Eisenhardt and Shona L. Brown, «Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets» // Harvard Business Review, May–June, p. 72-82.

30. Lang, L.H.P., Stultz, R.M. (1994). Tobin's Question, Corporate Diversification, and Firm Performance // Journal of Political Economy, December, vol. 12, No. 6, p. 1248-1250.

31. Lecraw, D.J. (1984). Diversification Strategy Performance // Journal of Industrial Economics, December, p. 179-198.

32. Levy, H. and Sarnat, M. (1970). Diversification, Portfolio Analysis and the Uneasy Case for Conglomerate Mergers // Journal of Finance, 25, p. 795-802.

33. Lubatkin, M. and Chetterjee, N. (1994). Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Strategy: Does It Apply? // Academy of Management Journal, 37, p. 109-136.

34. Michel, A. and Shaked, I. (1984). Does Business Diversification Affect Performance? // Financial Management, 13 no 4, p. 18-24.

35. Mintzberg, H., Global, S. (1994). Diversification and Diversificat // California Management Review Fall. – Vol. 3. P. 8-27.

36. Montgomery, C.A., Hariharan, S. (1991). Diversified Expansion in Large Established Firms // Journal of Economic Behavior and Organization, January, p. 71-89.

37. Montgomery, C.A., Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's // Rand Journal of Economics, p. 623-632.

38. Palepu, K., Khanna, T. (1996). Corporate Scope and (Severe) Market Imperfections. – Boston: Division of Research, Harvard Business School.

39. Piscitello, L. (2004). Corporate diversification, coherence and economic performance // Industrial and Corporate Change 13 (5): 757-787.

40. Ravenscraft, D.J., Scherer, F.M. (1987). Mergers, Sell-Offs, and Economic Efficiency. – Washington, DC: The Brookings Institution.

41. Rumelt, R.P., Schendel, D.E., Teece, D.J. (1991). Strategic management and economics // Strategic Management Journal 12 (Winter special issue): 5-29.

42. Rumelt, R.P. (1974). Strategy, Structure, and Economic Performance Cambridge, MA: Harvard University Press.

43. Scharfstein, D.S., Stein, J. (2000). The Dark Side of Internal Capital Markets: Divisional Rent-Seeking and Inefficient Investment // Journal of Finance, December, vol. 55, No. 6, p. 2537-2564.

44. Teece, D.J. (1980). Economies of scope and the scope and the scope of the enterprise // Journal of Economic Behavior and Organization 1 (3): 223-247.

45. Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm // Journal of Economic Behavior and Organization 3 (1): 39-63.

46. Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence: Theory and evidence // Journal of Economic Behavior and Organization 23 (1): 1-30.

47. Thompson, J., Martin, F. (2010). Strategic management awareness and change. – 6th Edition.

48. Varadarajan, P.R., Ramanujam, V. (1987). Diversification and Performance: A Reexamination Using a New Two-Dimensional Conceptualization of Diversity in Firms // Academy of Management Journal, June, p. 380-393.

49. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal 5 (2): 171-180.

50. Whittington, R., Mayer, M. (2000). The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science. – Oxford University Press: Oxford.

Глава 11. Практика реализации стратегии диверсификации

Задачи обучения

Изучив данную главу, вы должны уметь:

1. Различать понятия присоединения и слияния.
2. Объяснить условия, которые способствуют эффективному присоединению и слиянию.
3. Излагать последовательность процедуры присоединения.
4. Привести аргументы в пользу создания стратегических альянсов.

11.1. Стратегии присоединения и слияния

Стратегии присоединения и слияния являются уточнением, конкретизацией стратегии диверсификации. Если стратегия диверсификации является своеобразным стратегическим направлением развития компании и может быть отнесена к уровню корпоративной стратегии, то собственно присоединение, слияние, создание совместных предприятий или стратегических альянсов может быть отнесено к разряду средств, обеспечивающих реализацию данной корпоративной стратегии, т. е. как самостоятельная бизнес-стратегия.

При этом присоединение понимается как «вход в новую сферу бизнеса», отрасль, а не простое увеличение объема существующего бизнеса компании.

Присоединения предпринимаются по ряду причин, некоторые из них стратегического плана, иные – личного характера. Имеется очень стойкое представление о том, что стратегический аргумент синергии может использоваться только для того, чтобы оправдать целесообразность присоединения, которое предполагает реальную диверсификацию, если заинтересованные компании не могут по каким-либо причинам организовать партнерство, альянс или совместное предприятие. Многие исследователи и практики корпоративного бизнеса считают, что в плане создания синергии и обеспечения роста альянсы и совместные предприятия зачастую являются лучшей альтернативой, чем полное присоединение, слияние или по-

глощение. Однако альянсы и совместные предприятия не застрахованы от рисков, и на стадии реализации могут возникнуть проблемы, хотя в общем и целом они предоставляют топ-менеджерам больше гибкости. Кроме того, для многих стратегических лидеров их недостатком является то, что они не способствуют созданию более крупной и мощной организации.

Поскольку стратегические альянсы и совместные предприятия (как наивысшая форма стратегических альянсов) будут рассмотрены в следующем параграфе, сосредоточимся на исследовании стратегий присоединения и слияния.

Организации могут избрать путь органичного роста, если они вкладывают свои собственные ресурсы в развитие новых компетенций и возможностей и открывают новые рыночные возможности, но это всегда требует времени. В свою очередь, присоединения, совместные предприятия и стратегические альянсы хороши тем, что обеспечивают связи с уже проверенными поставщиками, у которых уже имеются необходимые компетенции и развитая клиентская база. Это обеспечит более быстрый рост, однако предполагает больший риск, поскольку требует налаженного партнерства. Успешная реализация стратегии присоединения может занять больше времени, чем предполагалось. Культурные различия также являются одной из важнейших причин того, что компании не могут воспользоваться предполагаемыми преимуществами.

Однако на практике многие организации продолжают предпочитать «внешние» средства внутреннему, органичному варианту, при этом диверсификация (как направление) и приобретение (как средство) часто идут рука об руку. Они предполагают некоторую неопределенность и риски, которые сопровождают друг друга.

В результате деятельности, направленной на диверсификацию (слияние и приобретение), в мире появляется ряд крупных компаний с ощутимым увеличением базы активов и доли отечественного рынка. Однако С. Констебль утверждает, что высокий уровень затраченной энергии, задействованной в этих стратегиях, создал иллюзию реального роста с акцентом на более краткосрочные финансовые аспекты стратегии, а не на операционные и рыночные аспекты, которые более важны в долгосрочной перспективе. Таким образом, руководство тратит слишком много времени и усилий на организацию и реализацию приобретений и защиту от поглощения другой компанией [8].

Хотя природа финансирования инвестиций и прогнозы фондового рынка оказывают значительное влияние на деятельность по приобрете-

ниям, есть и другие объяснения. Если компания стремится развиваться, и при этом есть ограничения ее потенциала на существующих рынках, равно как и препятствия проникновению на родственные зарубежные рынки с целью стать более глобальной компанией, присоединения и слияния могут стать хорошим выходом из данной ситуации. На отечественных рынках, куда компания рассчитывает проникнуть, она может столкнуться с сильной конкуренцией, особенно если данная отрасль привлекательна и прибыльна. Конкурентами могут быть как отечественные производители, так и импортные продукты и услуги, и ситуация может осложниться активными действиями соперников в борьбе за долю рынка и доминантное положение. При таких обстоятельствах прямой выход на рынок может показаться менее действенным, чем приобретение действующего на рынке конкурента.

Поскольку присоединения и слияния усиливают концентрацию и мощь некоторых крупных организаций, политика государства в отношении конкуренции может ограничивать некоторые направления развития определенных компаний. Они могут стимулировать неродственную диверсификацию крупных фирм (при которой практически отсутствует очевидная угроза интересам потребителей) и ограничивать горизонтальную интеграцию. Совместные предприятия предлагают путь в обход данного ограничения.

Можно привести обратный пример, когда компания, которая выросла в крупную, успешную и рентабельную организацию в определенной отрасли, будет стремиться к диверсификации, пока у нее сильные позиции и есть ресурсы эффективно развивать новое направление. Преимущества такой стратегии, вероятно, лучше реализуются с помощью присоединения, чем медленного строительства новых активов и освоения новой внутренней деятельности. Данный тип роста требует финансирования из внутренних источников, что доступно только успешным компаниям.

Когда компания становится объектом присоединения, быстро и заметно растут и продажи, и абсолютная прибыль. Но растет ли рентабельность? Начинает ли новая организация эффективно использовать активы? Достигается ли синергия? Или же увеличение продаж и прибыли является просто иллюзией роста?

Исследуя эти вопросы, С. Констебль выдвигает еще два аргумента. Во-первых, стратегические лидеры крупных организаций обычно агрессивны по натуре, а присоединения являются выражением агрес-

сии. Во-вторых, существует общепринятое представление о том, что чем больше становится компания, тем менее вероятно, что она станет объектом поглощения. Следовательно, несмотря на то, что диверсификация – в основном наступательная стратегия и предполагает расширение и рост, можно утверждать, что в некоторых случаях это оборонительная стратегия [8].

А. Кэмпбелл и Р. Парк [5], развивая концепцию Д. Хардинга и С. Ровита [15], предполагают, что бесконечный (быстрый) рост – это на самом деле обман, и медленный рост стал теперь нормой, а не исключением. Мудрое управление ростом, рассуждают они, является важнейшим управленческим навыком в организации. В новые области бизнеса надо входить с осторожностью. А. Кэмпбелл и Р. Парк предлагают четыре важных вопроса, которые определят мудрость присоединения, направленного на рост компании. Этими четырьмя вопросами являются: во-первых, потенциал для создания новой ценности как для присоединяющей, так и для присоединенной компании; во-вторых, потенциал получения прибыли (сначала с целью покрыть издержки присоединения); в-третьих, управленческий и финансовый потенциал присоединяющей компании на поглощение новой организации; в-четвертых, потенциальное влияние на уже существующее направление – особенно в свете того, что ключевые фигуры менеджмента могут уйти из компании, и тогда, соответственно, станет меньше инвестиционных фондов.

Имеется ряд веских и логических причин диверсификации компании посредством присоединения. Тот факт, что диверсификация и присоединения могут оказаться менее успешными, чем ожидалось, вероятнее всего, больше зависит от выбора компанией объекта присоединения и от проблем реализации, чем от предположения того, что сама идея диверсификации некорректна.

Диверсификация может быть предпринята в связи с тем, что имеющееся направление имеет определенные изъяны: ограничен потенциал роста; не оправданы дальнейшие инвестиции во внутренний рост; имеются угрозы со стороны новых технологий. Некоторые направления недооцениваются на фондовом рынке, что делает их уязвимыми для поглощения, если не произойдет диверсификации. Некоторые продукты и направления могут на определенный срок представлять ценность как источник наличных денег, но без перспектив роста в будущем. Иными словами, их можно рассматривать как «дойные коровы», которые предоставляют финансирование, которое можно использовать на будущее

компании. На этом основании компания может поставить цели роста, которые на самом деле выходят за рамки потенциала имеющихся направлений.

Диверсификация может иметь место, поскольку компания накопила определенный потенциал и знания и считает, что она может выиграть, если переведет данные активы на другое, возможно, неродственное направление. Потенциал может быть финансовый (большие резервы наличных денег или возможность займа), маркетинговый, технический или управленческий. Если существует настоящий синергетический потенциал, то и имеющееся, и приобретенное направления выиграют от слияния или приобретения.

Компания, которая устарела и стала тяжелой на подъем или которая не может найти преемника стратегического лидера, может рассмотреть присоединение как возможность приобрести свежие идеи и новое управление, и этот аргумент может оказаться важнее степени родственности направлений.

Некоторые решения в пользу присоединения и диверсификации связаны с возможностью уменьшить риск и установить или восстановить приемлемый баланс между продукцией, выпускаемой в прошлом, настоящем и будущем, в комплексном портфолио компании. Это будет особенно привлекательно, если компания в настоящее время опирается на продукцию прошлого.

Некоторые стратегические изменения в данной категории являются результатом эго или амбиций стратегических лидеров, которые думают, что они могут с успехом руководить любой компанией, независимо от степени родственности направлений. Некоторые могут быть заинтересованы в быстром росте, возможно, чтобы избежать поглощения, и присоединение может иметь место просто потому, что есть компания, которую можно приобрести, а не как результат тщательного и подробного анализа.

В Великобритании и США проводился ряд исследований относительного успеха стратегий диверсификации и присоединения. В результате были обнаружены некоторые особенности, а также был сделан ряд выводов, самые важные из которых приведены ниже. В основном большая часть положений имеет универсальный характер.

Основные выводы из исследования свидетельствуют о том, что успешными являются не более 50% диверсификаций посредством присоединения [16]. Просто та синергия, которая ожидалась до присоеди-

нения, часто не реализуется. Также имеется соглашение о том, что акционеры в поглощаемой или приобретаемой компании выигрывают от продажи своих акций другому участнику торгов, который часто платит необоснованно высокую цену. Акционеры, которые принимают акции в приобретающей компании вместо наличных денег, вместе с существующими акционерами в этой компании, выигрывают меньше в долгосрочной перспективе, исходя из оценки цены акций. Результаты исследования также подтверждают вывод, что прирост прибыльности, связанный с внутренними инвестициями, обычно гораздо выше, чем в случае инвестиций, связанных с присоединениями.

К. Лоренц [20] предполагает, что исследования в данной области можно поделить на четыре направления: бухгалтерское, экономическое, финансовое и управленческое. Бухгалтерское направление имеет дело с рентабельностью в период после слияний 1970-х гг., анализ которых показал, что совсем немногие приобретения в результате повысили рентабельность, для большинства же ничего не изменилось. В некоторых случаях наблюдался отрицательный результат. К. Коулинг и другие [10], представляющие экономическое направление, пришли к заключению, что данная стратегия приводит к усилению позиций на рынке, но не дает экономической эффективности.

Представители финансового направления проанализировали изменение цен за акцию и зарегистрировали повышение на 20–40%. Многие поглощения в Великобритании и США проводятся агрессивно, что встречает соответствующую реакцию, и это часто приводит к повышению цен. Через пять лет после приобретения половина американских приобретающих компаний опередила фондовый рынок; другая половина имела результат ниже среднего. В Великобритании уровень успеха оказывается ниже. В подобных исследованиях проблема состоит в том, правильно ли цены и характеристики на фондовом рынке отражают экономический результат [16].

Дж. Китчинг [19], представитель управленческого направления, пришел к заключению, что чем менее родственным является приобретение, тем оно более рискованное. К тому же выход на новые рынки является более рискованным, чем переключение на новые технологии, если предположить, что нельзя добиться сразу двух этих результатов. Этот вывод оспаривается тем, что родственные приобретения, вероятнее всего, происходят в более привлекательных отраслях и, следовательно, имеют больше шансов на успех.

Ранее уже упоминалось о том, что основной причиной, по которой приобретения терпят неудачу, является то, что они не приводят к ожидаемой синергии. Данное утверждение больше справедливо для конгломератов, чем для концентрической (связной) диверсификации. В общем, легче получить синергию от производства и функционирования, чем от продаж. Трудно получить реальную дополнительную выгоду от продажи на одном рынке более одного продукта.

С этим вопросом связано и то, что во многих случаях реальные недостатки и слабые стороны приобретаемой компании скрыты и раскрываются только после приобретения, следовательно, они недооцениваются. Также недооцениваются культурные и управленческие проблемы слияния двух компаний, и затем управление уже объединенным результатом. В результате процесс слияния недополучает необходимые управленческие ресурсы и, таким образом, желаемая синергия не достигается.

Данная проблема обычно возникает из-за того, что приобретающая компания приходит к выводу о том, что навыки, которые необходимы для распространения в новом подразделении для достижения синергии, в реальности отсутствуют. Они уже полностью задействованы, и в конечном итоге распространения не происходит. Менеджеры, занимающие важнейшие позиции, которые способствовали росту и успеху приобретаемой компании в прошлом, могут сделать выбор в пользу ухода из нового конгломерата. Там, где это происходит (в зависимости от вклада этих менеджеров в результат компании в прошлом), успехи прошлого могут оказаться недостижимыми.

Прочие причины касаются сумм, уплаченных за приобретение и вознаграждения. В частности, в случае враждебного поглощения компания-инициатор может переоценить перспективы, что приведет к перенапряжению финансов и дальнейшей неспособности провести необходимые инвестиции, чтобы обеспечить преимущества и развитие новой компании. При выплате вознаграждения компания-приобретатель, вероятно, ставит новой компании высокие цели, чтобы окупить выплаченное вознаграждение за возможно более короткое время. Если цели не достигаются по причине своей нереалистичности, утрачивается энтузиазм и появляется враждебность. Можно утверждать, что если синергия реально достижима, то вопрос цены не так значителен, и выплата вознаграждения оправдана. Однако, если присоединение в основном непродуманно, низкая цена и дешевизна не сделают его успешным на

стадии реализации. В конце концов, может быть недооценена реакция конкурентов.

В действительности, присоединение (приобретение) – это неопределенная стратегия. Каким бы веским и солидным ни было экономическое обоснование, успех или неудача в конечном итоге определяется вопросами реализации и управления.

Когда две компании принимают решение о слиянии, у них есть возможность всесторонней оценки относительных преимуществ и недостатков, хотя из этого не следует то, что одна из сторон или обе не захотят скрыть определенные серьезные слабые стороны. В случае враждебного поглощения доступной информации будет еще меньше. Например, закон о поглощениях Великобритании предписывает, что если компания приобрела пакет акций определенного размера в другой компании, она должна предложить выкупить остальные акции, и на этой стадии другая компания обязана раскрыть определенную информацию в обеспечение должной добросовестности. С 1989 г. одна компания должна информировать другую, если у последней пакет акций на 3% выше. Когда владение достигает 10%, компания должна объявить о своем намерении – подготовке предложения или инвестиции. И компании должны придерживаться этих обязательств. Если одна из компаний заявляет, что она просто проводит инвестиции, она не должна делать предложение о поглощении, по крайней мере, в течение года. Компания может владеть до 29,9%, не делая предложения по поводу остальной части акций, но если эта цифра возрастает, то должно последовать предложение [25]. Важно, однако, и то, что информация, которая в действительности повлияет на простоту или трудность прохождения слияния двух организаций и культур, не так доступна, как финансовая информация.

Если ты не работаешь в организации, очень трудно определить, каков на самом деле в ней стиль управления, отношение руководства к рискам, как принимаются решения и достаточно ли руководство уверенно в себе. В конечном итоге успех приобретений или слияний будет во многом зависеть от того, насколько компании подходят друг другу, а также от целесообразности данной стратегии. Для определения целесообразности приобретения можно использовать финансовый анализ, однако он не ответит на вопросы, связанные с реализацией. Поэтому можно определить важную информацию, которая будет доступна до и после приобретения (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Информация, доступная до и после приобретения

До	После
– уставы организаций – данные о зарплате руководства – подробная информация о членах правления и ключевых фигурах – и очень краткие подробности о менеджерах среднего звена – продукты – заводы – корпоративная идентичность, имидж компании и репутация – результаты, особенно финансовые, за последние годы	– внутренняя философия и культура – реальное качество работы персонала на ключевых позициях – зарплата и система поощрений – процесс принятия решений – вопросы, касающиеся взаимоотношений, полномочий, скрытые конфликты и организационная политика – методы достижения конкретных целей

Следующий список вопросов указывает на ключевые моменты, которые следует рассмотреть прежде, чем одна компания нацелится на приобретение другой:

– как приобретающая компания должна проводить реструктуризацию, чтобы интегрировать новую покупку и каковы будут последствия для уже существующих направлений и персонала;

– каков приемлемый минимальный и максимальный размер в отношении диверсификации и имеющихся видов деятельности;

– какую степень риска компания может принять;

– как оценить предлагаемое приобретение и сколько платить;

– как сохранить хорошие отношения с ключевыми фигурами управления во время переговоров и убедить их остаться;

– как сохранить импульс и интерес в обеих компаниях после успешного предложения;

– насколько быстро проводить слияния и решать проблемы;

– отношения подчинения и степень независимости, допустимые в приобретенной компании, особенно в случае неродственной диверсификации;

– надо ли представлять новую управленческую команду и как это сделать.

Эффективная стратегия должна основываться на удачной концепции и хороших перспективах реализации (рис. 11.1). Концепция связана

с преимуществами организации и возможностями рынка, поэтому эффективная стратегия должна касаться этих вопросов. Реализация учитывает необходимые изменения структуры, культуры и систем с целью получения потенциальной синергии. Неудачная концепция и неудачная реализация приведут к снижению эффективности стратегического руководства ниже критического уровня. Неудачная логическая концепция приведет к снижению результатов объединенной корпорации независимо от того, насколько хорошо эти две компании управлялись в рамках объединенной корпорации. Если концепция удачна, но реализация слаба, опять вероятны неудовлетворительные результаты, поскольку не создается синергия.

Обратим внимание, что, если компании развиваются путем ряда присоединений, вполне возможно, что в этом участвуют несколько банков. Их влияние может быть безгранично: их культура и философия кредитования могут различаться; активы в обеспечение кредита могут различаться; некоторые банки могут видеть себя кредиторами только одной организации, но не объединенного целого. Вероятно, возникнут проблемы, если у одного из банков возникнут финансовые трудности или компания захочет продлить кредит или уточнить условия.

Некоторые авторы предлагают методы улучшения эффективности стратегий присоединения. П. Друкер [12], например, предлагает пять правил успешного присоединения.

		Сформулированная стратегия (концепция)	
		Удачная	Неудачная
Реализация	Удачная	Эффективное стратегическое управление	Результаты ниже ожидаемых
	Неудачная	Упущенные возможности	Полная неудача (результаты ниже критического уровня)

Рис. 11.1. Формирование и реализация стратегии

1. Приобретающая компания должна точно определить, какой вклад она может сделать в приобретаемую компанию. Этот вклад должен быть больше, чем просто деньги.

2. Важно найти компанию с «общим основным ядром», например в области технологий, маркетинга или процессов производства.

3. Приобретающая компания должна ценить продукты, услуги и клиентов поглощаемой компании.

4. Должна быть готова замена руководства приобретаемой компании, в случае если менеджеры ключевых позиций решат покинуть компанию.

5. В течение года менеджеры должны получить повышение в новых подразделениях.

В докладе «Заставим присоединения работать успешно: удачи и ошибки компаний» (журнал Business International, 1988) предложены следующие положения:

– планирование на первом месте – компания как единое целое должна знать, что ей предстоит сделать. Выясни, где и в чем приобретаемая компания была и, может быть, является успешной, и убедись, что это можно сохранить – особое внимание обращая на зависимое положение ключевых фигур. Оцени также ее слабости. Вполне возможно, что компания будет производить хорошую продукцию, но слишком велики могут быть накладные расходы;

– проводи реализацию быстро – персонал приобретаемой компании ожидает решительных действий, а задержка увеличивает процесс обдумывания. В то же время важно, принимая решения, тщательно их продумать;

– разговаривай откровенно – объясняй решения о присоединении и слиянии, ожидаемые результаты и необходимые изменения. Также необходимо убедиться, что работники понимают ценности и ожидания приобретающей компании;

– действуй правильно, особенно когда это касается сокращения штата.

Дж. Рамзай [24] полагает, что эффективные стратегии присоединения (приобретения) включают четыре стадии, представленные на рис. 11.2:

– необходимость сформулировать четкую стратегию,

– поиск возможных присоединений,

– присоединение,

– слияние организаций после присоединения.

Рассмотрим эти четыре стадии подробно.

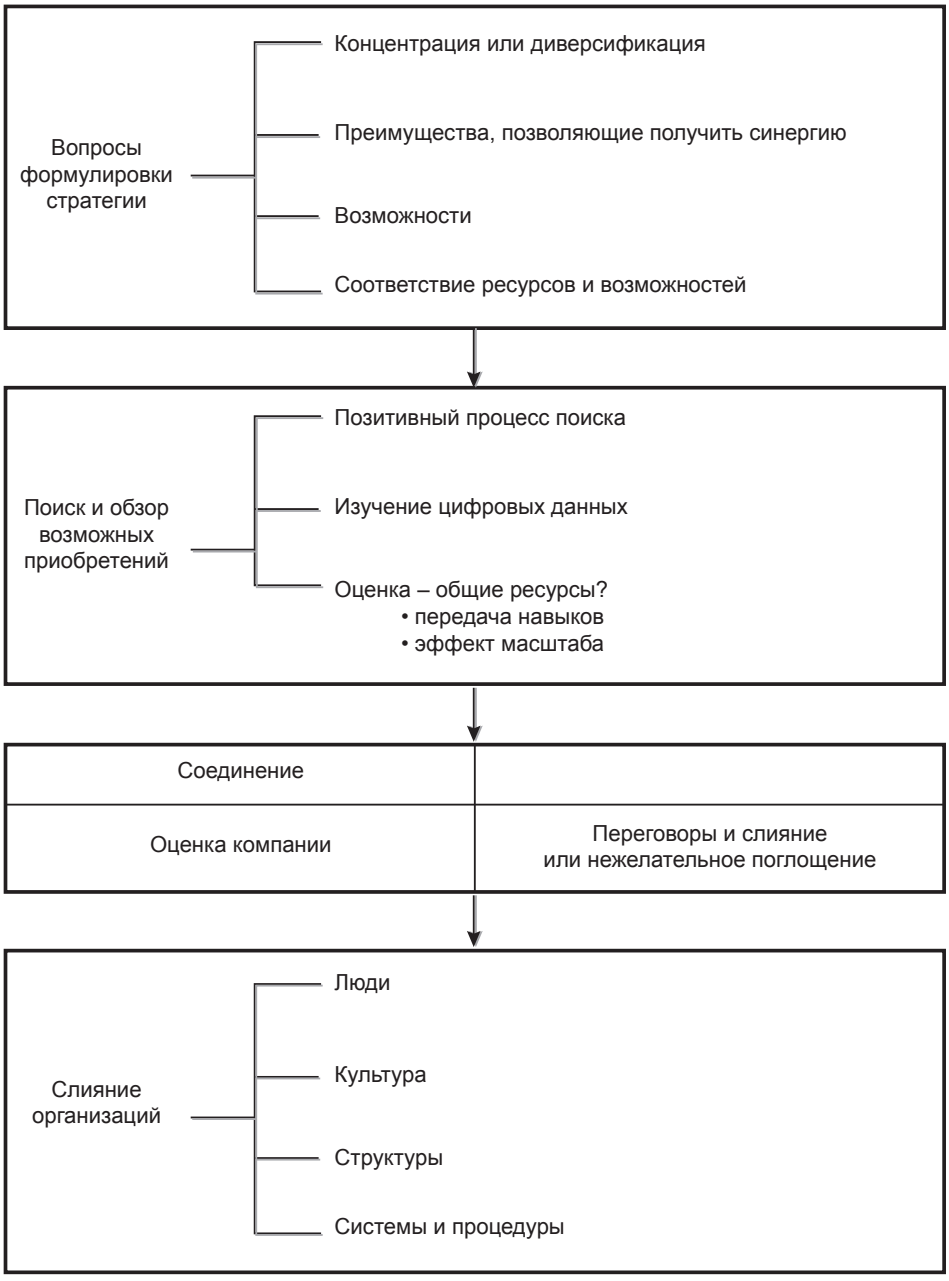


Рис. 11.2. Стадии эффективной стратегии присоединения по Дж. Рамзаю

Формулировка четкой стратегии

Эффективная, хорошо продуманная диверсификация и присоединение могут способствовать реальному стратегическому росту, поскольку обеспечивают выход на новые рынки, новые возможности для создания конкурентного преимущества, возможность создать и получить выгоду от синергии и, соответственно, выиграть в конкурентной борьбе. Однако чаще всего присоединение опирается больше на теоретические рассуждения, чем на реальный рост продаж и покупку прибыльного направления. В связи с этим возникает ряд вопросов, которые необходимо рассмотреть при попытке сформулировать эффективную стратегию присоединения.

– Во-первых, необходимо исследовать вопрос о том, какая степень концентрации и какая степень диверсификации требуются. Ранее мы упоминали, что, по данным исследований, концентрация внутренних ресурсов обычно стоит выше, но имеющиеся возможности могут быть недостаточными для того, чтобы устранить пробелы в планировании. Основное преимущество концентрации и ограничение диверсификации состоит в том, что трудно скопировать опыт. Обучение и опыт могут привести к более высокому конкурентному положению, оно способствует пониманию покупателей и того, как удовлетворить их нужды через производство и оказание услуг. Горизонтальная интеграция и концентрическая диверсификация могут также предоставить возможности капитализации на основе обучения и опыта.

– Во-вторых, удачная стратегия опирается на имеющиеся преимущества и использует их для создания синергии. Это требует возможности передачи навыков и компетенций и достижения эффекта масштаба.

– В-третьих, важно быть способным заметить возможность, действовать быстро и решительно, чтобы извлечь из нее прибыль. Например, в Великобритании в тот момент, когда законодательно это стало разрешено, строительные общества, которым удалось заняться недвижимостью, выиграли больше, чем те, которые промедлили, поскольку стоимость площадки возрастала с ростом деятельности по присоединению. Такая стратегия классифицировалась как вертикальная интеграция, поскольку агентства недвижимости являются каналами распространения для ипотеки [25].

– В-четвертых, ресурсы (преимущества) и возможности должны соответствовать друг другу. Способность достигать этого соответствия имеет отношение к вопросам управления компанией, а также к наличию у нее определенной культуры и ценностей.

Поиск и обзор возможных присоединений

1) Необходим активный и положительный процесс поиска. Присоединения осуществлять трудно, диверсификация сопряжена с риском, решения могут стоить дорого, если они неправильные. Стратегические лидеры должны прослеживать и тщательно анализировать возможные присоединения, а не просто полагаться на потенциальные возможности.

2) Важно быть реалистом. В случае дружественного слияния или присоединения компании, которая испытывает трудности, может случиться так, что некоторые важные недостатки будут неочевидны. А в случае враждебного поглощения не стоит надеяться на слишком многое, особенно если ты заплатил слишком много.

3) Перед присоединением важно оценить, как надо пользоваться ресурсами, куда и как передавать навыки и где и как получать эффект масштаба. Если такой анализ оставить на время после присоединения, синергия вряд ли будет достижима.

Ключевыми моментами, определяющими вероятность успеха присоединения, являются цена приобретения относительно потенциального дохода и способности создавать синергию посредством общей деятельности и навыков.

М. Портер считает, что портфель неродственных компаний является логичной корпоративной стратегией, если целью является реструктуризация. Реструктуризация – это стратегия, которую обычно используют конгломераты, и она требует определить компании, демонстрирующие плохие результаты, и которые можно трансформировать, используя новые управленческие навыки. В идеале при присоединении они ценятся ниже их реального потенциала. Новый владелец стремится улучшить конкурентное положение организации и повысить ее рентабельность. Если рассуждать логически, компании или направления продают, когда они больше не обладают потенциалом повышать доход. Возможность реализовывать эту стратегию эффективно заложена в способности находить и присоединять компании по заниженной стоимости и управлять незнакомым направлением лучше, чем его собственные менеджеры [23].

В случае любого присоединения необходимо пройти три теста.

1. Отрасль, в которой работает компания, должна или может быть структурно привлекательной. Иным словами, потенциальный доход должен превышать стоимость капитала компании.

2. Начальные расходы не должны быть слишком высокими по сравнению с будущими доходами, так же как цена покупки должна учи-

тывать расходы на оплату профессиональных услуг, сопряженных со слиянием и приобретением.

Например, расходы Granada на оплату профессиональных услуг, связанных с поглощением Forte, превышали 100 млн фунтов. Расходы Forte на оборонительные действия, расходы по оплате продажи после приобретения, а также прочие платежи составили в общей сумме 250 млн фунтов. Granada заплатила за Forte 9 млрд фунтов [17].

3. Новая компания должна быть способна получить конкурентное преимущество, и приобретенное направление должно показать себя с лучшей стороны в новой корпорации, а не в другом месте. Иными словами, взаимосвязи, основанные на общих активах и переданных навыках, должны добавлять ценность компании, которая будет перевешивать понесенные расходы. Эти преимущества могут не достигаться по двум основным причинам. Во-первых, более многопрофильная, более сложная организация, по всей вероятности, является централизованной, однако бизнес-единицы на практике оказываются независимыми, вместо того чтобы быть взаимозависимыми. Во-вторых, менеджеры, возможно, не способны понять и реализовать эту взаимозависимость.

А. Ван де Влет сообщает об исследовании, проведенном компанией Mercer Consulting, которая подтверждает сдвиг в 1990-х гг. с конгломерации в сторону слияний с более оборонительной стратегической логикой, но также сообщает и о параллельном увеличении числа враждебных поглощений. Из этого следуют более высокие вознаграждения. Это выглядит как улучшение положения в соответствии с одним тестом и ухудшение в соответствии с другим [27].

Некоторые авторы рекомендуют добавить к трем тестам М. Портера четвертый: сколько придется вложить в будущем, после присоединения? Опыт BMW и Rover свидетельствует о важности этого теста. BMW недооценила инвестиционные требования и в конце концов продала данное направление (Rover) почти даром, чтобы избежать дальнейших расходов [17].

Таким образом, компании, которые стремятся к росту за счет присоединения и консолидации присоединенного и имеющегося направлений, должны быть уверены, что их навыки распространимы, а деятельность ведется совместным образом, т. е. имеет место взаимосвязь и взаимоотношения.

Это может относиться к любой части цепочки добавленной стоимости. Целью являются больший эффект масштаба, снижение издержек

или усиление дифференциации посредством совместной деятельности, использования ноу-хау или покупателей, а также посредством передачи навыков и ноу-хау. Результаты исследований, о которых говорилось ранее, предполагают, что эти возможности с наибольшей вероятностью можно найти в отраслях, которые являются тем или иным образом родственными. Табачные компании как в США, так и в Великобритании, например, когда сталкивались с проблемой снижения спроса и враждебным давлением, понимали, что им необходима диверсификация, если они хотят избежать краха. Они в первую очередь открывали такие направления, как еда, вино, пиво, поскольку чувствовали, что могут распространить свои знания и опыт в области маркетинга и продажи потребительских товаров. Присоединения могут принести разочарование, если возможность синергии не оценивается объективно заранее или если компании убеждают себя, что синергия должна быть возможна без ответа на вопросы: Где? и Как?

Наконец, следует упомянуть вопрос выбора времени (согласованности действий). В отношении присоединения выбор времени решает все. Возможность приобрести направление за достойную цену возникает нечасто. Независимо от дорогостоящих финансовых вопросов и дью-дилидженс (обеспечение должной добросовестности) продавец в большинстве случаев должен брать деньги, когда предложение возникает. Существует гораздо больше случаев, когда продавец, который не совершил выгодную сделку, потом жалеет об этом, поскольку время уходит и оборачивается против него, и цена на его предложение уже не актуальна.

Выше мы подчеркивали, что важно попытаться найти скрытые недостатки в дружественных слияниях и избежать слишком высокой оплаты в случае враждебного поглощения. Уже давно доказано, что если компания платит слишком большое вознаграждение, вряд ли присоединение будет успешным (см., например, [4]), и это может привести вас в порочный круг разочарования. Если присоединение переоценивается или вы платите значительное вознаграждение, ожидаемые ранние результаты по инвестициям могут быть очень высоки. Любое присоединение подразумевает инвестиции, которые должны окупиться доходами, превышающими стоимость используемого капитала. Если цели не достигаются, возможное разочарование и потеря уверенности могут привести к тому, что не последуют необходимые дополнительные инвестиции в развитие бизнеса. Таким образом, результат будет ухудшаться далее, и бизнес придет в упадок. Вероятным выходом в этой ситуации

будет продажа за бесценок, и, таким образом, приобретающая компания понесет потери от присоединения. Уплата любого вознаграждения должна быть увязана со способностью приобретающей компании добавлять стоимость путем объединения деятельностей или распространения навыков.

Оценка компании

Присоединение другой компании представляет собой вложение, хотя одной из главных стратегических целей может быть желание избежать поглощения другой фирмой. Какая бы ни была стратегическая причина, важна действительная стоимость организации. Если предположить, что мы не говорим о слиянии активов, компанию обычно присоединяют, когда другая компания покупает соответствующий пакет ее акций. Хотя на цену предложения всегда будет оказывать рыночная цена, вероятная покупная цена как в случае предложения, так и в случае враждебного поглощения (когда в перспективе больше одного покупателя) будет отражать вознаграждение. Однако рыночная цена в любое время может отражать, а может и не отражать стоимость организации.

Альтернативные методы оценки. Приближенный метод

Типичным приближенным методом оценки компании является умножение большей части годовых доходов за последнее время (или среднего за последние несколько лет) на X-фактор. Относительно небольшое значение X-фактора выбирается для небольших компаний (у которых меньше покупателей и меньше ключевых фигур) и направлений обслуживания, в которых ключевым фигурам легче покинуть компанию во время или после присоединения. Для крупных солидных производств X-фактор может изменяться от 3 до 13 [25].

Оценка с помощью балансового отчета

Такая оценка компании обычно основывается на стоимости чистых активов. Этот показатель, разделенный на количество обычных акций, дает стоимость актива для каждой обычной акции и, следовательно, может использоваться для оценки возможной цены предложения обычных акций. Однако здесь нужна осторожность, поскольку в балансовом отчете традиционно учитываются исторические расходы, а не стоимость в настоящее время, и это может вводить в заблуждение, когда речь идет

об имуществе. К тому же, несмотря на то, что некоторые компании действительно ведут такой учет, стоимость таких нематериальных активов, как имя бренда, редко отражается в балансе.

Рыночная оценка

Рыночная оценка компании – это количество выпущенных обычных акций, умноженное на их настоящую цену, плюс унаследованный долг. Этот показатель будет отражать вероятную самую низкую стоимость для покупателя, поскольку любое предложение о покупке акций ниже существующей цены вряд ли будет иметь успех. В действительности цена акции, вероятнее всего, будет возрастать, начиная от момента, когда акционеры понимают, что предложение вероятно, или когда оно сделано, до момента, когда участник торгов добьется полного контроля.

Следует одновременно изучать и текущую цену акции, и стоимость активов на акцию.

Потенциальный доход

Многие считают, что именно потенциальный доход определяет, насколько ценным приобретением является компания, а не ее исторические результаты (см., например, [2]). Из этого следует, что польза, которую дает анализ результатов прошлого и настоящего, имеет ограниченный характер. В отдельности высокий доход на используемый капитал может скрыть реальную стоимость базы активов, которая может снижаться. Следовательно, необходимо оценивать поток наличных денег, который компания способна генерировать, и уменьшить эту величину на стоимость капитала. Текущая стоимость компании определяется из расчета чистой приведенной стоимости.

Однако решение о присоединении компании не будет основываться только на ожидаемой отдаче, а также не только на покупной цене, поскольку оба эти показателя очень важны. Потенциальная доходность предприятия как для приобретающей, так и для приобретенной компании может быть улучшена в результате слияния, если получена синергия в любой форме, тогда для такого потенциала премиальная цена может быть оправдана. Во многом цена будет зачастую определяться тем, каких существенных улучшений может добиться руководство приобретающей компании, по их мнению.

Многофакторный подход

Т. Копеланд и другие [9] рекомендуют пятиуровневый подход к оценке:

– первый уровень – текущая рыночная цена, описанная выше;

– второй уровень – потенциальный доход, стоимость предполагаемых дисконтированных денежных потоков;

– третий уровень показывает стоимость после того, как предприняты улучшения. Новые бизнес-процессы, например, могут улучшить денежные потоки;

– четвертый уровень – стоимость после реструктуризации, когда побочные виды деятельности либо те, которые не дают должных результатов, продаются или снимаются с финансирования;

– пятый уровень сочетает преимущества третьего и четвертого. Во многом улучшения, которые подразумеваются на этих трех уровнях, могут потребовать обновления управленческой команды и стиля.

Наконец, рассмотрим кратко вопрос способов оплаты приобретения (слияния). Одной из альтернатив являются наличные деньги. В этом случае вероятный доход должен превышать либо доход, который можно получить, если вложить куда-нибудь лишнюю наличность, возможно, в государственные ценные бумаги, либо стоимость займа наличных для проведения покупки. Другим вариантом может быть использование капитала (собственных средств), когда компания-хищник, или приобретающая компания, просто предлагает свои акции в обмен на акции в приобретаемой компании. Это имеет смысл, поскольку акции обычно имеют рыночную стоимость, но все же необходимо будет предложить больше, чем текущая стоимость акций в приобретаемом направлении. Иногда выбирается комбинация акций и наличных денег. На решение будут оказывать влияние следующие моменты:

– имеется ли излишек наличности в балансе,

– превалирующая процентная ставка,

– влияние на коэффициент задолженности и платежеспособность приобретающей компании.

Отметим, что в Великобритании компания не может использовать активы приобретаемого бизнеса в обеспечение займа, хотя в США это допустимо. В США также законно покупать акции другого предприятия с последующим намерением продать их этой же компании с прибылью, то, что иногда называется «зеленым шантажом» [25].

Нежелательные предложения

Организации, которые становятся объектом нежелательного предложения, могут постараться защитить себя, использовав для этого ряд способов. Эффективной мерой может оказаться пересмотренный прогноз прибыли, который демонстрирует улучшения ситуации, однако эти улучшения должны последовать. Эта ситуация может быть связана с обещанием реструктурировать и продать часть компании, представляющую косвенные направления и не влияющую на синергию. Компания может обратиться к регулирующим органам, это обеспечит, по крайней мере, задержку процесса; и наконец, компания может поискать белого рыцаря, т. е. дружелюбного претендента, предлагающего более выгодные условия. Вмешательство белого рыцаря обычно имеет успех, но, конечно, компания в любом случае теряет независимость. Более того, там, где не находится белый рыцарь, предложениям покупки за наличные гораздо труднее противостоять, чем предложениям с использованием акций.

В других случаях приобретаемая компания будет искать поддержки у своих работников или профсоюзов на том основании, что их рабочие места могут быть потеряны. Результат такой стратегии нельзя предугадать. Еще одной популярной стратегией может быть приобретение новых активов, которые сделают присоединение менее привлекательным для приобретающей компании, но, конечно, позже придется заплатить стратегическую цену, если предложение не пройдет и если оно чисто оборонительное по характеру.

В случае враждебного поглощения испанской компании Arcelor в 2006 г. индийской компанией по производству стали Mittal процесс покупки объединил усилия нескольких европейских государств – Франции, Испании и Люксембурга, которые пытались блокировать торги. Это привело к тому, что Mittal предприняла выездные рекламные представления, чтобы продемонстрировать потенциальные синергии двух направлений с точки зрения продуктовой линейки при очень ограниченном совпадении между двумя стальными гигантами. Mittal Steel была основана в 1989 г. и до предложения о поглощении Arcelor имела лучшие результаты среди компаний – производителей стали за счет своей стратегии присоединения. Еще одним фактором к рассмотрению был тот факт, что семья Mittal владела 88% акций компании Mittal Steel. Вопрос поглощения индийской стальной компанией европейской компании касался также проблем межкультурного характера. Предложение

акционерам Arcelor включало обмен 12 акций Arcelor на 13 акций Mittal плюс 150,60 фунтов наличными. В сущности, такой неагрессивный подход со стороны компании Mittal, который заключался в демонстрации преимуществ от слияния равных и предложении глобальной интеграции и консолидации, в результате победил. В результате Arcelor Mittal стала крупнейшим стальным гигантом в мире – 320 000 работников, доход в 2007 г. 105 млрд долл. [17]

В общем, хорошо сформулированное и стратегически логичное предложение о присоединении компании, демонстрирующей неудовлетворительные результаты, должно иметь успех; компания с хорошими результатами будет занимать более сильные позиции в плане возможности защитить себя. Вместе с тем имеются случаи, когда переговоры о слиянии терпят неудачу и более не возобновляются. К. Валтон и Дж. Макбрайд [28] предлагают ряд возможных причин этого, из которых очень немногие действительно относятся к стратегической логике слияния:

– нежелание со стороны одной компании принять, что они в действительности компания номер два и что это не слияние двух равных;

– имеются разногласия по поводу дальнейшего стратегического руководства – кто будет управлять новой единицей – результатом слияния. Выходит вперед «эго»;

– неадекватные консультации с ключевыми акционерами (обычно учреждениями), которые затем вмешиваются и совершают противоречивые действия;

– настойчивое желание сохранить слишком много элементов прошлого – часто это касается стратегического лидера, который не может отпустить элементы прошлого;

– отношения и доверие оказываются подорванными в процессе переговоров.

Вопросы реализации

Эрнст и Янг [13] полагают, что природа трудностей, возникающих после присоединения, зависит от типа присоединения и его целей. Они выделяют четыре альтернативы:

1. Финансовые присоединения – компании, которые включаются в холдинговую компанию, иногда с целью реструктуризации. Основная цель присоединения – финансовые возможности, которые дают устранение расходов (накладных расходов), снижение издержек и повышение эффективности. Те части компании, которые не предлагают таких воз-

можностей, вероятнее всего, будут предложены на продажу; в действительности, любая часть бизнеса, вероятно, будет доступна для любого покупателя, который предложит премиальную цену. Решающие вопросы реализации касаются расчета времени и решительности продавца.

2. Географические присоединения предназначены для того, чтобы расширить основной бизнес территориально. Основную трудность представляют слияния с культурами различных стран, но считается, что этот процесс управляемый, если стратегическая логика слияния разумна. Одна дилемма касается сокращений и потери рабочих мест в приобретаемом бизнесе; предполагаемая национальная подоплека может вызвать сильное возмущение.

3. Симбиотические присоединения описывают ситуации, когда новые продукты присоединенной компании включаются в основной бизнес, но присоединенная компания сохраняет некоторую независимость. Вопросы реализации включают учреждение адекватной новой структуры, культуры, систем оповещения и связи.

4. Присоединение типа адсорбции подразумевает, что происходит полная интеграция двух компаний, при этом одна из них быстро теряет свою идентичность. Такие присоединения особенно трудны, поскольку предполагают смену всего.

Чтобы присоединяющая компания получила финансовое преимущество, продажи необходимо увеличить, а расходы сократить до уровня, который компенсировал бы любую уплаченную премиальную цену. Исследователи полагают, что это редко составляет меньше 20%. Случаи легкой экономии редки, особенно при наличии множества враждебных предложений, когда компания-цель часто имеет хороший, а не плохой результат. Очевидно, что слишком много компаний преследуют (стремятся получить) ускользающие синергетические возможности вместо того, чтобы быстро и решительно действовать с позиции издержек. Они также имеют тенденцию откладывать решение сложных вопросов относительно культуры и стиля работы. Успешные присоединяющие компании, такие как, например, Hudson, действовали быстро, сосредоточившись на снижении и устранении издержек; они также вводили в новой компании свой собственный стиль управления – вертикальный из центра [17].

Понятно, что тип присоединения и предпосылки данной стратегии должны повлиять на соответствующую стратегию реализации; как уже было упомянуто, компания Hudson находилась на стадии реструктури-

зации. Если имеется подлинный синергетический потенциал, правильным, вероятно, окажется более коллективный стиль, при котором будет происходить необходимое обучение и распространение навыков.

Слияние двух организаций

Слияние двух организаций подразумевает принятие решений по поводу интеграции стратегических способностей, в частности:

– операционные ресурсы – торговый персонал, производственные мощности;

– функциональные навыки – развитие продукта, НИОКР;

– общие управленческие навыки – разработка стратегии, финансовый контроль, стратегии, касающиеся человеческих ресурсов.

Скорость и модель интеграции будет зависеть от желаемой взаимозависимости направлений и возможности синергии. Важно, чтобы имелась стратегия к реализации, и в идеале она должна разрабатываться после слияния или присоединения, когда доступна полная картина. Более того, должны быть продуманы вопросы относительно персонала, культуры, структуры, систем и процедур:

Люди – признано, что многие генеральные директора и высшее руководство оставляют приобретенные компании либо немедленно, либо в течение двух лет после присоединения, особенно если это агрессивное присоединение. В зависимости от имеющихся сильных сторон присоединяющей компании это может иметь более или менее важное значение. В некоторых случаях это критический момент, особенно там, где менеджеры составляли основной источник конкурентного преимущества. Менеджеры в двух организациях, подвергшихся слиянию, могут иметь совершенно различные ценности, этические нормы и представления о качестве обслуживания, и их надо каким-то образом сбалансировать.

Культура – вполне возможно, что у двух организаций будут разные культуры, которые надо привести в соответствие. Одна может представлять собой большую компанию и, соответственно, реализовать культуру власти. Менеджеры будут ориентироваться на разные уровни ответственности. Один из них может быть более формальным, ориентированным на процедуру, чем другой. Одна культура может быть больше культурой предпринимательства, ориентированной на риск, а другая, наоборот, – на экономию и не расположена к рискам. Эти культурные

вопросы необходимо рассматривать, когда формируется структура компании после присоединения, и решение их должно учитываться при создании новых систем и процедур.

Структура, системы и процедуры – данный вопрос касается степени децентрализации. Поскольку компании укрупняются и становятся более сложными системами, их необходимо разбивать на бизнес-единицы или подразделения, соответственно, менеджерам необходима некоторая степень независимости – с целью их мотивации и адаптации функциональных и конкурентных стратегий в соответствии с изменениями среды. Однако если речь идет о совместной (общей) деятельности или распространении навыков, важно убедиться в том, что независимость не тормозит и не блокирует реализацию необходимой взаимозависимости.

Р. МакЛин [21] полагает, что имеется шесть факторов, которые определяют, будет или не будет успешной интеграция двух или более компаний:

1) активное руководство со стороны стратегического лидера присоединяющей компании в плане информирования о целях и ожиданиях, а также реструктурирования организации;

2) сознательное развитие общих ценностей и передача важных культурных аспектов присоединяющей фирмы;

3) адекватный взаимообмен менеджерами двух компаний, что может составлять одну из мер по удержанию ценного управленческого персонала присоединенной компании;

4) необходимость действовать осторожно (хотя возможно, что некоторые изменения придется проводить быстро, например сокращать издержки в определенных областях, прочие могут быть не такими срочными; это дает возможность узнать о базовых преимуществах нового бизнеса, на которых компания сможет, вероятно, заработать);

5) отношения с клиентами должны быть под защитой до тех пор, пока не будут приняты решения о будущих продуктах и рыночных приоритетах;

6) жесткие новые системы, которые могут не соответствовать новому бизнесу, нельзя вводить безжалостно и слишком быстро. Если имеются различия, особенно касающиеся культуры, технологий, требований рынка, менеджерам присоединенной компании следует предоставить необходимую свободу для управления конкурентными и функциональными стратегиями, а также для того, чтобы они могли реагировать на давление рынка.

В заключение обратим внимание на то, что:

– цена присоединения должна отражать способность приобретающей компании добавлять стоимость, делиться ресурсами и распространять навыки (осуществлять обмен специалистами);

– стратегия достижения этих целей должна иметь веское обоснование и реальную, а не воображаемую потенциальную синергию;

– руководство в период после присоединения должно понимать, что, несмотря на то, что изменения происходят с целью добавления стоимости, для того, чтобы стратегия была реализована эффективно, необходима интеграция двух культур.

И наконец, можно выделить пять принципов успешной реализации присоединений и слияний:

1. Двигайся осторожно и тщательно анализируй – особенно если ожидается враждебная реакция от компании-цели.

2. Проводи всестороннюю оценку потенциальных партнеров, проводи оценку с точки зрения культуры, стиля, а также финансовую оценку.

3. Принимай лучшее со всех направлений, это увеличит перспективы синергии. Вряд ли только один партнер будет способен генерировать удачные идеи.

4. Общайся с теми людьми, с которыми целесообразно общаться.

5. Убедись в том, что ключевые фигуры определены и готовы остаться в компании.

11.2. Стратегические альянсы

Некоторые формы партнерства могут быть наиболее быстрыми и дешевыми способами роста и развития новой, корпоративной стратегии, однако они могут представлять наибольший риск. Необходимо, чтобы были учтены желания обоих партнеров, в связи с чем необходимо ответить на три вопроса:

1. Для чего использовать альянс?

2. Кого выбрать в качестве партнера?

3. Как реализовать соглашение?

Б. Гэррет и П. Дуссаж [14] утверждают, что многие европейские компании рассматривали альянсы в качестве оборонительной, а не наступательной стратегии. Довольно часто это был путь к отступлению,

когда на пути слияния или присоединения вставали государственные органы по вопросам конкуренции. Однако многие примеры показывают, что американские и японские компании увидели здесь иную перспективу. В конце 1990-х гг., например, исследование 1000 американских компаний выявило, что 20% их доходов идет непосредственно от альянсов.

Есть свидетельство о разногласиях среди авторов относительно термина «совместное предприятие» и «стратегический альянс». В учебнике понятие «стратегический альянс» включает все виды соглашений между партнерами, а понятие «совместное предприятие» используется для тех соглашений, которые подразумевают либо учреждение новой независимой компании, которой совместно владеют партнеры, либо миноритарный пакет акций, который имеет один или оба партнера.

Альянс (или совместное предприятие) может включать:

1. Прямых конкурентов, которые, возможно, имеют общие навыки – с целью увеличить долю рынка.

2. Менее прямых конкурентов, имеющих дополняющие друг друга навыки – там, где намерение состоит в оценке и обучении с целью получения взаимной выгоды и в возможной разработке новых идей.

3. Родственные компании, пользующиеся различными навыками и компетенциями. Здесь организации могут представлять собой звенья одной цепочки добавленной стоимости (например, производитель и либо поставщик, либо дистрибьютор). Такой альянс будет создавать синергию посредством сотрудничества, инноваций, более низких издержек и при этом давать возможность каждому партнеру сосредоточиться на своих основных компетенциях.

В любом случае намерением будет повышение конкурентного преимущества без слияния или присоединения. По мере того, как мы двигается от альянса к совместному предприятию и от пункта 1 к пункту 3 в приведенной выше структуре, все большее значение приобретают партнеры. Некоторые компании могут одновременно участвовать в нескольких альянсах с разными компаниями – для них это не разовая стратегия. В качестве примера можно привести компанию Toshiba (японский производитель электроинструментов, приборов, информационных систем и таких потребительских товаров, как телевизоры, видеомагнитофоны, кухонные приборы и крупная бытовая техника), которая создала глобальную сеть альянсов по разнообразным продуктам и технологиям, включая Alstom, Siemens, Ericsson, General Electric, Motorola, Time Warner и Apple. Toshiba рассматривает этот «круг друзей» как воз-

можность поделиться идеями и получить новейшие технологии и через обучение добиться конкурентного преимущества [26].

Причины создания совместных предприятий и стратегических альянсов

– стоимость присоединения может быть слишком высока;

– присоединение может быть запрещено законодательством, но для создания критической массы необходим больший объем;

– политические или культурные различия могут означать, что альянс – более вероятная форма для облегчения интеграции, чем слияния и присоединения;

– возрастающая важность полного пакета обслуживания покупателей предполагает коммуникационные связи по всей цепочке добавленной стоимости – с целью гарантировать поставки, настроить распределение и контролировать издержки. В то же время отдельные организации могут предпочесть специализацию на тех областях, где они более компетентны. Альянс предлагает решение данной дилеммы;

– угроза от конкурентов способствовала осуществлению более тесного сотрудничества между многими конкурирующими компаниями, однако не многие, возможно, захотят осуществить слияние. Например, американские и европейские автопроизводители приобрели долю в японских компаниях, прямое присоединение которых маловероятно;

– скрытый протекционизм на определенных рынках вынуждает образование совместных предприятий с местными компаниями. Это в особенности справедливо для Китая, одной из наиболее быстро растущих и привлекательных для бизнеса экономик.

Рассмотрим подробнее стратегию создания стратегических альянсов.

Стратегические альянсы – это договоренности между несколькими компаниями, в рамках которых они посвящают способности, ресурсы или опыт некому 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 [1].

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. При этом 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, удается управлять 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 компа-

ний-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 компания может рассматривать как способ 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 [14].

Исследование жизненного цикла стратегических альянсов, т. е. 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. 11.3).

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 пе-

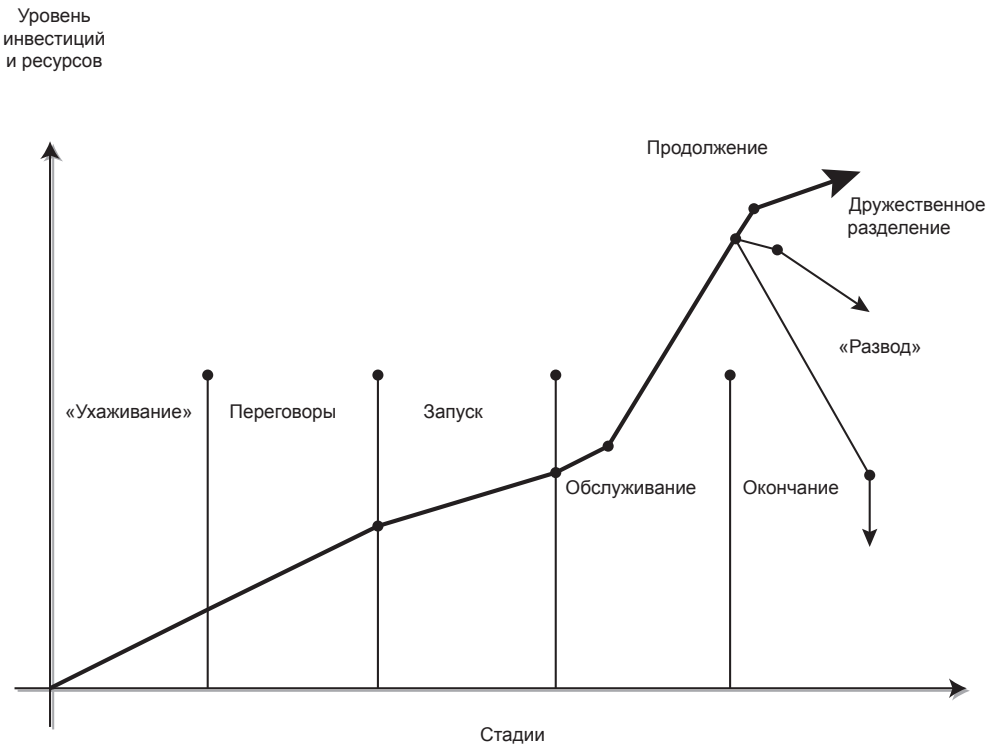


Рис. 11.3. Жизненный цикл стратегического альянса

реговоры, 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, связанные 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 переговоры 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 альянса 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.

Вероятные результаты деятельности стратегических альянсов:

– возрастание компетентности, синергия и усиление глобального присутствия являются потенциальными результатами, к которым стремятся наиболее часто партнеры альянсов и совместных предприятий;

– усиление инновационного процесса может быть результатом аккумулирования и обмена идеями и компетенциями, что, в свою очередь, влечет за собой большую сосредоточенность (концентрацию) (со стороны каждого партнера) в сочетании с мобилизацией ресурсов;

– партнерство и обмен могут также привести к снижению издержек. Этому также способствует виртуальный цикл обучения, где каждый партнер овладевает новыми навыками и компетенциями, перенимая их у других;

– связи могут обеспечить доступ к новым рынкам и технологиям;

– попросту говоря, альянс – это средство в последней инстанции. Его не обязательно нужно рассматривать как постоянное соглашение, и, вероятнее всего, его можно изменить по мере развития событий.

Развивая эти общие пункты, Д. Коннелл [7] приходит к выводу, что компании прибегают к стратегическому сотрудничеству по трем основным причинам:

1. Получить доступ к новым рынкам и технологиям по мере того, как рынки становятся все более и более глобальными.

В 1989 г. компания Pilkington – британский производитель полированного листового стекла и лидер на мировом рынке – продала 20% своего американского дочернего предприятия по производству автомобильных стекол японской компании Nippon Sheet Glass. В это время Pilkington имела 17% мирового рынка автомобильных стекол, японская компания Asahi – 19%. Nippon сразу получила 9% и стала производить полированное листовое стекло по лицензии Pilkington. Nippon получила доступ на рынок США; Pilkington стремилась создать клиентскую базу в Японии, утверждая, что, по мере того как автомобильное производство становится все более и более глобальным, им необходимо присутствие на всех крупных рынках. Pilkington уже была поставщиком завода Toyota в США.

2. Чтобы разделить издержки и риски повышающихся в цене исследований и разработок.

Nippon Steel (родственный бизнес) создала еще один стратегический альянс – предназначенный для снижения производственных издержек – с компанией Posco (South Korea's Pohang Iron and Steel). Nippon и Posco были крупнейшими в мире производителями стали (совместная доля рынка, тем не менее, всего 7%) и хотели удержать свои позиции лидера. Ресурсы на исследования и конструкторские разработки были объединены, однако отсутствовал альянс в производстве и маркетинге.

Поставщики выражали обеспокоенность, что партнеры могут использовать сотрудничество для снижения цен.

3. Чтобы более эффективно управлять инновациями. Это важно из-за высоких издержек на исследования и разработки и усиления глобализации, что вместе зачастую приводит к тому, что любое конкурентное преимущество за счет технологий относительно краткосрочно. Как возможности, так и угрозы требуют, чтобы компании были гибкими и быстро менялись.

В 1995 г. Motorola соединилась с IBM, Siemens и Toshiba (уже существующий альянс), чтобы разработать следующее поколение чипов памяти, которые очень сложны и их разработка и производство чрезвычайно затратны. В 2008 г. Peugeot и Mitsubishi начали работать вместе над разработкой двигателей для электрокаров. В том же году Bosch и Samsung образовали совместное предприятие 50:50 для разработки, производства и продажи автомобильных литий-ионных аккумуляторов.

Предполагается, что имеется еще и четвертая причина – попытка восстановить утерянную конкурентоспособность на рынке. Это привело к заключению ряда соглашений среди европейских производителей электроники и к созданию связей между ними и японскими и американскими конкурентами.

Несмотря на то, что имеется ряд причин и оправданий таким стратегическим альянсам, эти стратегии так же сложно эффективно реализовывать, как стратегии присоединения.

Стратегические альянсы и совместные предприятия могут принимать разные формы. Шесть категорий, которые рассматриваются далее, не должны восприниматься как взаимоисключающие; некоторые совместные предприятия относятся к более чем одной категории.

Составные части двух или более направлений могут претерпеть слияние.

Отрасль, в которой работала компания Clyde Blowers, была очень раздробленная, с большим количеством компаний, конкурирующих за долю в бизнесе продувки сажи. В результате многие понесли убытки. За период с 1993 по 1998 г. Clyde Blowers, которая получала финансирование из своего банка, присоединила в общей сложности шесть конкурирующих организаций, работающих во все мире, включая американского конкурента Bergemann, общая стоимость этих присоединений составила 33,2 млн фунтов. В результате доля Clyde Blowers на рынке превысила 50%, хотя до присоединения она составляла всего 8%. Параллель-

но с этим Clyde Blowers присоединила ряд направлений по обработке материалов, бизнес, который обеспечивал синергию при подаче угля в электростанции. Это привело к созданию нового подразделения – Clyde Bergemann Power с общими расходами 25,7 млн фунтов. Для компании Clyde Blowers классическими преимуществами были рационализация деятельности, упрощение продуктовых линий и сокращение рабочей силы на 43%, что McColl описывал как «классическая азбучная стратегия MBA» [29].

Компании могут прийти к соглашению объединить усилия для разработки нового проекта.

Club Mediterranee и Carnival Cruise Lines (США) объединили усилия по обеспечению круизных туристических пакетов по Европе и Азии.

Philips и Nintendo совместно разработали новое поколение видеоигр на компакт-дисках, совместимое с плеерами Philips/CD-I (интерактивные компакт-диски), которые подсоединялись к телевизорам высокой точности. Nintendo продолжила разработки и создала Wii с беспроводным контроллером и пультом управления с удаленным доступом, который позволял фиксировать движения в трех измерениях.

Airbus Industries была создана, поскольку ни один партнер в одиночку не мог позволить себе расходы по разработке больших пассажирских авиалайнеров, а также ввиду прессинга со стороны европейских правительств, ставивших задачу уменьшить доминирование крупных американских компаний.

Psion, британский производитель портативных микрокомпьютеров (микрокалькуляторов) и электронных органайзеров, объединила усилия с крупнейшими в мире телекоммуникационными компаниями Nokia, Motorola и Ericsson для разработки мобильных телефонов с выходом в Интернет и прочих продуктов, использующих технологию WAP (протокол сетевых приложений с радиодоступом). Этот альянс должен был противостоять мощи Microsoft в одной из самых быстрорастущих областях компьютерной индустрии.

На протяжении своего более чем 50-летнего существования компания Sony славилась своими инновациями. Используя свои знания в области миниатюризации, компания разработала широкий ассортимент продуктов домашней электроники, включая Walkman (и все его варианты) и игровую приставку Play Station, продажи которых сейчас превосходят 75 млн единиц по всему миру. Недавно Sony объединилась с Intel (производителем сложнейших процессоров) с целью разработки прило-

жений, которые опять же могут быть соединены с Интернетом. Одним из примеров может быть карта памяти, на которой можно хранить изображения, музыку, компьютерные файлы и которую можно затем подсоединить к различным электронным устройствам. Sony также является партнером DoCoMo, еще одной японской фирмы, которая имеет 17 млн подписчиков и специализируется на передаче компьютерных игр и прочих услуг непосредственно через Интернет [22].

Компании могут прийти к соглашению совместно развивать новое направление.

Sony Ericsson представляет собой совместное предприятие с долями партнеров 50:50 в области элитных мобильных телефонов. Компания столкнулась с проблемами при интеграции команд из двух различных областей и культур, но в результате компания начала разрабатывать продукты, которые могут эффективно соперничать в этой весьма конкурентной области. Некоторые телефоны собираются в Китае, и это, конечно, создает новые проблемы, которые надо решать.

Cereal Partners World-wide является совместным предприятием, созданным с целью обеспечения доступа на рынок двум участвующим в нем компаниям. Компания General Mills, американский конкурент компании Kellog, разработала ряд популярных продуктов (в особенности Ceerios), но оказалась неспособной распространить их за пределами Америки. Nestle была владельцем внушительной сети распространения и могла предоставить доступ в большую часть европейских стран. Ранее Nestle безуспешно пыталась найти доступ к этой отрасли [6].

Производители и их поставщики могут заключить определенное соглашение.

American Express (AMEX), как многие другие крупные корпорации, имела отдел командировок, который организовывал поездки для менеджеров компании по всему миру. Они развили компетенции, которые в настоящее время предлагают в качестве услуги другим корпорациям, которые предпочитают нанимать сторонние организации для решения этих задач, если эти организации обладают соответствующими знаниями. AMEX продолжила развивать эту компетенцию в области путешествий клиентов компании [11].

Компания может предпринять стратегическое инвестирование в другую фирму.

Несколько лет назад Guinness и LVMH обменялись акциями и создали целый ряд совместных предприятий в области распределения по

всему миру. Объединение, в частности, брендов спиртного дало экономию в результате повышения эффективности, а также рыночные преимущества. Компании LVMH принадлежит мировой лидер среди брендов коньяка Hennessy, она также является лидером производства шампанских вин; Guinness, через свое дочернее предприятие United Distillers, была владельцем портфолио, которое включало Johnnie Walker, мирового лидера продаж шотландского виски, и джин Gordon's, еще одного лидера продаж. Однако Guinness провела слияние с Grand Metropolitan, и это привело совместное предприятие в состояние стресса. В действительности LVMH могла диктовать определенные условия этому соглашению о слиянии.

British Telecom (BT) рассматривает миноритарный пакет акций и совместные предприятия как путь к глобальному присутствию. Компания использовала эту стратегию, чтобы стать вторым крупнейшим конкурентом в нескольких европейских странах, а именно: Швеции, Франции, Германии, Нидерландах, Испании, Португалии и Италии. BT, которая имеет самый обширный портфель активов в европейской телекоммуникационной отрасли, утверждает, что присоединения «никогда не были возможны», однако не исключаются, поскольку повышают долю в организации партнера [30].

Компании могут создавать международные торговые партнерства.

Disney Corporation, McDonald's и Coca-Cola, владельцы трех самых важных брендов в мире, образуют свободное партнерство, которое варьируется от страны к стране, в зависимости от того, как местные менеджеры хотят эксплуатировать их потенциал. Это партнерство имеет несколько аспектов:

– McDonald's является крупнейшим клиентом Coca-Cola и покупает свои напитки исключительно у этой компании.

– McDonald's спонсирует мероприятия и шоу в парках развлечения Disney, а также держит там свои рестораны.

– Disney сотрудничает с McDonald's в области продвижения товара по всему миру, где герои Disney принимают участие в промоакциях, особенно когда выпускаются новые фильмы.

– Coca-Cola также является единственным поставщиком безалкогольных напитков в тематических парках Disney [7].

Обобщая взгляды ряда ведущих исследователей относительного успеха альянсов и совместных предприятий, можно выделить следу-

ющее: Р. Кантер [18] предлагает в качестве важнейших определителей успеха следующие критерии:

– альянс или совместное предприятие должно быть стратегически важно для обоих партнеров;

– в идеале они должны дополнять, а не дублировать друг друга;

– информация должна быть в открытом доступе;

– для создания связей должна быть подлинная интеграция, даже если интегрируемые культуры совершенно разные;

– соглашения должны иметь законный характер и демонстрировать четкую идентичность и важность для работников.

Р. Кантер делает акцент на том, что руководство альянсом должно обладать важнейшими стратегическими способностями.

К. Охме [22] утверждает, что нижеперечисленные пункты чрезвычайно важны и помогают определить вероятную эффективность соглашения:

– успешное сотрудничество предполагает обязательства. Руководство должно иметь достаточно времени, доверия и уважения, в противном случае его постигнет неудача. Необходима поддержка и обмен управленческими кадрами, это создаст и укрепит связи и обеспечит адекватное управление совместным предприятием. Результат альянса будет зависеть от обязательств обеих сторон, а также власти и влияния, которые они реализуют;

– должна быть взаимная выгода, и обе стороны должны работать над ее получением. Обе стороны должны четко оценивать и принимать то, что другая сторона хочет получить от соглашения, а также свои цели. Если вклад и обязательства сторон не равны, самый способный участник соглашения, который к тому же обладает более быстрой обучаемостью, может завладеть управлением. Это может означать, что интересы более слабого партнера будут либо перекуплены, либо перейдут к противоположной стороне;

– если за период существования альянса меняются обстоятельства, необходима гибкость, поскольку цели и приоритеты любой из сторон могут измениться;

– культурные различия, которые могут касаться географического или корпоративного аспекта, должны быть приведены в соответствие.

К тому же было бы разумным, если бы партнеры альянса рассматривали свой совместный вклад как возможность овладеть новыми навыками и позитивными и полезными практиками. Партнеры не просто

«затыкают дыры» и компенсируют слабые стороны. Аналитики признают, что в плане извлечения пользы из альянса и овладения новыми навыками особенно преуспели японцы, а вот западные компании отстают в использовании этих возможностей.

Когда компании действительно создают альянс на основе возникших трудностей, а не в плане объединения сильных сторон, жизненно важным является использование данного партнерства для обучения и развития. В 1991 г. Ford оформила альянс с Yamaha с целью разработки нового двигателя для своих моделей Fiesta и Escort. Результатом прежних совместных предприятий стали высокопроизводительные двигатели Ford Cosworth, однако данное предприятие оказалось первым примером альянса для производства автомобильных двигателей, которые должны были превратиться в господствующую мировую тенденцию. Аналитики утверждают, что Форду необходимо было соглашение, потому что компания ослабла ввиду быстрых изменений, происходящих в отрасли, чему способствовало появление новых материалов, более высокое потребление топлива и ужесточение экологических стандартов. «Ford должна извлечь знания из этой сделки и на долгое время отказаться от заключения субдоговоров на технологию своих двигателей» [3].

Выводы

1. Периодически организации должны принимать решения о том, какую степень специализации или диверсификации они хотят получить. Горизонтальная интеграция, например присоединение или слияние с конкурентом, увеличит критическую массу, но может быть ограничена соответствующими государственными органами по регулированию конкуренции. Диверсификация может быть как родственной, так и неродственной, а также вертикальной (прямой или обратной в цепочке поставок).

Если компания выбирает диверсификацию, данную стратегию вероятнее всего реализовать через присоединение (дружественная покупка), слияние (объединение активов двух компаний) или поглощение (агрессивная покупка), чем посредством органичного роста.

Неродственная диверсификация сопряжена с высоким риском, но он может быть оправдан или компенсирован по следующим причинам:

– шаткое положение предприятия;

– предприятие имеет мощности и компетенции, которые можно использовать в других отраслях;

– амбиции стратегического лидера.

2. Исследования ситуации в Великобритании и США четко показывают, что диверсификация посредством присоединения имеет вероятность успеха всего 50%, в основном предоставляя ожидаемые выгоды. Типичные причины неудач:

– переоценка синергетического потенциала;

– недооценка управленческих проблем и аспектов;

– уход после присоединения ключевых фигур присоединенной компании;

– выявление скрытых недостатков на этапе, когда уже поздно что-либо изменить;

– заплачено слишком много денег, и премиальная цена не окупается.

Компании, которым удается развитие на основе этой стратегии, обычно выполняют ряд простых правил:

– тщательно подбирают компании-цели;

– учатся на опыте прошлого и становятся «опытными присоединяющими компаниями»;

– избегают платить за присоединение слишком высокие цены;

– разрабатывают правильную структуру после присоединения и следят за тем, чтобы интеграция бизнеса шла эффективно;

– добавляют стоимость в рамках целой корпорации.

3. Стратегические альянсы и совместные предприятия (более сильный тип альянса имеет место, когда компании обмениваются акциями или происходит учреждение независимой компании) представляют альтернативу присоединениям и слияниям. Они предназначены для создания синергии, экономии издержек и либо выхода на новые рынки, либо обеспечения доступа к технологиям, однако они тоже имеют трудности реализации.

Есть общепринятое мнение, что особенно японцы достигли успехов в управлении альянсами и что многие западные компании рассматривают альянсы больше с оборонительной точки зрения. Например, они являются альтернативой, когда присоединение по каким-либо причинам не имеет смысла.

Данная стратегия имеет под собой следующие основания:

– получить доступ к новым рынкам и технологиям;

– разделить высокие расходы в области исследований и разработок;

– более эффективно управлять инновациями.

Понятно, что данные причины в чем-то совпадают.

Имеется шесть определенных и в чем-то перекрывающих друг друга форм альянсов и совместных предприятий:

1) слияние частей двух или более предприятий;

2) объединение усилий компаний с целью разработки нового проекта;

3) объединение усилий компаний с целью совместного ведения нового направления (компании);

4) соглашения между партнерами в той же цепочке поставок;

5) компания покупает долю в другой компании скорее по стратегическим, а не чисто финансовым причинам;

6) международные торговые партнерства.

Чтобы альянсы и совместные предприятия работали успешно, необходимы обязательства всех сторон. Каждый должен понимать преимущества и нести соответствующую ответственность. Доверие, открытость и сотрудничество становятся жизненно важными аспектами, независимо от языка и культуры компаний – членов альянса.

Литература к главе 11

1. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 3-е изд. / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.

2. Allen, D. (1988). Long Term Financial Health – A Structure for Strategic Financial Management, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).

3. Badaracco, J.L. (1991). The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances, Harvard Business School Press.

4. Burgman, R. (1985). Research findings quoted in McLean, RJ, How to make acquisitions work // Chief Executive, April.

5. Campbell, A. and Park, R. (2005). The Growth Gamble, Nicholas Brealey.

6. Chiesa, V. and Manzini, R. (1997). Competence-based diversification // Long Range Planning, 2 June.

7. Connell, D.C. (1988). Strategic partnering and competitive advantage, Presented at the 8th Annual Strategic Management Society Conference, Amsterdam, October.

8. Constable, C.J. (1986). Diversification as a factor in UK industrial strategy // Long Range Planning, 19 (1).

9. Copeland, T., Kotter, T. and Murrin, J. (1990). Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, John Wiley.

10. Cowling, K., Stoneman, P. and Cubbin, J. (eds) (1979). Mergers and Economic Performance, Cambridge University Press.

11. Devlin, G. and Bleackley, M. (1988). Strategic alliances – guidelines for success // Long Range Planning, 21 (5).

12. Drucker, (1982). Quoted in Drucker: The dangers of spoonfeeding // Financial Times, 15 October.

13. Ernst and Young (1995). Key success factors in acquisition management, Research project with Warwick Business School, Ernst and Young, London.

14. Garrette, B. and Dussauge, P. (1999). Strategic alliances – why Europe needs to catch up // Financial Times Mastering Global Business, No 5.

15. Harding, D. and Rovit, S. (2004). Building Deals on Bedrock // Harvard Business Review, September.

16. Jenkinson, T. and Mayer, C. (1994). Hostile Take-overs: Defence, Attack and Corporate Governance, McGraw-Hill.

17. Jonson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). Exploring Strategy. – Ninth edition, Prentice Hall.

18. Kanter, R.M. (1990). Synergies, Alliances and New Ventures, Harvard Business School video package.

19. Kitching, J. (1973). Acquisitions in Europe: Causes of Corporate Successes and Failures, Report published by Business International, Geneva.

20. Lorenz, C. (1986). Take-overs. At best an each way bet // Financial Times, 6 January.

21. McLean, R.J. (1985). How to make acquisitions work // Chief Executive, April.

22. Ohmae, K. (1989). The global logic of strategic alliances // Harvard Business Review, March–April.

23. Porter, M.E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy // Harvard Business Review, May–June.

24. Ramsay, J. (1987). The strategic focus: deciding your acquisition strategy, Paper presented at Growing Through Acquisition, Conference organized by Arthur Young, London, 31 March.

25. Thompson, J., Martin, F. (2010). Strategic management awareness and change. – 6th Edition.

26. Turpin, D. (1993). Strategic Alliance with Japanese Firms: Miths and Realities // Long Range Planning, № 4, p. 11-15.

27. Van de Vliet, A. (1997). When mergers misfire // Management Today, June.

28. Walton, C. and McBride, J. (1998). Broken engagements // Financial Times, 26 February.

29. http://www.clydeblowers.co.

30. http://www.diaqeo.com.

Глава 12. Современные модели конкурентного выбора

Задачи обучения

Изучив данную главу, вы должны уметь:

1. Объяснить преимущество ресурсно-ориентированного подхода к формированию и реализации стратегии.
2. Понимать, как формируются ключевые компетенции на базе ресурсов организации.
3. Сравнивать преимущества и недостатки современных моделей конкурентного выбора.

К началу 1990-х гг. неудачи с использованием на практике классических моделей формирования конкурентных стратегий И. Ансоффа и М. Портера [4] привели к очередному 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. Научные исследования ответили предложением нескольких моделей формирования конкурентных стратегий. Рассмотрим их подробнее.

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

Ресурсно-ориентированный подход предполагает, что компания добивается финансового успеха благодаря наличию у неё уникальных ресурсов, которые трудно скопировать, и эти ресурсы позволяют компании развить конкурентное преимущество и достичь, таким образом, высоких финансовых результатов. Ресурсно-ориентировочный подход понимает компанию как связку ресурсов, набор важных факторов, которыми владеет или которые контролирует компания с целью своего функционирования.

Данный подход подразумевает, что эти ресурсы у каждой компании свои (неоднородность ресурсов) и что конкурентам трудно их скопировать (немобильный характер ресурсов), поэтому такие отличия могут сохраняться во времени. Высокая производительность является результатом использования этих ресурсов, при этом сбалансированная стратегия требует развития новых ресурсов, которые понадобятся для конкурирования в новом, другом мире.

Ресурсы, наработанные компанией, должны, конечно, соответствовать условиям конкуренции, с которыми она сталкивается. Ресурсы, необходимые для успешной компании по продаже одежды, отличаются от ресурсов, которые требуются для успешной компании из сферы биотехнологий. Ресурсы могут быть распределены по всем направлениям бизнес-портфеля компании или они могут быть направлены только в одно или несколько коммерческих подразделений. Например, мощный корпоративный бренд Sony будет добавлять ценность всем продуктам, выпускаемым под этим брендом, в то время как опыт компании Dassault's в области военной авиации не поможет своему аукционному дому по продаже произведений искусства или газете *Le Figaro*, в которой она владеет долей в 80% [9].

В динамично развивающемся мире ограниченный срок использования будут иметь все источники конкурентного преимущества. Поскольку, рано или поздно, конкуренты скопируют ресурсы, которыми обладает успешная компания, то сбалансированное развитие можно обеспечить только за счёт последовательного введения инноваций. Кроме того, в связи с тем, что мир постоянно меняется, фактор успеха сегодняшнего дня может отличаться от фактора успеха завтрашнего. Ресурсы могут обесцениваться по мере изменения среды, поэтому компании должны управлять своим переходом от зависимости от одного набора ресурсов к зависимости от другого. Другими словами, для стабильного успеха компании в постоянно меняющейся среде требуется непрерывное обновление и/или увеличение её ресурсов.

Тем не менее ресурсы как таковые не приводят к конкурентному преимуществу. Например, в начале 2000-х гг. компания Sony обладала существенными ресурсами, значительными запасами наличных средств, у неё было высокое качество продукции и устойчивый поток новых продуктов. Однако к 2013 г. компания объявила о крупных убытках, и акционеры призывали Sony разделить компанию и продать бизнес-направления в сфере кино и музыки. Несмотря на наличие значительных

ресурсов, Sony, как оказалось, потеряла свою лидирующую позицию как новатора и показала свою неэффективность, в частности в области электроники [13]. Ресурсы сами по себе являются необходимым, но не достаточным условием высокой финансовой результативности. Для успеха важно только то, каким образом компания эти ресурсы сочетает между собой.

Эти комбинации ресурсов и есть то, что мы называем компетенциями, и именно обладание этими компетенциями создает ценность для третьих сторон – ценность, являющуюся важнейшим фактором финансового успеха.

Обычно в качестве третьей стороны выступает клиент. Однако компетенции могут равным образом создавать ценность и для поставщика. Мы можем обладать компетенциями в области управления цепочками поставок, которые позволяют нам создавать ценность в цепочках поставок и делиться ей с поставщиком. Данная компетенция в сфере управления цепочками поставок может опираться на такие ресурсы, как информационные технологии и персонал, и может в конечном счёте приводить к дополнительной ценности для клиента через снижение цен, т. е. компетенцией нельзя считать только то, что непосредственно создаёт ценность для клиентов; она может создавать ценность другими способами. Во многих регионах мира для успеха крайне важными являются отношения с правительством, и это тоже может быть одной из компетенций.

Таким образом, ресурсно-ориентированный подход к компании подтверждает мнение о том, что её ресурсы являются центральным фактором при разработке стратегии. Они являются первичными структурами, на основе которых компании выстраивают свои стратегии для эффективного использования возможностей рынка. Компетенции представляют собой сочетание этих ресурсов, что говорит о возможности компании распределять свои ресурсы. Принципиальный момент в формулировании стратегии на основе ресурсно-ориентированного подхода состоит в понимании взаимоотношений между ресурсами, компетенциями, конкурентным преимуществом и результативностью.

Конкурентное преимущество является необходимым, но не достаточным условием высокой финансовой результативности. Высококлассные ресурсы приведут к высокой результативности только в том случае, если компания сможет воспользоваться экономической ценностью, которую эти ресурсы создают [8].

Для этого необходима разработка стратегий, направленных на использование уникальных качеств конкретной компании, а также одновременно на обеспечение развития ресурсов и способностей, которые потребуются для достижения устойчивой результативности в будущем. Ресурсно-ориентированный подход компании схематично показан на рис. 12.1, где отмечено, что базовыми элементами являются ресурсы компании, определены взаимосвязи между этими ресурсами, стратегией компании, в том числе её конкурентными преимуществами, и финансовой производительностью.

Как видно из рис. 12.1, ресурсно-ориентированный подход делает акцент как на **применение ресурсов** (насколько хорошо компания использует текущие ресурсы), так и на **создание ресурсов** (насколько хорошо компания создаёт новые ресурсы или новые комбинации из существующих ресурсов).

На рис. 12.1 также показана разница между высокой производительностью и **конкурентным преимуществом**. Конкурентное преимущество – это способ применения компанией её ресурсов и способностей для выработки стратегии, которая создаёт ценность и которую конкурентам трудно скопировать. Компания может обладать конкурентным преимуществом и при этом не получать экономической прибыли, поскольку конкурентное преимущество оценивается относительно конкурентов, в то время как экономическая прибыль – относительно капитала, задействованного в компании.

Яркими представителями ресурсной концепции стратегического управления, ставшей особо популярной среди специалистов во второй половине 1990-х гг., являются Г. Хамел и К.К. Прахалад. 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 [5]:

– 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, преследующее цель максимизации доли этих будущих возможностей, к которым компания могла бы получить потенциальный доступ [5].

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

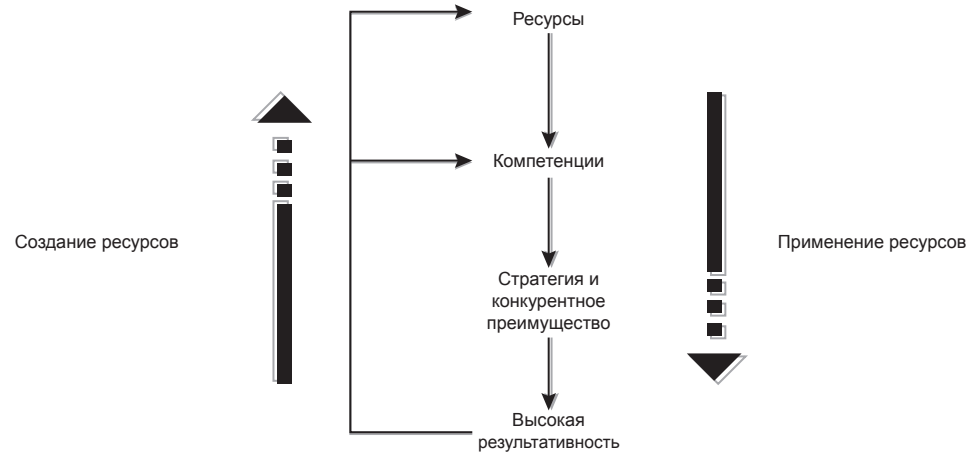


Рис. 12.1. Ресурсы и результативность

начать воспринимать её 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 [5]. 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 [3]. Успешная деятельность в этом направлении могла привести к тому, что у руководства компании могло сложиться мнение о 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 дополнение к мотоциклам автомобили, газонокосилки, минитракторы, двигатели для морских судов и генераторы.

Следует подчеркнуть, что такая позиция не является принципиально новой. Так, 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» [1]. Однако только Г. Хамел и К.К. Прахалад не 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. 12.2) [3].

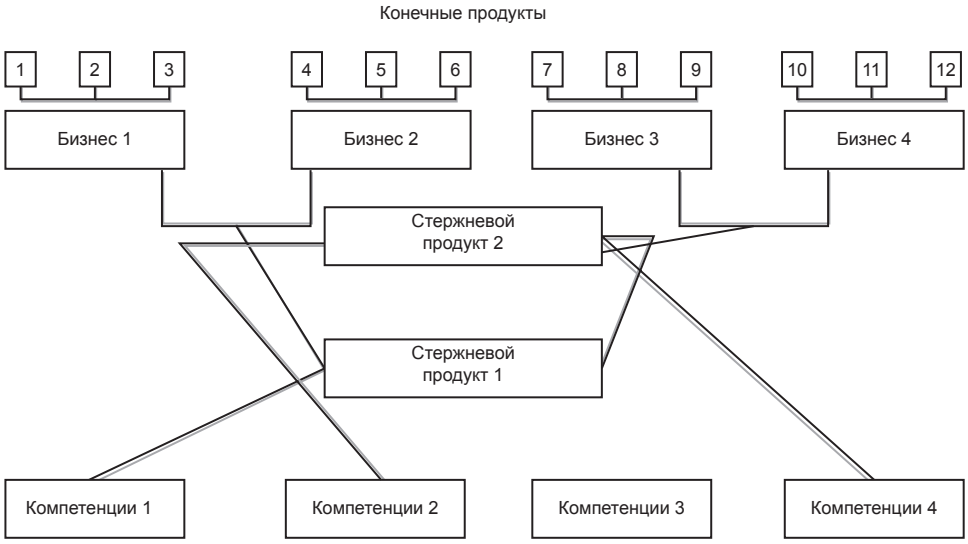


Рис. 12.2. Компетенции: корни конкурентоспособности

Борьба за будущее начинается с битвы не за долю рынка, а за интеллектуальное лидерство, говорят Г. Хамел и К.К. Прахалад. 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 Г. Хамел и К.К. Прахалад, управляющие должны начать воспринимать ее как сочетание ключевых, базисных компетенций, 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» [5]. Это, по

мнению Г. Хамела и К.К. Прахалада, лежит в основе существенных различий в восприятии разными людьми своих компаний.

«Если человек видит в компании набор умений и технологий, – пишут Г. Хамел и К.К. Прахалад, – то перед ним обычно раскрывается целый спектр новых потенциальных возможностей» [3]. (См. другие примеры основных компетенций в табл. 12.1.)

Таблица 12.1

Ключевые компетенции [5]

Компания	Компетенция
Sony	Миниатюризация
Federal Express	Управление снабжением; маршрутизация посылок и их доставка
Honda	Производство двигателей и электропоездов
Hewlett-Packard	Измерение, компьютерная обработка данных и коммуникации
Motorola	Беспроводная 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 реализовала этот проект и полностью трансформировала данную отрасль [5].

Суммируя свои исследования, Г. Хамел и К.К. Прахалад отмечают, что конкуренция за будущее состоит из трех четких, перекрывающих друг друга этапов [5]: 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 поло-

жение на рынке на основе широко известных параметров – стоимости, затрат, цен и услуг. Инновации сводятся к расширению производства, повышению эффективности и получению предельных прибылей. Схематично этапы конкуренции за будущее представлены на рис. 12.3.

Главная обязанность менеджеров в этом случае, как отмечают Д. Коллинс 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 [2].



Рис. 12.3. 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, позволяющее определить, какой из этих ресурсов (если таковой имеется) наверняка является ценным. Процесс идентификации ресурсов подробно исследован в главе 5.

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 существенно 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 распространили 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 [2].

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 [6]. 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 [10].

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 приверженность 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 [10]?

Многие компании оказывались в затруднительном положении при выборе стратегии. 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 гг., 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 отсрочено, 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 в себе угрозу оказаться со связанными руками. Не затрачивая средства, компания позволяет и другим их не вкладывать. При этом 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 [15]. 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 [6].

Модернизация ресурсов. Когда приближаются те суровые системные испытания, что были описаны выше, многие фирмы оказываются не в состоянии сохранять свои ресурсы в прежнем виде. Проверка стоимости – серьезная штука, и некоторые фирмы, отважившиеся на ее применение, рискуют окончательно убедиться в том, что ресурсы осыпались, как одуванчики. *Если* фирмы еще усерднее будут работать по-старому, вряд ли они добьются лучших результатов.

Даже те немногие компании, которые имеют «драгоценные камни в своей короне», должны признать, что угрозы со стороны двух близнецов, определяющих конкуренцию Й. 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 Й. 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 в новых, 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 обслужи-

вания клиентов. 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 [2].

Модернизировать ресурсы, как правило, лучше внутри компании. Попытка приобретать желаемые ресурсы путем рыночной сделки, вообще говоря, влекла бы за собой покупку целого бизнеса, к отдельным 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 [11]. В 1960-е гг. Nucor была небольшим производителем стальных заготовок. Намереваясь разносторонне развиваться в рамках своей высококонкурентной отрасли, эта компания решила инвестировать в новую технологию сталелитейных мини-заводов. Непрерывно совершенствуя свои производственные возможности по мере накопления опыта и открытия новых мини-заводов, Nucor к середине 1980-х гг. 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 Walt Disney Company 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.

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» [5]. 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» [5].

12.2. 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 1980-х гг.: 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 более весомые аргументы. В 1995 г. их предложили М. Трейси и Ф. Вирсема в своей книге «The Discipline of Market Leaders» («Дисциплина рыночного лидера») объемом всего в 208 страниц [14]. Они представили три ценностные дисциплины или способа 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, обслуживание.

Основные акценты при этом делаются на оптимизацию и рационализацию производственных процессов, жесткое управление, развитие близких и беспрепятственных отношений с поставщиками, нетерпимость к потерям и вознаграждение эффективности, предоставление 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 изобретения, развитие продуктов и эксплуатацию рынков, децентрализованное управление, исключительный творческий потенциал и быстроту коммерциализации идей и принятия решений и соответствующую организацию производственных процессов.

Если в первом случае, при производственном совершенстве, ключом к успеху служит умелое сплетение уникальных знаний, применения технологий и жесткого управления, 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 современных методов реализации широкой сети мощностей по предоставлению продуктов и услуг.

Так же, как М. Портер со своими конкурентными стратегиями, М. Трейси и Ф. Вирсема категорично 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, т. е. позиционировать ее с позиции 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.

12.3. 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 магистра делового администрирования в Гарвардском университете. Тем не менее Дж.Ф. Мур написал обязательную статью в «Harvard Business Review», а его книга «The Death of 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. [16]

Дж.Ф. Мур исходит из того, что 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. Однако 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» [12].

Сегодня кооперация так же (если не более) важна, как и традиционная борьба «лоб в лоб», по принципу «победитель получает все». В самом деле, говорит Дж.Ф. 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 Дж.Ф. Мур. Начните думать о себе как о садовнике или леснике, а об окружающей деловой среде как об экосистеме. В биологии, объясняет Дж.Ф. 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» [12].

Для того чтобы преуспеть, утверждает Дж.Ф. 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 Дж.Ф. 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» [12].

Стадии коэволюции

Построение предпринимательских экосистем и управление ими в целях продолжительного роста требуют понимания законов их развития. Дж.Ф. 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 рассто-

нии 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 не много 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 соглашения 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 Дж.Ф. 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 Дж.Ф. 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, утверждает Дж.Ф. Мур, упрочивают положение лидеров и приносят высокие валовые прибыли. Три указанных фактора должны быть частью непрерывной кампании по обеспечению лидерства в рамках экосистемы. Дж.Ф. 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 вне-

сти 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 проектирования 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» [12].

Дж.Ф. 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. Дж.Ф. 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» [12].

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 одной экосистемы на другую, чтобы это стало для них дорогим удовольствием. Следует делать все, что только возможно, чтобы выиграть время, необхо-

димое для выработки и реализации свежих, обновляющих вашу экосистему идей. Важнее всего, говорит Дж.Ф. 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.

Дж.Ф. 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».

Нет сомнения, что эти ситуации такие, как их описывает Дж.Ф. Мур. К счастью, всегда находятся гуру, считающие, что способны помочь в любой беде. Рассмотрим идеи 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 Нейлбафф убеждены, что вам всего-то и надо узнать кое-какие мелочи из теории игр.

12.4. Математические модели конкурентных стратегий Адама М. Бранденбургера и Барри Дж. Нейлбаффа

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 [7].

А.М. Бранденбургер и Б.Дж. Нейлбафф утверждают, что бизнес – это игра, каковым его многие и считают. Но, настаивают А.М. Бранденбургер и Б.Дж. Нейлбафф, 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? Наши гуру говорят, что 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» [7].

Это верно, но такая комбинация делает отношения более запутанными. Однако вам незачем волноваться. А.М. Бранденбургер и Б.Дж. 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. А.М. Бранденбургер и Б.Дж. Нейлбафф утверждают, что именно в этом заключено преимущество теории игр [16].

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**dded values) – 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 прочитанными 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 А.М. Бранденбургера и Б.Дж. 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 Valu-Jet, ныне носящей название AirTran. 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 SkyMiles®, 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 более 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 А.М. Бранденбургер и Б.Дж. 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 неважно, 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. А.М. Бранденбургер и Б.Дж. 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» [7].

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 произ-

водственных 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 способно 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, А.М. Бранденбургер и Б.Дж. 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.

1. 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.

2. 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».

3. 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-customer clause, MFC).

Условие MFC просто гарантирует вашему покупателю самую выгодную цену, которую вы предоставляете кому-либо. Покупатели хотят 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 у 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 наиболь-

шего 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?» [7]

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 А.М. Бранденбургер и Б.Дж. 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» [7].

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 рынком 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 «Sontit the Hedgehog» («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.

А.М. Бранденбургер и Б.Дж. 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» [7].

Выводы

1. Ресурсно-ориентированный подход предполагает, что компания добивается финансового успеха благодаря наличию у неё уникальных ресурсов, которые трудно скопировать, и эти ресурсы позволяют компании развить конкурентное преимущество и достичь, таким образом, высоких финансовых результатов. Ресурсно-ориентированный подход понимает компанию как связку ресурсов, набор важных факторов, которыми владеет или которые контролирует компания с целью своего функционирования.

Данный подход подразумевает, что эти ресурсы у каждой компании свои (неоднородность ресурсов) и что конкурентам трудно их скопировать (немобильный характер ресурсов), поэтому такие отличия могут сохраняться во времени. Высокая производительность является результатом использования этих ресурсов, при этом сбалансированная стратегия требует развития новых ресурсов, которые понадобятся для конкурирования в новом, другом мире. Тем не менее ресурсы как таковые не приводят к конкурентному преимуществу. Для успеха важно только то, каким образом компания эти ресурсы сочетает между собой.

Эти комбинации ресурсов и есть то, что мы называем компетенциями, и именно обладание этими компетенциями создает ценность для третьих сторон – ценность, являющуюся важнейшим фактором финансового успеха.

2. Яркими представителями ресурсной концепции стратегического управления, ставшей особо популярной среди специалистов во второй половине 1990-х гг., являются Г. Хамел и К.К. Прахалад. Наиболее известным трудом, подробно излагающим их взгляды на формирование конкурентных стратегий, является монография «Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня».

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

Вместо того, чтобы думать о компании как о совокупности предприятий, управляющие должны начать воспринимать ее как сочетание ключевых, базисных компетенций, т.е. навыков, умений и технологий, позволяющих компании предоставлять блага потребителям.

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 существующие продукты и услуги?» Поставив этот вопрос, управляющие обнаружат много новых возможностей для своих предприятий.

Суммируя свои исследования, Г. Хамел и К.К. Прахалад отмечают, что конкуренция за будущее состоит из трех четких, перекрывающих

друг друга этапов: конкуренции за отраслевое предвидение и интеллектуальное лидерство, конкуренции за начертание «миграционных дорожек» и конкуренции за положение на рынке и рыночную долю.

3. М. Трейси и Ф. Вирсема в своей книге «The Discipline of Market Leaders» («Дисциплина рыночного лидера») представили три ценностные дисциплины или способа 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.

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.

4. Дж.Ф. Мур исходит из того, что 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. Однако 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.

Экосистема любого предприятия включает потребителей, рыночных посредников (в том числе агентов и каналы движения товаров, а также тех, кто продает сопутствующие продукты и услуги), поставщи-

ков и, конечно, саму фирму. Обо всех этих элементах можно думать как о первичных видах, обитающих в данной экосистеме.

Для того чтобы преуспеть, 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.

5. А.М. Бранденбургер и Б.Дж. Нейлбафф утверждают, что бизнес – это игра, каковым его многие и считают. Но, настаивают А.М. Бранденбургер и Б.Дж. Нейлбафф, бизнес – игра со своей спецификой. Это не знакомое всем спортивное соревнование вроде бейсбола и не карточная игра вроде покера. В спортивных и карточных играх для того, чтобы кто-то выиграл, кто-то должен проиграть. В бизнесе дела обстоят с точностью до наоборот. В бизнесе 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? Наши гуру говорят, что вам надо делать и то и другое одновременно.

А.М. Бранденбургер и Б.Дж. 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».

6. Для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятию необходимо выбрать хорошую стратегию, которая, в свою очередь, и 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 12

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
2. Коллинс Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007.
3. Минцберг Г., Куин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
4. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 3-е изд. / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.
5. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
6. Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy // Management Science, p. 1231-1241.
7. Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.M. (1996). Co-opetition. – Doubleday: N.Y.
8. Crook, T.R., Ketchen, D.J.J., Combs, J.G. and Todd, S.Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta analysis // Strategic Management Journal 29(11): 1141-54.
9. Fitzroy, P., Hulbert, J.M. and O`Shannassy, T. (2016). Strategic management: the challenge of creating value. – 3rd edition.
10. Ghemawat, P. (1991). Commitment. – New York: Free Press.
11. Ghemawat, P., Henricus, J., Standler, III. Nucor at a Crossroads // Harvard Business School, case, № 9-793-039.
12. Moore, J.F. (1996). The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. – Harper Collins: N.Y.
13. Thompson, J. (2013). Sony warns on profits after failing to reverse fortunes // Financial Times, October 31.
14. Treacy, M., Wiersema, F. (1995). The Discipline of Market Loaders. Reading Macs. Addison Wesley.
15. Wesley, M., Cohen, D. Levinthal. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation // Administrative Science Quarterly, March, p. 128-152.
16. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке. – URL: www.management.com.ua

Учебное издание

Аронов Александр Михайлович
Блехцин Игорь Яковлевич
Зверева Марина Анатольевна
Петров Александр Николаевич
Петрова Ирина Ивановна

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник для магистров

Под редакцией А.Н. Петрова

Редакторы: В.М. Макосий, А.В. Алехина
Компьютерная верстка Л.А. Солдатовой

Подписано в печать 18.08.18. Формат 70×100 1/16.
Усл. печ. л. 46,0. Тираж 1000 экз. Заказ 540.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ