

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

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

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Под редакцией А.Н. Петрова

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2023**

ББК 65.291.2
С83

С83 **Стратегическое проектирование : учебное пособие / авт. колл. :**
А.М. Аронов [и др.] ; под ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ,
2023. – 264 с.

ISBN 978-5-7310-6061-5

В учебном пособии формирование стратегии предлагается рассматривать как процесс стратегического проектирования, включающего определенный инструментарий, позволяющий эффективно организовывать мыслительно-коммуникативный процесс создания и передачи смыслов. Это дает возможность формулировать стратегию, удовлетворяющую ценностям и стремлениям топ-менеджмента, а также понятную другим членам организации.

Предложенный инструментарий стратегического проектирования является результатом многолетних исследований и разработок ученых в области стратегического менеджмента. Он включает элементы модного в настоящее время картирования (mapping) и некоторых алгоритмических процедур, а также метода аналогий, «мозговых атак», разработки сценариев развития.

Пособие может быть полезно практическим работникам, связанным с процессом стратегического менеджмента организации, а также студентам магистратуры направления «Менеджмент». Подготовлено в рамках реализации плана учебно-методических изданий специализированной кафедры ПАО «Газпром» СПбГЭУ.

In this tutorial, the formation of a strategy is proposed to be considered as a process of strategic design, which includes certain tools that allow you to effectively organize the mental and communicative process of creating and transmitting meanings. This makes it possible to formulate a strategy that meets the values and aspirations of top management, as well as understood by another member of the organization.

The proposed strategic design toolkit is the result of many years of research and development by scientists in the field of strategic management. It includes elements of currently fashionable mapping and some algorithmic procedures, as well as the method of analogies, brainstorming, development scenarios.

The tutorial can be useful for practitioners involved in the process of strategic management of the organization, as well as for master's degree students in the direction of "Management".

The tutorial was prepared as part of the implementation of the plan of educational and methodical publications of the specialized department of PJSC "Gazprom" of the SPbSUE.

ББК 65.291.2

Авторский коллектив: д-р экон. наук **А.М. Аронов**, канд. экон. наук **М.А. Зверева**, д-р экон. наук **А.Н. Петров**, канд. экон. наук **И.И. Петрова**

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. **В.А. Грошев** (СПбГЭУ)

директор департамента экономики и финансов **Н.В. Ушацкий** (СПбГЭУ)

*Особую благодарность авторы выражают Н.Д. Пуцциной,
без помощи которой данное пособие вряд ли увидело бы свет.*

ISBN 978-5-7310-6061-5

© СПбГЭУ, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Глава 1. Стратегическое целеполагание	8
1.1. Цель организации	8
1.2. Максимизация ценности акционеров и стейкхолдеров	20
1.3. Культура организации	27
Дополнительные источники	38
Литература.....	39
Глава 2. Анализ внешнего контекста	42
2.1. Понятие внешнего контекста	42
2.2. PESTEL-анализ.....	50
2.3. Анализ структуры и динамики рынка	57
2.4. Применение анализа отраслевых сил.....	66
2.5. Конкурентный анализ	69
2.6. Объединение идей и вариантов для анализа внешнего контекста	77
Дополнительные источники	86
Литература.....	87
Глава 3. Анализ ресурсов, возможностей и деятельности организации	89
3.1. Определение ключевых понятий	90
3.2. Анализ компетенций	103
3.3. Динамическая способность	106
3.4. Методы анализа ресурсной базы	114
3.5 Анализ цепочки создания ценности	129
Дополнительные источники	134
Литература.....	134
Глава 4. Формирование корпоративной стратегии	137
4.1. Конкурентное преимущество	137
4.2. Конкурентные стратегии.....	153
4.3. Стратегии роста.....	163
4.4. Стратегия диверсификации.....	173

4.5. Тестирование и оценка стратегических вариантов.....	183
Дополнительные источники	190
Литература.....	191
Глава 5. Устойчивость стратегии	195
5.1. Концепция тройного критерия.....	196
5.2. Устойчивое развитие как фактор влияния.....	201
5.3. Устойчивость как императив организационной стратегии.....	208
5.4. Стратегия и структура.....	215
Дополнительные источники	234
Литература.....	235
Приложение.....	240

ПРЕДИСЛОВИЕ

Процесс формирования (разработки) стратегии описывается в литературе по стратегическому менеджменту как крайне неформализованный. В этом его существенное отличие от процесса реализации. Если объединить крылатое высказывание М. Портера и Г. Минцберга, то можно сказать, что сформулированная стратегия, с одной стороны, должна быть оригинальной, принципиально новой, а с другой стороны, неожиданной для экономических противников. Даже если вы следуете общим стратегиям М. Портера — «снижение издержек или дифференциация продукта», то это можно назвать лишь траекториями, которые помогут достигнуть стратегические цели организации. Но сам конкретный путь должен быть инновационным, неожиданным для конкурентов, именно в этом будет заключаться путь к успеху.

Современная наука о стратегии все больше становится единой в том, что формирование стратегии есть когнитивный процесс. Начнем объяснение данной постановки вопроса с того, что, по определению Г. Минцберга, стратегический менеджмент — это управление изменениями. Затрудняют управление изменениями необязательно изменения во внешней среде (как это принято считать), а, скорее, неопределенность, из-за которой руководителю трудно оценить суть этих изменений. Это создает проблемы при формировании (разработке) стратегии и управлении изменениями, что требует от менеджеров согласования стратегического выбора со своим пониманием внешней среды.

Исследования в области управленческого познания показали, что когнитивные структуры, или ментальные карты, являются средством, с помощью которого руководители пытаются справиться с этими неопределенностями и двусмысленностями. Эта психологическая точка зрения основана на представлении о том, что на стратегические действия влияет то, как руководители понимают смысл и интерпретируют суть изменений, а также то, как они превращают эти концепции в стратегический выбор.

Осмысление — это процесс, посредством которого определенные люди пытаются понять новые, неожиданные или запутанные события, и в последнее время оно стало, как уже отмечалось, критически важной темой в изучении организаций. Когда члены организации сталкиваются с моментами неопределенности или неоднозначности, они стремятся понять, что происходит,

интерпретируя сигналы из своей внутренней или внешней среды. Затем они используют эти сигналы как основу для построения правдоподобного объяснения того, что произошло объяснение, которое обеспечивало бы порядок и «имело смысл» и с помощью которого они продолжают воплощать или выстраивать свое понимание этих сред. Таким образом, осмысление — это не пассивная деятельность, а активная интерпретация и конструирование событий и структур для понимания, так как люди играют существенную роль в конструировании этих самых ситуаций, которые они пытаются понять.

Передача смыслов — это деятельность, противоположная осмыслению. При передаче смысла человек, который пытается передать смысл, стремится повлиять на других людей, чтобы они воспринимали и интерпретировали те или иные события и действия определенным образом. Таким образом, передача смыслов связана с процессом, когда руководители пытаются повлиять на осмысление и построение смыслов других сотрудников в направлении предпочтительного определения организационной реальности.

Теория создания и передачи смыслов задает определенную «манеру» отношения между думать и говорить, а также определенным образом смотреть на мир. Стратегия в данном случае представляет собой словарь и грамматику, с помощью которой можно описывать действия и делать умозаключения, т. е. стратегия предоставляет менеджерам язык и средства, с помощью которых они могут понимать организацию и управлять ею.

Все вышесказанное может привести к выводу, что формирование стратегии представляет собой неорганизованный процесс, состоящий из вспышек интуитивных догадок или внезапных озарений. Конечно, без них не обойтись, но в целом это не так. Разработка стратегии тоже может быть рассмотрена как некий проектный процесс, мыслительно-коммуникативный по своей сути, но который можно определенным образом организовать. Существует целое направление теории стратегического менеджмента, набирающее популярность, — «Стратегия как практика» (SAP), которое методологически и методически поддерживает эту идею. Поэтому в данном учебном пособии формирование (разработку) стратегии предлагается рассматривать как процесс стратегического проектирования, включающего определенный инструментарий, позволяющий эффективно организовывать мыслительно-коммуникативный процесс создания и передачи смыслов. Это позволяет формулировать стратегию, удовлетворяющую ценностям и стремлениям топ-менеджмента, а также понятную другим членам организации.

Предложенный инструментарий стратегического проектирования является результатом многолетних исследований и разработок ученых в области стратегического менеджмента. Он включает элементы модного в настоящее время картирования (mapping) и некоторых алгоритмических процедур, а также метода аналогий, «мозговых атак», разработки сценариев развития. На каждом этапе формирования стратегии дается определенный теоретический экскурс, дополненный ссылками на литературу, изданную авторами по данной тематике в предыдущие годы.

Теория становится чистой схоластикой, если ее нельзя применить на практике. Стратегическое проектирование как раз пытается сделать это.

*С уважением,
доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки Российской Федерации
А.Н. Петров*

Глава 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

1.1. Цель организации

В современной литературе по стратегическому менеджменту в общем смысле ЦЕЛЬ организации (также описываемая как смысл ее существования (*raison d'être*)) — это подтверждение причины ее существования; например, что делает организация, кому она служит и где организация ожидает быть в будущем? Эти действия и стремления часто формулируются в перспективных заявлениях о деятельности организации Макей (Maskay et al., 2020).

По словам Ратана Тата (Ratan Tata), бывшего генерального директора «Тата Групп» (Tata Group), цель любой организации — это «духовный и нравственный призыв к действию; это то, за что выступает человек или компания». Коммерческие предприятия существуют для получения прибыли, но они также являются неотъемлемыми участниками жизни сообществ и общества как на местном, так и на глобальном уровне. Некоторые утверждают, что существует устойчивый миф о том, что конечной целью компании является максимизация акционерной ценности (Tata et al., 2013). Однако максимизация прибыли — не цель; это результат, который мы получаем вследствие того, что выдвигаем ценное предложение для клиентов и играем положительную этическую роль в сообществе, в котором наша организация существует, а не наоборот (Tata et al., 2013).

Рассмотрим, например, заявление о цели компании «Нестле» (Nestlé): «Цель компании «Нестле» (Nestlé) — повысить качество жизни и способствовать созданию более здорового будущего. Мы хотим помочь сделать мир лучше и здоровее. Мы также хотим вдохновлять людей, вести более здоровый образ жизни. Так мы вносим свой вклад в общество, обеспечивая долгосрочный успех нашей компании» (<https://www.nestle.com/aboutus>, в доступе с 9 октября 2018 г.). Обратите внимание: формулировка целей «Нестле» (Nestlé) не фокусируется ни на продуктах и услугах компании, ни даже на ее клиентах и сотрудниках. Она формулирует перспективное стремление, вдохновляющее и мотивирующее сотрудников работать над созданием лучшего и более здорового мира. Она отводит организации и ее сотрудникам роль, играя которую, они вносят свой вклад в общество и тем самым обеспечивают долгосрочный успех компании. Естественно, чтобы выжить, любая организация должна предлагать продукты и услуги, которые потребители находят ценными и которые

улучшат качество их жизни с точки зрения либо их здоровья и благополучия, либо каких-то других материальных или нематериальных критериев.

Многие компании не имеют четко сформулированных заявлений о целях, но вместо этого имеют ряд других заявлений, описывающих направление деятельности организации: заявления о видении, миссии и ценности.

Кенни (Kenny, 2014) разработал типологию, позволяющую характеризовать различные заявления как первый шаг оказания помощи организациям в подготовке перспективных документов, которые бы являлись одновременно мотивирующими и достижимыми (табл. 1.1).

Многие компании не издают отдельных документов по каждому перспективному заявлению в рамках типологии, представленной в табл. 1.1. К сожалению, эти перспективные заявления часто представляют собой запутанную смесь видения и миссии, и в некоторых случаях заявления могут звучать

Таблица 1.1

Типология перспективных заявлений Кенни (Kenny)

Типология Кенни (Kenny)	Определение	Цель	Пример
Заявление о видении	Кем организация хочет стать через несколько лет	Четким и запоминающимся способом поднять мышление выше пределов повседневной деятельности организации. Обычно ее формулирует высшее руководство компании	Заявление о видении благотворительной организации «Спасем детей» (Save the Children) очень короткое и поэтому запоминающееся. Видение организации «Спасем детей» (Save the Children) заключается в том, чтобы создать «мир, в котором каждый ребенок получит право на выживание, защиту, развитие и участие»
Заявление о миссии	Какими видами деятельности организация занимается (и какими не занимается) сейчас и в будущем?	Чтобы задать направление деятельности для менеджеров и сотрудников	«Гугл» (Google) так определяют свою миссию с точки зрения того, что делает компания: «Упорядочить всю имеющуюся в мире информацию и обеспечить к ней быстрый и удобный доступ»

Типология Кенни (Kenney)	Определение	Цель	Пример
Заявление о ценностях	Желаемая культура организации	Действовать как поведенческий компас для всех сотрудников и менеджеров фирмы, формулируя набор принципов, управляющих как внутренним, так и внешним поведением всех участников организации	Заявление о ценностях компании «Дисней» (Disney) озвучивает честность, целостность, уважение, мужество, открытость, разнообразие и баланс как основные ценности организации: «Эти ценности проявляются через такие качества и модели поведения, как доставление радости гостям, забота о других участниках, работа в команде, обеспечение качества, поощрение творчества, внимание к каждой детали и эмоциональная привязанность “Дисней” (Disney)»
Заявление о цели	Ритм биения сердца организации	Соединить сердце организации с головой, ставя менеджеров и сотрудников на место клиентов и учитывая роль организации как члена общества	«Оксфам» (Oxfam) четко указывают свою причину (или цель) существования как благотворительной организации: «Оксфам» (Oxfam) стремится помочь найти долговременное решение проблемы бедности и связанной с ней несправедливости. Мы являемся частью глобального движения за перемены, дающего людям возможность создавать безопасное, справедливое и свободное от бедности будущее»

вдохновляюще, но они носят настолько общий характер, что не имеют особой практической ценности или же они настолько амбициозные, что на практике их просто невозможно реализовать. Кроме того, из-за ежеквартального давления, заставляющего добиваться эффективности деятельности, особенно для компаний, акции которых котируются на бирже, перспективные амбиции

затмеваются краткосрочными соображениями и быстрыми решениями. Тем не менее, какое бы заявление ни создавалось для руководства организации, оно должно быть амбициозным, запоминающимся, вдохновляющим и, что наиболее важно, достижимым для нее.

Многие организации формулируют цели, видение и миссию в своих корпоративных документах и на веб-сайтах. Однако сам факт, что у организации есть перспективное заявление, не гарантирует, что она или ее сотрудники придерживаются этих официально зарегистрированных амбиций, а также того, будет ли это отражаться на их целевой аудитории. Это происходит тогда, когда менеджеры пытаются навязать свое видение, а сотрудники не принимают это заявление близко к сердцу. Сотрудники должны связывать значимость своей работы с видением и миссией компании, чтобы усвоить и внедрять эти видение и миссию в свою повседневную работу (Cable & Vermeulen, 2018).

Существует множество способов измерения успеха организации в достижении заявленной цели, видения и миссии, а также в соблюдении ею собственных стандартов, заданных в их перспективном заявлении. Например, некоторые из наиболее распространенных критериев измерения включают устойчивость прибыльности компании в течение длительного периода времени, долю на рынке, ценность бренда и опросы, помогающие узнать восприятие клиентов, уровень удовлетворенности сотрудников и т. д. Следует отметить, что эти показатели являются ретроспективными измерениями. Однако большинство компаний проводят анализ информации о конкурентах, а многие агентства по брендингу и корпоративной социальной ответственности составляют ежегодные рейтинги компаний по целому ряду критериев. Стратеги используют такие рейтинги для оценки эффективности своей компании по сравнению с конкурентами.

Некоторые компании вообще не публикуют перспективные заявления о видении или миссии. Например, на сайте компании «Эпл Инк.» (Apple Inc.) нет никакой ссылки на заявление о миссии. Вместо этого компания «Эпл» (Apple) рассказывает людям, чего она добилась и какие «удивительные вещи» могут выполнять ее продукты. Следовательно, вместо того, чтобы формулировать миссию, Apple показывают людям, какую миссию они в настоящее время выполняют: Apple разрабатывает «Мак» (Mac), лучшие персональные компьютеры в мире... Apple возглавляет цифровую революцию в мире музыки... Apple переосмысливают концепцию мобильного телефона со своим революционным «айфоном» (iPhone) и магазином приложений (AppStore) (Palotta, 2011). Вместо того, чтобы пытаться предсказать будущее вычисли-

тельной техники и цифрового мира, «Эпл» предпочитают подчеркивать свою приверженность производству продуктов и услуг, позволяющих людям делать «удивительные вещи» в цифровом мире уже сейчас, независимо от того, как будет разворачиваться будущее.

Каким бы ни был характер амбициозных заявлений о перспективах с точки зрения их детализации, организации должны быть в состоянии разработать процессы и вдохновить сотрудников жить в соответствии с публично заявленными или внутренне установленными стандартами, чтобы воплощать заявленное, выполнять миссию и демонстрировать миру, что они делают то, что и намеревались выполнить.

Какие процессы могут разработать стратеги, чтобы помочь своей организации соответствовать своим ценностям и реализовать свое видение и миссию? Чтобы реализовать видение и миссию организации, согласующиеся с соответствующими ценностями, стратег может задействовать цели, задачи и инициативы, отслеживая прогресс через ключевые показатели эффективности и целевые показатели. Рассмотрим, что означают эти термины и как они могут повлиять на процесс разработки стратегии. Эти термины важно понимать при изучении стратегии, так как они широко используются в литературе. Кроме того, если вы занимаете руководящую должность, вам почти наверняка придется работать над выполнением личных и командных задач. Понимание этих ключевых терминов позволит вам эффективно участвовать в дискуссиях о том, как можно использовать стратегию для координации деятельности организации и достижения результатов на практике.

Цели, задачи и инициативы

Организации используют цели, задачи и инициативы, чтобы реализовать свое видение.

Цели. Как описывали в своих статьях Акерманн и Иден (Ackermann & Eden, 2011), цели — это долгосрочные намерения организации — «конечные результаты», которых она может попытаться достичь. Цели могут быть общими для всех организаций отрасли; например, все официально зарегистрированные на бирже организации будут стремиться максимизировать прибыль акционеров, а стабильность все больше становится важным компонентом целей организаций на долгосрочную перспективу. Точно так же цели могут быть специфическими, предназначенными для меньшего числа организаций в секторе, например, «стать ведущим научно-исследовательским институтом в Канаде» (пример взят из источника [Strategy]). Такая цель может быть долгосрочным ориентиром высокого уровня для некоторых канадских университе-

тов, но другие университеты могут стремиться к альтернативным целям, таким как высокий уровень преподавания и качество опыта студентов.

Сочетание общих и специфических целей организации можно рассматривать как ее систему целей. Эта система должна быть **согласованной**; другими словами, цели должны быть разумными и понятными как по отдельности, так и в совокупности. Там, где цели становятся взаимоисключающими, например, иметь самые низкие расходы на маркетинг в секторе, но при этом иметь самую высокую узнаваемость бренда и присутствие на рынке — система целей может стать источником конфликта между различными группами в рамках организации. В данном примере потратить как можно меньше денег на маркетинг и при этом иметь самую высокую узнаваемость бренда на рынке было бы трудно. Это может оказать негативное влияние на совместную работу и в конечном счете нанести ущерб эффективности деятельности организации.

Цели могут быть выражены как «будущее состояние» организации, описывающее видение того, какой организация стремится быть и как она стремится действовать в более поздний момент времени. Система целей должна быть последовательной и привязанной к заявлению о видении организации. Цели могут иметь количественную составляющую (например, «быть организацией номер один или два в нашем секторе по доходам») или быть полностью качественными (например, «добиться известности нашей благотворительностью и социальной ответственностью»).

Задачи. Задачи можно рассматривать как промежуточные результаты на пути к достижению целей. По сравнению с целями задачи представляют собой более конкретные заявления о будущих намерениях, связанные с заявлением о миссии организации. Например, задача — «стать ведущим научно-исследовательским институтом в Канаде» — может заключаться в «увеличении количества статей, публикуемых в журнале *«Файнэншиал таймз»* (Financial Times) (FT), представляющем ежегодный рейтинг публикаций, до 100 на 2022 год», а другой задачей может быть, «увеличение годового финансирования научного совета до 10 млн долларов к 2021 году».

Формат этих примеров задач соответствует так называемым критериям «SMART». SMART означает:

Specific (конкретные) — нацеливает на конкретную область сосредоточения усилий/распределения ресурсов.

Measurable (измеримые) — их можно связать с тем или иным показателем прогресса.

Achievable (достижимые) — реалистично полагать, что они могут быть реализованы в текущем контексте и с имеющимися ресурсами.

Relevant (актуальные и согласованные) — их можно связать с целями и текущим положением организации.

Time-related (определенные во времени) — имеют согласованные временные рамки достижения.

Несмотря на то, что это общепризнанный формат, широко используемый на практике, цели и задачи SMART также критикуются за то, что они устанавливают потолок для достижений. Другими словами, устанавливая слишком консервативные SMART-задачи и вознаграждая людей за их достижение, мы можем снизить эффективность организации. В качестве альтернативы Сулл и Сулл (Sull & Sull, 2018) рекомендуют, чтобы цели и задачи устанавливались по принципу FAST — Frequently discussed (часто обсуждаемые), Ambitious (амбициозные), Specific (конкретные) и Transparent (прозрачные), чтобы гарантировать, что их достижение в организации не будет непреднамеренно ограничено.

Задачи эквивалентны вехам на пути к достижению целей. Задачи могут пересматриваться на более регулярной основе, чем цели, по мере развития контекста организации.

Инициативы. Инициативы — это проекты, в которых задействованы определенные организационные ресурсы. Инициативы можно рассматривать как конкретные практические средства, с помощью которых достигается выполнение задач. Например, чтобы «поднять ежегодное финансирование научного совета до 10 миллионов долларов к 2021 году», организация может предпринять следующие инициативы:

- создать систему экспертной оценки для внутренней оценки проектов заявок на гранты;
- нанять внешнего специалиста по написанию заявок на гранты, который будет доступен в качестве ресурса для всех проектов заявок на сумму более 2,5 миллиона долларов США;
- внедрить систему отслеживания прогресса в написании грантов.

Инициативы можно количественно оценить с точки зрения запрашиваемого бюджета, графика осуществления и организационной отчетности и ответственности (как, например, отдел или лицо, на которое возлагается ответственность за реализацию инициативы). Инициативы обычно можно инициировать, пересмотреть или отменить в короткие сроки. Ценность инициативы может быть объяснена относительно задач, выполнение которых поддерживается ее реализацией.

Ключевые показатели эффективности и цели

Ключевые показатели эффективности, часто называемые аббревиатурой КПЭ (KPI), описывают способы оценки прогресса в выполнении задач. Например, для «повышения ежегодного финансирования научного совета до 10 миллионов долларов США к 2021 году», упоминаемого выше, КПЭ могут включать «количество заявок на исследовательские гранты, подаваемых каждый год», «среднюю стоимость заявок на научные гранты» и «вероятность выигрыша заявок на получение грантов».

КПЭ часто называют индикаторами опережения или запаздывания. Индикаторы опережения связаны с прогнозированием **будущей** эффективности, тогда как индикаторы запаздывания направлены на реагирование на **предыдущие** показатели эффективности. Так, например, индикатором опережения может быть «количество коллег, прошедших оценку безопасности». Там, где эффективность, согласно показателю, высока, вполне вероятно, что в будущем показатели безопасности будут улучшены. И, напротив, «количество происшествий с потерей рабочего времени» является ретроспективным показателем, по которому можно отслеживать, насколько успешными были показатели безопасности в прошлом.

Для каждого КПЭ может быть связанная с ним цель, к которой эффективность организации может стремиться и в сопоставлении с которой ее можно оценивать. Цели, которые подталкивают эффективность на уровни, превышающие исторические уровни достижений, называются «предельно высокими значениями показателя» (stretch targets). Например, целевые значения КПЭ дохода от исследовательской деятельности могут быть такими, как указано в табл. 1.2.

Цели и ключевые показатели эффективности позволяют отслеживать общую эффективность деятельности организации, а также прогресс в достижении конкретных целей и задач. Цели могут сопровождаться так называемыми «контрольными пределами», или «пределами допустимых отклонений» (control limits), и «планами пути» (glide paths).

Контрольные пределы, или пределы допустимых отклонений, — это уровни эффективности, которые вызывают применение в организации корректирующих мер. Например, если в середине года средняя стоимость заявки в табл. 1.2 отслеживается на уровне 1,5 миллиона долларов США, могут потребоваться действия применительно к тем, кто подал заявку на грант, чтобы улучшить прогресс в достижении цели. Контрольные пределы могут быть высокими (например, когда уровень отсутствия сотрудников превышает 4%)

Примеры целей, связанных с КПЭ

КПЭ	Целевой показатель	Обоснование
Количество заявок на научные гранты, подаваемых ежегодно	10 заявок в год	Оценка исторической активности подачи заявок на гранты показывает, что учреждение в среднем подает 8–12 заявок в год; следовательно, это кажется реалистичной целью
Средняя стоимость заявок на научные гранты	Средняя стоимость заявки — 2,5 млн долл.	Учитывая количество вероятных выигрышей и количество заявок, для достижения общей цели требуется средний размер научного гранта в пределах 2,5 миллиона долларов; при рассмотрении предыдущих конкурсных заявок диапазон предложений варьируется от 1 до 4 миллионов долларов, поэтому в среднем можно получить 2,5 миллиона долларов
Вероятность выигрыша заявок, подаваемых на грант	Вероятность выигрыша — 40%	Исторически эффективность по этому ключевому показателю отслеживалась на уровне 35%, поэтому стремление к 40% можно посчитать целевым показателем роста

или низкими (например, когда эффективность производственной линии падает ниже 85%). Когда показатели выходят за контрольные пределы, обычно требуется управленческая реакция. Если вы отвечаете за ту или иную область эффективности деятельности организации, это может означать, что вы должны предоставить анализ основных причин каких бы то ни было выявленных проблем и предложить план корректирующих мер.

Это также в равной степени верно для оперативных и стратегических контрольных пределов.

Проблема с контрольными пределами заключается в том, что прогресс в достижении КПЭ для целей не всегда может быть линейным. Например, если научные советы в примере из табл. 1.2 принимают заявки только каждые четыре месяца, данное учреждение не будет подавать заявки в течение первых трех месяцев года. Поэтому для обеспечения более тонкого управления ключевыми показателями эффективности и целями используется «план пути» (glide path), который представляет собой диаграмму ожидаемого прогресса в достижении цели, выстроенную на основе знаний о деятельности организации и о кон-

тексте. Планы пути должны быть построены на основе компетентной оценки возможного прогресса в достижении той или иной цели. Планы пути утратят свою полезность, если провести прямую линию между начальным уровнем эффективности и желаемым конечным состоянием. На рис. 1.1 показан пример плана пути заявок на научные гранты протяженностью в год. Вместо того, чтобы проводить прямую линию от отметки «0» в январе до отметки «10» в декабре, ожидаемое количество заявок отражает сроки их подачи, предусмотренные авторами. Горизонтальными линиями обозначены месяцы, в которые не следует ожидать никакой подачи заявок.

Представление, мониторинг и достижение целей организации

На рис. 1.2 показано, как концепции целей, задач, инициатив, ключевых показателей эффективности и целевых показателей работают в совокупности для представления, мониторинга и достижения целей организации. Мы можем видеть, как работа над конкретными инициативами может способствовать реализации целей организации. Инициативы предоставляют средства достижения целей.

Точно так же задачи оправдывают ресурсы, вложенные в стоящие за ними инициативы, обеспечивая достижение целевых результатов, чему та или иная инициатива будет способствовать. Аналогичным образом, задачи на

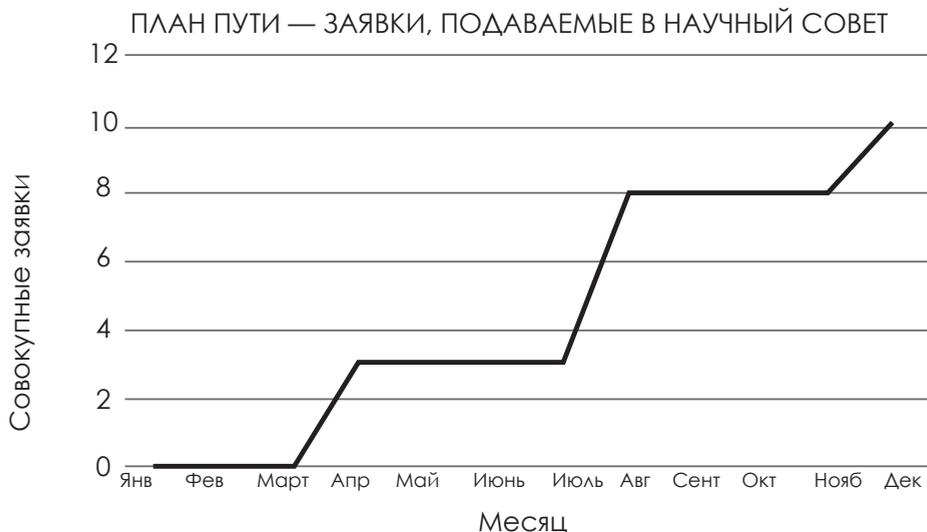


Рис. 1.1. Пример «плана пути» для цели

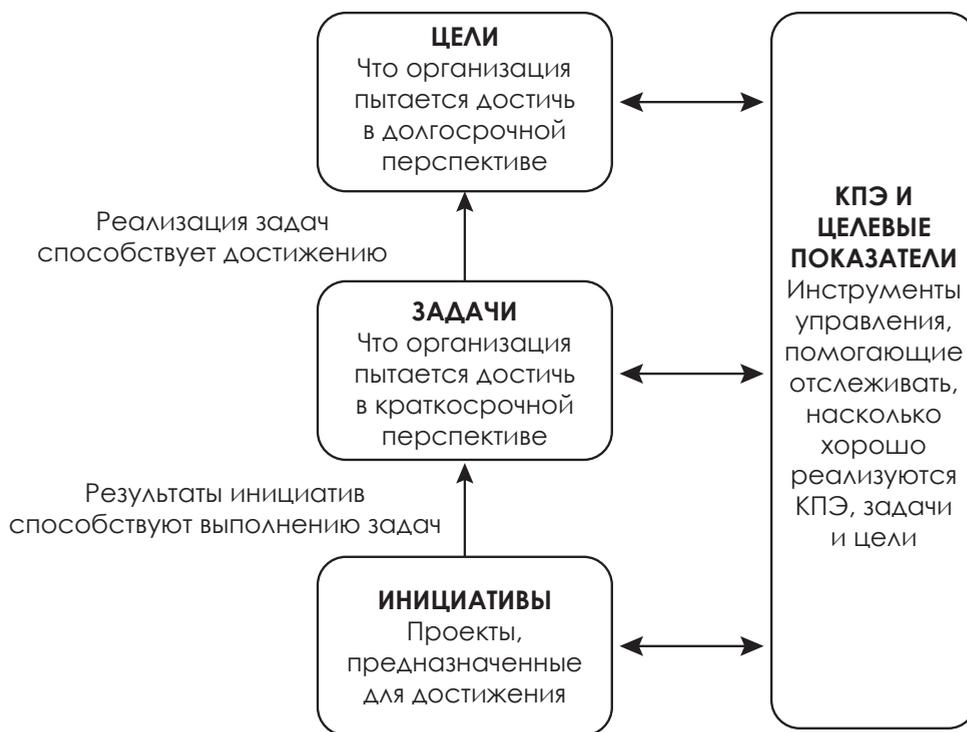


Рис. 1.2. Представление, мониторинг и достижение целей организации

краткосрочную перспективу (например, на 1 год) показывают пути, по которым со временем будут реализовываться более долгосрочные задачи (например, на 3–5 лет), а цели помогают объяснить, как выполнение этих задач поможет организации.

Одна инициатива может поддерживать несколько задач, как показано на рис. 1.3. Так, к примеру, инициатива «создать систему экспертной оценки для внутренней оценки проектов заявок на гранты» может способствовать выполнению задачи «повысить сумму ежегодного финансирования научного совета до 10 миллионов долларов к 2021 году», а также поддержать и другую задачу, такую как «удвоение числа междисциплинарных комитетов к 2020 году». Кроме того, задачи могут быть связаны с несколькими целями.

Тот же пример — «увеличение ежегодного финансирования научного совета до 10 миллионов долларов к 2021 году» — будет способствовать достижению цели «стать ведущим научно-исследовательским институтом в Канаде», а также цели «быть организацией с разнообразным диапазоном потоков дохода».

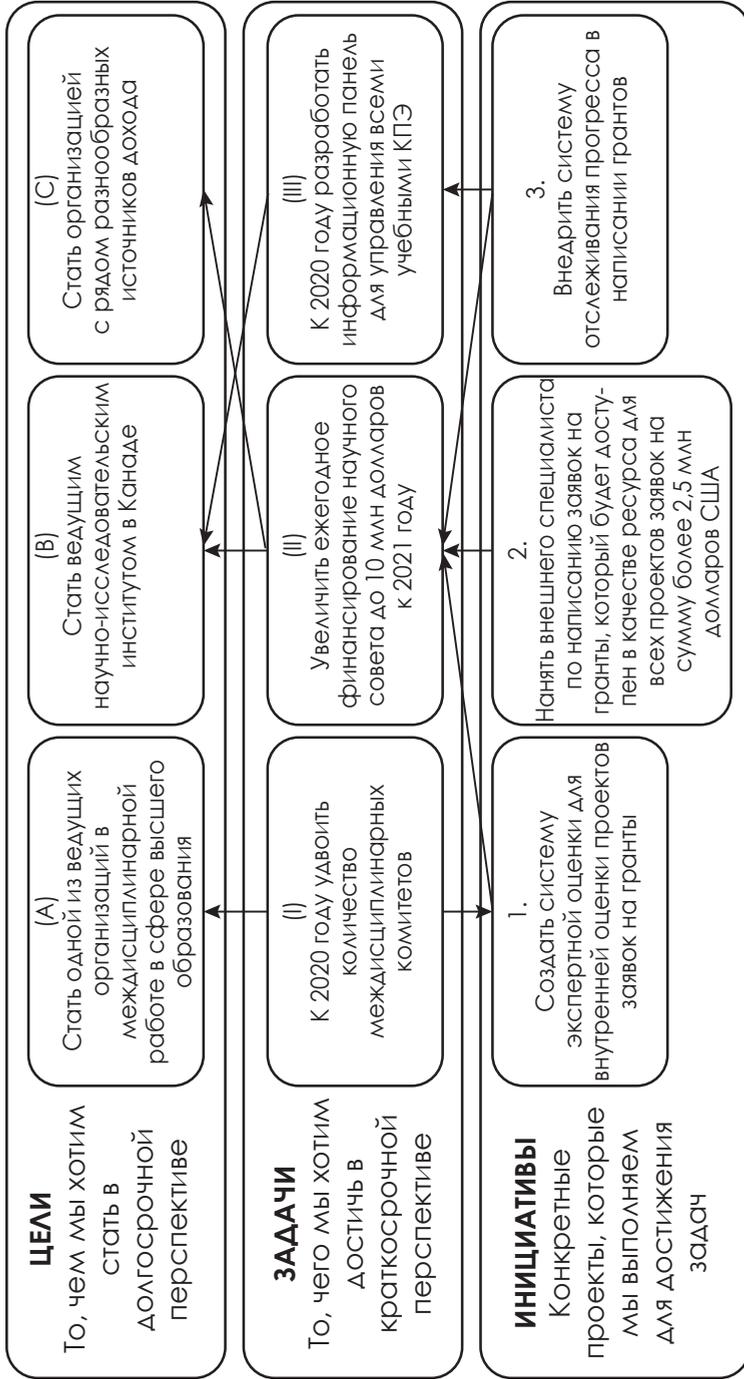


Рис. 1.3. Связи между инициативами, задачами и целями

При оценке стратегических инициатив и вариантов действий важно понимать эти взаимосвязи, чтобы определить наилучший вариант использования ресурсов организации. Если возможно наметить задачи, которые могут быть поддержаны рассматриваемыми инициативами, то реально определить инициативы, которые могли бы дать наибольшую отдачу от инвестиций. Также возможно сформулировать, какие цели, как ожидается, будут достигнуты через выполнение этих задач и связанных с ними инициатив.

Если вы впоследствии будете работать стратегом, от вас может потребоваться умение расставлять приоритеты в распределении ресурсов в рамках работы над стратегией. Понимание взаимосвязи между инициативами, задачами и целями может помочь вам делать выбор в отношении того, над какими проектами работать в первую очередь, чтобы принести наибольшую пользу своей организации. Карта, представленная на рис. 1.3, может быть улучшена путем дальнейшего изучения связей между ее составляющими. Знание степени вклада, показываемого каждой стрелкой, или уверенность, с которой мы можем утверждать, что инициатива достигнет цели, может внести дополнительные нюансы в наше принятие решений.

1.2. Максимизация ценности акционеров и стейкхолдеров

До сих пор обсуждали роль и цель существования организаций и рассматривали их роль и сферу влияния более широко, чем непосредственно сосредоточение внимания на получении дохода и прибыли. Затем были обозначены процессы, которые стратеги могут применять для достижения цели компании. Но вернемся к нашему объяснению цели существования организации как утверждению обоснования ее существования. Например, чем организация занимается, кому она служит и где она ожидает быть в будущем? Сейчас сосредоточимся на одном из этих вопросов: чьим интересам служит данная компания?

Ответ на этот фундаментальный вопрос далеко не однозначен. Например, должны ли компании просто служить интересам своих акционеров или же они должны нести ответственность перед сообществами, в которых они осуществляют свою деятельность, и перед обществом в целом? Споры о том, должны ли компании нести более широкую социальную ответственность, выходящую за пределы коммерческой деятельности организации,

исторически порождали противоречия. Лауреат Нобелевской премии по экономике профессор Милтон Фридман (Milton Friedman) заявил, что единственная социальная ответственность бизнес-предприятия заключается в использовании его ресурсов и участии в деятельности, направленной на увеличение его прибыли. Позиция Фридмана (Friedman) стала известна как акционерная модель бизнеса. Фридман утверждал, что более широкая социальная ответственность, выходящая за рамки максимизации прибыли акционеров (владельцев бизнеса), — аморальная идея, нарушающая права акционеров (Friedman, 1970). Фридман и его коллеги из Чикагского университета утверждали, что акционеры, вложившие средства в компанию, ожидали, что это бизнес-предприятие (через своих агентов и корпоративных менеджеров) будет заниматься деятельностью, которая максимизирует отдачу от их инвестиций, а использование корпоративных ресурсов для решения некоммерческих социальных проблем будет фактически равнозначно воровству средств акционеров. Если акционеры хотят решить более широкие социальные проблемы, они должны делать это в частном порядке за счет своих собственных благотворительных взносов, а не за счет вложений в бизнес, которые они инвестировали, рассчитывая получить прибыль от своих инвестиций. Фридман и его коллеги также отметили, что успешные компании уже вносят более широкий социальный вклад, следуя обычному ходу своей коммерческой деятельности, путем обеспечения занятости и за счет налогов на прибыль, которые они выплачивают как местным, так и центральным органам государственной власти.

Критиков максимизации акционерной ценности множество. Например, Стаут (Stout, 2012) утверждает, что представление акционеров о ценности заставляет корпоративных менеджеров сосредотачиваться на краткосрочных результатах в ущерб созданию долгосрочной ценности. Дженсен (Jensen, 2002) утверждает, что для максимизации ценности корпоративные менеджеры должны как удовлетворять потребности всех корпоративных стейкхолдеров — клиентов, сотрудников, менеджеров, поставщиков, финансистов и местных сообществ, так и заручаться их поддержкой. Такая забота о более широком круге стейкхолдеров, выходящая за рамки узконаправленного внимания к акционерам, стала известна как взгляд, основанный на ценности для стейкхолдеров. Согласно этой точке зрения вместо того, чтобы стремиться максимизировать благосостояние акционеров, менеджеры должны стремиться найти баланс интересов всех стейкхолдеров (Freeman, 1984). В отличие от точки зрения акционеров, взгляд, основанный на ценности для стейкхол-

дерев, утверждает, что суть деятельности компании заключается в создании ценности для всех стейкхолдеров, а не только для акционеров компании.

Итак, можно ли сказать, что точки зрения акционеров и стейкхолдеров несовместимы? Ван дер Линден и Фриман (van der Linden & Freeman, 2017) заявляют, что Фридман никогда не думал, что корпоративные менеджеры должны игнорировать интересы других стейкхолдеров. Но его забота об интересах стейкхолдеров была ограничена той мерой, в какой их роль была важна для интересов акционеров. Однако, как отмечают ван дер Линден и Фриман (van der Linden & Freeman, 2017), мышление Фридмана не противоречило точке зрения стейкхолдеров, если принять во внимание, что основная ответственность корпоративных менеджеров заключается в создании как можно большей ценности для стейкхолдеров, потому что именно так создается максимальная ценность для акционеров. Другими словами, что хорошо для всех стейкхолдеров, хорошо и для конечных владельцев компании — ее акционеров.

Кроме того, мы должны отметить, что трудно создать ценность для всех стейкхолдеров без получения прибыли, если только организация не является благотворительной или добровольческой, для поддержания своей деятельности, полагающейся на пожертвования и меценатство (Birkinshaw et al., 2014). Следовательно, мотив получения прибыли, являющийся краеугольным камнем смысла существования любой компании, полезен и для общества в целом. Как рассматривалось ранее в этой главе, корпоративная цель компании «Нестле» — помогать формировать лучший и более здоровый мир, вдохновляя людей вести более здоровый образ жизни. «Нестле» заняла второе место в секторе пищевой промышленности по индексу устойчивости Доу–Джонса (DJSI) за 2018 год, что является показателем вклада компании в решение более широких социальных проблем. DJSI оценивает показатели устойчивого развития 2500 крупнейших компаний, включенных в индекс глобального фондового рынка Доу–Джонса. «Нестле» набрала полный балл по критериям эффективности в области пользы для здоровья и питательной ценности и занимает лидирующие позиции по экологическим и социальным критериям (<https://www.sustainability-indices.com>). Таким образом, внесение более широкого вклада в общество в целом имеет смысл для бизнес-предприятия, поскольку в долгосрочной перспективе это также обеспечивает успех компании.

Управление стейкхолдерами

Как мы видели, бизнес эволюционировал от максимизации ценности для акционеров к точке зрения, что интересы бизнеса и общества неразрывно связаны между собой. Сегодня корпорации должны учитывать интересы не только

акционеров, но и других групп, организаций и физических лиц, имеющих долю или интерес в данной компании. Чем лучше стейкхолдеры понимают компанию и чем теснее связи компании со своими стейкхолдерами, тем легче создать устойчивую ценность как для компании, так и для категорий и групп ее стейкхолдеров (включая общество в целом).

Стейкхолдеры, если использовать определение, предложенное Фриманом (Freeman, 1984), — это любая группа лиц или лицо, которые могут влиять или на которых может влиять достижение организацией своих целей, — это в основном финансисты, клиенты, поставщики, сотрудники и сообщества. Фриман утверждает, что стейкхолдеры могут оказывать значительное влияние на эффективность деятельности компании, выходящее за рамки их роли как факторов производства или потребления (как то, например, сотрудники или клиенты). Поэтому важно, чтобы при определении стратегического направления компании и принятии стратегических решений менеджеры определяли ключевые категории стейкхолдеров и взаимодействовали с ними. Это особенно важно для компаний, которые приглашают клиентов и поставщиков к непосредственному участию в разработке продуктов и услуг через инициативы, подразумевающие совместное творчество. Исследования показывают, что стейкхолдеры не принимают активного участия в совместном творчестве, если им при этом не разрешено создавать ценность для себя (Ramaswamy & Guillard, 2010).

Чтобы эффективно управлять стейкхолдерами и задействовать их стратегически, для компании важно понимать, кто их ключевые стейкхолдеры, откуда они, а также знать уровень их заинтересованности и власти над организацией.

Составление карты стейкхолдеров — это процесс, направленный на определение списка ключевых стейкхолдеров из всего спектра стейкхолдеров компании. Составление карты можно разбить на четыре этапа.

1. Идентификация стейкхолдеров: составление списка ключевых групп, организаций и людей.

2. Анализ стейкхолдеров: понимание взглядов, интересов и власти стейкхолдеров.

3. Создание карты стейкхолдеров: визуализация отношений между компанией и стейкхолдерами.

4. Ранжирование стейкхолдеров: упорядочение стейкхолдеров по важности и их влиянию на компанию.

Существует целый ряд различных структур картирования и анализа стейкхолдеров. Наиболее распространенная структура картирования была

разработана Менделоу (Mendelow, 1981, 1986). Его структура распределяет стейкхолдеров с точки зрения их интересов и власти. Это особенно полезный инструмент для понимания политических приоритетов, поскольку разные группы стейкхолдеров часто имеют конфликтующие интересы. Например, в западных странах с рыночной экономикой в вопросах заработной платы интересы акционеров и менеджеров часто вступают в противоречие с интересами профсоюзов. Точно так же группы защиты окружающей среды и общественные группы часто конфликтуют с компаниями по добыче природных ресурсов.

Две шкалы измерения матрицы доли власти Менделоу (Mendelow) показаны на рис. 1.4. Данная матрица показывает стейкхолдеров с точки зрения власти, которой они обладают, и степени, в которой они могут проявлять свою заинтересованность через поддержку или противодействие тем или иным стратегиям компании.

Четыре блока матрицы более подробно рассматриваются в табл. 1.3.

Составление карты стейкхолдеров позволяет компании понять своих стейкхолдеров и потенциально выводить свои отношения с ними за рамки чисто транзакционных отношений — к пониманию, вовлечению и уважению. Ниже приведены ключевые вопросы, которые руководство должно задать себе при разработке стратегии взаимодействия со стейкхолдерами компании (Kourdi, 2015).



Рис. 1.4. Матрица власти и интересов стейкхолдеров Менделоу (Mendelow)

Таблица 1.3

**Матрица власти и интересов стейкхолдеров
Менделоу (Mendelow) более подробно**

Уровень власти и заинтересованности стейкхолдеров	Влияние стейкхолдеров	Со стороны организации требуются действия	Пример
Высокий уровень заинтересованности и высокий уровень власти	Ключевые игроки. Вероятно, будут иметь значительное влияние на компанию и могут быть движущей силой изменений или реализации стратегии. Вероятно, будут обладать достаточной властью, чтобы остановить изменения или дальнейшую реализацию стратегии, если они не удовлетворены тем, что предлагается	Организации необходимо будет активно участвовать в консультациях с этой группой	Акционеры, профсоюзы, финансисты
Высокий уровень заинтересованности и низкий уровень власти	Имеет интерес к организации. Наверяд ли имеет власть влиять на изменения. Могут попытаться объединить свои усилия с группой, обладающей властью (например, с прессой, СМИ и правительством, которые обычно не проявляют особого интереса к повседневной деятельности отдельно взятой компании) и в результате стать ключевым игроком	Держите эту группу в курсе деятельности и эффективности результатов деятельности компании	Группы влияния. Другие неправительственные организации, проявляющие большой интерес к компании

Уровень власти и заинтересованности стейкхолдеров	Влияние стейкхолдеров	Со стороны организации требуются действия	Пример
Низкий уровень заинтересованности и высокий уровень власти	Имеют потенциал стать группой стейкхолдеров с «высоким уровнем заинтересованности и высоким уровнем власти»	Крайне важно, чтобы эта группа была убеждена в том, что компания действует в рамках принятых норм закона, чтобы у них было меньше шансов проявить интерес и воспользоваться своей властью	СМИ вряд ли проявляют значительный интерес к повседневной деятельности компании, но могут стать влиятельной категорией стейкхолдеров, если обнаружится, что данная компания вовлечена в какие-либо неэтичные действия
Низкий уровень заинтересованности и низкий уровень власти	Наличие у них интереса к организации и направлению ее деятельности маловероятно. Это может быть связано с отсутствием у них власти влиять на данную организацию, и они, вероятно, примут преобладающую в организации ситуацию и почти не окажут сопротивления реализуемой в ней стратегии или изменениям	Ограниченные усилия со стороны компании, помимо обеспечения надлежащего выполнения любых договорных соглашений	Подрядчики, привлеченные к работе в компании по конкретному заданию и на заранее определенный контрактный период

1. Какие стейкхолдеры наиболее важны для данной организации? Чей вклад будет ценен при разработке стратегии, и кто играет важную практическую роль в ее реализации?

2. Как стейкхолдеры компании относятся друг к другу, и как эти отношения можно в дальнейшем укрепить или использовать?

3. Каковы ценности группы стейкхолдеров фирмы? Что они хотят от компании, и насколько эффективно они этого добиваются?

4. Как компания сможет укрепить отношения со стейкхолдерами и управлять ими?

5. Как компания должна общаться с различными группами стейкхолдеров, с какой частотой, в каком формате сообщений и по каким каналам связи?

В заключение, надо отметить, что управление стейкхолдерами — непростая задача, тем более что это политический процесс с рядом конфликтующих интересов. Однако вовлеченные стейкхолдеры могут стать для компании важным ресурсом в создании устойчивого преимущества, формировании солидной репутации компании в обществе за счет надежных бизнес-практик и успешного выполнения компанией своих целей.

1.3. Культура организации

В этой главе мы сосредоточили внимание на целях и ценностях организаций. Но как история и культура организации влияют на ее цели и ценности? И как цели и ценности организации обеспечивают основу ее культуры? На организационные ценности компании и способы ведения бизнеса в значительной степени влияет ее прошлое. Многие организации имеют долгую историю, и ценности их основателей часто уходят глубоко корнями в психику организации. История, а также устоявшиеся процессы, развивавшиеся в течение многих лет, часто могут формировать стратегию, которая может привести к успеху, но они также способны выступать в качестве преграды для изменений, что, в свою очередь, может негативно отразиться на организации.

Ключевым моментом, который следует помнить, является то, что, хотя прошлое компании может дать ей конкурентное преимущество, если организация не в состоянии обновить себя на развивающемся конкурентном рынке, она может потерять это преимущество, пытаясь полагаться на свои прошлые компетенции.

«Эффект колеи» — полезная концепция для осмысления влияния истории на бизнес и неотъемлемая часть формирования культуры компании. «Эффект колеи» подчеркивает важность прошлых событий для будущих действий или, точнее, роль предыдущих решений для принятия текущих и будущих решений в организации (Schreyogg & Sydow, 2010). Это означает, что текущие и будущие решения исторически обусловлены: «прошлое редко остается в прошлом» (Teese et al., 1997: 522). Это справедливо, поскольку решения организации часто принимаются внутри и со ссылкой на рамки культуры и опера-

ционной деятельности, а также процессы организации, которые развивались на протяжении ее истории и являются уникальными для этой организации.

Однако «эффект колеи» может быть палкой о двух концах. Хотя конкурентное преимущество компании может быть основано на культуре и/или возможностях, развившихся на самых ранних этапах ее жизни, может ли бизнес-предприятие развить радикально новые способности или адаптироваться к новым конкурентным реалиям? Господствующая культура и существующие возможности могут стать препятствиями на пути изменений, особенно в быстро меняющейся конкурентной среде, где постоянное обновление возможностей является предпосылкой для сохранения конкурентного преимущества.

Культура организации

Организации можно рассматривать как сложные культурные системы, взаимодействующие со средой, в которой они осуществляют свою деятельность и из которой они набирают своих сотрудников. Многонациональные корпорации, такие как «Юнилевер» (Unilever) или «Сони Корпорейшн» (Sony Corporation), могут вести свою деятельность по-разному в разных странах, но у них также есть свои отличительные черты и стили, которые остаются неизменными от одного географического региона к другому или от одной национальной культуры к другой.

Например, «Чейз Манхэттан Банк» (Chase Manhattan Bank) (на сегодняшний день «Джи-Пи-Морган Чейз» (JPMorgan Chase)), один из первопроходцев глобального банковского дела, в 1980-х годах осознал важность корпоративной и национальной культуры в бизнес-операциях банка, опередив своих ближайших конкурентов, что сделало «Чейз» (Chase) ведущим мировым корпоративным банком. Банк нанял в свои местные международные офисы сотрудников из разных культур. Поскольку «Чейз» (Chase) поняли, что их сотрудники социализированы в своих родных культурах, новые менеджеры должны были проходить годовую программу обучения управлению в штаб-квартире банка в Нью-Йорке и Лондоне, где им прививали «способ ведения бизнеса “Чейз”» (Chase), включая то, как они должны одеваться и взаимодействовать с корпоративными клиентами. Кроме того, банк нанял управляющих объектами, которые совершали объезд международных офисов «Чейз» (Chase), чтобы убедиться, что офисная мебель, предметы искусства и даже таблички с именами на столах менеджеров соответствуют корпоративным стандартам. Это означало, что мировые компании-клиенты банка, такие как «Дженерал Моторз» (General Motors), получали одинаковый уровень клиентского обслуживания независимо от их международного местоположения.

Культуру можно рассматривать как стратегически важный фактор, поскольку сильная культура организации может обеспечить компании конкурентное преимущество. Стоит подчеркнуть: фактор, делающий ту или иную культуру успешной для организации, — это то, что культурные ценности широко разделяются всеми участниками организации и действуют для всех. Когда организационные ценности полностью согласованы с личными ценностями, устремлениями и потребностями участников, культура может высвободить огромный потенциал энергии для достижения общей цели и способствовать процветанию организации (Groysberg et al., 2018).

Однако в крупных и разнообразных компаниях со сложными производственными операциями культура может порождать субкультуры. Субкультуры можно рассматривать как сегменты, объединяющие членов компании, идентифицирующих себя как отдельная группа со своими собственными ценностями и нормами, которые могут быть отдельными от общей корпоративной культуры организации. Субкультуры могут формироваться вокруг общих интересов внутри организации или отражать схожую профессиональную, гендерную, этническую или национальную культурную идентичность.

Если в организации существует ряд субкультур с ценностями, которые не являются общепринятыми, это может привести к фрагментации культуры, и эти субкультуры могут развиться в модели поведения и отношения, противоречащие общим ценностям и целям организации. Раздробленная или фрагментированная культура может мешать организации достигать своих целей или будет наносить серьезный ущерб ее бизнесу и репутации. Ущерб, который могут нанести раздробленные культуры, стал очевиден во время Великой рецессии 2008 года, затронувшей многие финансовые учреждения по всему миру. По данным Управления по финансовому поведению и надзору Великобритании (FSA), «токсичные культуры были основной причиной неудач, нанесших ущерб потребителям и рынкам» (Financial Times от 1 ноября 2018 года).

Три измерения культуры Шейна (Schein)

Эдгар Шейн (Edgar Schein, 1997) определяет культуру как глубоко заложенные, базовые положения и убеждения, которые разделяют члены организации. Культура представляет собой основные положения и структуры, используемые организационными субъектами для осмысления проблем и возможностей, как внутренних, так и внешних, а также того, как организации с ними справляются. Эти «не требующие доказательств положения» могут иметь физическое и визуальное проявление в таких артефактах, как логотипы. Положения и структуры, составляющие культуру, основаны на целях и ценно-

стях организации, которые определяют ее миссию, а также на деятельности, направленной на реализацию этой миссии организации (Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1997).

Шейн (Schein) классифицирует культуру по трем измерениям.

1. Первое измерение культуры строится вокруг артефактов, представляющих видимые отличительные черты организации, такие как логотипы, униформа, оформление зданий, архитектура и дизайн рабочих мест. Клиенты компании могут взаимодействовать с некоторыми артефактами, например, покупатель размещает электронный заказ на гамбургер в одном из новых киосков самообслуживания «Макдональдс» (Macdonald's), прежде чем его обслужит сотрудник в униформе.

2. Второе измерение культуры Шейна охватывает **формулировку ценностей фирмы**. Эти ценности ясно выражены в заявлениях о цели, ценностях и миссии, рассматривавшихся в начале данной главы. Цель этих заявлений — заставить всю организацию работать над достижением общих целей и задач.

3. Третье измерение классификации культуры Шейна включает **глубоко укоренившиеся убеждения и положения**, явно невыраженные в артефактах или заявлениях. Часто этот уровень скрыт как ментальные (или когнитивные) карты организационных субъектов, дающие им лишь косвенные средства интерпретации мира и принятия решений (Weick, 2001, 2009; Huff, 1990). Пример когнитивного картирования такого рода известен как причинно-следственное картирование; это прием, используемый стратегами как средство повышения качества процессов принятия управленческих решений путем уточнения предположений лиц, принимающих решения, относительно стратегической проблемы. Эти глубинные когнитивные структуры культуры трудно сформулировать. Они зарождались в течение длительного периода времени, на протяжении всей истории организации, и, если они не видны, управлять ими и вносить в них изменения будет трудно. Однако когнитивные карты жизненно важны в управленческой практике, поскольку они косвенными путями направляют мышление и ход принятия решений в организациях.

Согласно Шейну, эти три измерения, три аспекта — артефакты, сформулированные ценности и глубоко укоренившиеся убеждения и предположения — вместе составляют культуру организации.

Культурная паутина

Изучая стратегию, важно понять не только различные аспекты организационной культуры, но и то, какими методами вы будете анализировать организационную культуру в своей будущей карьере. Культурная паутина

(Johnson, 1992) стала одним из наиболее часто используемых инструментов анализа организационной культуры. Существует также ряд других подходов к оценке организационной культуры, например, «Восемь особых стилей культуры» Гройсберга (Groysberg et al., 2018). Культурная паутина — это попытка включить измерения культуры Шейна (Schein), отображающие поведенческие, физические и символические проявления культуры, в единую систему и сформировать «парадигму» организации (рис. 1.5).

Культурная паутина определяет шесть взаимосвязанных элементов, составляющих «парадигму» организации. Парадигма (например, «то, как мы здесь работаем» (Johnson, 1992)), находящаяся в центре культурной паутины, представляет собой набор положений, разделяемых и принимаемых без доказательств всеми в организации. Вполне вероятно, что положения парадигмы очень просты. Например, парадигма Национальной службы здравоохранения Великобритании (NHS) заключается в том, чтобы лечить больных. Часто бывает трудно определить элементы, составляющие парадигму, особенно для тех, кто работает внутри организации. Шесть элементов культурной паутины могут выступать как средства ведения стратегических дискуссий о культурной парадигме организации.

1. Истории. Прошлые события, о которых люди говорят внутри и за пределами организации, включая истории о поведении сотрудников и менеджеров. «Кого и что компания хочет увековечить», — многое говорит о том, что организация ценит и что в ней воспринимается как образец поведения. Например, благоговевут ли организации перед историями об успешных торговых сделках или об инновациях, предложенных рабочими в цехах и позволивших снизить

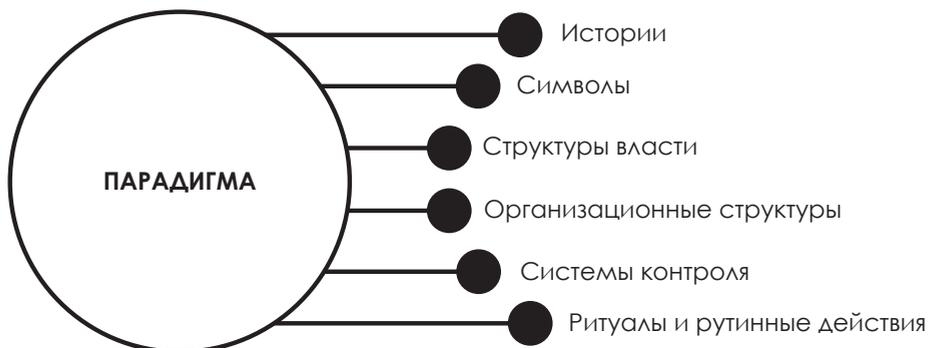


Рис. 1.5. Культурная паутина организации

производственные издержки компании? Истории высвечивают жизнь организации так, как не способна осветить никакая подборка фактов. Все потому, что они являются носителями самой жизни, а не только сообщениями о ней (Czarniawska, 1997: 21).

2. Ритуалы и рутинные действия. Модели ежедневного поведения организации и действия людей, которые считаются приемлемыми. Они определяют, что ожидать в той или иной конкретной ситуации и что ценится руководством. Ритуалы и рутинные действия могут быть как формальными, так и неформальными. Примерами формальных ритуалов и рутинных действий могут служить такие мероприятия, как ежегодная оценка эффективности работы персонала и аттестация сотрудников, продвижение по службе или дисциплинарные взыскания, конференции по продажам и т. д. Импровизированное празднование дня рождения после работы с тортом и напитками или сплетни у кулера с водой — примеры неформальных ритуалов или рутин.

3. Символы. Визуальные представления компании, включая логотипы, повышение престижности офисов, размер и расположение офисов для сотрудников разного уровня, формальный или неформальный дресс-код и т. д. Названия должностей в организации выполняют функциональное назначение, но они также имеют символическое значение, так как передают статус или власть. Символическое значение могут нести две разные планировки офисов: в некоторых организациях могут быть отдельные столовые зоны и частные лифты, предназначенные исключительно для старших менеджеров и доставляющие их в свои офисы на верхних этажах здания. Другие компании, напротив, проектируют свои офисы высшего начальства скромными, с «множеством стеклянных стен для руководителей, работающих в офисах, а большинство людей там работает в зонах с открытой планировкой» (Bulkin, 2015). Хотя символы изображаются в культурной паутине как отдельный элемент, следует отметить, что многие другие элементы паутины также имеют символическое значение.

4. Организационные структуры. Сюда входят роли, обязанности и отношения подотчетности, определяемые схемой организации, а также неписанные линии власти и влияния, указывающие на то, чей вклад наиболее ценен. Меньшее количество формальных линий подотчетности может быть проявлением менее иерархической организации. Это может указывать на то, что культура такой организации более ориентирована на сотрудничество, чем организации с глубоко укоренившимися и жесткими отношениями подотчетности.

5. Системы контроля. Формальные и неформальные способы мониторинга и поддержки организации и людей. К ним относятся финансовый

контроль, контроль и обеспечение качества продукции и услуг, а также системы поощрения сотрудников. Характер и структура этих систем указывают, что важно для организации. Процедура утверждения расходов, требующая подписи нескольких лиц в организационной структуре, может быть показательна для компании, которая сосредоточена на финансовом контроле и, следовательно, может свидетельствовать об отсутствии в организации доверия.

6. Структуры власти. Власть — это способность групп людей или отдельных лиц убеждать, побуждать или принуждать других вести себя определенным образом. Структуры власти определяют очаги реальной власти в организации. Здесь могут быть задействованы один или два ключевых руководителя высшего звена, целая группа руководителей или даже целый отдел. Суть в том, что эти люди обладают наибольшим влиянием на решения, операции и стратегическое направление в этой организации. Именно они наиболее тесно связаны с парадигмой организации и устоявшимся способом ведения дел.

Многие организации проводят опросы своих сотрудников на тему культуры, чтобы понять, как существующая культура воспринимается членами организации и как она соотносится с идеальной культурой, которую они бы предпочли. Такие опросы напоминают опросы в рамках обследования уровня удовлетворенности студентов, в которых вы, возможно, участвовали.

Большой разрыв между восприятием реальной и представлением об идеальной культуре может сигнализировать о необходимости культурных изменений.

Построение культурной паутины

Отправной точкой для понимания организациями своей культуры является построение культурной паутины организации. Оно может быть выполнено для организации в целом или для отдельных дочерних компаний и подразделений. Чтобы лучше понять эту процедуру, как поступил бы стратег, можем начать с рассмотрения каждого элемента культурной паутины в отдельности и задать вопросы, которые помогут определить доминирующие факторы в каждом элементе. Элементы культурной паутины и связанные с ними вопросы могут быть следующие.

Истории.

- Как люди в настоящее время описывают организацию?
- Какова репутация организации среди ее клиентов и других стейкхолдеров?
- Как эти истории описывают то, во что организация верит?
- Что думают сотрудники и как они описывают историю организации?

- Какие истории сотрудники рассказывают новичкам, присоединившимся к компании?

- Кто выступает в роли героев, злодеев, «белой вороны» или мятежников в этих историях?

Ритуалы и рутинные действия.

- Какие ритуалы и рутины проходят клиенты при общении с организацией?

- Какие ежедневные и особые мероприятия проводятся среди сотрудников в организации?

- Если в ритуалы и рутины будут внесены изменения, будут ли они сразу очевидны?

- Какие модели поведения заложены в ритуалы и рутины организации?

- Какие основные убеждения организации заложены в ее ритуалах и рутинных действиях?

- Столкнувшись с новой проблемой, какие правила применяют сотрудники при попытке ее решения?

Символы.

- Используется ли в организации особый жаргон или язык, который часто понимают только сотрудники компании?

- Существует ли определенная статусная символика, используемая для обозначения старшинства по должности или для обозначения особых должностей в организации?

- Какие образы, включая логотипы, товарные знаки и фотографии, ассоциируются с организацией, и как они воспринимаются сотрудниками, клиентами и другими стейкхолдерами?

Организационные структуры.

- Является ли организационная структура плоской или иерархической?

- Использует ли организация формальные или неформальные методы коммуникации?

- Полагается ли организация на формальные или неформальные линии власти?

Системы контроля.

- В каких процессах и процедурах организации самые строгие уровни контроля? В каких процессах и процедурах организации самые слабые уровни контроля?

- Получают ли сотрудники вознаграждение за хорошую работу или соблюдение установленных процедур?

- Какие отчеты формируются, и кому они передаются в целях сохранить контроль над операциями, финансами и т. д.?

Структуры власти.

- Существует ли концентрация власти в организации, и кто ее осуществляет?

- Во что верят власть имущие, и что они отстаивают в организации?

- Кто принимает решения в организации, и кто может влиять на принятие решений?

- Как сотрудники воспринимают стоящих у власти? Используется ли власть во благо организации, или же ею злоупотребляют для личной выгоды?

По мере того, как стратег отвечает на данные вопросы, у него начинает складываться представление о культуре организации, что позволяет ему описать эту культуру и определить факторы, доминирующие в культурной паутине. После завершения построения существующей культурной паутины организации эту процедуру следует повторить с целью понимания того, как будет выглядеть идеальная культура, если все в ней будет правильно согласовано. Это позволит специалисту по работе со стратегией провести прямое сравнение реально воспринимаемой и идеальной культуры организации и понять те или иные расхождения.

Отображение различий на карте

После сравнения существующей и идеальной культурных паутин организации и определения различий между ними следующим шагом будет рассмотрение стратегических целей и задач организации и разработка программы по согласованию культуры организации с этими целями и задачами.

- Какие сильные и слабые стороны культуры были выявлены в результате анализа текущей культуры?

- Какие факторы мешают воплощению стратегии или не согласуются друг с другом?

- Какие факторы наносят ущерб здоровью и продуктивности на рабочем месте?

- Какие факторы следует поощрять и укреплять?

- Какие элементы требуют изменения?

- Какие новые убеждения и модели поведения необходимы?

Барни (Barney, 1986) определил три требования к культуре, которые должны стать основой конкурентного преимущества. Во-первых, культура компании должна позволять ей действовать и вести себя так, чтобы повышать экономическую **ценность** компании, что, естественно, является необходимым

условием достижения даже просто нормальных экономических показателей. Если культура компании позволяет ей вести себя таким образом, который несовместим с конкурентной ситуацией, в которой компания находится, такая культура не может быть источником превосходных финансовых показателей, устойчивости или иных преимуществ.

Второе требование заключается в том, что ценные культуры должны быть **редкими**. Если многие компании имеют схожую культуру, позволяющую им вести себя и конкурировать примерно одинаково, ни одна из них не будет обладать конкурентным преимуществом, основанным на культуре, и от них нельзя ожидать экономических показателей, превышающих норму.

Наконец, даже если вышеуказанные условия соблюдены, чтобы обеспечивать стабильно высокие финансовые показатели, корпоративная культура еще должна быть **неимитируемой**. Имитируемые культуры, даже если они ценны и на данный момент даже редки, лишены всех конкурентных преимуществ, которые они могли бы дать. Успех одной компании, обусловленный ее культурой, побуждает другие компании модифицировать свою культуру, чтобы повторить этот успех.

Барни (Barney) задался вопросом, может ли культура создаваться стратегами намеренно, потому что, если бы она могла быть разработана и внедрена в результате управленческого вмешательства, она не была бы неимитируемой (т. е. ее могли бы копировать конкуренты), и, следовательно, такая культура не могла бы стать источником устойчивого преимущества. Барни сделал вывод в своих рассуждениях, заявив, что, хотя культура важна, создание ее находится вне зоны компетенции стратегов, потому что, если бы можно было создавать более совершенную культуру, ее могли бы воспроизводить и конкуренты компании.

Дил и Кеннеди (Deal & Kennedy, 1982) определили четыре типа универсальных культурных шаблонов, которые до сих пор узнаваемы во многих организациях.

- **Культура «крутых мачо»:** в организациях доминируют суровые индивидуалисты, извлекающие выгоду из риска и быстрых результатов. Например, сообщалось, что в компании Apple, возглавляемой Стивом Джобсом (Steve Jobs), сотрудники работали под большим давлением, и очень большие надежды возлагались как на инновации, так и на секретность.

- **Культура «сделал дело — гуляй смело»:** все очень заняты, упор делается на активность и краткосрочную перспективу. В пример можно приве-

сти «Заппос» (Zappos), интернет-магазин обуви и одежды: «Все мы в “Заппос.ком” (Zappos.com) живем с менталитетом “сделал дело — гуляй смело!”» (Zappos, 2019).

- **Культура «всю компанию на кон»:** воплощается в решениях с высоким риском и долгосрочными последствиями. Культура «Бритиш Петролеум» (BP) подвергалась критике за их вклад в нефтяной кризис в Персидском заливе.

В погоне за прибылью ценой безопасности или рационального использования ресурсов окружающей среды допускалась крайняя недалекость (Edersheim, 2010).

- **Культура процесса:** характеризуется как низкий уровень риска с медленной отдачей. Примером могут быть финансовые компании, такие как «Ллойд ов Ландэн» (Lloyd’ of London), ведущий мировой рынок страхования: «Чтобы защитить себя, бизнес-предприятие должно уделять время поиску понимания, каким конкретным угрозам оно может подвергаться, а также поиску специалистов, которые могли бы помочь» (Beale, 2017).

Эта классификация также может быть выражена в виде матрицы 2×2 , как показано на рис. 1.6.

Дил и Кеннеди (Deal & Kennedy, 1982) поддерживают идею, что культуры действительно можно изменять, но они делают некоторое предостережение,



Рис. 1.6. Корпоративные культуры (Deal T. E. & Kennedy A. A., 1982)

описывая процесс ранжирования культур как «черную магию». Однако далее они предлагают следующие пять принципов в поддержку успешных изменений культуры.

- Признайте, что **консенсус**, достигнутый в группе коллег, будет иметь основополагающее влияние на принятие изменений или готовность к ним.
- Обозначьте и подчеркивайте важность **двустороннего доверия** во всех вопросах (и особенно в общении) относительно изменений.
- Воспринимайте изменения как возможности **развития навыков** и сосредоточьтесь на обучении как на части процесса изменений.
- Будьте **терпеливы**: пусть пройдет достаточно времени, чтобы изменения закрепились.
- Будьте **гибкими**, поощряйте людей в принятии основной идеи изменений, вписывая ее в окружающий их реальный мир (т. е. позволяйте тем людям, кого это непосредственно касается, изменять и адаптировать культурные изменения, а не навязывать им их).

Эти пять принципов подкрепляют рекомендации Хиксона и соавт. (Nickson et al., 2003), в которых подчеркивается важность того, чтобы организация была готова к изменениям, если этим изменениям суждено быть успешно реализованным. В связи с этим Хиксон и соавт. определяют следующие факторы, которые, если их учесть, могут сделать реализацию стратегии более успешной:

- «приемлемость» — в какой степени люди **принимают** то, что делается;
- «восприимчивость» — в какой степени они **восприимчивы** к тому, что делается;
- «приоритетность» — считается ли эта реализация приоритетной по отношению к другим бизнес-целям?

Эти факторы имеют четкие параллели со списком Дила и Кеннеди (Deal & Kennedy).

В конечном счете трудно избежать того факта, что культурные изменения сложны, но культура организации настолько важна для успешного выполнения стратегии, что игнорировать ее нельзя.

Дополнительные источники

Современный стратегический менеджмент : учебник для магистров / под ред. А.Н. Петрова. СПб. : Изд-во СПбГУЭ, 2018. 566 с.

В учебнике подробно исследуются понятия видения, миссии, целей, ценностей и их взаимосвязи. Также представлены современные точки зрения на понятие культуры организации, на ее взаимосвязь со стратегией организации.

Петров А.Н. Стратегический менеджмент: в поисках новой парадигмы / А.Н. Петров. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2022. 345 с.

В главе «Стратегический менеджмент как взаимодействие стейкхолдеров» подробно исследованы новаторская теория «совместного создания ценностей» Р. Нортон и «классическая теория стейкхолдеров» Р. Фримена.

Литература

Ackermann F., Eden C. Making Strategy: Mapping Out Strategic Success. London: Sage, 2011.

Barney J.B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? // Academy of Management Review. 1986. 11 (3): 656–65.

Beale I. Businesses need to prepare for full costs of cyber-attacks: Lloyd's. — <https://www.lloyds.com/news-and-risk-insight/press-releases/2017/06/cyber-report-launch> (дата обращения: 12 июня 2019 г.).

Birkinshaw J., Foss N.J., Lindenberg S. Combining purpose with profits. MIT Sloan Management Review, Spring, 2014.

Bulkin B. Crash Course: One Year to Become a Great Leader of a Great Company. London: Whitefox, 2015.

Cable D., Vermeulen F. Making work meaningful: a leader's guide // McKinsey Quarterly. 2018, October.

Czarniawska B. Narrating the Organization. Chicago, IL: Chicago University Press, 1997.

Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

Edersheim E.H. The BP culture's role in the Gulf Oil Crisis. — <https://hbr.org/2010/06/the-bp-cultures-role-in-the-gu> (дата обращения: 12 июня 2019 г.).

Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, MA: Pitman, 1984.

Friedman M. The social responsibility of business is to increase profits // New York Times Magazine. 1970. 13 September.

Groysberg B., Lee J., Price J., Cheng J. The leader's guide to corporate culture: how to manage the eight critical elements of organizational life // Harvard Business Review. 2018, January-February.

Hickson D.J., Miller S.J. & Wilson, D.C. Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions // Journal of Management Studies, 2003. № 40 (7): 1803–36.

Huff A.S. Mapping Strategic Thought. Chichester: John Wiley, 1990.

Jensen M.C. Value maximization and the corporate objective function // Andriof J., Waddock S., Rahman S. and Husted. B. (eds). Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility, and Engagement. Sheffield: Greenleaf, 2002. P. 65–84.

Johnson G. Managing strategic change-strategy, culture, and action // Long Range Planning. 1992. № 25 (1): 28–36.

Kenny G. Your company's purpose is not its vision, mission, or values // Harvard Business Review. 2014. September.

Kourdi J. Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making (3rd edn). London: Economist, 2015.

Mackay B, Arevuo M, Mackay D, Meadows M. Strategy. Theory, Practice, Implementation. OXFORD University Press, 2020.

Mendelow A. Environmental scanning: the impact of the stakeholder concept // ICIS 1981 Proceedings, 1981.

Mendelow A. Proceedings of the Second International Conference on Information Systems. Cambridge: MA, 1986.

Palotta D. Do you have a mission statement, or are you on a mission? // Harvard Business Review. 2011. January.

Ramaswamy V., Gouillart F. Building the co-creative enterprise // Harvard Business Review. 2010. № 88 (10): 100–9.

Schein E.H. Organizational Culture and Leadership (2nd edn). San Francisco, CA: Jossey Bass, 1997.

Schreyogg G., Sydow J. The Hidden Dynamics of Path Dependence: Institutions and Organizations. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.

Stewart R. Clegg, Jochen Schweitser, Andrea Whittle and Christos Pitelis. Strategy. 2nd Edition. Theory and Practice. Sage edge. 2017.

Stout L. The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2012.

Sull D., Suit C. Research insight: with goals, FAST beats SMART. — <https://sloanreview.mit.edu/article/with-goals-fast-beats-smart/> (дата обращения: 12 июня 2019 г.).

Tata R., Hall S.L., Sharma A., Sarkar C. Why making money is not enough. MIT Sloan Management Review, Summer, 2013.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. 1997. 18 (7): 509–33.

Van der Linden B., Freeman E. Profit and other values: thick evaluation in decision making // Business Ethics Quarterly. 2017. № 27 (3): 353–79.

Weick K.E. Making Sense of the Organization. Oxford: Blackwell, 2001.

Weick K.E. Making Sense of the Organization, Vol. 2. The Impermanent Organization. Chichester: John Wiley, 2009.

Zappos. What we live by. — <https://www.zappos.com/about/what-we-live-by> (дата обращения: 12 июня 2019 г.).

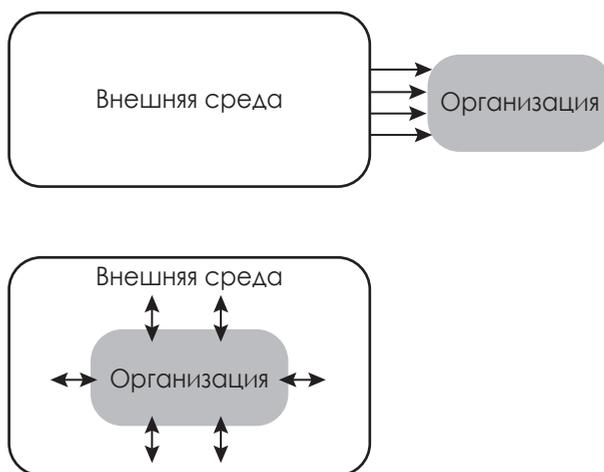
Глава 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО КОНТЕКСТА

2.1. Понятие внешнего контекста

Термин «внешний контекст», или «внешняя среда», относится ко всем аспектам ситуации, в которой находится организация, и которые существуют за пределами ее непосредственного контроля. Ради облегчения анализа внешняя среда часто рассматривается как отдельная данность, действующая на организацию. Такое понимание организации и ее среды называется **изолированной интерпретацией** и представлено на рис. 2.1.

Эта **изолированная интерпретация** соответствует тому, что Ким и Моборн (Kim & Mauborgne, 2009) описывают как **структуралистский подход** к стратегии, т. е. при анализе стратегии обычной практикой является проводить анализ внешней среды, при котором упор делается только на влияние внешней среды на организацию.

Изолированная интерпретация — организация отделена от внешней среды



Встроенная интерпретация — организация воспринимается как часть внешней среды

Рис. 2.1. Изолированная и встроенная интерпретация внешнего контекста организации

При таком изолированном подходе к анализу возникает неполная картина возможностей и угроз, представляемых внешней средой. В качестве альтернативы организацию можно рассматривать как составную часть ее контекста, встроенного в более широкую систему внешних взаимодействий и событий. Этот принцип представлен на рис. 2.1 как **встроенный подход** к анализу внешней среды. Опыт работы с организационной стратегией показывает, что в результате анализа разрабатываются различные стратегические идеи в зависимости от того, как интерпретируются отношения между организацией и ее внешней средой.

Общепризнано, что события, происходящие во внешней среде, ограничивают или способствуют применению для организации возможных стратегических вариантов. Однако можно также утверждать, что стратегический выбор, который делают организации, будет, в свою очередь, формировать внешнюю среду. Например, законодательная среда как широкомасштабный нерыночный фактор воздействует на граждан и организации, ограничивая их деятельность. Однако организациям не обязательно быть пассивными объектами воздействия законодательных сил. Так, например, в Великобритании группы общественности успешно лоббировали местные органы власти, чтобы те отложили или запретили в своем округе добычу сланцевого газа путем гидравлического разрыва пласта (фрэкинга) (Nyberg et al., 2018). Через индивидуальную или коллективную лоббистскую деятельность организация может играть активную роль в формировании законодательного контекста, в котором она работает.

Теоретики процессов, такие как Чиа и Хольт (Chia & Holt, 2009), уже давно выступают за встроенную интерпретацию отношений между организацией и средой. Кроме того, рост популярности теории динамических возможностей и связанного с ней представления о том, что организации могут иметь возможность активно формировать свой внешний контекст, бросили вызов структуралистскому мышлению и анализу внешней среды. Таким образом, хотя внешняя среда обеспечивает контекст деятельности организации, она также частично является продуктом предыдущей организационной деятельности через отношения с другими внешними факторами во внешних структурах. Например, совместные действия немецких, итальянских и французских автопроизводителей, лоббирующих свои правительства, ускорили подготовку внутренней законодательной среды, благоприятной для беспилотных транспортных средств. В свою очередь, правительства Германии, Италии и Франции возглавили внесение изменений в автомобильное соглашение ООН 46-летней

давности; эти изменения касались поддержки беспилотных транспортных средств во всем мире и были подписаны в 2014 году.

Способность предвидеть влияние стратегических действий на внешнюю среду может помочь процессам принятия организационных решений и определить пути, которыми деятельность организации может благоприятно влиять на внешнюю среду. Чтобы представить себе, как это проявление встроенной точки зрения может происходить, в теории и практике стратегии все чаще используется термин «**экосистема**», чтобы привлечь внимание к взаимосвязанной природе существования организации.

Согласно Муру (Moore, 2006), термин «бизнес-экосистема» относится к преднамеренно создаваемым сообществам экономических субъектов, чья индивидуальная коммерческая деятельность в значительной степени разделяет судьбу всего сообщества. В настоящее время любая организация редко не имеет какого-либо сотрудничества с другими организациями. По мере того, как связи и отношения сотрудничества множатся, возникает сеть организаций, совместно создающих ценность, в рамках которой со временем развиваются структуры, отношения и методы работы. Внешние структуры и отношения, в которые встроена та или иная организация, могут быть описаны как **бизнес-экосистема организации**.

В последние годы использование концепции экосистемы как способ представить внешний контекст организации выросло и расширилось. Действительно, понятие экосистемы как наиболее релевантное обозначение внешнего контекста организации в настоящее время бросает вызов понятию «отрасль» (Fuller et al., 2019). Как показано на рис. 2.2, в обзоре теоретической литературы (Tsujimoto et al., 2018) определили, что понятие экосистемы можно применять для описания всех субъектов, связанных с отдельными отраслями (такими как массовые поставки на рынок электромобилей), смежными отраслями (все типы производителей автомобилей) или же это могут быть широкие экосистемы «многосубъектных» сетей (бизнес-экосистема плюс дополнительные субъекты, такие как правительства, потребители и университеты). Отметим также, что все экосистемы существуют в пределах естественной среды.

Под внешней средой можно понимать сложное расположение переплетающихся структур. Термин «структуры» относится к устойчивым физическим, социальным и институциональным условиям, в которых происходит деятельность организации.

- **Физическая среда** — это географическая территория, местность и место, где расположена организация. Например, на производство шотландского

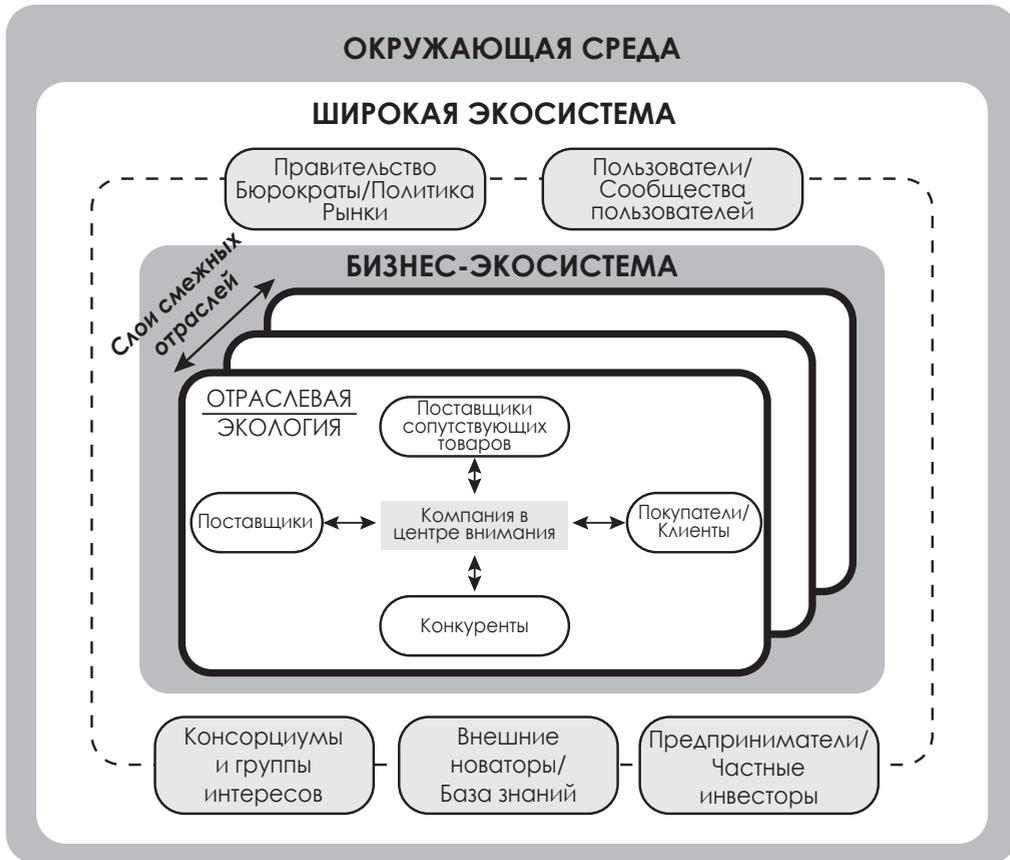


Рис. 2.2. Экосистемные интерпретации внешнего контекста организации

виски сильное влияние оказывают географические границы: чтобы их продукция считалась шотландским брендом, производители должны работать в пределах соответствующей местности в Шотландии.

- **Социальная среда** — это стейкхолдеры — сотрудники, сообщества, поставщики, клиенты, конкуренты и т. д., с которыми данная организация напрямую взаимодействует. Например, для гигавоза «Тесла» (Tesla) в «Рено» (Reno), чтобы обеспечить эффективное и успешное развитие промышленного объекта, требовалось наладить взаимодействие с потенциальными сотрудниками, местными органами власти, представителями сообщества и организациями-поставщиками.

• **Институциональная среда** — это внутренняя ситуация для деятельности организации — правительственные органы, отраслевые секторы, группы клиентов, национальные культуры и т. д., в которые организация встроена. Авиакомпания Арабских Эмиратов («Эмирэйтс Эйрлайнз»), например, должна действовать в рамках правил и законодательства торговых блоков, таких как ЕС, а также «политики открытого неба» и законов стран, в которых она осуществляет свою деятельность. От нее также требуется соответствие общепринятым техническим и эксплуатационным практикам мировой авиационной отрасли.

При изучении внешнего контекста можно провести полезное бинарное различие между рыночными и нерыночными структурами (Doh et al., 2012).

• К рыночным структурам относится расстановка конкурентов, поставщиков и клиентов, заинтересованных в том или ином продукте или услуге. Рыночные структуры оказывают непосредственное влияние на конкурентное преимущество организации и, как отмечено далее, могут быть профилированы отраслевыми силами и методами конкурентного анализа.

• К нерыночным структурам относятся все прочие устойчивые аспекты внешней среды — правительственные и неправительственные организации, местные сообщества, природная среда, университеты и т. д., в которых осуществляется деятельность организации. Влияние нерыночных структур на конкурентное преимущество организации можно проанализировать с помощью PESTEL-анализа, подробно описанного далее.

Структуры составляют организационный ландшафт, который с помощью стратегического анализа можно отобразить в виде карты. Профессор Гарварда и бывший консультант компании «МакКинзи» (McKinsey) Панкай Гемават (Pankaj Ghemawat) выступает за картирование бизнес-ландшафтов — графическое построение различных стратегических вариантов с точки зрения их потенциального вклада в экономическую прибыльность данных структур во внешнем контексте (Ghemawat, 2017). Согласно Гемавату, цель стратегии состоит в том, чтобы найти на этом ландшафте «высшие точки», где стратегический выбор обеспечивает высокую экономическую отдачу для организации с учетом ее контекста.

Взаимоотношения. Сосредоточение внимания на анализе структур или рыночных/нерыночных факторов — удобный способ деления внешнего контекста. Также, обращая внимание на взаимосвязь этих структур и факторов, можно получить ценную информацию. Как предполагают Махони и Макгахан (Mahoney & McGahan, 2007: 12), организации существуют «в сети

причинно-следственных связей, образуемых отношениями между правительствами, отдельными лицами, рынками и другими социальными институтами». Интерпретируя характер отношений между различными аспектами внешней среды, вы можете понять разворачивающиеся во внешнем контексте тенденции. Например, для энергетических компаний понимание результатов исследований в области технологии гидроразрыва пласта (фрэкинга) должно сопровождаться пониманием отношения общества и государства к воздействию таких методов добычи на окружающую среду. Без понимания того, как совместно развиваются инициативы правительств, потребителей и исследователей, невозможно создать сбалансированное представление о коммерческом потенциале технологии фрэкинга и связанных с ним стратегических вариантов деятельности компании.

Оценка последствий того, как организация относится к своей внешней среде, может создавать аргументы в поддержку стратегических действий. В аспектах внешней среды, которые часто требуют внимания руководства, таких как непосредственная конкурентная среда, более глубокое понимание отношений между конкурентами и группами клиентов — жизненно важная информация. Например, если организация узнает, что после серии неудач в вопросах качества ранее лояльный клиент больше не доверяет кому-то из конкурентов, до сих пор являвшемуся исключительно их поставщиком, это может представлять собой возможность, которую нужно использовать. Организация может составить карту своих отношений с внешними стейкхолдерами, продумав вопрос «С кем мы взаимодействуем?» Далее, размышляя о том, «кто взаимодействует с нашей внешней средой и как это может на нас отразиться?», мы получим восприятие того, как будет разворачиваться контекст внешней среды в более общем плане. И в том, и в другом случае анализ отношений и взаимодействий внутри и за пределами организации может дать ценные стратегические идеи.

Разработка ключевого набора данных о внешней среде. Как отмечают Вуоринен и соавт. (Vuorinen et al., 2018), нам доступны сотни инструментов для проведения стратегического анализа среды. Каждый из них исследует тот или иной аспект внешнего контекста с разным охватом и фокусом обзора. Столкнувшись с таким кружащим голову набором вариантов, с чего же начать формировать свои знания о внешнем контексте? Мы обсудим, как можно использовать набор из трех методов — PESTEL-анализ, анализ отраслевых сил и конкурентный анализ — для исследования внешнего контекста способами, дополняющими друг друга. В соответствии с советом Хэмбрика и Фредрик-

сона (Hambrick & Fredrickson, 2001), каждый метод направляет внимание на конкретные аспекты внешней среды и, используя теоретически обоснованный структурированный подход, помогает разработать набор выводов, специфичных для конкретной рассматриваемой организации. Как показано в табл. 2.1, каждому методу присущи свои преимущества и ограничения, о которых следует помнить при проведении стратегического анализа.

Таблица 2.1

Назначение, преимущества и ограничения ряда инструментов анализа внешней среды

Метод	Цель	Преимущества	Ограничения
PESTEL-анализ на макроуровне	Определить общие тенденции во внешнем контексте, способные оказывать влияние на широкую экосистему, в которой работает организация. Получить представление о том, как решать эти проблемы в будущем или попытаться повлиять на макросреду	<ul style="list-style-type: none"> + Может обеспечить предвидение угроз актуальности/существованию организации. + Помогает определить, куда следует направить долгосрочные инвестиции и наращивание потенциала. + Подчеркивает возможности формирования экосистемы так, чтобы это было выгодно для данной организации. + Снижает вероятность того, что вас подловят в «слепых зонах» стратегического командного мышления 	<ul style="list-style-type: none"> - Значительные объемы данных, как правило, требуют управления и расставления приоритетов. - Дает разные результаты в зависимости от того, где проведены границы анализа. - Рассматривает внешние факторы по отдельности, изолированно: макросреда является результатом сложных комбинаций факторов PESTEL. - Не рассматривает рыночную специфику конкуренции для той или иной организации
Анализ отраслевых сил на уровне рынка	Оценить привлекательность рынков и отраслей, в которых организация ведет конкурентную борьбу. Направить энергию и усилия на рынки, где будет максимальный потенциал отдачи для организации	<ul style="list-style-type: none"> + Упорядочивает анализ привлекательности рынков, на которых конкурирует организация. + Предоставляет средства определения того, с каких рынков организации нужно выйти контролируемым образом. 	<ul style="list-style-type: none"> - Выводы здесь могут быть очень чувствительны к тому, где проходят границы рынка. - Не учитывает нюансы обслуживания разных сегментов рынка. - Может вводить в заблуждение высоким уровнем консолидации

Окончание табл. 2.1

Метод	Цель	Преимущества	Ограничения
		+ Определяет действия, которые можно предпринять для расширения рыночных условий, благоприятных для организации	данных, а более осмысленное внимание к отдельным продуктам или географическим рынкам отнимает много времени у рабочей группы стратегов
Конкурентный анализ на микроуровне	Сосредоточиться на достижении глубокого понимания деятельности прямых конкурентов и того, что представляет ценность для целевых клиентов. Оценить, насколько вероятно, что организация сможет эффективно конкурировать в этом контексте	+ Генерирует стратегические идеи, имеющие большое значение для «повседневных» операций. + Сосредоточен на создании ценности для клиентов, привлекая внимание к конкурентным преимуществам. + Привносит строгость и четкую структуру в анализ непосредственной конкуренции, контролируя появление «общепринятых мнений» о факторах конкурентного успеха в процессе разработки стратегии	- Сосредоточен только на информации, связанной с сегментом рынка. - Плохо учитывает тенденции и будущие траектории развития. - Требуется высокого уровня исполнительской дисциплины, так как рассматривает факторы, о которых многие в организации считают, что уже много знают. - Может раскрыть политически чувствительную информацию о том, насколько хорошо организация способна вести конкурентную борьбу

При использовании в сочетании эти методы генерируют базовый набор данных о внешней среде, который служит надежной отправной точкой для обсуждения стратегии (Kaplan & Norton, 2008). С точки зрения окупаемости усилий для многих стратегических рабочих групп этого базового набора данных будет достаточно. Для тех же, кто захочет провести детальный анализ в соответствии с предполагаемыми потребностями ситуации в организации, этот базовый набор данных образует надежную платформу для такого рода работы.

Методы, которые мы рассмотрим, можно описать с точки зрения уровня анализа. Другими словами, каждый из них имеет разный охват, подводя нас к

анализу внешнего контекста. Мы рассмотрим каждый из них по очереди — определяя структуру, рассматривая теорию, служащую обоснованием, анализируя применение и подчеркивая ограничения каждого метода. Затем мы рассмотрим, как идеи, полученные с помощью каждого инструмента, можно использовать в сочетании для получения полезного набора данных о внешней среде.

2.2. PESTEL-анализ

PESTEL-анализ — это метод изучения тенденций, наблюдаемых в макросреде, и того, как они могут влиять либо находиться под влиянием той или иной организации. Он подвергает тщательному анализу нерыночные структуры, в которых организация осуществляет свою деятельность и в которые она встроена. Для стратегов PESTEL-анализ полезен как наводящее на размышления дополнение к выводам, относительно рыночных структур, обнаруженных в ходе отраслевого и конкурентного анализа.

PESTEL — аббревиатура, объединяющая шесть факторов макросреды, которые можно использовать для построения описания широкого внешнего контекста:

Political (политический) — местные, национальные и надрегиональные политические тенденции, формирующие среду, в которой организация осуществляет свою деятельность. При этом будет учитываться, как политическая воля влиятельных лиц, политических партий, групп, проводящих политические компании, а также местных, национальных и региональных органов власти может оказывать прямое или косвенное влияние на среду, в которой организация осуществляет свою деятельность. Стратег может захотеть рассмотреть, как индивидуально или коллективно с другими они смогут получить свой голос в политическом процессе. Например, подход президента Трампа (Trump) к бизнесу и экологической политике ознаменовал смену направления, заданного администрацией Обамы (Obama), изменив ландшафт возможностей и угроз для тех, кто работает или ведет торговлю во многих отраслях на территории США (Wright et al., 2019).

Economic (экономический) — состояние и тенденции (часто циклические) экономической деятельности, оказывающие влияние на деятельность организации. При этом будут учитываться такие факторы, как цены на энергоносители, процентные ставки, обменный курс иностранной валюты, рост ВВП и т. д. в экономических условиях, в которых организация осуществляет свою

деятельность. Для стратега знание макроэкономических условий — ключевой фактор управления рисками и принятия решений в отношении инвестиций и управления производственными мощностями.

Например, на экономику мировой авиационной отрасли и жизнеспособность многих компаний, конкурирующих в этой отрасли, влияет колебание цен на нефть. Как следствие, многие авиакомпании при покупке топлива участвуют в деятельности по управлению финансовыми рисками, называемой хеджированием.

Social (социальный) — тенденции в настроениях и демографии в обществе в целом, формирующие продукты, услуги и методы работы организации. При анализе макросоциальных условий нужно будет учитывать, как развиваются требования и потребности клиентов в долгосрочной перспективе и как меняются ожидания сотрудников и их доступность. Для стратега этот фактор поднимает вопросы о том, в какие возможности и производственные мощности необходимо инвестировать сейчас, чтобы быть в состоянии стабильно удовлетворять будущие потребности клиентов. Так, к примеру, изменение отношения потребителей к данным, технологиям, мобильным устройствам и открытости информации привело к созданию совершенно новых рынков и отраслей, основанных на платформах социальных сетей.

Technological (технологический) — разработки продуктов, процессов и технологий предоставления услуг, а также связанные с ними возможности и влияние на создаваемую организацией ценность, и на то, как она работает. При этом нужно будет рассмотреть, как технологические разработки во всех сферах жизни и на всех местах могут перейти в сферу деятельности организации. Здесь все тенденции в области инвестиций, исследований и разработок рассматриваются через базу знаний (университеты, институты, колледжи и т. д.) в этой и других отраслях и в разных географических регионах. Для стратега это может быть тревожной частью анализа, поскольку здесь необходимо усвоить и «переварить» потенциальные последствия технического прогресса (от возможности, меняющей правила игры, для использования которой потребуются трансформация всей организации, до вероятных событий исчезновения текущей организационной структуры).

Environmental (окружающая среда) — макрообзор того, как изменение состояния природной среды повлияет на деятельность всех участников экосистемы организации. В широком смысле это будет касаться последствий изменения климата для окружающей среды и приемлемых организационных практик, мер регулирования воздействия на окружающую среду (например,

контроль отходов, выбросов, углеродного следа), а также стимулов и возможностей внедрения прогрессивных экологических практик. Экологический аспект имеет явное пересечение со всеми другими категориями PESTEL, но его стоит особо выделить как повторяющийся влиятельный макрофактор, который будет определять будущий контекст операционной деятельности для отраслей. Для стратега этот фактор привлекает внимание к повестке дня организации в области устойчивого развития и к тому, как этот аспект может отразиться на стратегии.

Legislative (законодательное) направление движения и запланированные изменения в законах, законодательстве и нормативных актах, затрагивающие всех стейкхолдеров в регионах, где организация осуществляет свою деятельность. Рассматривая текущие и вероятные будущие официальные параметры, в рамках которых организация осуществляет свою деятельность, можно принимать решения о том, как оптимально организовывать эту деятельность и как изменять конфигурацию продуктов/услуг, чтобы использовать возможности и избегать издержек несоблюдения, как то предусмотрено нормами законодательного контекста. Например, изменения в законодательстве о минимальной заработной плате могут повлиять на объем услуг, предлагаемых благотворительными организациями, поскольку источники финансирования не могут соответствовать установленным законом обязательствам.

Как применять метод PESTEL-анализа

Метод PESTEL-анализа можно использовать для проведения макроэкономического анализа с максимальной отдачей от усилий. Важно помнить, что идеальная модель внешней среды — недостижимый результат. Вместо этого данный анализ можно использовать для выявления в широкой экосистеме тенденций, которые могут потребовать стратегического реагирования со стороны организации.

Этап 1. Согласуйте принципы работы и границы факторов PESTEL.

Хотя PESTEL-анализ предназначен для того, чтобы направить ваше внимание на изучение широкой экосистемы, в которой ваша организация существует, также важно определить пределы каждой области этого анализа. Проведение границы, определяющей включения в анализ PESTEL, повлияет на усилия, затрачиваемые на проведение исследования. Например, представьте, что вы изучаете тенденции макросреды индийской авиакомпании, обслуживающей только внутренний рынок. Вы проводите PESTEL-анализ авиационной отрасли Индии, Азии или всего мира?

Мы советуем устанавливать границы для каждого фактора PESTEL в соответствии с его значимостью для организации. Каждая группа, разра-

батывающая и воплощающая стратегию, имеет свои суждения, что может привести к различным результатам по каждому отдельно взятому фактору. Ключевой вопрос, который вы должны задать себе: «Какие тенденции макросреды могут повлиять на нас в будущем?» В случае с индийской авиакомпанией, возможно, придется учитывать глобальные тенденции в области авиационных технологий, поскольку распространение любой новой технологии в будущем, вероятно, сделает ее актуальной и для данной организации. Однако с точки зрения макросоциальных тенденций ограничить этот анализ Индией более разумно, учитывая ориентированность данной авиакомпании на внутренний рынок.

Этап 2. Создайте план исследования, чтобы изучить эти факторы PESTEL. Чтобы упражнение по проведению PESTEL-анализа было управляемым, полезно создать первоначальный план исследования. Здесь разумно будет начать с определения источников и ресурсов, которые можно проверить на предмет влияния макротенденций, применяя принцип «актуальности» из шага 1 для установления соответствующих ограничений. Возможные источники включают, помимо прочего, публикации государственных органов и торговых ассоциаций, отраслевых и научных журналов, некоммерческих и неправительственных организаций, деловой прессы и основных средств массовой информации, большинство из которых доступны в Интернете или напрямую. Дальнейшие специализированные исследования и данные могут быть доступны за отдельную плату или в библиотеках.

Этап 3. Заполните таблицу описаниями актуальных факторов, полученных из анализа внешней среды. Создайте таблицу, как показано на рис. 2.3, в которую вы соберете результаты проведенного исследования PESTEL. Рекомендуется, чтобы описания были краткими, а вспомогательная информация и источники были оформлены отдельным документом. Там, где есть варианты категорий, по которым можно распределить выявленную тенденцию, выбирайте наиболее подходящую. Однако не дублируйте запись более чем в одной категории. Структура выполнит свою задачу при условии, что точка зафиксирована в таблице лишь однажды.

Этап 4. Расставьте приоритеты среди тенденций макросреды, выявленных на основе потенциального воздействия в будущем. PESTEL-анализ выявит множество возможных воздействий макросреды на организацию. Не все из них будут иметь равную актуальность или важность для будущего организации. Приоритизация выявленных тенденций — важный шаг в преобразовании PESTEL-исследований в полезный стратегический результат.

Стратегическое проектирование

Фактор	Описание	Расстановка приоритетов
Политические		⊕
		⊕
Экономические		⊕
		⊕
Социальные		⊕
		⊕
Технологические		⊕
		⊕
Экологические		⊕
		⊕
Законодательные		⊕
		⊕

а

Фактор	Описание	Расстановка приоритетов
Политические	В США и странах Европы складывается благоприятная политика для своих домашних игроков	⊕
	Как следствие брексита может возникнуть политическое вмешательство в условия торгового блока	⊕
Экономические	Избыточные мощности в отрасли (25–30%)	⊕
	Появление в основных областях роста во многих развивающихся экономиках «среднего класса»	⊕
Социальные	Высокий мировой спрос на «люксовые бренды»	⊕
	Поколение Y повышает спрос на устойчивые продукты	⊕
Технологические	Появление гибридных и электрических технологий	⊕
	Беспилотные автомобили приближаются к стадии коммерциализации	⊕
Экологические	Контроль загрязнения воздуха/выбросов обсуждается на общественных дебатах во всем мире	⊕
	Углеродный след в производстве находится под пристальным вниманием	⊕
Законодательные	Ужесточение европейского законодательства, регулирующего контроль за выбросами	⊕
	Принятие в мировом законодательстве закона о возможности вторичной переработки материалов	⊕

б

Фактор	Описание	Расстановка приоритетов
Политические	В США и странах Европы складывается благоприятная политика для своих домашних игроков	⊕
	Как следствие брексита может возникнуть политическое вмешательство в условия торгового блока	⊕
Экономические	Избыточные мощности в отрасли (25–30%)	●
	Появление в основных областях роста во многих развивающихся экономиках «среднего класса»	●
Социальные	Высокий мировой спрос на «люксовые бренды»	●
	Поколение Y повышает спрос на устойчивые продукты	●
Технологические	Появление гибридных и электрических технологий	●
	Беспилотные автомобили приближаются к стадии коммерциализации	●
Экологические	Контроль загрязнения воздуха/выбросов обсуждается на общественных дебатах во всем мире	●
	Углеродный след в производстве находится под пристальным вниманием	●
Законодательные	Ужесточение европейского законодательства, регулирующего контроль за выбросами	●
	Принятие в мировом законодательстве закона о возможности вторичной переработки материалов	●

в

ПОДГОТОВИТЬ ШАБЛОН

Создать пустую таблицу, готовую для заполнения описательными данными. Обратите внимание: в этот пример включены только 2 описания. Это только ради того, чтобы сэкономить место. Вы можете включать столько записей, сколько сочтете уместным на практике

ДОБАВИТЬ ОПИСАНИЯ

Основываясь на исследовании контекста макросреды, добавьте описания тенденций и влияний, которые могут оказать воздействие на организацию. В этих описаниях придерживайтесь краткого формата для удобства использования, указывая ключевые факты и цифры, но опуская детали для оформления в отдельный пояснительный документ

РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ В ОПИСАНИИ

Опираясь на данные исследования, обсудите относительную приоритетность всех введенных в таблицу описаний. Такая расстановка приоритетов будет особой для каждой организации, в которой рабочая группа разрабатывает стратегию. В этом примере используется визуальный индикатор — чем больше квадрантов заполнено, тем выше приоритетность. Цифры, буквенные обозначения или простая категоризация («приоритетно/неприоритетно») также будут работать

Фактор	Описание	Расстановка приоритетов
Политические	В США и странах Европы складывается благоприятная политика для своих домашних игроков	⊕
	Как следствие брексита может возникнуть политическое вмешательство в условия торгового блока	⊖
Экономические	Избыточные мощности в отрасли (25–30%)	⊖
	Появление в основных областях роста во многих развивающихся экономиках («среднего класса»)	⊕
Социальные	Высокий мировой спрос на «люксовые бренды»	⊕
	Поколение Y повышает спрос на устойчивые продукты	⊕
Технологические	Появление гибридных и электрических технологий	⊕
	Беспилотные автомобили приближаются к стадии коммерциализации	⊕
Экологические	Контроль загрязнения воздуха/выбросов обсуждается на общественных дебатах во всем мире	⊖
	Углеродный след в производстве находится под пристальным вниманием	⊖
Законодательные	Ужесточение европейского законодательства, регулирующего контроль за выбросами	⊖
	Принятие в мировом законодательстве закона о возможности вторичной переработки материалов	⊖

РЕШИТЬ, ЧТО ОТСЕЧЬ
Обсудите в рабочей группе, где провести черту при оценке стратегических выводов после расстановки приоритетов. В этом случае в качестве тем для разработки выводов и вариантов действий выбираются 5 наиболее важных факторов

г

Выводы	Варианты действий
Избыток производственных мощностей означает, что консолидация весьма вероятно — неизбежно произойдет волна слияний и поглощений, к которой организация должна подготовиться: в плане защиты или использования складывающихся возможностей	
Если рост будет исходить от среднего класса в развивающихся странах, компании необходимо сохранить сильное присутствие на этих рынках	
Крупный технологический прорыв, связанный с беспилотными транспортными средствами и электрическими технологиями, требует инвестирования в компетенции, необходимые для работы в новом ландшафте	
Необходимо подготовиться к введению новых законов ЕС об ужесточении контроля за выбросами, затрагивающих всех игроков европейского рынка	

РАЗРАБОТКА ВЫВОДОВ
Обсуждая выявленные приоритеты в совокупности, определитесь с выводами для будущего организации. Там, где это уместно, объединяйте факторы вместе, чтобы сделать вывод. В этом примере технологический прорыв, вызванный двумя приоритетными факторами, разрешается с помощью одного единого вывода

д

Выводы	Варианты действий
Избыток производственных мощностей означает, что консолидация весьма вероятно — неизбежно произойдет волна слияний и поглощений, к которой организация должна подготовиться: в плане защиты или использования складывающихся возможностей	Организация и управление финансовым положением для предотвращения поглощений Анализ рыночных комиссий в поиске вариантов слияния и поглощения
Если рост будет исходить от среднего класса в развивающихся странах, компании необходимо сохранить сильное присутствие на этих рынках	Изучите варианты создания совместных предприятий на 10 важнейших развивающихся рынках Инвестируйте в маркетинговую аналитику по всем развивающимся рынкам
Крупный технологический прорыв, связанный с беспилотными транспортными средствами и электрическими технологиями, требует инвестирования в компетенции, необходимые для работы в новом ландшафте	Поставьте в приоритет инвестиции в исследование и разработку электромобилей Привлеките фирмы-партнеры для разработки беспилотных технологий
Необходимо подготовиться к введению новых законов ЕС об ужесточении контроля за выбросами, затрагивающих всех игроков европейского рынка	Лоббируйте долгосрочные рамки введения соответствия новым стандартам выбросов Увеличьте количество сотрудников, отвечающих за соблюдение требований по уровню выбросов

ВАРИАНТЫ ДЕЙСТВИЙ
Под заголовком «варианты действий» для каждого вывода разработайте потенциальные ответные действия организации. Эти варианты не являются обязательными для выполнения. Вместо этого они будут включены в процесс разработки стратегии как варианты действий для рассмотрения, подкрепленные анализом макросреды

е

Рис. 2.3. Результаты PESTEL-анализа:

а — выполнение PESTEL-анализа для международной автомобильной компании: подготовить шаблон; б — выполнение PESTEL-анализа для международной автомобильной компании: добавить описания; в — выполнение PESTEL-анализа для международной автомобильной компании: расстановка приоритетов в описании; г — выполнение PESTEL-анализа для международной автомобильной компании: решить, что отсесть; д — выполнение PESTEL-анализа для международной автомобильной компании: разработка выводов; е — выполнение PESTEL-анализа для международной автомобильной компании: варианты действий

В ходе обсуждений и дискуссий с теми, с кем вы работаете, руководствуясь своим суждением, расставьте соответствующие приоритеты каждому из выявленных факторов макросреды. Это должно привести к простой маркировке каждого фактора «приоритетно/неприоритетно» и общему, разделяемому всеми пониманию их обоснования. В таблице зафиксируйте результаты расстановки приоритетов для каждой из выявленных тенденций. Приоритетные тенденции можно особо выделить: жирным шрифтом и/или при необходимости наглядно отобразить ранжирование. Рабочие группы иногда успешно используют визуальные индикаторы, выполняя эту задачу.

Этап 5. Разработка организационных выводов по приоритетным тенденциям. В соответствии с целями этого типа стратегической практики сформируйте свои знания о внешнем контексте, обсуждая возможные выводы для организации по приоритетным факторам. Для этого вам следует обсудить вопрос: «Если эта тенденция продолжится, как ожидается, что это может означать для нашей организации в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах?» Одна приоритетная тенденция может иметь несколько выводов, и каждый вывод может поддерживаться более чем одной приоритетной тенденцией. Вы можете обнаружить, что организационные выводы опираются на несколько факторов PESTEL. Это нормально и подчеркивает, что макроконтекст разделяется на отдельные категории только для нашего удобства при проведении анализа. На этом этапе целесообразно создать отдельную таблицу выводов, как показано на рис. 2.3, е.

Этап 6. Определить варианты действий в ответ на организационные выводы. Если вы решите, что выводы могут потребовать от организации мер реагирования, последним шагом в PESTEL-анализе будет определение вариантов стратегических инициатив/действий. Перечисленные таким образом варианты не являются обязательными к действию. Скорее, этот шаг вносит полезный вклад в процесс принятия стратегических решений, отражая тенденции и соображения относительно макросреды. Например, представьте, что вы определили вывод на основе макротенденций, согласно которому «наши текущие продукты, вероятно, устареют в течение трех лет». Соответствующими вариантами стратегических действий могут быть следующие: «Уйти с рынка этих продуктов в течение следующего года», «инвестировать в исследования и разработки в целях создания продуктов нового поколения» и «лоббировать более жесткое регулирование новых технологий».

Варианты действий могут быть сосредоточены на том, как сохранить или увеличить конкурентное преимущество или ключевое преимущество за

счет разумного реагирования на макроэкономические тенденции. Варианты действий могут касаться того, как попытаться сформировать макротенденции, а также как реагировать на последствия, вызванные изменениями в широкой экосистеме. Определение вариантов действий поможет вам избежать чувства беспомощности при столкновении с последствиями действия сил внешней среды. Завершая свой PESTEL-анализ подбором вариантов действий, вы сможете сосредоточить внимание на деятельности и создать платформу, на которую можно опираться при использовании других методов анализа.

2.3. Анализ структуры и динамики рынка

В данном разделе мы рассмотрим метод изучения структуры и динамики рынков, на которых организация предлагает свои товары или услуги. Понятию «рынок» можно дать такое определение, как отдельные лица, организации и виды деятельности, связанные с предоставлением или потреблением продукта, или услуги в пределах определенной географической зоны. «Отрасль» может быть определена как: связанные между собой рынки, которые можно сгруппировать либо по сходству предлагаемых продуктов (например, отрасль мобильных компьютеров), либо по географическому признаку (например, австралийская отрасль). Анализ отраслевых сил дает возможность изучить, какие последствия для организации несет то, как рынок структурирован и взаимодействует сейчас и в будущем. Хотя этот анализ можно применить ко всей отрасли в целом, мы рассмотрим более конкретное его применение — к конкретному географическому или товарному рынку.

Рынки могут существенно различаться и различаются по размеру и характеристикам. Организации также могут стремиться вести конкурентную борьбу на целом ряде различных товарных или географических рынков, каждый из которых имеет свои отличительные характеристики. На любом рынке может быть много способов, которыми организации стремятся вести конкурентную борьбу и действовать. Анализ отраслевых сил помогает стратегу решить, должна ли организация продолжать свою деятельность на том или ином рынке, и если да, то какие действия помогут сформировать конфигурацию рыночной структуры, выгодную для данной организации. Анализ отраслевых сил не следует путать с конкурентным анализом (рассматриваемым в следующем разделе, который посвящен анализу на «микроуровне»).

Основы «Пяти сил конкуренции»

Структура Майкла Портера (Michael Porter) «Пять сил конкуренции» (рис. 2.4), как сообщает Гранди (Grundy, 2006), наиболее часто используется в качестве аналитической структуры в стратегическом анализе рынка (см. статью Портера в журнале «Гарвард Бизнес Ревю» (Harvard Business Review, 2008)). Хотя она и подвергалась обширной критике, данная концепция является основой теории и практики стратегии.

Давая определение тому, что мы подразумеваем под отраслевыми силами, мы стремимся опираться на представление о «**пяти силах конкуренции**», устрояя при этом ограничения модели Портера и добавляя компоненты.

Структура «пяти сил» предназначена для описания и анализа влияния структуры рынка на прибыльность и, следовательно, привлекательность его для организаций. Речь идет не просто о том, чтобы определить, привлекателен тот или иной рынок или нет, а, скорее, о моделировании структуры и динамики рынка, чтобы вы могли лучше понять варианты пребывания и влияния на нем или же варианты выхода с него в подходящее время. Как описывает это Бранденбургер (Brandenburger, 2002), если сумма возможной прибыли на

ПЯТЬ СИЛ, ФОРМИРУЮЩИХ ОТРАСЛЕВУЮ КОНКУРЕНЦИЮ

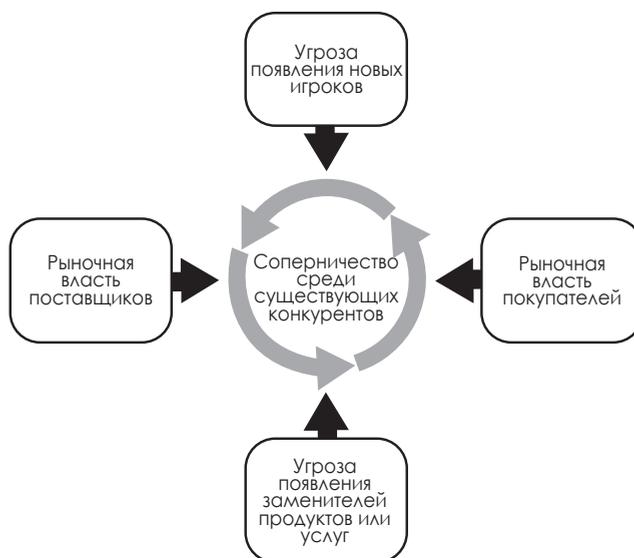


Рис. 2.4. Структура пяти сил конкуренции (5F)

рынке представляет собой «пирог», то пять сил конкуренции помогают нам понять, насколько велик этот пирог, и как он будет разделен. Данная модель предлагает определить, как отношения между покупателями, поставщиками и клиентами, потенциальными новыми игроками рынка и предложениями товаров-заменителей формируют прибыльность и распределение прибыли на рынке. Значение каждой из этих сил описано в табл. 2.2.

Ограничения в анализе пяти сил конкуренции. По словам Майкла Портера, в интервью Аргайресу и Макгахану (Argyres & McGahan, 2002), первоначальная модель пяти сил была задумана как конкретная помощь в принятии решений. Тем не менее, она подвергалась широкой критике, особен-

Таблица 2.2

Описание каждой из пяти сил конкуренции

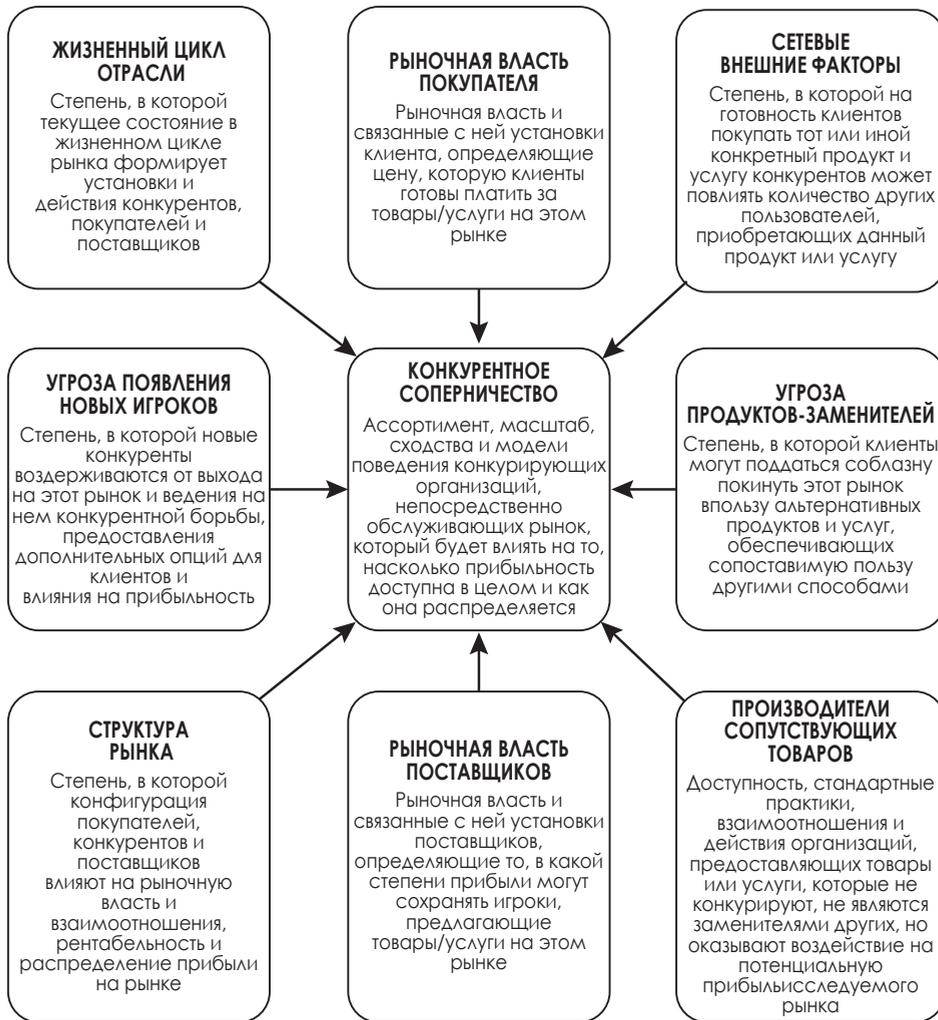
Сила	Определение
Рыночная власть покупателей	Власть, позволяющая отстаивать свои интересы на рынке, и связанное с ней отношение покупателей, определяющее цену, которую покупатели готовы платить за товары/услуги на этом рынке. Чем большей рыночной властью обладают покупатели, тем меньше прибыли получают конкуренты
Рыночная власть поставщиков	Власть, позволяющая отстаивать свои интересы на рынке, и связанное с ней отношение поставщиков, определяющее степень, в которой может быть удержана прибыль теми, кто предлагает товары/услуги на этом рынке. Чем большей рыночной властью обладают поставщики, чем больше они могут контролировать поставки и устанавливать цены на вход на рынок, тем меньше прибыли получают конкуренты
Конкурентная борьба	Диапазон, масштаб деятельности, сходство и поведение конкурирующих организаций, непосредственно обслуживающих рынок, — факторы, которые будут влиять на общую доступную прибыль и на то, как она распределяется. Чем больше у одного конкурента власти над соперниками (благодаря более высокому конкурентному преимуществу), тем большую часть доступной прибыли он сможет присвоить себе
Угроза появления новых игроков	Вероятность того, что в отрасль войдут новые конкуренты, принося с собой способность удовлетворять требования покупателей и стремление конкурировать таким образом, чтобы снизить потенциальную прибыль для существующих конкурентов
Угроза появления продуктов-заменителей	Степень, в которой потребители могут испытывать искушение отказаться от этого рынка в пользу альтернативных товаров и услуг, обеспечивающих сопоставимую пользу, но с помощью других средств. При наличии жизнеспособных заменителей будет ограничена цена, которую конкуренты могут взимать на этом рынке

но за то, что ее рассматривали как целостный инструмент оценки стратегии, возможно, в большей степени, чем любую другую структуру стратегического управления (Grundy, 2006). Выявленные ограничения пяти сил конкуренции включают следующее.

- Пять сил слишком статичны.
- Понимание пяти сил сильно зависит от того, где проходят границы рынка.
- Пять сил конкуренции не отражают все факторы, влияющие на прибыльность рынка.
- Концепция пяти сил игнорирует влияние неконкурентных продуктов и услуг, воздействующих на прибыльность.
- Концепция пяти сил не принимает во внимание потенциальную важность сетей для привлекательности рынка.

Структура анализа отраслевых сил. Чтобы провести ценностный анализ контекста на уровне рынка, рекомендуется нарисовать структуру отраслевых сил, как показано на рис. 2.5. Эта структура включает пять сил конкуренции, определенных Портером. От команды руководства также требуется рассмотреть дополнительные факторы, смягчающие ограничения концепции пяти сил и задействовать мышление отраслевой экологии. Портер (Porter, 2008: 86) определяет многие из этих дополнительных факторов, указывая на то, что они не являются силами, определяющими структуру рынка, а скорее факторами, влияющими на пять сил конкуренции. На практике для рабочей группы стратегов, стремящейся провести анализ на уровне рынка, не так важно, отмечают ли тот или иной аспект как силу или как фактор, а более важно рассмотреть последствия действия соответствующего аспекта для организации.

Влияние поставщиков комплементарных товаров. Комплементарные товары — это предложения с другого рынка, обеспечивающие ту или иную полезность для клиентов и способные повлиять на динамику основного рынка. Например, производители видеоигр дополняют продукты производителей оборудования для консолей. Они не участвуют в активной конкуренции и не являются товарами-заменителями, они также не покупатели и не поставщики производителей консолей. Однако деятельность производителей видеоигр будет сильно влиять на структуру и привлекательность рынка консольного оборудования. Без библиотеки доступных видеоигр или процесса разработки игр консоль вряд ли вызовет большой интерес у клиентов. В равной степени развитие рынка консольного оборудования влияет на структуру и взаимодей-



Нерыночные контекстуальные факторы

Согласно PESTEL-анализу, заметные нерыночные факторы, влияющие на рыночную привлекательность, помогают анализировать отраслевые факторы

Рис. 2.5. Структура отраслевых сил

ствия на рынке видеоигр. Многие специалисты описывают комплементарные товары как шестую силу конкуренции, такова их потенциальная значимость при тщательном анализе на уровне рынка.

Влияние жизненного цикла отрасли. Когда вы пытаетесь составить профиль отраслевых сил, может быть полезно рассмотреть историческое развитие рынка (Lei & Slocum, 2005). На рис. 2.6 изображена типичная кривая жизненного цикла рынка. По мере становления рынка возникает конкуренция за раннее принятие клиентов между ограниченным числом инновационных конкурентов. По мере того как со временем база заинтересованных клиентов растет, растут доходы, и рынок потенциально привлекает больше конкурентов. В конце концов, достигается стадия зрелости, когда доходы выравниваются, прежде чем рынок пойдет на спад, поскольку клиентская база начнет переключаться на альтернативные продукты и интересы.

Рассмотрение положения рынка на этой кривой жизненного цикла может внести полезный вклад в анализ отраслевых сил и принятие стратегических решений. Например, представьте себе организацию, занимающуюся инновациями на двух новых рынках А и Б, оба из которых находятся на стадии зарождения. Помня о «барьерах для выхода на рынок новых компаний», подумайте, насколько легко новым конкурентам выйти на эти рынки? Рынок А имеет более высокий потенциал роста, но более низкие входные барьеры, чем рынок Б. Организация может выбрать рынок Б, поскольку известно, что многие конкуренты, скорее всего, присоединятся к рынку А, когда он вступит в фазу роста, в то время как на рынке Б конкуренция будет более ограниченной, и организация, вероятно, получит там большую отдачу от своих усилий.

Напротив, если бы рынок Б находился в упадке, а не на стадии развития, организация вместо него предпочла бы отдать приоритет рынку А.

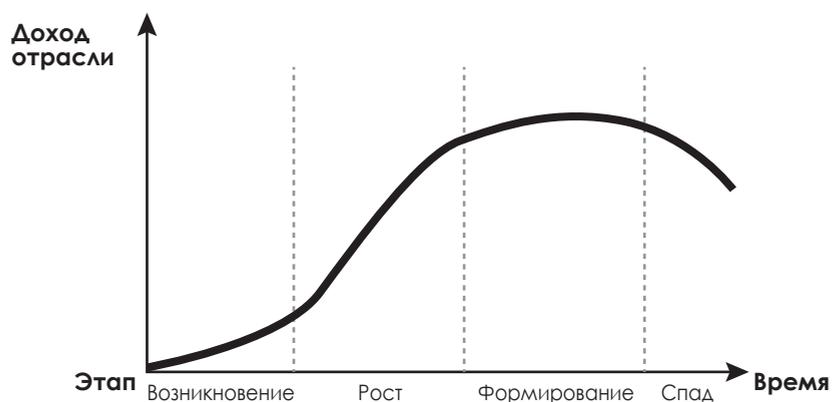


Рис. 2.6. Кривая жизненного цикла отрасли

В табл. 2.3 показаны важные аспекты и последствия позиционирования в жизненном цикле отрасли, которые стратег может учитывать при проведении анализа отраслевых сил.

Таблица 2.3

Интерпретация жизненного цикла отрасли

Стадия жизненного цикла	Возможные последствия для конкурирующих организаций	Вопросы, которые следует рассмотреть
Возникновение	Маловероятно, что какой-либо один стандарт или конкурент будет доминировать. Возможный диапазон для экспериментов, инноваций и формирования характеристик рынка	Как нам можно внедрить инновации, чтобы этот рынок формировался в нашу пользу? Есть ли у этого рынка потенциал для развития и роста?
Рост	Чтобы идти в ногу со временем и поддерживать или увеличивать долю рынка, на этом этапе необходима масштабируемость предложений и операций. Если потенциальная прибыль высока, могут быть привлечены новые игроки. Сетевые внешние факторы могут начать проявляться здесь, если есть покупатели, и поставщики выиграют, если сосредоточат внимание на одноплатформенном/стандартном формате предложений	Какие действия мы можем предпринять, чтобы увеличить нашу долю рынка? Что мы можем сделать, чтобы выгодно увеличить общий размер рынка? Можем ли мы что-нибудь сделать (самостоятельно или в сотрудничестве с конкурентами), чтобы удерживать новых конкурентов от выхода на рынок? Развиваются ли какие-либо сетевые внешние факторы? Что мы можем сделать, чтобы стать предпочтительным вариантом для покупателей?
Формирование	Рост выравнивается, а конкуренция становится более интенсивной. Скорее всего, на данный момент эта отрасль не привлечет больше новых игроков. Компании с высокой долей рынка и эффективными операциями скорее всего будут стремиться остаться; другие организации могут начать поиск альтернативных способов использования ресурсов	Насколько хорошо мы можем противостоять конкурентам? Получаем ли мы достаточно прибыли, чтобы оправдать свое пребывание на этом рынке, или же следует искать новые источники роста? Можем ли мы сократить свои расходы, чтобы повысить прибыльность, даже если общая рыночная прибыль при этом не увеличивается?

Стадия жизненного цикла	Возможные последствия для конкурирующих организаций	Вопросы, которые следует рассмотреть
Спад	Организации начинают уходить с рынка, поскольку сокращение объемов влияет на привлекательность рынка как источника ресурсов для организации. Однако для организаций, которые останутся, при условии ухода достаточного числа конкурентов потенциал получения прибыли может сохраниться	Следует ли нам выйти из этого рынка? Если остаемся, как нам захватить долю рынка выходящих с рынка компаний? Как нам пересмотреть наши цены на этом испытывающем спад рынке? Каков оставшийся срок существования этого рынка и как нам планировать свое время пребывания на нем?

Влияние рыночной конфигурации. В рамках анализа отраслевых сил во время стратегических обсуждений может быть полезно сосредоточиться на структуре рынка — конфигурации конкурентов, покупателей и поставщиков. Характер структуры рынка может оказывать большое влияние на восприятие привлекательности рынка для лиц, принимающих стратегические решения. На рынке, где организация является монополистом или олигополистом, пусть даже временно, желательны действия, поддерживающие и использующие этот статус.

На гиперконкурентных и (почти) совершенно конкурентных рынках в центре стратегических переговоров, вероятно, будет поиск альтернативных рынков с более высоким потенциалом прибыли.

Все более распространенным термином, используемым для описания рыночных структур с высокой или очень высокой силой конкурентов, покупателей и поставщиков, стало понятие «рынки алого океана». Эта метафора была впервые предложена учеными бизнес-школы «ИНСЭД» (INSEAD) Кимом и Моборном (Kim & Mauborgne, 2005) для наглядной иллюстрации «красных чернил», используемых для записей убытков и угроз выживанию организаций, действующих на высококонкурентных рынках («как кровь в кишках акулами водах!»). Ким и Моборн (Kim & Mauborgne) предполагают, что организации должны постоянно искать временное монопольное положение в «голубых океанах» — на рынках, нацеленных на удовлетворение потребностей клиентов, которые в настоящее время не получают услуги (т. е. отсутствие конкуренции) и которые таят в себе высокий потенциал прибыли.

Влияние сетевых внешних факторов. Сетевой внешний эффект, также известный как сетевой эффект, описывает ситуацию, когда рыночная структура выстраивается вокруг доминирующего стандарта, платформы или продукта. Он может оказывать глубокое влияние на структуру и привлекательность рынка (Chatterjee & Matzler, 2019). Это часто приводит к монополистской структуре рынка, например, когда «Убер» (Uber) выступает в качестве платформы для заказа такси во многих городах. Возникает сетевой эффект: клиентов привлекает платформа «Убер», потому что у нее больше водителей (поставщиков), а водителей привлекает платформа «Убер», поскольку у нее больше всего клиентов. Как для водителей, так и для клиентов использование менее загруженных платформ менее полезно (т. е. ценность платформы зависит от количества связанных с ней клиентов). С течением времени эта самоусиливающаяся динамика (или «круг благоприятных возможностей») поддерживает монопольное положение «Убер». В результате сетевых внешних эффектов те, кто владеет самой крупной сетью на определенных рынках, могут получить устойчивое конкурентное преимущество, чему способствует поведение клиентов и поставщиков. Для рынков, находящихся в стадии зарождения или роста, при проведении анализа на уровне рынка команде стратегов стоит проявлять бдительность в отношении любых признаков сетевых внешних эффектов. Если только организация не является бенефициаром сетевых внешних эффектов, ранний уход с рынка, где развиваются сетевые внешние факторы, может быть разумным вариантом стратегических действий.

Нерыночные внешние факторы. Хотя PESTEL-анализ выявляет макротенденции во внешней среде, он также может привлечь внимание к нерыночным факторам, способным повлиять на привлекательность отрасли. Например, взгляды правительства на рынок могут иметь большое влияние на привлекательность отрасли. Это может непосредственно проявляться в первоначальных «пяти силах конкуренции» — через введенные правительством законодательных барьеров для входа на рынок. Знание того, как правительство может влиять на рыночную структуру, отношения и деятельность может дать ценное понимание относительно привлекательности той или иной отрасли. Деятельность в широкой экосистеме таких учреждений, как университеты, правительственные и неправительственные организации может также косвенно влиять на привлекательность рынка. Таким образом, по завершению анализа отраслевых сил практическим шагом часто может быть проверка результатов PESTEL-анализа на выявление нерыночных факторов, способных косвенно влиять на привлекательность рынка.

2.4. Применение анализа отраслевых сил

Как и в случае с PESTEL-анализом, создание точной модели рынков, на которых работает организация, не является целью. Вместо этого данный анализ должен углубить вашу осведомленность и позволить принимать обоснованные решения о рыночном контексте организации.

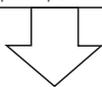
Этап 1. Определить границы для анализа отраслевых сил и установить соответствующие итерации. Прежде чем приступить к сбору данных, важно определить рынок продуктов и географические границы территории, в рамках которых этот рынок будет изучаться. Без установленных границ анализ отраслевых сил может быстро запутаться. Для многих организаций будет необходимо провести более чем один анализ отраслевых сил. То, сколько раз потребуется провести анализ, будет определяться их ситуацией. Для каждой комбинации отличительных групп продуктов и географических границ рынка, применительно к той или иной организации, потребуется новый анализ отраслевых сил. Это правило также применимо к любым рынкам (продуктам или географическим регионам), на которые организация планирует выйти.

Этап 2. Для каждого анализируемого объема рынка заполните описание структуры отраслевых сил. Данные для заполнения этой структуры ищите в сочетании внутренней оценки (если таковая имеется) и внешних источников, таких как отраслевые публикации, законодательство и веб-сайты конкурентов, поставщиков и покупателей. Заполните две таблицы, организовав в них данные, относящиеся к рыночным факторам и категориям пяти сил конкуренции по согласованному продукту в согласованных географических границах рынка. Рабочий пример этой прикладной отраслевой структуры показан на рис. 2.7.

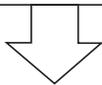
Этап 3. Классифицировать каждую силу на основе собранных данных. Собрав и систематизировав богатый набор описательных данных, следующим шагом проведите оценку прилагаемой «силы», формирующей рыночную конкуренцию. Для каждой силы запишите в таблице свое решение (например, «Низкая», «Очень высокая» и т. д.).

Этап 4. Просмотреть историю каждой силы, чтобы лучше понять тенденции. Элемент динамизма привносится в структуру через рассмотрение жизненного цикла отрасли. Выявление того, меняются ли все силы с течением времени, и если да, то каким образом, может дать дополнительные ценные сведения для размышлений стратега. Этот шаг противодействует статическому ограничению единичной итерации структуры.

Факторы рыночной значимости	
Факторы	Описание
Жизненный цикл отрасли	Отрасль на ранней стадии роста: в 2017 году 2% зарегистрированных новых транспортных средств составляли электромобили, что на 80% больше, чем в 2016. Высокий уровень инноваций
Структура рынка	Гиперконкурентная в настоящее время: доступны 55 подключаемых моделей в различных вариантах. Стандарт платформы еще не установлен
Сетевые внешние факторы	Сетевых внешних факторов пока не замечено
Комплементарные, сопутствующие товары	Двузначный рост рынка инфраструктуры зарядных станций в годовом исчислении. 13 000 точек зарядки по всей Великобритании по состоянию на август 2017 года
Нерыночные контекстуальные факторы	Высокий уровень государственных стимулов для конкурентов и покупателей электромобилей. Политическое давление с целью сокращения выбросов



Силы, формирующие рыночную конкуренцию			
Категория	Описание	Сила	Траектория
Рыночная власть покупателей	Сеть зарядных станций растет, покупатели мотивированы и заинтересованы в приобретении транспортных средств, гранты широко доступны, поэтому спрос сейчас превышает предложение	Низкая	↓
Рыночная власть поставщиков	Поставки ПОО беспилотников очень конкурентоспособны; запатентованная технология электромобилей (ЭМ) разрабатывается и поддерживается ПОО-производителями	Низкая	↔
Конкурентная борьба	13 крупных автомобильных компаний, предлагающих ЭМ в Великобритании. Рыночный спрос быстро растет — предложение изо всех сил старается удовлетворить спрос	Средняя	↑
Угроза появления новых игроков	Государственное стимулирование и развивающаяся цепочка поставок, создающая стартапы и обеспечивающая дальнейший выход ЭМ на рынок из существующей автомобильной промышленности	Высокая	↔
Угроза появления продуктов-заменителей	Огромные улучшения в гибридных технологиях и разработка («чистого») двигателя внутреннего сгорания; постоянное присутствие общественного транспорта	Средняя	↑



Выводы	Варианты действий
Преимуществом организации является то, что рыночная власть покупателей и поставщиков остается слабой, поэтому следует рассмотреть действия, способствующие поддержанию этого низкого на настоящий момент уровня сил	Лоббировать правительство, чтобы сохранить схемы стимулирования (поддержание высокого уровня принятия)
	Продолжать инвестировать в собственные исследования и разработки компонентов и технологий для электромобилей
Хотя конкурентов много, рынок быстро растет, поэтому он по-прежнему остается потенциально прибыльным. Необходимо помнить, что эта сила, вероятно, возрастет по мере привлечения новых игроков, а в будущем доля рынка и прибыльность окажутся под давлением	Нарращивать усилия по захвату доли рынка, созданию репутации бренда и обретению лояльности клиентов, где это возможно, на ранней стадии роста
	Продолжать инвестировать в собственные исследования и разработки компонентов и технологий для электромобилей
Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов) предполагает, что альтернативные рынки будут продолжать оказывать понижающее давление на рынок электромобилей в течение еще некоторого времени. Отказ от продвижения одних только ЭМ может помочь справиться с риском, связанным с этим давлением	Продолжать инвестировать в альтернативные технологические варианты — гибридный и экологически чистый двигатель внутреннего сгорания (ДВС — как часть портфеля исследований и разработок)

Рис. 2.7. Рабочий пример проведенного анализа рынка

То, как это выполняется, зависит конкретно от каждой организации. В более широком плане предпринимаемые шаги, следующие:

а) определение периода времени, необходимого для обзора истории организации;

б) через данные описаний изучение тенденций, относящихся к каждой силе, от прошлого к настоящему;

в) создание набора аргументов в поддержку утверждения о направлении движения каждой силы.

Продолжительность рассмотрения и ясность данных, необходимых для определения тенденции, а также необходимая глубина подтверждающих аргументов будут предметом вашего суждения и согласования в зависимости от ситуации в организации. На практике мы обнаружили, что при обсуждении тенденций в анализе отраслевых сил можно извлечь полезные сведения из результатов PESTEL-анализа. В таблице следует отметить общее ожидаемое направление движения и краткое изложение подтверждающих аргументов для каждой силы.

Этап 5. Сделать организационные выводы из полученных результатов. Следующим шагом является преобразование описательной модели сил и факторов, действующих на рынке, в выводы для организации. Для этого нужно задать главный вопрос: «Учитывая текущее состояние и направление движения этих отраслевых сил и основных рыночных факторов, каковы могут быть последствия для нашей организации в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах?» Вы, возможно, захотите спросить: «Тот ли это рынок, на котором мы хотим остаться?» Если анализ показывает, что прибыльность падает и силы работают против любого вида восстановления прибыльности, организация может рассматривать возможность ухода с рынка. Это означает контролируемое изъятие ресурсов с минимальным ущербом для организации и перенаправление их на альтернативные, более ценные виды деятельности или рынки. Это может быть трудным решением, поскольку организационную инерцию и исторически сложившуюся эмоциональную привязанность к рынку бывает трудно преодолеть. Однако этот шаг также может быть вопросом выживания организации: например, несмотря на богатую историю работы в отрасли, выход «АйБиЭм» (IBM) из бизнеса по производству универсальных компьютеров считается жизненно важным действием для преодоления негативных последствий ее стратегии «Дорожная карта — 2015».

При обсуждении отраслевых сил не надо бояться рассмотрения дополнительных вопросов. Например, какие возможности есть у организации, чтобы

подавить силы, которые в настоящее время «высоки» и наносят ущерб прибыльности? Есть ли у организации возможность внести свой вклад в поддержание «низких» сил, которые в настоящее время обеспечивают прибыльность отрасли? Следует ли вам избегать каких-либо действий в отношении отраслевых сил? Если анализ показывает, что прибыльность отрасли приемлема сейчас и будет такой в будущем, разумным результатом проведенного анализа может быть «ничего не делать». Это стратегическое бездействие значительно отличается от бездумного бездействия. Признание того, что вмешательство не требуется или может не помочь, или даже оказаться расточительным и что ресурсы лучше использовать в другом месте, является вполне правдоподобным результатом анализа отраслевых сил. Согласование выводов достигается путем доказательного обсуждения между вами и группой по разработке стратегии с учетом данных и аргументов, собранных на предыдущих этапах. Выводы следует внести в таблицу.

Этап 6. Определить варианты действий в ответ на организационные выводы. Как и в случае с PESTEL-анализом, последним шагом в данном анализе будет определение вариантов стратегических действий как исходных данных для принятия стратегических решений. Затем шаги 2–6 можно повторить для всех важных рыночных и географических параметров, определенных на этапе 1.

Проведение анализа рынка может привести специалистов-практиков к общему пониманию рынков, на которых будут сосредоточены усилия компании в будущем, а также к пониманию имеющихся у них вариантов эффективного управления своим участием на этих рынках.

2.5. Конкурентный анализ

Последняя форма анализа внешней среды, которую мы рассмотрим, может быть названа «микроуровневым», или конкурентным анализом. При проведении анализа на микроуровне выводы делаются на основе изучения непосредственных отношений и взаимодействий организации с клиентами и конкурентами. Предвидение будущих действий, требований и реакций внешних сторон, с которыми организация тесно связана, помогает в стратегическом управлении и принятии решений на уровне детализации ниже уровня анализа рынка.

Анализ стратегической группы

Анализ стратегической группы — это метод, помогающий определить прямых конкурентов, которых следует изучить в рамках анализа на микроу-

ровне. Как сообщают Кул и Шендель (Cool & Schendel, 1987), **стратегическая группа** определяется как совокупность организаций, применяющих в широком смысле одну и ту же стратегию для обслуживания потребностей одной и той же группы клиентов. Стратегические группы можно определить, сопоставив положение конкурентов в отрасли по двум критериям конкурентоспособности.

Не игнорируя другие стратегические группы, такое внимание к ограниченному, весьма значимому набору конкурентов позволяет организации разработать детальную концепцию конкуренции. Анализ стратегической группы также позволяет изучить ожидания и критерии покупки для конкретных сегментов клиентов, являющихся целевой группой организации. Создавая картину того, что нужно для удовлетворения потребностей целевых клиентов и как предоставить это лучше, чем конкуренты, анализ на микроуровне может позволить вам определить варианты действий, которые могут потребоваться для поддержания или улучшения конкурентных показателей.

Составление профилей конкурентов

Если сосредоточить свое внимание на составлении профилей прямых конкурентов, можно получить ценные сведения о вероятных действиях и реакциях ближайших конкурентов вашей организации на меняющиеся обстоятельства, в том числе на те, которые вызваны вашей собственной стратегической деятельностью. Здесь может быть полезна конкурентная разведка — «законная практика сбора рыночной информации, которая иногда ассоциируется с нарушением прав и шпионажем» (Reinmoeller & Ansari, 2016: 117).

На практике команде руководства многое может быть известно о прямых конкурентах, благодаря опыту управления организацией изо дня в день. Однако применение структурированного подхода к составлению профилей конкурентов может обеспечить целостное мышление и избежать слепых зон. Таблица 2.4 иллюстрирует структурированный подход, который можно использовать для оценки вероятных действий конкурентов на основе того, что они делали в прошлом, как они стремятся вести свою деятельность и чего они в конечном итоге стремятся достичь.

Принимая во внимание ряд факторов и показателей, группа по разработке стратегии может использовать метод структурированного составления профилей конкурентов для разработки согласованного углубленного анализа всех прямых конкурентов в их стратегической группе. Поскольку каждый конкурент рассматривается с использованием одних и тех же критериев, группа по разработке стратегии также будет замечать общие черты этой стратегической группы. Выявление в стратегической группе систем повторяющихся целей,

Таблица 2.4

Составление профилей конкурентов

Факторы	Основания для составления профилей	Что на самом деле хотят конкуренты?	Как конкуренты стремятся действовать?	Что традиционно делали конкуренты?
Стратегические аспекты	Эти стратегические факторы формируют стратегию конкурентов. Понимание их поможет нам предсказать действия конкурентов	Какие цели, официально заявленные и незаявленные, преследует организация?	Каковы заявленные убеждения, этика и ценности организации, способные повлиять на принятие решений и действия?	Какие процедуры, возможности и стандартные методы определяют и ограничивают стратегические действия?
Характеристики	Ключевые вопросы о стратегических измерениях, которые следует задать	Какова существующая структура управления и собственности и как это повлияет на стратегические действия?	Насколько заявленные ценности внедрены в операционный подход и исторические действия конкурента?	Как культура, информационный поток, размер, зрелость, стабильность руководства и сложность организации формируют ее действия?
Высшее руководство	Обратите внимание на то, как работает команда высшего руководства. Они как лица, принимающие стратегические решения, будут играть ключевую роль в определении действий конкурентов	Какое вознаграждение получает команда высшего руководства? Насколько они заслуживают доверия в плане достижения целей организации? Какова их репутация относительно действий?	Каков жизненный опыт команды высшего руководства? В какой степени они являются образцом для подражания и обращаются за внешними советами в соответствии с заявленными организационными ценностями?	В какой степени эгоизм и самооправдание определяют подходы высшего руководства? Говорят ли о них как о микроменеджерах? Или же бразды власти переданы организации?

Окончание табл. 2.4

Факторы	Основания для составления профилей	Что на самом деле хотят конкуренты?	Как конкуренты стремятся действовать?	Что традиционно делали конкуренты?
Стратегическая организация	Изучите структуру и масштаб деятельности конкурента, чтобы оценить, как его действия могут быть ограничены или разрешены за счет того, как он организован	Каковы масштаб и разнообразие бизнеса, общие бизнес-приоритеты, положение на рынке и конкурентное преимущество конкурента?	Все ли аспекты бизнес-предприятия, отделы, бизнес-единицы и подразделения имеют общую ценность? Насколько этично поведение конкурента на всех уровнях?	Существуют ли какие-либо закономерности в стратегических действиях, предпринятых организацией? Есть ли история «слепых пятен» в мышлении или политике организации, формирующих стратегические действия?
Стратегии возможностей	Рассмотрите долгосрочные обязательства по развитию и использованию конкретных возможностей. Они формируют то, что компания может сделать	Каково заявленное намерение в отношении возможностей, на которые конкурент будет опираться в долгосрочной перспективе?	Какие ключевые возможности особо выделены в долгосрочной перспективе? Намерен ли конкурент инвестировать в улучшения, соответствующие его ценностям?	В какой степени данная организация инвестирует в новые возможности и/или обновление возможностей на постоянной основе?
Результаты деятельности и отношение	То, как организация выполняет свою деятельность и даже интерпретирует успех, будет влиять на ее конкурентоспособность	Насколько хорошо конкурент осуществлял свою деятельность и добился ли прибыльности, роста, доходов, стабильности и неэкономических результатов?	Насколько хорошо осуществляется управление рисками в интересах всех стейкхолдеров? Каково отношение к внешним угрозам, возможностям и использованию денежных ресурсов?	Как подходы к управлению эффективностью и приверженность неэкономическим целям влияют на стратегический выбор?

ценностей или процедур поможет в ходе конкурентного анализа определиться с выводами для организации.

Проведение конкурентного анализа

Анализ стратегической группы и составление профилей конкурентов можно использовать для проведения анализа среды на микроуровне.

Этап 1. Выбрать критерии определения стратегических групп. Сначала на диаграмме стратегической группы необходимо выбрать соответствующие обозначения для осей координат, которые можно будет использовать, отмечая позиции игроков отрасли относительно друг друга. Как и в случае с анализом отраслевых сил, может потребоваться выполнить это упражнение более одного раза, подготовив выборку диаграмм анализа стратегических групп для выявления ближайших конкурентов.

Разветвленная модель маркетинга «4P» (**P**rice — цена, **P**roduct — продукт, **P**lacement — место реализации, **P**romotion — продвижение) (McCarthy, 1960) может стать полезной отправной точкой, которую следует учесть при выборе обозначений для каждой оси.

Price — цена: сравниваем организации по ценам, которые они взимают за свои продукты/услуги (например, низкие, средние, цены с надбавкой и цены с супернадбавкой).

Product — продукт: сравниваем организации в соответствии с разнообразием предлагаемых ими продуктов/услуг (например, один продукт или несколько продуктов, фиксированный продуктовый ряд или предложения по запросам заказчика и т. д.).

Placement — место реализации: сравниваем географический диапазон или доступность продуктов/услуг (например, широкодоступные или эксклюзивные, в ограниченном запасе; доступные регионально, в пределах страны или в международных географических пределах).

Promotion — продвижение: сравниваем подход к общению с клиентами (например, массовый маркетинг или целевое продвижение).

В зависимости от характеристик рынков, на которых организация конкурирует, будет иметь смысл применить те или иные параметры сравнения. Также продвижение — хотя и не совсем бесполезный — но гораздо менее полезный критерий. Однако в отрасли напитков продвижение, реклама — важная переменная, по которой можно сравнивать деятельность различных компаний.

Этап 2. Внести позиции конкурентов в диаграмму анализа стратегических групп, обозначая кластеры. Внесите всех конкурентов на рынке в диаграмму анализа стратегических групп согласно тому, как они соответст-

вуют выбранным осям координат. Позиция собственной организации также должна быть отмечена. Определите кластеры компаний, занимающих схожие позиции. Эти кластеры представляют собой «стратегические группы». Для обсуждений, следующих за построением диаграммы, может быть полезно каждому из кластеров дать название.

Работа с диаграммами может быть повторена для другой разметки осей. Помимо проверки распределения стратегических групп, этот анализ может дать дополнительные сведения о том, как работает собственная стратегическая группа вашей организации. В результате этого шага вы получите описание стратегической группы (стратегических групп) — прямых конкурентов и целевых клиентов, в которых работает ваша организация.

Этап 3. Описать характеристики и ожидания сегментов клиентов, являющихся целевой аудиторией данной стратегической группы.

При оценке последствий данной стратегической группировки организации вопрос создания потребительской ценности исследуется в первую очередь. Ключевой вопрос, который необходимо задать на этом этапе, звучит так: «Что ценят клиенты в предложениях организаций, входящих в эту стратегическую группу?» Для этого требуется обсудить что, по-видимому, является ценностью для сегментов клиентов, обслуживаемых стратегической группой. Рыночные отчеты/данные анализа, выводы внутренней экспертизы и обзор сведений о рынке конкурентов могут внести свою лепту в это обсуждение. Распространенной ошибкой на этом этапе является перечисление сильных сторон или достижений организации с упором только на то, что ценят клиенты, которых обслуживает данная стратегическая группа.

Результаты этих обсуждений должны быть задокументированы в таблице. На рис. 2.8 приведен пример, в котором отражены выводы анализа стратегической группы, выполненного для компании «Ниссан» (Nissan) и их электромобиля «Лиф» (Leaf) в Великобритании. К концу этого этапа у вашей команды стратегов должно быть описание показателей потребительской ценности для целевой стратегической группы.

Этап 4. Определить характеристики конкурентного успеха в стратегической группе. Каковы общие черты в стратегической группе относительно того, как организации получают прибыль, создавая при этом ценности для целевых клиентов? «Рецепт» общих характеристик относительно создания устойчивым образом потребительской ценности может быть раскрыт через обзор деятельности организации и деятельности конкурентов. Должна быть возможность объяснить любой аспект этого «группового рецепта» с точки зре-

ния того, как он способствует прибыльному созданию ценности для целевых клиентов. Выводы должны быть отмечены в аналитической таблице в разделе «Общие конкурентные характеристики».

Например, учитывая бюджет европейских авиакомпаний, культура лоукостеров, современный парк самолетов, практики бережливого производства, массовая осведомленность клиентов и эффективные цифровые интерфейсы с клиентами могут быть общими факторами для организаций в этой стратегической группировке. Каждая из этих общих характеристик может быть объяснена с точки зрения того, как они способствуют созданию возможностей для авиакомпании работать с прибылью, выполняя частые недорогие рейсы по широкому спектру европейских направлений (то, что ищет клиент).

Этап 5. Оценить эффективность организации по сравнению с конкурентами в стратегической группе. Требуется объективная, насколько это возможно, оценка деятельности организации по сравнению со стратегическими группами конкурентов на основе общих конкурентных характеристик, отмеченных на предыдущем этапе. Прорабатывая каждую конкурентную характеристику, необходимо ставить следующий вопрос: «Каковы наши показатели эффективности по данному конкурентному критерию по сравнению с конкурентами?»

Следует систематически отмечать результаты этих оценочных операций в колонке 3, обозначенной как «Относительная эффективность». Для этой задачи достаточно простой количественной оценки или качественных дескрипторов («5» — лидерство, «3» — средний уровень, «1» — отставание). Рекомендуется сделать несколько кратких пояснительных замечаний, а какой-либо подробный анализ относительной эффективности оставить в отдельном документе.

Этап 6. Сделать организационные выводы из полученных результатов. Как и в случае с предыдущими методами, следующим действием будет преобразование оценки относительной эффективности в стратегической группировке в выводы для организации. Если относительная эффективность высока, прямой вывод для организации, скорее всего, будет заключаться в том, что ей стоит продолжать работать в этой стратегической группе. Если относительную эффективность можно улучшить, можно обсудить усилия и ресурсы, необходимые для повышения эффективности. И если относительная эффективность низкая, имеет ли смысл для организации продолжать работать в этой стратегической группе? Или же организации следует попытаться переориентироваться на альтернативную стратегическую группу с другим набором конкурентных критериев? Занесите результаты этого обсуждения в отдельную таблицу (как показано в примере на рис. 2.8).

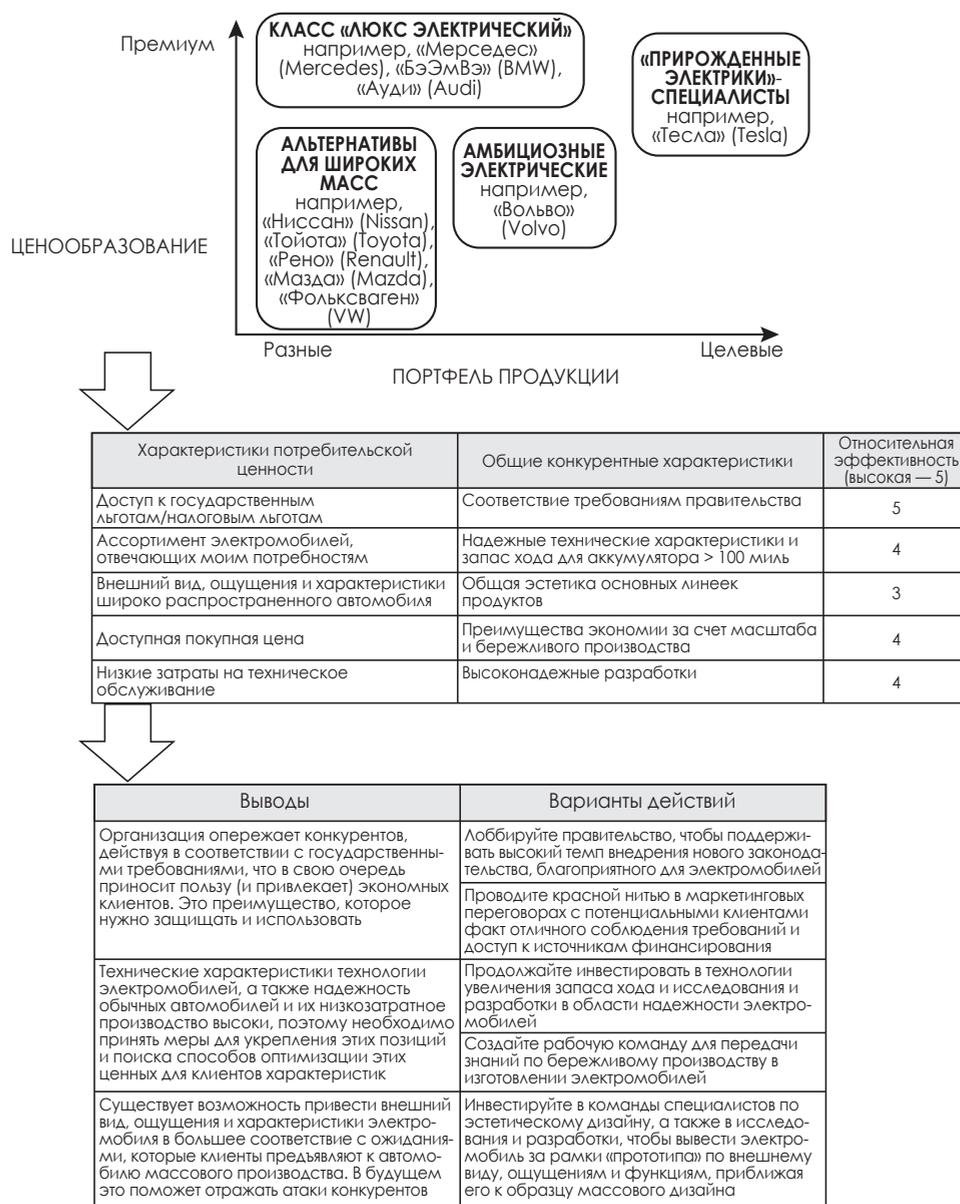


Рис. 2.8. Рабочий пример конкурентного анализа

Этап 7. Разработать варианты стратегических действий, связанных с выводами для организации. На основе выводов для организации можно определить варианты стратегических действий, которые вашей организации

следует предпринять. Если организация решила, что она больше не будет конкурировать в рамках той или иной стратегической отраслевой группы, она может выбрать для себя переход к другой стратегической группе или поиск нового конкурентного пространства (попытаться обслуживать группу клиентов новым способом). Такого рода деятельность по смене позиций требует значительных вложений преобразующих организационных усилий. Такая смелая инициатива, как преднамеренный стратегический маневр, не является чем-то неслыханным. В 2000-х годах в производственных организациях Великобритании существовала тенденция предпринимать попытки переориентироваться на стратегические группы с более высокой ценностью. Например, энергетические организации, такие как «Роллс Ройс» (Rolls Royce) и «Аггреко» (Aggreko), перешли от предоставления физических блоков-генераторов электроэнергии к продаже клиентам «электроэнергии с почасовой оплатой». По этой схеме клиент платил за полученную электроэнергию, а ответственность за обслуживание и даже эксплуатацию оборудования за определенное вознаграждение брал на себя поставщик.

Если организация уверена в своей способности конкурировать в отраслевой группе, вариантами действий будут, соответственно, поддержание или улучшение этой ее способности. Это, вероятно, будет означать, что инвестиции и внимание будут направлены на инициативы, усиливающие эффективность в определяющих характеристиках данной отраслевой стратегической группы. Например, в отрасли бюджетных авиаперевозок компания «Райанэр» (Ryanair) выделила как приоритетное проведение кампании под названием «Всегда становится лучше» (always getting better), направленной на непрерывные улучшения, сохраняя при этом свою экономичную и эффективную модель операционной деятельности. Параллельно с этим компания вложила значительные средства в модернизацию своего цифрового клиентского интерфейса, запустила свою рекламу на телевидении в целях повысить осведомленность клиентов и продолжила инвестировать в новый парк авиалайнеров. В совокупности эти инициативы обеспечили конкурентное преимущество организации по сравнению с ее конкурентами в стратегической отраслевой группе бюджетных авиалиний Великобритании. Любые варианты стратегических действий следует вносить в последний столбец таблицы.

2.6. Объединение идей и вариантов для анализа внешнего контекста

Интегративный обзор, в котором сравниваются, комбинируются и уточняются идеи, полученные с помощью дополнительных методов, может дать

вам несколько преимуществ. Во-первых, путем сравнения результатов каждого метода можно выделить противоречия и точки напряженности для дальнейшей оценки и обсуждения. Во-вторых, обзор, основанный на рефлексии, подчеркивает возможности объединения связанных вариантов стратегических действий в «лучшие» варианты, поддерживаемые целым рядом аргументов. В-третьих, через обсуждения и размышления вы и ваши коллеги можете разработать концепции и установки, чтобы в результате вашего анализа поделиться ими с другими.

Интегративный обзор результатов внешнего анализа

Для подготовки к интегративному обзору результаты, получаемые после применения каждого метода, собираются в одну основную таблицу. В отличие от предыдущих подходов, мы предлагаем, чтобы первый столбец здесь представлял собой варианты действий, второй содержал перечень соответствующих выводов для организации, а третий относился бы к вспомогательным данным, обосновывающим каждый метод анализа. Частично рабочий пример представлен в табл. 2.5.

При составлении этой таблицы располагайте свои варианты действий рядом с другими вариантами, относящимися к той же «теме» или тому же вопросу. Неважно, если варианты действий будут напрямую противоречить друг другу. Например, при подготовке таблицы вам, возможно, придется расположить рядом друг с другом такие пункты, как «увеличение внутренних инвестиций в разработку электромобилей» и «сокращение внутренних инвестиций в разработку электромобилей». В табл. 2.5 включенные результаты поиска относятся к теме технологических разработок, вытекающей из проработанных ранее в этой главе примеров.

Когда все варианты стратегических действий будут представлены в таблице, команда стратегов может приступить к рассмотрению и анализу результатов. Одинаковые варианты действий можно объединить в таблице в одну запись, а обосновывающие их аргументы скомпилировать. Если PESTEL-анализ, анализ отраслевых сил и конкурентный анализ подразумевают вариант действий, у вас есть веские аргументы в пользу приоритетного рассмотрения этого варианта при принятии решений. Это не означает, что вариант действий, предполагаемый только одним фрагментом анализа, не заслуживает рассмотрения. Может случиться так, что этот вариант действий появился из тонкого понимания деталей, которое может быть достигнуто только одним типом анализа.

Однако подтверждение, полученное на разных уровнях анализа, особенно при анализе рыночных и нерыночных структур, является сигналом, на который следует обратить внимание.

Таблица 2.5

Интегративный обзор: пример исходной таблицы скомпилированных идей

Варианты действий	Организационные выводы	Дополнительные данные
Расставить приоритеты инвестирования в исследования и разработки электромобилей	Подготовить техническую компетентность и производственные возможности для новой эры автомобилестроения	Тенденции развития технологий — PESTEL
Продолжать инвестировать в собственные исследования и разработки компонентов и технологий для электромобилей	Предотвратить смещение рыночной власти в сторону цепочки поставок электромобилей и улучшить способность конкурировать с соперниками	Низкая власть поставщиков и тенденция к росту — отраслевые силы
Инвестируйте в рабочие группы по эстетическому дизайну, чтобы приблизить электромобили к образцу массового производства	Удовлетворяйте потребности клиентов, которые в настоящее время не удовлетворяются должным образом, и не допустите, чтобы в будущем это стало конкурентным недостатком	Ценность эстетики для клиента — конкурентный анализ
Продолжайте инвестировать в альтернативные варианты технологического портфеля — гибридный и чистый ДВС	Управляйте рисками при выборе компромиссов между ценой и качеством для клиентов в целях совершить переход на электромобили	Угроза появления продуктов-заменителей — отраслевые силы
Продолжайте инвестировать в технологии увеличения запаса хода и исследования и разработки в области надежности электромобилей	Идите в ногу с конкурентами и сохраняйте высокий уровень технических характеристик, которые хорошо позиционируют продукты	Конкурентные показатели — анализ конкурентов
Привлеките технические компании-партнеры для разработки аудиовизуальных технологий	Подготовить техническую компетентность и производственные возможности для новой эры автомобилестроения	Тенденции развития технологий — PESTEL

Можно принять решение сохранить все варианты до проведения дальнейшего анализа. Также, если по той или иной теме или вопросу возникли разные варианты, можно использовать подход **триангуляции** для творческой разработки новых вариантов. Триангуляция изначально была навигационным методом, при котором выбор трех ориентиров можно использовать для ориентации на карте и определения текущего местоположения владельца карты.

В стратегическом анализе и бизнес-исследованиях мы можем использовать процедуру триангуляции для разработки новых вариантов, обоснованных результатами применения различных методов (Tassabehji & Isherwood, 2014). Рис. 2.9 иллюстрирует этот процесс.

Например, предположим, что PESTEL-анализ указывает на тенденции в макросреде, способные в долгосрочной перспективе становиться все более враждебными по отношению к отрасли (подталкивая к тому, что организации следует начать подготовку к выходу из отрасли), в то время как анализ отраслевых сил и конкурентный анализ предполагают, что дела организации идут хорошо и что ей следует инвестировать в защиту своей текущей прибыльной позиции в отрасли. На рис. 2.10 показан такой пример для компании, связанной с развитием технологии электромобилей, которая в настоящее время успешно работает с передовой технологией двигателей внутреннего сгорания. PESTEL-анализ предполагает, что давление со стороны защитников окружающей среды, изменения в отношении правительства и потребителей, а также прогресс в области технологической эффективности в будущем будут направлять массовых производителей автомобилей в сторону производства электромобилей.

Однако анализ отраслевых сил и анализ стратегических групп показывают, что в краткосрочной перспективе сохраняется значительный потенциал прибыльности при продолжении использования текущих показателей эффективности рынка.

Объединение различных способов анализа может создать оптимальный набор предполагаемых действий. В случае с автомобилестроением все еще можно предложить немедленные меры по выделению инвестиций с целью



Рис. 2.9. Разработка новых вариантов путем триангуляции

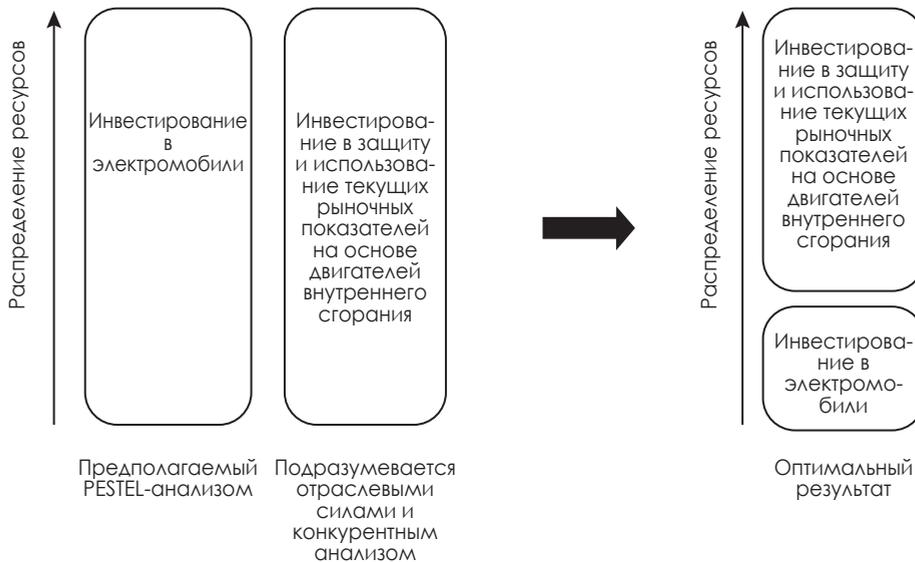


Рис. 2.10. Рабочий пример триангуляции вариантов

защиты положения отрасли, но их необходимо должным образом масштабировать с учетом рисков/возможностей для организации, связанных с потенциальным изменением направления в долгосрочной перспективе. В то же время инвестиции в развитие возможностей и технологий в области производства электромобилей подготавливают организацию к изменениям в долгосрочной перспективе.

К окончанию процедуры интегративного обзора вы получите усовершенствованную подборку результатов анализов внешней среды — описательные модели, выводы для организации и обоснованные варианты стратегических действий для поддержки последующих стратегических практик. Наряду с основной подборкой данных «внутреннего» анализа эти данные также будут использоваться непосредственно в процессе принятия стратегических решений.

Сценарное мышление

Еще один полезный метод проверки результатов анализа внешней среды — применение сценарного мышления (MacKay & McKiernan, 2018). Сценарное мышление заимствует механизмы из методики сценарного планирования — процесса моделирования вероятных альтернативных вариантов будущего для рынка, отрасли, нации, экономики и т. д. Сценарное планирование изначально было разработано корпорацией «РЭНД» (RAND), чтобы помочь военачальни-

кам «думать о немыслимом» и планировать все возможные варианты развития гонки ядерных вооружений. В деловом мире этот метод применяется с начала 1980-х годов. В частности, компания «Шэлл» (Shell) использует сценарное планирование для обоснования и оценки правильности крупных капиталовложений, которые организации часто приходится делать по всему миру в условиях сложной, неопределенной и постоянно меняющейся макросреды. Результат таких практик описывается как «обучение будущему», поскольку участие в обсуждении сценариев помогает стратегам избежать близорукости и слепых зон в текущих мыслительных процессах, а также сохранять гибкость и реагировать на будущие изменения внешней среды, делая ряд инвестиций в реальность «здесь и сейчас» (Grant, 2003).

Сценарное планирование может быть очень емкой и технически сложной задачей, требующей участия больших рабочих групп и месяцев работы. Однако можно позаимствовать сценарное мышление, чтобы провести эффективный обзор результатов анализа внешней среды. Цель обзора с использованием сценарного мышления состоит в том, чтобы проверить, насколько хорошо полный набор вариантов стратегических действий подготавливает конкретную организацию к тому, чтобы она справлялась с вероятными альтернативными сценариями будущего (Phadnis et al., 2015). По аналогии с тем, как производители аэрокосмической техники проверяют характеристики прототипов в аэродинамической трубе, такого рода проверка получила название стратегического прогона через «аэродинамическую трубу», или стратегического прогнозирования. Сценарное мышление предоставляет средства, с помощью которых можно компенсировать многие ограничения PESTEL-анализа.

Варианты «аэродинамической трубы» для стратегических действий

Чтобы обеспечить наилучшую отдачу от усилий группы по разработке стратегии, рекомендуется следовать подходу сценарного мышления, который вновь использует, где это возможно, результаты анализа внешней среды.

Этап 1. Определить параметры для упражнения по «прогону через аэродинамическую трубу». Необходимо сначала согласовать тенденции внешней среды, на основе которых будут строиться сценарии. Группе по разработке стратегии рекомендуется пересмотреть результаты своей работы по проведению PESTEL-анализа, чтобы выявить преобладающие тенденции или ключевые факторы макросреды. Сначала выберите в качестве отправной точки две топовых тенденции (упражнение можно повторять для других комбинаций тенденций в дальнейшем). Например, в случае с автомобильной промышлен-

ностью тенденцией 1 может быть коммерциализация технологии беспилотных транспортных средств, а тенденцией 2 — массовое внедрение электромобилей.

Для каждой из этих приоритетных тенденций определяются два полярно противоположных варианта будущего: тенденция проявляется, как и предсказывалось, тенденция не проявляется/проявляется лишь в незначительной степени. Применительно к тенденции беспилотных транспортных средств могут быть две полярные противоположности: беспилотные автомобили будут широко распространены и технология беспилотных транспортных средств не может быть реализована; для электромобилей полярные противоположности могут быть: электромобили получают массовое распространение и электромобили получают лишь ограниченное распространение.

Эти приоритетные тенденции и связанные с ними полярные варианты предсказуемости/непредсказуемости используются для того, чтобы задать шаблон, по которому будет обсуждаться сценарий. На рис. 2.11 показан шаблон для примера с автомобильной отраслью. Каждая ось соответствует приоритетной тенденции, а полярные противоположности соответствуют одной половине шаблона. В идеале оси в сетке должны быть независимыми, т. е. одна не будет существенно зависеть от того, как строится другая.

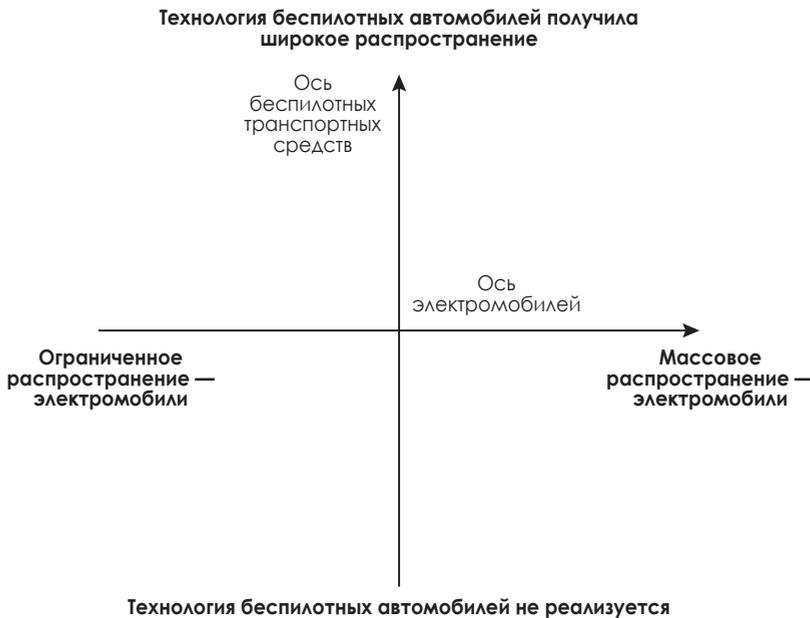


Рис. 2.11. Пример шаблона сценария для автомобильной промышленности

Определив предмет первого обсуждения с применением сценарного мышления, команда по разработке стратегии может также установить временные рамки для обсуждения. Рекомендуем делать этот выбор в соответствии с тем, что важно обсудить с учетом двух осей. В примере с автомобильной промышленностью результаты проведенного PESTEL-анализа показали, что к 2025 году можно достичь как широкой коммерциализации беспилотных автомобильных технологий, так и массового внедрения электромобилей. Следовательно, было бы целесообразно принять этот период за временную шкалу.

Этап 2. Заполните шаблон сценария данными, полученными из анализа. Подготовив шаблон, команда по разработке стратегии затем вступает в открытое обсуждение каждого из квадрантов получившейся сетки. Каждый квадрант определяет диапазон возможностей, которые могут возникнуть в пределах параметров, задаваемых двумя осями. Должны быть рассмотрены все темы, представляющие интерес на любом уровне анализа внешней среды. Обсуждается, как эти темы, представляющие интерес, могут проявляться в каждом из квадрантов, отображенных на шаблоне, и отмечаются выводы.

Например, подбор/управление талантами — тема, вызвавшая интерес в результате анализа внешней среды в случае с автомобильной отраслью. Рассмотрим верхний левый квадрант сетки. Какие таланты потребуются в будущем при широком распространении технологий беспилотных автомобилей, но при ограниченном распространении электромобилей? Потребуется традиционные инженеры-автомобилестроители, но также во многих случаях — инженеры-программисты и электронщики. В верхнем правом квадранте характер автомобиля значительно изменился, и инженеры-программисты, электрики и электронщики будут пользоваться большим спросом в этой отрасли. В левом нижнем квадранте должны быть сохранены традиционные подходы к подбору талантливых кадров, а в правом нижнем квадранте будут очень востребованы инженеры-электрики.

На рис. 2.12 показан шаблон сценария, заполненный рядом тем, представляющих интерес в примере с автомобильной отраслью.

Этап 3. Создать ярлыки и интерпретации для каждого квадранта шаблона. После того как шаблон заполнен, можно создать набор интерпретаций, описывающих будущее, путем объединения в каждом квадранте воображаемых деталей будущего. Каждому квадранту также присваивается ярлык, резюмирующий ключевое значение для отрасли. Опыт практиков-стратегов подсказывает, что это нетривиальный вопрос. Творческий акт обобщения и формулирования вероятных альтернативных вариантов будущего — ключевой шаг, помогающий команде руководителей избежать недалековидности и

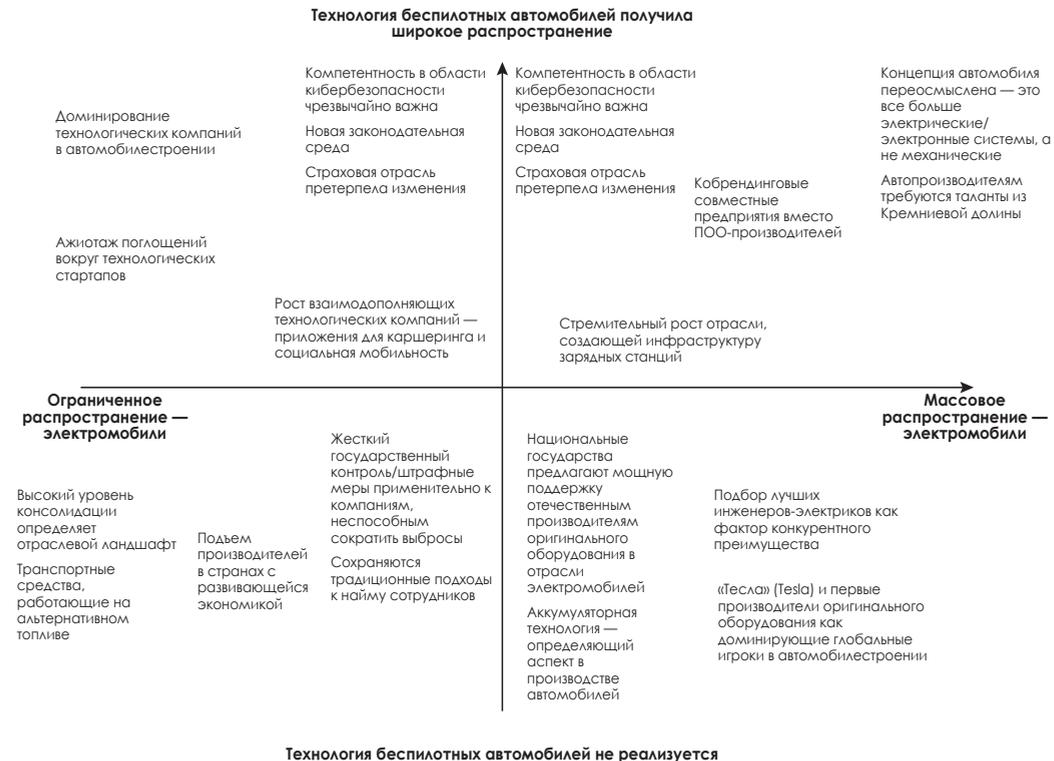


Рис. 2.12. Заполненные сценарии для автомобильной промышленности

ограниченности мышления. Пример для автомобильной отрасли разработан, как показано на рис. 2.13.

Этап 4. Пересмотреть и при необходимости скорректировать варианты стратегических действий на основе возникающих сценариев.

В завершение упражнения с «аэродинамической трубой» в итоговом обсуждении сценария должны использоваться все четыре альтернативы, они формируют критерии, с опорой на которые рассматривается полнота набора вариантов стратегических действий. Вопросы, которые команда по разработке стратегии должна задать по каждому сценарию, следующие:

а) если бы этот сценарий случился, какой из наших нынешних вариантов стратегических действий был бы наиболее актуален;

б) есть ли у нас серьезные пробелы в том, как наши варианты стратегических действий подготавливают нас, чтобы мы могли справиться с этим сценарием? Если да, как мы можем изменить или расширить наши варианты



Рис. 2.13. Интерпретации будущего автомобильной промышленности

стратегических действий, чтобы это помогло нам лучше подготовиться к данному сценарию?

Таким образом, сценарии играют роль «аэродинамической трубы», используя вероятные альтернативные варианты будущего для проверки того, насколько хорошо определенные вами варианты стратегических действий могут подготовить организацию к выживанию и росту.

Дополнительные источники

Современный стратегический менеджмент : учебник для магистров / под ред. А.Н. Петрова. СПб. : Изд-во СПбГУЭ, 2018. 566 с.

В учебнике подробно рассмотрен PESTLE-анализ как метод исследования макросреды организации. В рамках конкурентного анализа особое внимание уделено выявлению конкурентных позиций организации в условиях дифференциации и сегментации рынка.

Стратегический менеджмент : учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / под ред. А. Петрова. СПб. : Питер, 2012. 400 с.

В учебнике рассмотрена проблема анализа стратегических групп по М. Портеру в рамках определения конкретных позиций организации.

Петров А.Н. Теория стратегического менеджмента / А.Н. Петров. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2020.

В монографии подробно исследована модель «пяти концепций» М. Портера. Особое внимание уделено анализу недостаткам модели, которые проявились при ее практическом применении.

Литература

Argyres N., McGahan A.M. An interview with Michael Porter // Academy of Management Executive. 2002. № 16 (2): 43–52.

Brandenburger A. Porter's added value: high indeed! // Academy of Management Executive. 2002. № 16 (2): 58–60.

Chatterjee S. and Matzler K. (2019). Simple rules for a network efficiency business model: the case of Vizio // California Management Review. № 61 (2): 84–103.

Chia R.C.H., Holt R. Strategy Without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

Cool K.O., Schendel D. Strategic group formation and performance: the case of the US pharmaceutical industry, 1963–1982 // Management Science. 1987. № 33 (9): 1102–24.

Doh J.P., Lawton T.C., Rajwani T. Advancing nonmarket strategy research: institutional perspectives in a changing world // Academy of Management Perspectives. 2012. № 26 (3): 22–39.

Fuller J., Jacobides M.G., Reeves M. The myths and realities of business ecosystems // MIT Sloan Management Review. 2019. 25 February: 2–10.

Ghemawat P. Strategy and the Business Landscape. London: Pearson, 2017.

Grant R.M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors // Strategic Management Journal. 2003. № 24 (6): 491–513.

Grundy T. Rethinking and reinventing Michael Porter's Five Forces model // Strategic Change. 2006. № 15 (5): 213–29.

Hambrick D.C., Fredrickson J.W. Are you sure you have a strategy? // Academy of Management Executive. 2001. № 15 (4): 48–59.

Kaplan R.S., Norton D.P. Mastering the management system // *Harvard Business Review*. 2008. № 86 (1): 62–77.

Kim W.C., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2005.

Kim W.C., Mauborgne R. How strategy shapes structure // *Harvard Business Review*. 2009. September, 73–80.

Lei D., Slocum J.W., Jr. Strategic and organizational requirements for competitive advantage // *Academy of Management Executive*. 2005. № 19 (1): 31–45.

MacKay B., McKiernan P. *Scenario Thinking*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.

Mackay B., Arevuo M., Mackay D., Meadows M. *Strategy. Theory, Practice, Implementation*. OXFORD University Press, 2020.

Mahoney J.T., McGahan A.M. The field of strategic management within the evolving science of strategic organization // *Strategic Organization*. 2007. № 5 (1): 79–99.

McCarthy J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Momewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.

Moore J.F. Business ecosystems and the view from the firm // *Antitrust Bulletin*. 2006. Spring (51): 31–75.

Nyberg D., Wright C., Kirk J. Dash for gas: climate change, hegemony, and the scalar politics of fracking in the UK // *British Journal of Management*. 2018. № 29 (2): 235–51.

Phadnis S., Caplice C., Sheffi Y., Singh M. Effect of scenario planning on field experts' judgment of long-range investment decisions // *Strategic Management Journal*, 2015. № 36 (9): 1401–11.

Porter M.E. The five competitive forces that shape competitive performance // *Harvard Business Review*. 2008. January, 78–93.

Reinmoeller P., Ansari S. The persistence of a stigmatized practice: a study of competitive intelligence // *British Journal of Management*. 2016. № 27 (1): 116–42.

Tassabehji R., Isherwood A. Management use of strategic tools for innovating during turbulent times // *Strategic Change*. 2014. № 23 (1/2): 63–80.

Tsujimoto M., Kajikawa Y., Tomita J., Matsumoto Y. A review of the ecosystem concept: towards coherent ecosystem design // *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. № 136: 49–58.

Vuorinen T., Hakala H., Kohtamäki M., Uusitalo K. Mapping the landscape of strategy tools: a review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years // *Long Range Planning*. 2018. № 51 (4): 586–605.

Wright G., Cairns G., O'Brien F.A., Goodwin P. Scenario analysis to support decision making in addressing wicked problems: pitfalls and potential // *European Journal of Operational Research*. 2019. № 278 (1): 3–19.

Глава 3. АНАЛИЗ РЕСУРСОВ, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Начнем с того, что дадим общую характеристику организации LVMH, которая будет использована в качестве сквозного примера в рамках данной главы.

«Луи Виттон Моет Хеннесси» (Louis Vuitton Moet Hennessy, LVMH) — глобальная организация, предлагающая высококачественную продукцию под брендом суперпремиум-класса. Эта группа носит название некоторых из своих самых известных брендов — модной одежды «Луи Виттон» (Louis Vuitton), шампанского «Моет» (Moet) и спиртных напитков «Хеннесси» (Hennessy). Однако они работают в более широком диапазоне в пяти ключевых секторах: вина и спиртные напитки, мода и изделия из кожи, парфюмерия и косметика, часы и ювелирные изделия, а также ограниченный ассортимент розничных товаров. Согласно годовому отчету группы, в 2018 году LVMH зафиксировали выручку в размере 46,8 млрд евро, прибыль от операций — в размере 10 млрд евро и свободный денежный поток — в 5,5 млрд евро, что позволяет им претендовать на прочные финансовые позиции, несмотря на господствующую во всем мире экономическую неопределенность.

За последние 25 лет основной вклад в непрерывный рост выручки группы внесла серия поглощений исторически сложившихся брендов класса «люкс». На сайте LVMH отмечается, что «группа объединяет поистине исключительные Дома (брендов). Каждый из них создает продукты, воплощающие в себе уникальное мастерство, бережно сохраняемое наследие и динамичное взаимодействие с современностью. Эти творения делают наши Дома послами исключительно утонченного искусства жизни». Среди брендов, контролируемых группой: «Моет Шандон» (Moet & Chandon), «Круг» (Krug), «Вдова Клико» (Veuve Clicquot), «Хеннесси» (Hennessy), «Луи Виттон» (Louis Vuitton), духи «Кристиан Диор» (Christian Dior), «Живанши» (Givenchy), «Герлен» (Guerlain), косметика «Бенефит» (Benefit Cosmetics), «ТАГ Хоеп» (TAG Heuer), «Юбло» (Hublot), «Зенит» (Zenith) и «Булгари» (Bulgari).

Объясняя, как организация конкурирует и работает, Франческо Трапани (Francesco Trapani), глава подразделения часов и ювелирных изделий LVMH, прокомментировал: «Покупая фирменные часы или ювелирное изделие, вы покупаете не просто продукт, но и своего рода мечту. Эта мечта — результат нескольких факторов. Сегодня важна история бренда — вот почему бренды тратят все больше времени и денег на то, чтобы рассказать публике свою историю, акцентируя внимание на различных этапах этой истории. Мечта берет

свое начало как из репутации бренда, так и из его истории. И хотя очевидно, что мы продаем продукт, все более и более важно, чтобы продукт, который мы предлагаем, был узнаваем по стилю и обладал сильным, инновационным и высококачественным “характером”. Вот почему каждый год значительные средства вкладываются в разработку новых материалов для запуска новых продуктов. Клиент различает бренд с 20-летним стажем и бренд со 150-летним стажем. Бренды с долгой историей запускают свои новые продукты с опорой на прошлое — они запускают новые версии старых продуктов, которые более интересны потребителю, чем просто новые продукты».

Комментарии г-на Трапани (Trapani) олицетворяют творческий и новаторский дух, поощряемый в организации, в которой перед домами брендов стоит задача «постоянно обновлять свои предложения, решительно глядя в будущее, но при этом всегда уважая свое уникальное наследие». Поставляя товары суперпремиум-класса в глобальном масштабе, группа LVMH управляет жестко контролируемой сетью поставщиков, производственных мощностей и каналов сбыта.

В LVMH никогда не идут на компромисс в отношении качества. «Поскольку мы воплощаем мир тонкой, искусной работы и мастерства в его самой благородной и совершенной форме, мы уделяем пристальное внимание деталям и совершенству».

Кроме того, чтобы организовать принятие решений и управление брендом, как того требует их наследие, отраслевые изменения и требования внутренней экономики: LVMH имеет гибкую и децентрализованную организацию, которая поощряет эффективность и оперативность. Она стимулирует личную инициативу, возлагая на каждого человека значительные обязанности. Предпринимательский дух поощряет риск и упорство. Он требует прагматичного мышления и способности мотивировать команды, ведя их к достижению амбициозных целей.

3.1. Определение ключевых понятий

Ресурсы — это то, что есть у организации, что она может использовать. Существует множество способов классифицировать ресурсы: материальные, нематериальные, человеческие, пользующиеся спросом/не пользующиеся спросом. В этой главе мы будем работать с категориями ресурсов, определенными в табл. 3.1. Данные категории предназначены для того, чтобы помочь

Таблица 3.1

Категории ресурсов

Категория	Описание	Такие как...	Пример...
Материальные	Материальные ресурсы, которые можно покупать и продавать на открытом рынке	Здания, оборудование, транспортные средства, сырье, ИТ-инфраструктура	Парк дальнемагистральных самолетов Арабских Эмиратов
Природные аспекты	Природные ресурсы, связанные с местоположением и географическими условиями	Богатая почва, водоснабжение, чистый воздух, полезные ископаемые, потенциал возобновляемых источников энергии, расположение в экономической зоне	Доступ «Хайленд-Спринг» (Highland Spring) к естественным источникам воды, обусловленный географическим положением компании
Финансовые	Денежные активы и обязательства, отраженные в бухгалтерском балансе	Кредиторы, заемщики, финансирование, денежные средства	Компания Apple создали для себя «денежную подушку» за рубежом
Информационные	Необработанные и выверенные данные об организации или ее экосистеме	Данные о клиентах, данные о поставщиках, данные о конкурентах, данные об эффективности организации	Биометрические пользовательские данные корпорации «Фитбит» (Fitbit) — согласно статистике, самая большая подобная база данных в мире
Знания	Понимание технической или коммерческой ценности	Интеллектуальная собственность, коммерческая тайна, товарные знаки, организационное обучение	Циклонная технология пылесосов Dyson используется в широком ассортименте продукции
Репутационные	То, как организация воспринимается стейкхолдерами	Активы и узнаваемость бренда, доверие, лояльность, доброжелательность по отношению к организации	Мировая репутация и символы бренда Coca-Cola
Культурные	Нормы и привычные методы работы в организации	Общие взгляды и ценности сотрудников, внутренние отношения, рабочие рутинные операции, устоявшиеся приоритеты	Глубоко укоренившаяся приверженность компании Hyundai таким ценностям, как технологичность и надежность

Категория	Описание	Такие как...	Пример...
Организа- ционные	Структурирование ресурсов, отчетности, юридических лиц и финансовых потоков в рамках организации	Организационно-правовая форма, допуск ценных бумаг к торгам на фондовом рынке, налоговая регистрация, трансфертное ценообразование, отношения между штаб-квартирой и дочерними компаниями	Организационная структура Starbucks обеспечивает финансовые потоки, способствующие повышению налоговой эффективности в глобальных операциях компании
Управленческие	Возможности отдельных лиц и групп, обладающих полномочиями по распределению ресурсов	Лидерская харизма, накопленный опыт команды руководства, предвзятости в принятии решений	Харизма, связи и подход Джека Ма (Jack Ma) к инвестициям как ключевые активы, лежащие в основе роста компании «Алибаба» (Alibaba)
Навыки	Конкретный опыт, таланты и способности в базе человеческих ресурсов организации	Профессиональный опыт, прикладные умения, квалификация персонала	Опыт сотрудников «Тата Глобал Бэвреджиз» (Tata Global Beverages) как ученых, купажистов, производителей чая, дистрибьюторов и маркетологов
С акцентом на отношения	Связи и активы, доступные на льготной основе через внешних стейкхолдеров	База поставщиков, связи с государственными органами, отношения с клиентами, позиция в сети/экосистеме, сотрудничество	Отлаженные отношения «Голдман Сакс» (Goldman Sachs) с государственными и налоговыми органами по всему миру
Мотивационные	Стремления, интерес и моральный дух сотрудников, работающих для достижения целей организации	Моральный дух сотрудников на должностях или на местах, схемы стимулирования, позитивное отношение к стратегии организации	Использование компанией Google системы нематериальных вознаграждений, схем поощрения и обустройства территории объектов для повышения производительности

вам определить ресурсы, которыми располагает организация. Обратите внимание: если вы читаете литературу о ресурсно-ориентированном подходе, во многих журнальных статьях будет использоваться термин «активы» для обозначения того, что мы здесь описываем как «ресурсы». Ресурсы LVMH можно распределить по всем различным категориям: репутационные ресурсы включают известные бренды, такие как «Моет Шандон» (Moët & Chandon), косметика «Бенефит» (Benefit Cosmetics) и «ТАГ Хоер» (TAG Heuer); имеются также богатые физические ресурсы в виде производственных мощностей и первоклассных точек розничной торговли; их высококвалифицированная в своем ремесле рабочая сила представляет собой ресурс навыков; а пристальное внимание к качеству на всех уровнях организации — культурный ресурс и т. д.

Под ресурсной базой понимаются все ресурсы, непосредственно принадлежащие организации или доступные для нее на льготных условиях. У организации должен быть набор ресурсов, которыми она непосредственно владеет, таких как здания, торговые марки и оборудование. Она также будет иметь исключительные права на доступ к способностям людей через заключение трудовых договоров. Кроме того, через подписание соглашений о сотрудничестве с другими организациями (например, поставщиками, научно-исследовательскими институтами, фирмами-партнерами) организация может иметь доступ к ресурсам других, что доступно не всем компаниям. Сумма всех этих ресурсов описывается как ресурсная база организации (Helfat et al., 2007). В случае LVMH ресурсная база включает все ресурсы, находящиеся в их непосредственной собственности (бренды, здания, денежные резервы и т. д.), а также ресурсы, к которым они имеют привилегированный доступ (люди, выбравшие продолжительное время работать на них, сеть эксклюзивных поставщиков и т. д.). LVMH могут на непрерывной основе использовать любой аспект этой базы ресурсов для достижения своих целей.

Под запасами ресурсов понимается текущий уровень ресурсов, доступных организации. Подобно запасам различных видов продуктов питания в кладовой магазина, запасы ресурсов показывают доступные объемы различных типов ресурсов организации. Запасы ресурсов являются решающим фактором для тех, кто разрабатывает стратегию. В любой момент времени запасы ресурсов могут быть распределены — развернуты посредством организационной деятельности или сохранены в резерве (т. е. доступны для развертывания). Наличие ресурсной базы, которая полностью посвящена деятельности организации, означает, что у этой организации нет возможности для дополнительных инициатив. Точно так же наличие высокого уровня неиспользуемых запасов

ресурсов означает, что организация не занимается продуктивной деятельностью. Обе эти крайности несут риски для устойчивости и выживания организации (Dierickx & Cool, 1989). Финансовые ресурсы (например, наличные, доступные кредиты) LVMН позволяли им за последние годы приобрести ряд брендов. Наличие свободных запасов финансовых ресурсов означает, что в любой момент у организации есть потенциал для новых приобретений. Если финансовые ресурсы на определенный период времени уже распределены на инициативы, организация может оказаться не в состоянии использовать неожиданно возникшие возможности приобретения.

К возможностям относится индивидуальный или коллективный потенциал предпринимать действия для достижения порогового уровня эффективности. Возможности лучше всего описать как «способность... выполнять действие с минимальным порогом эффективности». Так, например, наличие «способности водить автомобиль на законных основаниях» означает, что человек может соответствовать установленным законом минимальным требованиям, касающимся вождения по дорогам общего пользования. Возможности возникают в результате развертывания ресурсов, часто в разных сочетаниях, описываемых как «пакеты» (Lampel & Shamsie, 2003); например, сочетание выданных государственными органами прав, практических навыков вождения и теоретических знаний о дорожных системах и принципах работы автомобиля в совокупности дает возможность водить автомобиль на законных основаниях. Однако наличие права водить машину на законных основаниях не означает, что это будет делаться с исключительной эффективностью, и не подразумевает, что человек захочет сделать это в тот или иной момент. Способность управлять сетью поставщиков, способность осуществлять приобретения и поглощения, и способность общаться с потребителями — все это примеры возможностей LVMН.

К компетенциям относится индивидуальный или коллективный потенциал предпринимать действия для достижения высшего уровня эффективности. Как подсистема возможностей компетенции относятся к возможностям, с помощью которых человек или организация могут демонстрировать превосходную эффективность (относительно минимального требуемого по стандарту уровня производительности). Продолжая пример с вождением: с помощью повышения водительской квалификации, ведения статистики несчастных случаев, экспертной оценки и т. д. человек может претендовать на то, чтобы его на законных основаниях признали компетентным водителем. Это означает, что по сравнению с другими водителями, законно получив-

шими права, этот человек превышает минимальные ожидаемые уровни эффективности. Опять же наличие такой компетенции не означает, что человек захочет использовать ее в любой момент времени. В примере с LVMH есть несколько компетенций, в которых организация постоянно демонстрирует превосходные результаты эффективности, такие как «способность заново выводить на рынок модернизированные версии исторических брендов» и «способность обеспечивать самые высокие стандарты кустарного производства в глобальном масштабе».

К деятельности относится то, что на самом деле делает организация. Действия часто объединяют в конфигурации для соединения их друг с другом в рамках организационного процесса, где с течением времени, как предусмотрено, результаты одних действий переходят в последующие действия или запускают их. Действия могут быть рутинными — это повторяющиеся действия со знакомыми характеристиками, проявляющимися между событиями. Действия могут быть новыми, когда предпринимается что-то незнакомое, инновационное. Повседневная операционная деятельность включает в себя подбор и преобразование материалов в продукты, которые затем распространяются среди клиентов по всему миру и продаются через торговые точки LVMH. В то же время предпринимательская деятельность включает экспериментирование с новым перезапуском традиционных брендов, составляющих наследие компании — испытание новых материалов и вовлечение клиентов в новый диалог об их «мечтах».

К результатам деятельности относятся последствия деятельности организации. С течением времени деятельность организации может привести к целому ряду результатов, влияющих на запасы ресурсов. Действия компании могут приводить к поставкам продуктов или услуг, созданию запасов и получению доходов. Действия могут приводить к изменению ресурсной базы, например, к созданию, потреблению, пополнению и изъятию ресурсов. Действия могут привести к информационным результатам, создающим триггеры для дальнейших действий или предоставляющим новые идеи и знания для тех, кто вовлечен в деятельность организации. Результаты деятельности могут быть преднамеренными или непреднамеренными, известными или неизвестными для тех, кто вовлечен в деятельность организации. Например, в LVMH основной результат повседневной деятельности сводится к существенной финансовой отдаче (так в 2018 году получена прибыль в размере 10 миллиардов евро). Действия по поглощению приводят к тому, что в распоряжении организации оказывается более широкий спектр репутационных ресурсов (традиционные бренды с наследием).

Под потоками ресурсов понимаются постепенные изменения в запасах ресурсов, происходящие с течением времени. По мере осуществления деятельности и достижения результатов ресурсы перетекают в ресурсную базу и из нее. Потоки ресурсов описывают изменения в доступных организации запасах ресурсов, происходящие с течением времени. Эти изменения могут заключаться как в увеличении, так и в уменьшении уровня запасов со скоростью, определяемой обстоятельствами. На некоторые запасы ресурсов будет оказывать влияние деятельность организации; так, например, должны происходить регулярные оттоки финансов для закупки производственных материалов. Другие запасы останутся незатронутыми — использование такого ресурса, как знания, например, рецепт продукта, не ограничивает его использование в будущем. Понимание, мониторинг и влияние на потоки ресурсов может быть жизненно важной деятельностью для будущей эффективности организации (Dierickx & Cool, 1989). В 2018 году LVMH добились свободных денежных притоков в объеме 5,5 млрд евро в свои финансовые резервы, а также сообщили об «исключительном урожае», что означало очень высокий приток в будущие запасы ликвидных материальных ресурсов для подразделений по производству и реализации вин и спиртных напитков.

Система ресурсов, возможностей и деятельности организации

Предлагается рассматривать организационные ресурсы, возможности и деятельность как взаимосвязанную систему, как показано на рис. 3.1. С течением времени доступные запасы ресурсов в ресурсной базе создают или поддерживают возможности для выполнения определенного ряда действий. Когда возможности развертываются, выделяются ресурсы для выполнения выбранных действий, а последствия этих действий могут привести к притоку ресурсов в базовый запас или оттоку ресурсов из него (Markides, 2000).

Как можно видеть на примере LVMH, ресурсная база состоит из различных типов и уровней запасов, таких как финансовые резервы, производственные мощности, «культура высокого качества», «дом брендов», высококвалифицированная рабочая сила, глобальная сеть поставщиков и т. д. В сочетании эти ресурсы создают потенциал для перевыпуска традиционных продуктов класса «суперлюкс» среди широкого спектра прочих продуктов в глобальном масштабе. Активация этого потенциала приводит к расходованию запасов ресурсов, поскольку денежные средства, доступность персонала и производственные мощности и т. д. распределяются на действия по перевыпуску продукта, сокращая доступные запасы ресурсов для альтернативных действий, к примеру, таких как преследование целей по приобретению и поглощению.

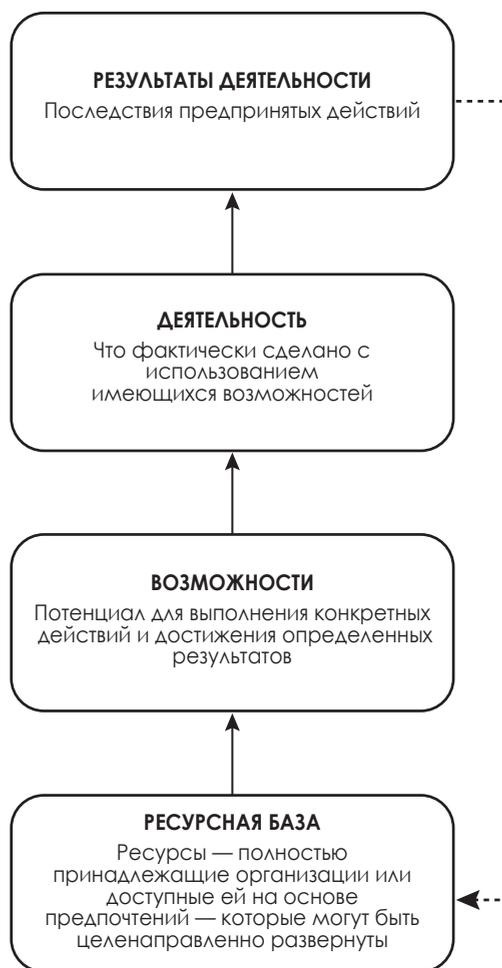


Рис. 3.1. Ресурсы, возможности и деятельность организации как система

Когда выполняется деятельность по перевыпуску продукта, все может происходить согласно намерениям, что приведет к успешному выпуску продукта на рынок и выгодным притокам в базу ресурсов в виде дополнительных денежных средств от продаж, новой интеллектуальной собственности, углубления знаний о бренде и рынке, новых навыков разработки продуктов, укрепления отношений с поставщиками и т. д. В равной степени если оказывается, что деятельность идет не так, как планировалось, последствия могут быть негативными для ресурсной

базы, как то потеря денежных средств (например, при отзыве продукта), ухудшение репутации бренда (из-за низкой эффективности продукта) и т. д. Разрушающее воздействие на ресурсную базу этих отрицательных потоков может ограничить будущие возможности компании, поскольку истощаются основные запасы ресурсов.

По мере функционирования системы ресурсов, возможностей и действий выбор и выполнение конкретных действий на практике создаст уникальный профиль ресурсов данной организации. В любой момент времени типы и характеристики ресурсов в ресурсной базе и уровни запасов, доступных для развертывания, будут зависеть от исторического пути, которым данная организация следует (Vergne & Durand, 2011). Иными словами, то, что организация способна делать в настоящем, зависит от того, что произошло в прошлом (Teese et al., 1997).

Это известно, как организационный «эффект колеи». «Эффект колеи» вызывает ряд вопросов у тех, кто занимается разработкой стратегии. Какие запасы ресурсов мы накопили в ресурсной базе? Какие возможности и действия мы могли бы использовать сегодня, чтобы создать ценную/важную ресурсную базу на будущее? Предпринимая определенные действия сегодня, подвергаем ли мы риску или даже сдерживанию нашу способность действовать в будущем? Чтобы вы могли понять, какой ответ дать на эти вопросы, далее в этой главе мы рассмотрим тему динамических возможностей — способности целенаправленно создавать, расширять и модифицировать ресурсную базу организации (Helfat et al., 2007: 4).

Ресурсно-ориентированный подход к стратегии (РесОП)

Можно опираться на наши определения ресурсов, возможностей и действий, рассматривая РесОП, или взгляд «изнутри наружу» на конкурентное преимущество и стратегию организации. РесОП может дать теоретическое представление о том, как организация способна вести конкурентную борьбу и выживать (Wernerfelt, 1984).

РесОП — способ осмысления того, как организации используют свои ресурсы в целях выжить и, возможно, с течением времени добиться успеха. Согласно теории РесОП, именно разница в ресурсной базе организаций — что у них есть и как они это используют — является ключом к объяснению различий в эффективности деятельности организаций с течением времени (Peteraf, 1993). Это контрастирует с рыночно-ориентированным подходом (РынОП), в котором предполагается, что все компании имеют равный доступ к эквивалентным ресурсам.

В центре теории РесОП стоит поиск ресурсов, соответствующих набору характеристик, дающих организации вероятное конкурентное преимущество. Эта важнейшая концептуальная структура, известная как концепция VRIO-анализа, показана в табл. 3.2.

Каждая характеристика в структуре VRIO-анализа является проверкой: может ли тот или иной ресурс быть источником конкурентного преимущества для организации. Ресурс, который может быть описан всеми четырьмя характеристиками, потенциально способен стать источником устойчивого конкурентного преимущества (имеется в виду преимущество, которое сохраняется, несмотря на усилия конкурентов). В примере с LVMH, приведенном в начале главы, люксовые бренды с легендарной историей представляют собой ресурсы, отвечающие всем четырем критериям VRIO. Перевыпущенные бренды Bulgari в той мере ценны для клиентов, в какой они готовы платить супер-премиум-цену за соответствующие часы и ювелирные изделия.

Этот бренд редкий, поскольку он полностью принадлежит LVMH и поэтому недоступен для конкурентов, историю бренда невозможно имитировать, а активы бренда развертываются через ряд продуктов. Поскольку все критерии V, R, I и O (Valuable — ценный, Rare — редкий, Inimitable — неповторимый и Organization — организационный) соблюдены, перевыпущенные бренды Bulgari создают источник устойчивого конкурентного преимущества LVMH.

Ресурс, отвечающий критериям V и R (Valuable — ценный, Rare — редкий), может быть источником временного конкурентного преимущества,

Таблица 3.2

Структура VRIO-анализа

Характеристика ресурсов	Описание
Ценность	Может использоваться для создания результатов, представляющих ценность для клиентов, за которую они готовы платить (или финансировать, в случае если это некоммерческая деятельность)
Редкие	В ограниченном количестве; доступны не для всех организаций
Ограниченно имитируемые	Это ресурс невозможно скопировать или создать, или другими способами получить равный по ценности
Организация	Ресурс доступен в формате, в котором он может при необходимости быть фактически использован, организацией в ее конкретном контексте

Источник: адаптировано из Барни (Barney, 1991, 1995).

уязвимо для действий конкурентов. Например, в отрасли смартфонов изначально доминировала модель «Блэкберри» (Blackberry) (торговое название компании Research-In-Motion). Эти продукты представляли высокую ценность для бизнес-клиентов и были в ограниченном ассортименте (редки), поскольку другие производители мобильных устройств сосредотачивали все внимание на моде или массовом производстве простых функциональных моделей. Однако со временем другие компании смогли имитировать технологию «Блэкберри» благодаря своим собственным исследованиям и разработкам (НИР), и те же самые функции мобильных бизнес-вычислений стали доступны через мобильные планшеты, ноутбуки и носимые устройства. Другими словами, технологические ресурсы «Блэкберри» в конечном итоге не прошли испытание по критерию «ограниченно имитируемые». Как следствие, первоначальное доминирование на рынке «Блэкберри» было подорвано такими компаниями, как «Самсунг» (Samsung) и «Эппл» (Apple).

Эти примеры наглядно иллюстрируют утверждение Барни (Barney, 1991) о том, что ресурсы, соответствующие критериям VRIO и, следовательно, являющиеся источниками устойчивого конкурентного преимущества, скорее всего, «заложены социально». Это означает, что ресурсы, имеющие историю взаимодействия с клиентами, такие как бренды или ресурсы, связанные с историей организации, такие как культура, вероятнее всего, пройдут все четыре испытания критериями VRIO. Если ресурсом можно торговать на открытом рынке, как, например, технологическими компонентами, продуктами или оборудованием, он может давать краткосрочное преимущество, но, вероятно, будет уязвим под влиянием действий конкурентов (Augier & Teece, 2009).

Если целью стратегии организации является обеспечение ее выживания, применяя РесОП, важнее всего понять, что организация может делать по-другому, и в какой степени это различие используется (Bachmann, 2002). Распространенная ошибка заключается в том, что стратеги описывают то, что организация делает хорошо, ее компетенции как источники конкурентного преимущества. То, что организация делает хорошо, безусловно, имеет значение с точки зрения эффективности, что будет рассмотрено далее. Однако с точки зрения создания конкурентного преимущества и, следовательно, потенциала работать лучше, чем безубыточные конкуренты, разница в ресурсах имеет гораздо большее значение, чем превосходство в компетенциях.

Например, компания «Тойота» (Toyota) когда-то пользовалась конкурентным преимуществом перед американскими производителями автомобилей благодаря тому, что начала внедрять системы бережливого производства. Это

преимущество сохранялось на протяжении нескольких десятилетий, так как подход бережливого производства укоренился как культура компании и вылился в создание недорогих и высоконадежных автомобилей, представляющих ценность для многих клиентов, с чем не могли соперничать конкуренты. Однако системы бережливого производства как источник преимущества в настоящее время утрачивают свою силу, поскольку либо конкуренты наверстывают упущенное, либо на рынок выходят новые соперники со столь же сильными системами бережливого производства, заложенными в культуру организации. Для «Тойота» по-прежнему жизненно важно поддерживать отличные показатели бережливого производства. Не делать этого означало бы поставить организацию в невыгодное конкурентное положение. Однако превосходные навыки «Тойота» в реализации подхода бережливого производства больше не отличают компанию от ее конкурентов. Для «Тойота» отличительная черта и, следовательно, конкурентное преимущество теперь возникает из таких ресурсов, как бренд и технологические инновации.

Этот поиск отличительных ресурсов, или «асимметрии» ресурсов (Miller, 2003), представляющих ценность для покупателя, лежит в основе ресурсно-ориентированного подхода. Понимание того, где уникальность ценных ресурсов может быть использована сегодня или возвращена в будущем — главная задача РесОП.

Пакеты ресурсов и сопутствующие товары

РесОП подчеркивает, что ресурсы, соответствующие критериям VRIO, редко, если вообще когда-либо, развертываются по отдельности. Вместо этого при использовании ресурсы, как правило, образуют конфигурации в виде «пакетов» (Miller & Shamsie, 1996). Отдельно взятый ресурс может не включать вообще или включать очень ограниченный набор возможностей. В сочетании с другими ресурсами его потенциал для принятия мер может быть значительно увеличен. Не должно быть ничего особенного в том, что ресурсы объединяют в целях создания потенциала для действия. Точно так же ценность уникальных ресурсов может быть раскрыта только при наличии «обычных» ресурсов, обеспечивающих взаимодополняемость. Взаимодополняемость (комплиментарность) означает, что два отдельных ресурса, когда они присутствуют вместе, усиливают качества и полезность друг друга. Привлечение высококвалифицированных технических специалистов повышает производительность, которую можно получить с внедрением современного оборудования. В равной мере наличие современного оборудования повысит потенциал производительности, обусловленной привлечением высококвалифицированного персонала.

При проведении ресурсно-ориентированного анализа важно понимать, как уникальные ресурсы сочетаются с дополняющими их ресурсами, чтобы раскрывать возможности создания ценности и конкурентные преимущества. Степень, в которой организация способна это сделать, описывается O-критерием VRIO (Barney, 1995). Если уникальный ресурс не может быть задействован из-за отсутствия дополняющих его ресурсов, он не может создать конкурентное преимущество. Например, начинающая компания может разработать инновационную технологию возобновляемых источников энергии, которая соответствует критериям VRI (Valuable — ценный, Rare — редкий, Inimitable — неповторимый), но у нее заканчиваются финансовые ресурсы для ее коммерциализации. Ресурс, соответствующий критериям VRI, принадлежал компании, но не использовался в ее деятельности, и конкурентное преимущество на практике не было достигнуто.

Понимание взаимодополняемости в отношении ресурсов, соответствующих критериям VRIO, имеет решающее значение для организаций, передающих аспекты своей деятельности на аутсорсинг. Аутсорсинг — это когда тот или иной бизнес-процесс организации не выполняется внутри нее, а вместо этого на его выполнение заключается контракт с внешней компанией. Например, многие автомобильные компании передали перевозку и доставку деталей на своих сборочных предприятиях сторонним логистическим фирмам. Если дополняющие ресурсы, необходимые для реализации преимуществ ресурсов, соответствующих критериям VRIO, передаются на аутсорсинг, любые проблемы со сторонним поставщиком услуг могут напрямую повлиять на конкурентное преимущество организации (Barthelemy & Adsit, 2003).

Отличительные и пороговые возможности

Ресурсы, соответствующие критериям VRIO, вместе с дополняющими их ресурсами создадут уникальные возможности для организации. Под уникальными возможностями понимается потенциал, позволяющий предпринимать действия по созданию ценности, который доступен не всем конкурентам. Чтобы возможность считалась уникальной, она не обязательно должна быть необыкновенной, она может быть просто «не распространенной» или не разделяемой другими конкурентами.

При эффективном развертывании уникальные возможности могут привести к созданию продуктов и услуг, представляющих ценность для клиентов и приносящих прибыль организации.

В равной мере многие возможности, возникающие из ресурсной базы, не будут уникальными и, следовательно, не будут частью прямого обоснования

конкурентного преимущества организации. Однако неуникальные возможности могут быть жизненно важны для выживания организации и, следовательно, для реализации организационной стратегии, поскольку они играют важную роль, обеспечивая выполнение операций. Пороговые возможности — это возможности, которые организация должна поддерживать на минимальном уровне эффективности. Пороговые возможности создают условия, в которых могут быть реализованы уникальные возможности. Например, все производители химической продукции в Европе должны поддерживать уровень пороговых возможностей в соответствии с законодательными нормами в области здравоохранения, безопасности и охраны окружающей среды. Если эти возможности не будут доступны на минимальном требуемом уровне эффективности, производитель химических продуктов не получит разрешения на осуществление своей деятельности. Реализация этих пороговых возможностей, скорее всего, будет отслеживаться и проверяться на соответствие нормативным и рекомендательным стандартам (например, ISO14001, ISO18001 и др.). Однако поскольку эти возможности требуются от всех производителей, их наличие не является источником уникальности и, следовательно, конкурентного преимущества для той или иной организации. Кроме того, ценность, предоставляемая клиентам, с этими возможностями напрямую не связана.

Не следует пренебрегать пороговыми возможностями при анализе базы ресурсов организации. С точки зрения стратегии, пороговые возможности будут оказывать негативное влияние на эффективность деятельности организации, если они не поддерживаются и не реализуются в соответствии с минимальным уровнем, требуемым по стандарту. Готовясь к анализу ресурсной базы организации, не стремитесь сосредотачиваться только на ресурсах, соответствующих критериям VRIO. Понимание пороговых возможностей не менее важно.

3.2. Анализ компетенций

Мы определили компетентность как способность достигать лучших результатов по сравнению с конкурентами в том или ином представляющем интерес аспекте. Отличительные компетенции — это компетенции, опирающиеся на уникальные ресурсы для достижения результатов, которые ценятся потребителем (Ackermann & Eden, 2011). Например, «способность LVMH перевыпускать модернизированные, но исторические бренды» дает результаты с превосходным уровнем эффективности. Поскольку эта компетенция

подкреплена уникальными репутационными ресурсами в виде традиционных брендов, представляющих наследие компании, она, вполне возможно, является отличительной компетенцией.

Отличительные компетенции обеспечивают потенциал действовать уникальными способами для достижения более высоких уровней эффективности по сравнению с тем, что могут сделать конкуренты. Проводя анализ базы ресурсов, полезно искать возможности для создания новых комбинаций ресурсов, которые бы объединяли компетенции с ресурсами, соответствующими критериям VRIO. Например, LVMH обладают компетенцией в создании продукции кустарного производства, соответствующей высочайшим стандартам качества (т. е. LVMH могут достичь этих результатов лучше, чем их конкуренты). Когда LVMH добавляют в свой портфель культовые бренды, объединение этих брендов с их кустарным производством создает новые значительные источники создания потребительской ценности, конкурентного преимущества и роста выручки от продаж.

Компетентность также может способствовать осуществлению организацией своей деятельности и ее выживанию за счет достижения пороговых возможностей с эффективностью. Компетентность LVMH в области управления цепочками поставок (для сектора предметов роскоши — выше среднего уровня) улучшает финансовые результаты организации. Каждому производителю предметов роскоши необходимо осуществлять перевозки материалов и готовой продукции по миру. Отсутствие таких возможностей цепочки поставок означало бы выход из этой сферы деятельности. Однако лишь наличие товаров в магазине — минимальное ожидание покупателей, а не результат, за который они готовы платить дополнительные деньги. Для LVMH снижение затрат и денежных средств, связанных с созданием и содержанием запасов в цепочке поставок, не влияет на цену, которую клиенты готовы платить, а это означает, что финансовые преимущества компетенции в достижении пороговых возможностей в организации могут быть сохранены. Это, в свою очередь, означает, что у организации есть больше доступных финансовых ресурсов, которые она может инвестировать или направлять на другие инициативы.

В 1990-х годах в стратегическом консалтинге появилась тенденция в направлении консультирования по ключевым компетенциям для получения компанией конкурентного преимущества. Опираясь на знаменитую работу Прахалада и Хамела (Prahalad & Hamel, 1990), ключевые компетенции — это компетенции, которые повторяются во всей организации и лежат в основе создания ценности и стратегии во всех аспектах деятельности. Так, например, ключевой компетенцией бюджетной авиакомпании «Райанэр» (Ryanair) может

быть минимизация затрат. Это означает, что все виды деятельности, предпринимаемые организацией, могут включать в себя превосходящую (по сравнению с конкурентами) способность минимизировать понесенные расходы. Если эти ключевые компетенции создают результаты, представляющие ценность для потребителя (в отличие от того, что ценит сама организация), организация может претендовать на то, что у нее есть ключевые отличительные компетенции и устойчивое конкурентное преимущество. В этом примере бюджетные рейсы будут результатом, который ценят клиенты «Райанэр» (Ryanair). Теоретическое положение о ключевых компетенциях гласит, что стратегическая работа должна определять ключевые (отличительные) компетенции и организовывать операции и инициативы для их наилучшего использования и поддержания. Однако ответ на вопрос: «Как достичь этого методами, создающими добавленную стоимость?» на практике может быть сложной задачей при работе над стратегией, поскольку ключевые компетенции не очевидны и формулировать их для большинства организаций не так легко.

Задумывая провести внутренний анализ, вы можете сочетать анализ возможностей и компетенций с конкурентным анализом. Поскольку конкурентный анализ помогает вам определить, что организация должна быть в состоянии сделать, чтобы преуспеть в обслуживании той или иной группы клиентов, вы можете использовать сведения о компетенциях, пороговых и уникальных возможностях для оценки эффективности работы вашей организации по сравнению с конкурентами.

Проблемы устаревших моделей в ресурсной базе

Одна из задач в работе над стратегией заключается в том, чтобы сохранять бдительность к изменениям обстоятельств, которые необходимо отражать в управленческом мышлении, пока организация переживает успех. Как предположил Питер Друкер (Peter Drucker), успех может стать проклятием, поскольку самоуспокоенность — главный убийца бизнеса (Ashkenas, 2011). В частности, важно продолжать оценивать ресурсы и возможности, которые рассматриваются как источники компетентности или конкурентного преимущества: не превращаются ли они, которые когда-то были активами, в пассивы?

Дороти Леонард-Бартон (Dorothy Leonard-Barton, 1992) использовала термин «ключевые заостенелости» для описания ресурсов, которые когда-то были ценными и до сих пор считаются таковыми при разработке стратегии, но на самом деле являются лишь препятствием для эффективной деятельности организации. Заостенелости и инерция возникают, когда лица, наделенные полномочиями принимать решения, «неуместно эмоционально привязываются к людям, местам и вещам, тесно связанным со стратегическим статус-кво ор-

ганизации» (Healey & Hodgkinson, 2017: 121). Согласно принятым решениям, последствия такого типа эмоциональной привязанности могут быть фатальны для выживания организации в долгосрочной перспективе.

Компания «Кодак» (Kodak) является примером ключевой заостенелости, ведущей организацию к упадку. В какой-то момент в 1976 году компания «Кодак» продавала 95% пленок для фотоаппаратов в мире и входила в пятерку ведущих мировых брендов. Годом ранее «Кодак» также изобрели цифровую камеру с разрешением 0,01 мегапикселя. В последующие десятилетия лица в компании «Кодак», ответственные за стратегическое управление, мало инвестировали в создание ресурсов и возможностей развития цифровой фотографии, сдерживаемые предположением, что это может нанести ущерб компетенциям, конкурентному преимуществу и доходам в области технологий производства пленки и фотобумаги. Несмотря на эти взгляды, клиент и конкурентная среда вокруг «Кодак» менялись, а цифровая фотография постепенно разрушала массовый рынок фотопленки. К тому времени, когда приверженность технологиям фотопленки была признана ключевой заостенелостью, для «Кодак» было уже слишком поздно. 19 января 2012 года торги акциями «Кодак» остановились на уровне 36 центов, и организация подала заявление о защите от банкротства. Были потеряны тысячи рабочих мест, и огромные объемы ценности для акционеров были уничтожены (в 1997 году акции компании торговались по 90 долларов за штуку) из-за того, что компания не смогла внедрить технологию, которую сама когда-то изобрела в качестве ресурса, соответствующего критериям VRIO. Последствия самодовольных решений, принятых влиятельными должностными лицами на пике их успеха, могут привести к тому, что когда-то ценные ресурсы и возможности превратятся в пассивы, которые уничтожат организацию.

По мере того, как вы проводите анализ контекста ресурсов и возможностей, подключая разнообразные источники данных, обращение к «голосу клиента» и принятие во внимание критических мнений наряду с существующими установками организации могут повысить объективность вашей работы по оценке и оградить от непреднамеренного или некритичного принятия устаревающих моделей управленческого мышления.

3.3. Динамическая способность

РесОП исследует, чем организация в настоящее время располагает. Но как организация может целенаправленно корректировать свою ресурсную базу, чтобы с течением времени реагировать или инициировать изменения в

своей среде? И может ли способность корректировать ресурсную базу позволить организации выживать и расти? Рассмотрим эти вопросы с точки зрения динамических возможностей. В одной из основополагающих работ (Teese et al., 1997) описывается концепция динамических возможностей как расширение представления о базе ресурсов, включающее эволюционные механизмы, чтобы обеспечить средства для обоснования того, как одни организации могут адаптироваться и выживать, а другие терпят неудачу. Тис с соавт. (Teese et al., 1997) соединяют это с идеей «эффекта колеи», предлагая концепцию «пути, положения, процессов» (ППП) для определения роли динамических возможностей в выживании организации (рис. 3.2).

В этой концепции под процессами понимается то, как с течением времени увеличиваются и уменьшаются запасы ресурсов в соответствии с решениями и действиями; исторические пути определяют текущее положение ресурсов организации, а принятые в настоящем решения относительно того, как управлять ресурсной базой, будут создавать возможные пути/варианты действий для организации в будущем (Adner & Levinthal, 2004). Примени-



Рис. 3.2. Концепция пути, положения, процессов (ППП)

тельно к системе деятельности, показанной на рис. 3.1, исторические пути описывают предыдущие циклы системы, ресурсная база описывает ее текущее положение, а динамическая возможность представляет собой возможность предпринять целенаправленное действие сейчас, чтобы создать желаемый профиль ресурсной базы на будущее (Teese et al., 2016).

Динамическую способность можно определить как «способность организации создавать, расширять или модифицировать свою ресурсную базу» (Helfat et al., 2007: 4). Динамические способности можно использовать для корректировки базы ресурсов в ответ на изменения внешней среды или для модификации базы ресурсов в целях создания новых или модифицированных возможностей для удовлетворения ожидаемых будущих потребностей. (Schoemaker et al., 2018).

Способность таких компаний, как «Эппл» и «Амазон» (Amazon), принимать и выгодно использовать изменения в конкурентной среде, в то время как некоторые другие компании находятся в застое, подразумевает, что в возможностях этих компаний существуют отличия. Такая способность постоянно обновлять ресурсную базу и возможности компании называется **динамическими возможностями**. Можно представить, что динамические возможности проистекают из таких факторов, как: «... процессы компании, которые затрагивают ее ресурсы — в частности, процессы интеграции, трансформации, получения и высвобождения ресурсов — с целью соответствовать рынку и даже порождать его изменения. Динамические возможности — это организационные и стратегические рутинные процедуры, с помощью которых компании достигают новых конфигураций ресурсов по мере того, как рынки возникают, сталкиваются друг с другом, разделяются, развиваются и умирают» (Eisenhardt & Martin, 2000: 1107).

Такое понимание динамических возможностей связывает ресурсы компании с организационными процессами, которые можно использовать для защиты основ существующего конкурентного преимущества компании, а также с динамическими процессами **создания рыночных изменений** и новых источников преимуществ. Важно отметить, что динамические возможности напрямую не приводят к конкурентному преимуществу, а вместо этого создают ценные новые конфигурации ресурсной базы, благодаря которым конкурентное преимущество можно получить (Wang & Ahmed, 2007). Другими словами, клиент может захотеть платить нам за результаты развертывания динамических возможностей на основе ресурсов (например, получение новых продуктов из пересмотренных операционных процессов), но не за сами динамические возможности, как таковые (например, собственные возможности НИР).

Недавние исследования разделили динамические возможности на четыре основных процесса.

- **Перераспределение** — преобразование и рекомбинация ресурсов (например, консолидация центральных вспомогательных функций). Такие варианты консолидации часто происходят в результате слияний и поглощений или реорганизации операций в крупных многонациональных корпорациях. Крупномасштабные слияния банков, такие как слияние «Джи-Пи Морган» (JP Morgan) и «Чейз Манхэттан Банк» (Chase Manhattan Bank) (рыночная капитализация «Джи-Пи Морган Чейз и Ко.» (JP Morgan Chase & Co) составила 361 миллиард долларов, согласно данным Нью-Йоркской фондовой биржи по данному банку (NYSE: JPM)), позволили добиться значительной экономии за счет масштаба, благодаря объединению и реконфигурации их банковских операций.

- **Эффективное использование** — тиражирование системы или процесса из одного бизнес-подразделения в другое или расширение ресурса путем его развертывания в новом домене (например, за счет применения существующего бренда к новому набору продуктов). Группа компаний «Верджин» (Virgin) успешно использовала свой бренд, применяя его от авиакомпании до поставщика интернет-услуг и развлекательных услуг, и крупного банка.

- **Обучение** — позволяет выполнять задачи более эффективно и продуктивно в результате проведения экспериментов, анализируя и рассуждая, как о неудачах, так и об успехах. Глава компании «Амазон» Джефф Безос (Jeff Bezos) заявил, что его компания исследует все пути, хотя некоторые из них могут привести в тупик. «Прайм Эйр» (Prime Air) — это будущая система доставки от «Амазон», предназначенная для безопасной доставки посылок клиентам менее чем за 30 минут с использованием дронов.

- **Творческая интеграция** — понятие относится к способности компании интегрировать свои ресурсы по-новому, что может привести к новой конфигурации ресурсов. Как мы уже видели, компания Apple использовала свои технические и дизайнерские возможности, воплощенные в «Айпод» (iPod), для запуска модели «Айпад» (iPad) — продукта, который произвел революцию в том, как люди используют Интернет, просматривают фотографии, отправляют электронные письма и т. д.

Динамические возможности также связаны с причинно-следственной неопределенностью и эффектом колеи в объяснении устойчивого конкурентного преимущества. Как мы уже знаем, устойчивое преимущество может быть сохранено только в том случае, если преимущество компании основано на

стратегических ресурсах, включая процедуры и возможности, которые трудно имитировать. Перенос возможностей из одних условий в другие может быть осуществлен только в том случае, если передаваемые возможности полностью понятны менеджерам компании. Это могло бы сделать ресурсы имитируемыми, но в управленческой практике это бывает нечасто. Мало того, что неписанный характер организационных рутин препятствует имитации, но также изменение организационной рутинной процедуры в одной части организации влияет на рутинную процедуру в другой части компании, делая конкурентное подражание еще более трудным.

Золло и Винтер (Zollo & Winter, 2002) связывают высокий уровень причинно-следственной неопределенности с «инвестициями в обучение» или обучением на практике, через которое создаются рутинные процедуры, управляющие организационной деятельностью. Эти рутинные процедуры появляются со временем и, следовательно, будут зависеть от пути развития организации (эффект колеи) и окутаны неопределенностью. Чем выше степень причинно-следственной неопределенности между возникающими рутинными процедурами и эффективностью бизнес-предприятия, тем выше вероятность того, что четкое, явное формулирование таких рутин, если это возможно, обеспечит лучшую эффективность в развитии динамических способностей. Чтобы добиться этого, необходимо попытаться установить явную связь между рутинной процедурой и результатами деятельности. Это очень сложно сделать, но компании, способные снизить причинно-следственную неопределенность, чтобы получить представление о взаимосвязях между своими ресурсами, рутинной процедурой и результатами деятельности, могут более эффективно использовать эти возможности для получения и сохранения конкурентного преимущества.

В соответствии со структурой, представленной на рис. 3.2, динамические возможности разворачиваются с учетом ваших предыдущих путей, текущего положения и вариантов будущего в целях изменения базы ресурсов в настоящем, чтобы подготовить нас к будущим потребностям. Динамические возможности — это ряд возможностей организации, связанных с управлением или манипулированием базой ресурсов. Например, компания «Хаиер» (Haier) использовала динамические возможности для поглощения «Дженерал Электрик Эпплайнсиз» (GEA), применив в сочетании финансирование, управление изменениями и лидерство для приобретения базы ресурсов «Дженерал Электрик Эпплайнсиз» (GEA) и интеграции ее в базу ресурсов «Хаиер» (Frynas et al., 2018).

Уинтер (Winter, 2003) описывает обычные возможности как «нулевой порядок» возможностей организации — это операционные процедуры и действия, которые непосредственно создают ценность для клиентов через предоставление продуктов или услуг. Динамические возможности называются возможностями «первого порядка», когда они используются для модификации обычных возможностей (рис. 3.3). Динамические возможности не создают непосредственно продукты или услуги, а лишь косвенно обеспечивают конкурентное преимущество. Однако выгодно перестраивая ресурсную базу, динамические возможности пересматривают обычные возможности и создают новые варианты действий, способствуя тем самым выживанию организации (Тесе, 2014).

Например, цепочка поставок и производственные процессы на заводе по производству шампуня отражают возможности нулевого порядка, поскольку

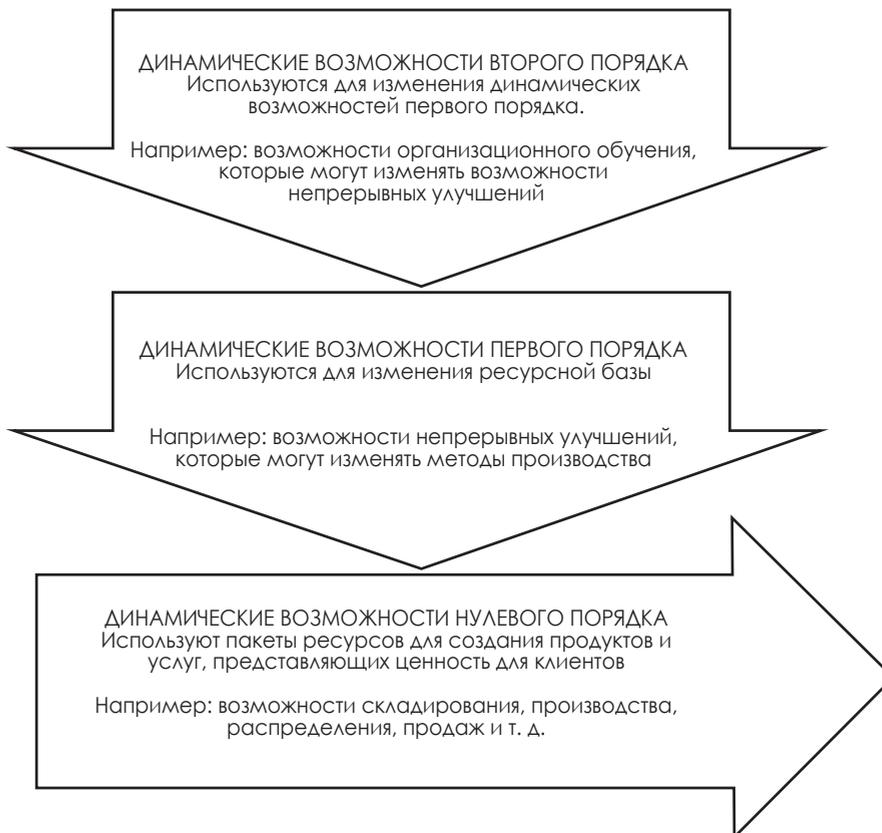


Рис. 3.3. Порядки возможностей

они производят готовую продукцию, которую можно продать покупателям. Для повышения эффективности эти процессы нулевого порядка, как только они будут установлены, как правило, становятся рутинной. Возможности НИР, создающие новую версию шампуня, или процессы управления проектами и изменениями, используемые для ввода этой версии в производство, можно назвать динамическими возможностями первого порядка, так как они изменяют способы, которыми из ресурсной базы возникают возможности нулевого порядка. Затем видоизмененные возможности нулевого порядка приводят либо к пересмотру производственных технологий, либо к производству другого ассортимента готовой продукции.

Динамические возможности первого порядка также можно развивать за счет организационного обучения (Zollo & Winter, 2002). Следовательно, можно утверждать, что обучение — это динамическая возможность второго порядка, т. е. обучение (второй порядок) изменяет динамическую возможность (первый порядок), которая изменяет операционные процессы (нулевой порядок), как показано на рис. 3.3. Представьте, что команда внедрения изменений страховой компании участвует в программе развития системы управления, которая повышает их навыки внедрения инноваций. Эта программа подпитывала и возвращала способность команды внедрять инновации и, таким образом, расширила динамические возможности в базе ресурсов организации. Другими словами, опыт, приобретенный благодаря программе обучения (второй порядок), сформировал инновационные навыки команды, повышая организационную способность преднамеренно изменять (первый порядок) операции обслуживания (нулевой порядок).

Тис (Тесе, 2007) далее расписывает процессы, лежащие в основе динамических возможностей в рамках структуры «восприятие–схватывание–преобразование». Эти стратегические практики согласуются с интерпретацией стратегии как «подготовки к будущему». Механизмы и процессы восприятия помещают данные лиц, принимающих решения в организации, данные о текущих и возможных будущих требованиях к базе ресурсов, с которыми сталкивается организация, в контекст. Механизмы «схватывания» — это процессы принятия решений, помогающие определить, на какие выводы, полученные в результате сбора данных восприятия, организация должна будет реагировать. Затем механизмы реконфигурации активируют соответствующие возможности для управления потоками к базе ресурсов.

Опираясь на предложенную Тисом модель «восприятие–схватывание–преобразование», концепцию ключевых динамических возможностей, можно

понимать, как возможность создавать, расширять или модифицировать ресурсную базу, которую организация задействует на непрерывной основе (рис. 3.4). Ключевые динамические возможности подкрепляются постоянным вниманием руководства к восприятию и интерпретации важных аспектов контекста организации (Zeng & Mackay, 2019).

Например, в LVMH процессы НИР, непрерывно добавляющие новые ресурсы знаний в области материаловедения, могут считаться ключевыми динамическими возможностями. Ключевые динамические возможности следует развивать и использовать в качестве источников обновления ресурсной базы. Организация может обладать динамическими возможностями, которые используются с перерывами, если вообще используются, в этом случае они называются условными динамическими возможностями. Те, кто разрабатывает

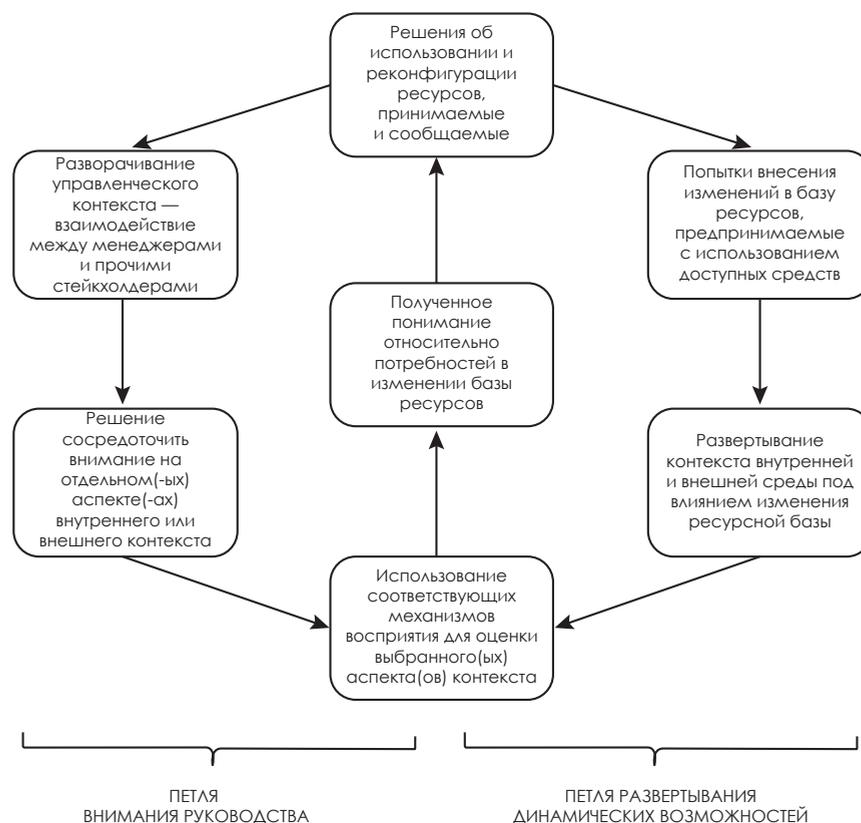


Рис. 3.4. Основные динамические способности

стратегию, возможно, пожелают рассмотреть вопрос о том, можно ли и каким образом можно использовать условные динамические возможности на благо организации.

Как уже было описано, анализ ресурсной базы, оригинальности, пороговых и уникальных возможностей, компетенций и ключевых заостренностей может соответствовать элементу «восприятие» в модели Тиса (Теесе, 2007). Другими словами, сбор данных и оценка текущего состояния этих концепций базы ресурсов являются формой динамической деятельности по «восприятию» возможностей. Если в отношении этих концепций обнаружены упущенные возможности или потенциальные недочеты, можно определить варианты корректирующих действий. Затем эти варианты действий войдут в процесс оценки вариантов, который согласуется с «захватом» динамических возможностей. После оценки осуществляются те или иные необходимые изменения, в базе ресурсов, что соответствует элементу «реконфигурация» в модели Тиса.

В табл. 3.3 обобщаются и иллюстрируются ключевые понятия, относящиеся к тому, «что организация способна делать». Эти понятия будут использоваться при проведении анализа возможностей.

3.4. Методы анализа ресурсной базы

Чтобы применить теорию базы ресурсов на практике для получения сведений и стратегических входных данных о внутреннем контексте, можно использовать набор инструментов анализа, перечисленных в табл. 3.4. Выбираем методы, которые может использовать сторонняя организация, изучающая, например, стратегию, для получения знаний о контексте базы ресурсов и вариантах действий. Проиллюстрируем эти методы на основе опыта группы компаний LVMH. Такие иллюстрации служат примерами практического применения этих методов, а не предписанием уровня данных, которые необходимо включить. То, как вы будете применять эти методы, будет определяться спецификой изучаемой вами организации, а также объемом и качеством доступных вам данных.

Товарно-материальная база на основе ресурсов

Создание товарно-материальной базы из существующих запасов ресурсов — ценная отправная точка для внутреннего анализа. Общее представление о базе ресурсов может быть получено через диалог со стейкхолдерами и ис-

Таблица 3.3

Общий обзор типов возможностей

Тип	Это означает, что мы...	Иллюстрации из эпизодов практического опыта
Пороговый потенциал	Способны осуществлять деятельность в отрасли на уровне эффективности, аналогичном конкурентам	«Способны сохранять плодородие земли для выращивания винограда». Если вы не можете этого сделать, то у вас не будет возможности конкурировать в винном бизнесе... поэтому у всех конкурентов, включая LVMH, такая возможность имеется
Пороговая компетенция	Можем обеспечить превосходную эффективность операционных результатов в деятельности, необходимой для работы в отрасли	«Способны эффективно управлять производством цемента». Используя высококвалифицированный персонал и современное оборудование, «Данготе» (Dangote) может производить цемент с более низкой удельной себестоимостью, чем ее конкуренты
Уникальные возможности	Способны создавать ценность для клиентов, за которую они готовы нам платить/финансировать нас, — и мы продолжаем стремиться к оптимизации нашей эффективности	«Способность организовать производство вокруг потребностей клиентов». Приняв философию управления Ренданхейи (Rendanheuyi), компания «Дженерал Электрик Эпплайнсиз» (GEA) добивается результатов, которые ценят клиенты, а финансовые показатели компании при этом улучшаются. Однако это принятие еще не вывело компанию на уровень группы «Хаиер» (Haier), и они продолжают предпринимать усилия по использованию уникального культурного ресурса Ренданхейи (Rendanheuyi)
Различительные компетенции	Способны создавать ценность для клиентов, за которую они готовы нам платить/финансировать нас, на оптимизированном уровне эффективности	«Способны поставлять традиционные брендовые продукты, воплощающие мечты клиентов». «Дома» LVMH обеспечивают высоко ценимые клиентами услуги, например: продукт, отвечающий ожиданиям потребителей относительно совершенства и индивидуальным мечтам, за которые они готовы платить суперпремиум-цену. LVMH стремятся поддерживать и использовать лучший в отрасли и в данной области уровень оптимизированной эффективности

Окончание табл. 3.3

Тип	Это означает, что мы...	Иллюстрации из эпизодов практического опыта
Динамическая возможность	Можем изменить нашу ресурсную базу и адаптировать наши возможности, когда это необходимо	«Можем расширить производство цемента на новые территории». «Дангоге Цемент» (Dangote Cement) постоянно демонстрирует способность расширять свою ресурсную базу за счет новых производственных операций на местах в новых странах, следуя при этом четкому набору стратегических указаний
Ключевые динамические возможности	Можем непрерывно изменять и адаптировать нашу ресурсную базу и возможности	«Можем расти за счет поглощений». LVMH находится в постоянном режиме поглощений — тщательно анализируя и поддерживая запасы ресурсов, чтобы суметь отреагировать на возможности расширения своего «дома брендов» за счет новых поглощений
Ключевые застенелости	Поддержание возможности, которая когда-то была полезной, но теперь может стать помехой	Когда-то успешный функционально-ориентированный подход к организации, являвшийся частью «Дженерал Электрик» (GE), подавлял эффективность бизнеса. Когда при переходе в «Хаиер» (Haier) был принят клиентоориентированный подход, улучшение финансовых показателей продемонстрировало, до какой степени застенелым для «Дженерал Электрик Эпплайенсиз» (GEA) был ключевой подход, проявлявшийся в «способности все организовывать функционально-оптимальным образом»

следования. Типология ресурсов, показанная в табл. 3.1, представляет собой полезный чеклист, помогающий обеспечить достаточно широкий масштаб исследования доступных ресурсов. После того как товарно-материальная база ресурсов будет создана, она может стать платформой для дальнейшего применения аналитических методов.

Этап 1. Раскрыть исходные данные. Чтобы ответить на вопрос «Что есть у организации, что она может использовать?», исследуйте организацию по нескольким источникам, таким как официальный сайт компании, новостные статьи и отраслевые отчеты. Часто можно найти полезную информацию в разделах «о нас» и «связи с общественностью» на сайте организации. Чтобы получить доступ к взглядам инсайдеров, ищите также отчеты или интервью с нынешними или бывшими сотрудниками.

Не беспокойтесь о силе проявления тех или иных возможных характеристик ресурса, таких как «уникальность», «превосходная эффективность» или «превосходство». Пробуйте думать шире — о том, что есть в организации.

Этап 2. Собрать и организовать данные о ресурсах и возможностях. По мере накопления информации собирайте и систематизируйте предложения по категориям ресурсов, представленным в табл. 3.4. Идеи следует записывать как можно более кратко, но не слишком обобщенно. Например, вместо того чтобы перечислять по отдельности все части производ-

Таблица 3.4

Методы анализа ресурсной базы

Метод	Цель
Товарно-материальные запасы на основе ресурсов	Согласовать существующие «запасы» ресурсов организации
VRIO-анализ	Определить ресурсы с потенциалом создания конкурентного преимущества внутри ресурсной базы
Анализ возможностей	Составить профиль основных возможностей и компетенций, которые организация в настоящее время использует
Анализ динамических возможностей	Определить, как могут быть организованы новые конфигурации ресурсов и возможностей для удовлетворения изменяющихся потребностей организации
Анализ цепочки создания ценности	Определить варианты улучшения конфигурации деятельности по созданию ценности в организации или ее сети

ственного оборудования или записать все, одним словом, «оборудование», координатор может сделать заметку о качестве доступного ресурса, как «передовое производственное оборудование, использующее технологию «XYZ»». Таблица 3.5 показывает пример начальной материально-технической базы ресурсов для компании LVMH.

Таблица 3.5

Наглядный пример материальной базы ресурсов для LVMH

Категория	Описание	Ресурсы (что есть у организации, что она может использовать)
Материальные	Материальные ресурсы, которые можно покупать и продавать на открытом рынке	Крупный портфель частных земельных участков в лучших местах для элитного шопинга
Природные аспекты	Природные ресурсы, связанные с местоположением и географическими условиями	Виноградники в регионе Шампань
Финансовые	Денежные активы и обязательства, отраженные в бухгалтерском балансе	Свободный денежный поток от высокодоходных операций
Информационные	Необработанные и выверенные данные об организации или ее экосистеме	База данных клиентов; обширные данные по цепочкам поставок
Знания	Понимание технической или коммерческой ценности	Патенты в области материаловедения; знание процессов цепочки поставок предметов роскоши
Репутационные	То, как организация воспринимается стейкхолдерами	Крупный портфель брендов класса «люкс», основанный на природном наследии
Культурные	Нормы и привычные методы работы в организации	Пристальное внимание к высочайшему уровню качества и бескомпромиссная верность ценностям бренда
Организационные	Структурирование ресурсов, отчетности, юридических лиц и финансовых потоков в рамках организации	Штаб-квартира во Франции; глобально распределенные отдельные юридические субъекты для головных офисов каждого бренда
Управленческие	Возможности отдельных лиц и групп, обладающих полномочиями по распределению ресурсов	Бернар Арно (Bernard Arnault) как номинальный руководитель; высококвалифицированная команда менеджеров для каждого бренда

Окончание табл. 3.5

Категория	Описание	Ресурсы (что есть у организации, что она может использовать)
Навыки	Конкретный опыт, таланты и способности в базе человеческих ресурсов организации	Искусные навыки кустарного производства в избранных секторах товаров элитного потребления; навыки управления брендом; опыт бережливого производства
С акцентом на отношения	Связи и активы, доступные на льготной основе через внешних стейкхолдеров	Обширная сеть поставщиков, поддерживаемая экспертами LVMH; крепкие отношения с правящими органами на ключевых рынках
Мотивационные	Стремления, интерес и моральный дух сотрудников работающих для достижения целей организации	Постоянная, надежная база кадров; схемы неденежного поощрения

Этап 3. Задумайтесь о полноте проведенной инвентаризации.

Как только таблица будет первоначально заполнена, пересмотрите свои совместные с участниками размышления и проверьте себя, ответив на вопрос «Какие ресурсы мы упустили?» Если категория каких-либо ресурсов, названная при ответе на этот вопрос, не считается достаточно важной, включать ее не нужно. Дополнительных ресурсов, которые нужно добавить, может не быть.

Этот применяемый на начальном этапе метод может привести к выявлению некоторых простых вариантов стратегии, предназначенных для устранения пробелов в профиле ресурсов. Тем не менее, основная цель этой инвентаризации состоит в том, чтобы сформировать основу для последующего анализа, более подробно исследуя характеристики, возможности и назначение базы ресурсов организации.

VRIO-анализ

Материальная база ресурсов была подготовлена без учета таких характеристик, как самобытность и уникальность ресурсов. Теперь с помощью критериев VRIO мы можем оценить выявленные ресурсы как потенциальные источники конкурентного преимущества.

Этап 1. Подготовьте шаблон VRIO-анализа. Перенесите ресурсы организации в левый столбец таблицы (как показано в табл. 3.6), где остальные столбцы озаглавливаем по категориям VRIO.

Этап 2. Оценить каждую запись в таблице по критериям VRIO. Для каждого из ресурсов в таблице проработайте заголовки столбцов так, чтобы они отвечали на вопросы, поставленные в табл. 3.7.

Этап 3. Определить возможные источники конкурентного преимущества. Как было описано ранее, ценные и редкие ресурсы могут быть источником временного конкурентного преимущества для организаций; ресурсы, удовлетворяющие всем критериям VRIO, могут стать источником устойчивого конкурентного преимущества. Пересмотрите результаты оценки, занесенные

Таблица 3.6

Шаблон VRIO-анализа

Ресурс	Ценность	Редкие	Неповторяемые	Организация
Ресурс 1				
Ресурс 2				
...				
Ресурс N				

Таблица 3.7

Пояснения к оценке по критериям VRIO

Характеристика ресурсов	Описание	Вопросы, которые следует задать
Ценность	Могут быть развернуты для создания продуктов, представляющих ценность для клиентов	Готов ли заказчик платить деньги за непосредственный результат этого ресурса? Если «ДА» = Ценные
Редкие	В ограниченном количестве; доступны не для всех организаций	Доступен ли этот ресурс только ограниченному кругу тех, кто конкурирует в данном секторе? Если «ДА» = Редкие
Ограниченно имитируемые	Невозможно скопировать или воссоздать ресурс	Нельзя ли заменить или скопировать этот ресурс таким образом, чтобы он имел равную ценность для клиента? Если «ДА» = Ограниченно имитируемые
Организация	Может быть эффективно развернут внутри организации	Может ли организация использовать этот ресурс целенаправленно? Если «ДА» = Организация готова

в таблицу, выделяя возможные источники временного и устойчивого конкурентного преимущества.

В табл. 3.8 показан пример VRIO-анализа применительно к выборке ресурсов, указанных для LVMH в табл. 3.5. Уникальными ресурсами, лежащими в основе устойчивого конкурентного преимущества LVMH, по-видимому, являются исторически сложившийся портфель брендов класса «суперлюкс», искусные навыки рабочей силы в кустарном производстве и отдельные местные ресурсы, такие как виноградники в регионе Шампань.

Временное преимущество может быть связано с расположением магазинов (уязвимая позиция при альтернативных вариантах в виде онлайн-покупок и перепродажи) и патентами на материалы (уязвимая позиция, возможно вытеснение конкурентами, занимающимися деятельностью в области НИР).

Задача этого метода состоит в том, чтобы уделять основное внимание уникальным отличительным чертам, а не превосходной эффективности.

Таблица 3.8

Выдержка из VRIO-анализа для LVMH

Ресурс	Ценность	Редкие	Неповторяемые	Организация
Виноградники в регионе Шампань	Да	Да	Да	Да
Крупный портфель брендов класса «люкс», основанный на природном наследии	Да	Да	Да	Да
Искусные навыки в избранных секторах товаров элитного потребления	Да	Да	Да	Да
Крупный портфель недвижимости в лучших местах для элитного шоппинга	Да	Да	Нет	Да
Патенты в области материаловедения	Да	Да	Нет	Да
Свободный денежный поток от высокодоходных операций	Нет	Нет	Нет	Да
Обширная клиентская база из состоятельных клиентов	Нет	Да	Да	Да
Обширные данные по цепочкам поставок	Нет	Нет	Нет	Да
...
Пристальное внимание к высочайшему уровню качества	Да	Нет	Нет	Да
Схемы неденежного поощрения	Нет	Нет	Нет	Да

Например, опыт бережливого производства может быть очень ценен для LVMH тем, что он максимизирует прибыльность за счет снижения производственных издержек. Однако он не приводит к результату, за который клиент готов платить больше. Поэтому опыт бережливого производства не соответствует критерию «V» (Valuable — «ценность для потребителя») VRIO-анализа.

Этап 4. Определить варианты действий по созданию, защите или использованию ресурсов, соответствующих критериям VRIO. При достижении понимания относительно возможных источников временного или устойчивого конкурентного преимущества можно определить возможные варианты действий. В табл. 3.9 показан пример ряда вариантов того, как можно защитить или использовать возможные источники конкурентного преимущества в рамках LVMH.

Это быстрый и простой способ заставить участников задуматься о потенциале конкурентного преимущества, которое кроется в базе ресурсов.

Таблица 3.9

**Варианты действий по созданию, защите
или использованию конкурентного преимущества**

Ресурс	Варианты действий по созданию, защите или использованию конкурентного преимущества
Крупный портфель недвижимости в лучших местах для элитного шоппинга	При необходимости обращаться в суд, чтобы предотвратить перепродажу продукции LVMH. Увеличивать присутствие компании в Интернете, но воздерживаться от онлайн-продаж
Виноградники в регионе Шампань	Лоббировать вопросы защиты статуса марки «Шампанское» («Champagne») как предназначенной для продукта, созданного только из винограда, произрастающего в регионе Шампань
Патенты в области материаловедения	Продолжать инвестировать в исследования и разработки в области материаловедения. Изучить способы использования патентов на материалы в различных категориях продуктов
Крупный портфель брендов класса «люкс», основанный на природном наследии	Не прекращать поиск возможностей поглощения суперроскошных брендов с устоявшейся историей
Искусные навыки кустарного производства в избранных секторах товаров элитного потребления	Активно инвестировать в программы обучения по всем категориям продуктов

Тем не менее, он имеет некоторые существенные ограничения. Во-первых, при сосредоточении внимания на отдельных ресурсах теряется из вида эффект взаимодополняемости и комбинирования ресурсов. Это имеет значение, поскольку конкурентное преимущество может возникать из возможностей, создаваемых за счет комбинирования ресурсов. Во-вторых, этот анализ фокусируется на том, что организация в настоящее время имеет или к чему она имеет доступ в базе ресурсов.

Какой организация может быть в будущем, здесь не рассматривается. Такой «фокус на настоящем» может ограничивать творческое и предпринимательское мышление. В-третьих, изучение уникальных ресурсов не обязательно касается вопросов относительно того, как компетенции могут обеспечить стратегически важный рост операционной эффективности. Приведенные далее методы — с упором на текущие и потенциальные возможности — позволяют нам восполнить эти недочеты.

Анализ возможностей

Чтобы получить представление о том, как ресурсы используются в сочетании, можно провести анализ возможностей. Основываясь на результатах, достигнутых организацией в недавнем прошлом, или на том, чего она добивается в настоящее время, можно определить сильные стороны и потенциал для развития профиля возможностей организации. Новое понимание, полученное из анализа возможностей, можно использовать в качестве исходных данных при принятии стратегических решений. Исследуя творческие способы управления базой ресурсов, этот метод также обеспечивает основу для анализа динамических возможностей.

Этап 1. Критически оценить информацию о результатах деятельности, достигнутых организацией. Чтобы создать доказательную базу для анализируемых возможностей, для проведения нашего исследования мы используем концепции системы деятельности (см. рис. 3.1) в обратном порядке, начиная с результатов деятельности. Рассмотрим результаты, которых организация на данный момент или за свою недавнюю историю достигла. Какие продукты и услуги она предлагает? Каких коммерческих результатов она достигла? Какие корректировки она внесла в свою ресурсную базу, например: новые партнерские отношения, новые международные офисы, обновленные технологии, привлечение новых сотрудников и т. д.?

Составьте список любых результатов, которые вы обнаружите, и разместите его или в таблице или на каком-либо ресурсе общего доступа. На рис. 3.5 в произвольной форме показаны количественные и качественные, текущие и

недавние результаты деятельности компании, полученные в результате анализа сводного итогового отчета LVMH перед акционерами за 2018 год.

Этап 2. Определить, как эти результаты деятельности были достигнуты. Информация рис. 3.5 полезна, поскольку определение возможностей — субъективная задача. Начав с того, что, как мы знаем, организация фактически сделала — результатов ее деятельности, — мы затем можем сосредоточить внимание на действиях, которые привели к этому результату. Такие действия представляют собой «выполнение» возможностей — установление связи между возможностями, действиями и результатами помогает при обсуждении и согласовании этих возможностей с коллегами.

После того как набор результатов будет определен, ответьте на вопрос: «Какие действия предпринимала организация для достижения этих результатов?» Рассмотрите каждый результат по очереди и отметьте действия, благодаря которым результат был достигнут, а также основные возможности, позволившие выполнить эти действия. Выборка возможностей, определенных для LVMH, может быть следующей.

Управлять каждым брендом в соответствии с потребностями его конкретного наследия.

Поглощать суперпремиум-бренды в секторах товаров роскоши.

Постоянно оказывать влияние и вдохновлять организацию люксовых брендов.

Применять материалы новейших стандартов к традиционным продуктам с историей.

Принимать последовательные решения и осуществлять действия, поддерживающие качество и целостность бренда.

Поддерживать стремление и приверженность персонала соблюдению стандартов товаров суперлюкс.

Воспользоваться преимуществами масштаба корпоративной деятельности, сохраняя индивидуальность бренда.

Привлекать средства для поддержки крупных поглощений.

Поддерживать плодородие земель, используемых для выращивания винограда.

Поддерживать идеальную доступность продукции гарантированного качества в розничной сети.

Управлять глобальной сетью поставок продукции с минимальными перебоями.

Когда вы начинаете это упражнение, естественным шагом будет определить возможности в совокупности или те возможности, которые сформули-

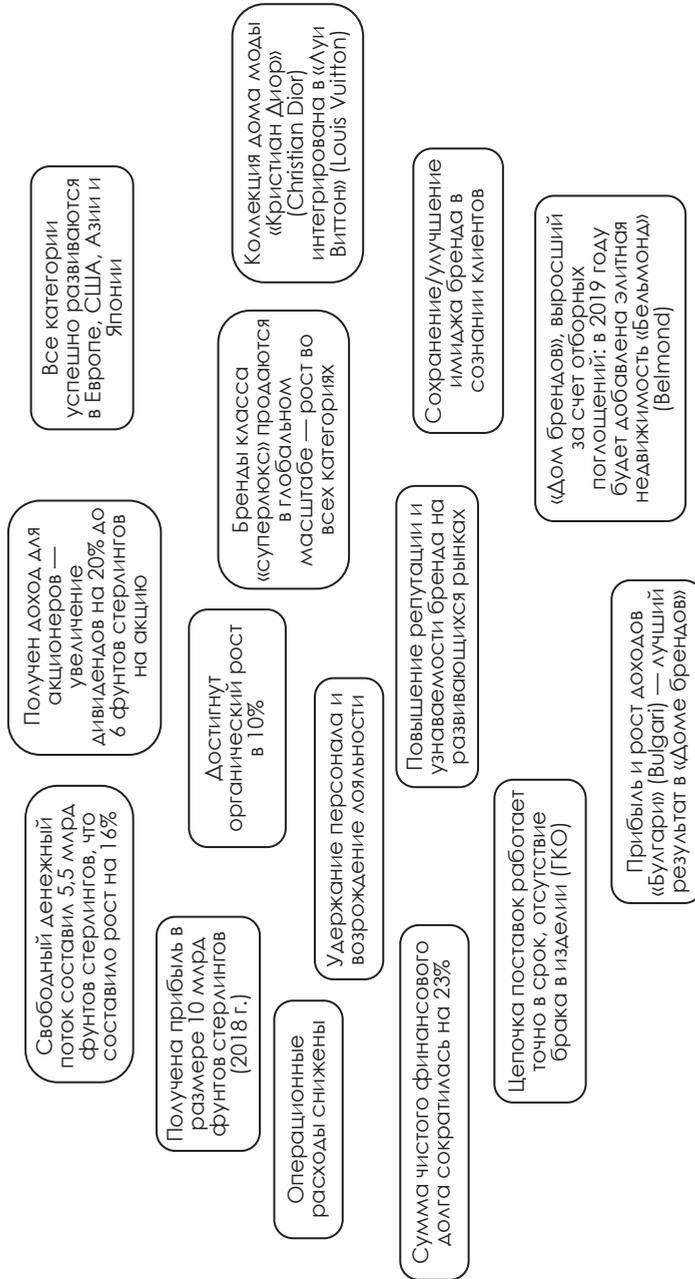


Рис. 3.5. Примеры результатов деятельности LVMH

рованы в общих понятиях. Поставьте перед собой задачу, разбить их дальше, так как это поможет в последующем анализе того, как можно создать базу возможностей для будущего. Например, «способность снизить эксплуатационные расходы» — это универсальная общая возможность. Ее можно далее разбить на такие возможности, как «способность внедрять в производство бережливое мышление», «способность управлять глобальной цепочкой поставок точно в срок», «способность поддерживать культуру качества, ориентированную на полное отсутствие дефектов» и т. д.

Вы также можете обнаружить, что разные результаты достигаются с помощью одной и той же возможности. Например, такая возможность, как «способность направлять финансовые ресурсы по всей группе» может способствовать ряду результатов, как то «приобретение элитной недвижимости «Бельмонд» (Belmond)», «повышение дивидендов для акционеров» и «сокращение суммы чистого долга на 23%».

Заносите каждую возможность в свой список только один раз. Однако также полезно отмечать, где возможность дает несколько результатов, чтобы обсудить это в будущем.

Этап 3. Распределить возможности по категориям. Распределите выявленные вами возможности по категориям в соответствии с табл. 3.10.

В этом примере для LVMH среди рассматриваемых источников исходных данных ключевых заостренностей выявлено не было. В ходе дальнейших исследований или после опроса инсайдеров этот факт может измениться. Пересмотрите список возможностей, разбитый на категории, и задайте себе вопрос: «Учитывая выявленные результаты деятельности компании, какие возможности мы упустили?»

Этап 4. Сделать выводы и наметить варианты действий. Когда у вас будет составлен полный список, обсудите возможные выводы и то, что организация может сделать с существующими на данный момент возможностями в будущем. Используйте наименования категорий, чтобы лучше осмыслить возможности. Например, если в организации есть богатый набор пороговых компетенций, как можно их использовать для повышения эффективности организации?

Анализ динамических возможностей

Данные, полученные с помощью такого подхода, как анализ возможностей, можно использовать в качестве основы для анализа динамических возможностей. Используя этот метод, вы можете изучить, как целенаправленно изменить базу ресурсов, чтобы расширить набор доступных для организации возможностей.

Таблица 3.10

Типы возможностей: наглядные примеры из опыта LVMH

Тип	Наглядные примеры из опыта LVMH Способность
Пороговый потенциал	Поддерживать плодородие земель, используемых для выращивания винограда. Поддерживать доступность продуктов в розничной сети
Пороговая компетенция	Интегрировать бережливое мышление в производство на ремесленной основе. Воспользоваться преимуществами масштаба корпоративной деятельности, сохраняя индивидуальность бренда
Уникальные возможности	Управлять глобальной сетью розничных магазинов по продаже товаров класса «суперлюкс». Принимать бизнес-решения, сохраняющие целостность бренда
Различительные компетенции	Поставлять традиционные продукты, воплощающие мечты клиентов. Управлять брендами в соответствии с потребностями конкретных категорий клиентов
Динамическая возможность	Исследовать и применять материаловедение к традиционным продуктам с богатым наследием. Организовать поиск средств для поддержки новых поглощений
Ключевые динамические возможности	Рост за счет поглощений

Этап 1. Оценить существующий на данный момент профиль возможностей. Начиная с возможностей, определенных для каждого типа (см. пример в табл. 3.11), рассмотрите возможности, которые, по вашему мнению, принесут пользу организации:

- добавление новых позиций в портфель;
- пересмотр его для увеличения ассортимента или потенциала эффективности (модификация);
- расширение и новые применения;
- выход из портфеля (удаление).

В шаблоне таблицы, аналогичной табл. 3.11, отметьте любые корректировки профиля возможностей, которые, по вашему мнению, могли бы принести пользу организации.

Таблица 3.11

Анализ динамических возможностей

Изменение возможностей	Целевые возможности	Изменение в базе ресурсов	Необходимая динамическая возможность	Оценка существующих динамических возможностей (ДВ)
Добавление	Способность поставлять на рынок продуктов питания класса «люкс» традиционный бренд с историей	Добавить в дом брендов компанию по производству продуктов питания класса «люкс»	Поглощение	Доступная ДВ по поглощению
Модификация	Способность применять науку об устойчивых материалах к традиционным брендам с историей	Добавить в базу исследований и разработок «оценку устойчивости». База данных лицензированных экологически чистых материалов	Рекрутинг талантов. Управление инновациями. Закупочная деятельность	Доступные ДВ по управлению талантами и закупками. Инвестиции в обучение, необходимое для адекватного развития управления инновациями ДВ
Расширение	Способность применять принципы бережливого мышления к работе точек розничной сети по продаже товаров класса «люкс»	Добавьте знаний «бережливой розничной торговли». Наем человеческих ресурсов для работы по принципам «бережливой розничной торговли»	Рекрутинг талантов. Управление изменениями	Доступные ДВ по рекрутингу талантов. ДВ по управлению изменениями требуют ввода внешних данных для добавления экспертных знаний в предметной области
Удаление	Способность поставлять глянецовые журналы о роскошном образе жизни	Продать бренды журналов о роскошном образе жизни	Отторжение, изъятие	Отсутствует — постараться нанять внешних экспертов для управления продажами

Этап 2. Определить изменения базы ресурсов, необходимых для включения в пересмотренный профиль возможностей. Определите корректировки профиля ресурсов, которые потребуются для применения пересмотренного профиля возможностей. Чтобы лучше определить, что необходимо сделать, вернитесь и пересмотрите процедуру инвентаризации и составления материальной базы ресурсов. Учитывайте типы запасов ресурсов, а также степень их использования в настоящее время. Может возникнуть необходимость создать дополнительные мощности из существующих запасов, чтобы обеспечить пересмотр возможностей. Дополнительные мощности также могут быть доступны за счет изъятия текущих ресурсов или отказа от существующих возможностей для высвобождения уже распределенных запасов ресурсов.

Этап 3. Оценить достаточность существующих динамических возможностей. Оцените, обладает ли организация динамическими возможностями, достаточными для внесения необходимых изменений в базу ресурсов. Для этого проработайте корректировку ресурсов, как указано в табл. 3.11. Для каждого ресурса определите динамические возможности из табл. 3.11, которые будут развернуты для осуществления изменения. Если требуемая динамическая возможность первого порядка в данной организации недоступна, либо определите динамическую возможность второго порядка, которая будет использоваться для разработки нужной динамической возможности первого порядка, либо пересмотрите целесообразность продолжать внесение этого изменения в базу ресурсов.

Этап 4. Сделайте выводы и наметьте варианты действий. Чтобы завершить анализ, рассмотрите возможные последствия развертывания динамических возможностей с точки зрения будущих возможностей для организации. Подумайте, как пересмотренный профиль возможностей может повысить эффективность использования уникальных ресурсов и/или повысить эффективность деятельности организации.

3.5. Анализ цепочки создания ценности

Последний метод, который мы рассмотрим, известен как анализ цепочки создания ценности. Он дополняет анализ ресурсов и возможностей, сосредотачивая внимание на стратегических действиях. Анализ цепочки создания ценности исследует конфигурацию действий, предпринимаемых в организации в поисках альтернативных механизмов, повышающих эффективность бизнеса (Kaplan & Norton, 2008). Как следует из названия, основное внимание при

анализе уделяется тому, как деятельность организации добавляет ценность или относительную ценность для клиента как часть последовательности или цепочки. Важно понимать, что представляет ценность для клиентов рассматриваемой организации, поскольку в разных ситуациях она может быть различной (Kornberger, 2017). Там, где цепочка действий может быть организована более эффективно или результативно, обслуживание клиентов и эффективность деятельности организации могут быть оптимизированы.

Общая схема цепочки создания ценности показана на рис. 3.6. Цепочка создания ценности, понятие которой было впервые предложено Майклом Портером (Michael Porter, 1985) в его фундаментальной книге о конкурентных преимуществах, представляет собой стратегический инструмент. В своем первоначальном тексте Портер описал различные категории деятельности в цепочке создания ценности и проиллюстрировал эту концепцию на примере компании-производителя бытовой техники. Он выделил два основных вида деятельности — основную и вспомогательную. Основная деятельность соответствует возможностям нулевого порядка (см. рис. 3.3) и последовательности операционных действий, благодаря которым непосредственно создаются продукты и услуги. Вспомогательная деятельность — это действия организации, создающие условия, в которых происходит основная деятельность. В рамках основной и вспомогательной деятельности Портер определил ряд организационных категорий, как представлено в табл. 3.12.



Рис. 3.6. Общая структура цепочки создания ценности

Таблица 3.12

Организация цепочки создания ценности

Категория	Описание
Вспомогательные	
Инфраструктура компании	Деятельность, регулирующая, управляющая и организующая среду, в которой происходят все другие виды деятельности
Управление человеческими ресурсами	Деятельность по организации человеческих ресурсов: наем, увольнение, вознаграждение, развитие сотрудников и т. д.
Развитие технологий	Деятельность по разработке систем, продуктов, технологий и знаний, используемых организацией
Закупочная деятельность	Деятельность по закупке или организации поступлений и ресурсов, которые будут использоваться организацией
Основные	
Внутренняя логистика	Действия, связанные с получением и хранением поступлений в операционные процессы
Производственная деятельность	Действия, с помощью которых необработанные входные материалы с использованием ресурсов преобразуются в более ценные результаты
Внешняя логистика	Деятельность, связанная со сбором, хранением и распределением операционных выходных материалов клиентам
Маркетинг и продажи	Действия, благодаря которым клиенты узнают о результатах операционной деятельности и покупают их
Услуги	Действия, благодаря которым послепродажная ценность результатов операционной деятельности сохраняется или увеличивается

Этап 1. Установить границы для вашего анализа. Как и в случае с другими формами анализа стратегии, необходимо установить соответствующие границы для моделирования деятельности по созданию ценности. Например, для разных подразделений многонациональной компании может быть более целесообразно провести несколько анализов цепочки создания ценности, чем пытаться создать единый анализ для всей организации. Когда ваши границы будут установлены, убедитесь, что все участники аналитического процесса следуют одним и тем же параметрам.

Этап 2. Определить вспомогательные и основные виды деятельности. Перечислите основные и вспомогательные виды деятельности, которые организация в настоящее время выполняет в формате таблицы или диаграммы. Не забудьте: основное внимание вы сосредоточиваете на действиях — на том, что организация выполняет, а не на ресурсах — на том, что у организации есть. Здесь может быть полезно обратиться к анализу ресурсов и возможностей, чтобы добиться согласованности и выбрать соответствующие действия. В табл. 3.13 показана обобщенная версия выполнения этой задачи для LVMH (чем уже границы, тем более подробным и полезным будет анализ цепочки создания ценности).

Таблица 3.13

Анализ цепочки создания ценности для LVMH

Компонент	Содержание
Инфраструктура компании	Руководство группой — Бернард Арно (Bernard Arnault), управление брендом — эксперты отрасли, обслуживание магазинов товаров суперпремиум-класса
Управление человеческими ресурсами	Внедрение программ управления талантами, систем ценностей, бренд-образование для сотрудников
Развитие технологий	Исследования и разработки, изучающие технологии разработки продуктов, основанные на истории и наследии, внедрение систем бережливого производства
Закупочная деятельность	Выполнение процессов слияний и поглощений (M&A), обслуживание систем поиска/закупок материалов высшего качества, строгое управление высококачественной цепочкой поставок
Внутренняя логистика	Координация с глобальной сетью поставок, процессы соответствия материалов
Производственная деятельность	Производственные процессы на кустарной основе, выполняемые искусными мастерами, ручные операции, режим работы со 100%-ным контролем
Внешняя логистика	Распространение не через Интернет, а через полностью принадлежащую компании сеть магазинов люксовых товаров
Маркетинг и продажи	Покровительство знаменитостей, активное ограничение партий поставок продукции, реализация политики уничтожения остатков, спонсорство эксклюзивных мероприятий
Услуги	Нет никаких запросов на послепродажное обслуживание, интегрированный портфель для крупных клиентов

Для организаций, совмещающих оказание услуг и производство продукта или только предоставляющих услуги, необходимо будет изменить определения/категории в описании непосредственной деятельности, чтобы лучше соответствовать характеру предложений для клиента. Это особенно верно для некоммерческих организаций или организаций государственного сектора. Хорошей практикой будет задать заново определение описаниям организационных категорий в соответствии с характером деятельности конкретной организации, не забывая при этом исследовать основные и вспомогательные виды деятельности.

Для организаций сферы услуг входящая логистика может пониматься как получение запросов от клиентов. Например, системы обработки вызовов в страховом колл-центре можно рассматривать как часть услуг входящей логистики; а исходящая логистика может представлять собой действия, в которых результаты звонка сообщаются клиенту по электронной почте и в текстовом сообщении.

Этап 3. Оценить текущую конфигурацию цепочки создания ценности. Проработайте каждое названное действие в каждой из организационных категорий и оцените степень, в которой основные действия необходимы для создания ценности, или вспомогательные действия, необходимые для того, чтобы непосредственно осуществляемая операция функционировала должным образом. Если для поддержания создания потребительской ценности никаких действий не требуется, их можно исключить, чтобы повысить операционную эффективность и высвободить запасы ресурсов.

Если действия подтверждаются как необходимые, проработайте их и определите, можно ли их изменять или передавать на аутсорсинг третьей стороне для повышения эффективности и/или оптимизации ценности для клиентов. Кроме того, любые потенциально уязвимые места в деятельности организации, выявленные в результате этой проверки, можно зафиксировать для принятия соответствующих мер.

Этап 4. Сделать выводы и наметить варианты действий. На основе анализа деятельности сделайте выводы о потенциальных выгодах и рисках, связанных с изменением цепочки создания ценности. Это может включать идентификацию действий по созданию добавленной ценности, которые критически важны и подлежат защите/поддержанию внутри компании, чтобы их можно было защитить и сохранить потенциал создания ценности для клиентов. Для многих организаций их непосредственная деятельность точно выстроена, и многие преимущества цепочки создания ценности можно увидеть при проведении анализа поддерживающей деятельности.

Дополнительные источники

Петров А.Н. Теория стратегического менеджмента / А.Н. Петров. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2020.

В монографии исследован генезис ресурсно-ориентированного подхода к формированию стратегии компании: от основополагающей работы Эдит Пенроуз «Теория роста фирмы» до динамических способностей Д. Тиса.

Современный стратегический менеджмент : учебник для магистров / под ред. А.Н. Петрова. СПб. : Изд-во СПбГУЭ, 2018. 566 с.

В учебнике подробно изложен подход стержневых (ключевых) компетенций Г. Хамела и К.К. Прахалада — ярких представителей ресурсной концепции стратегического менеджмента, ставшей популярной в середине 90-х годов прошлого века.

Аронов А.М. Современные проблемы стратегического менеджмента : учебное пособие / А.М. Аронов, А.Н. Петров. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2014.

Подробно рассмотрен подход Д. Коллинз и С. Монтомери к анализу ресурсов организации с позиции формирования конкурентной стратегии, включающей идентификацию, инвестиции в ресурсы, обеспечение и заимствование различных ценных ресурсов.

Литература

Ackermann F., Eden C. Making Strategy: Mapping Out Strategic Success. London: Sage, 2011.

Adner R., Levinthal D.A. What is not a real option: considering boundaries for the application of real options to business strategy // Academy of Management Review. 2004. № 29 (1): 74–85.

Ashkenas R. When the invincible become ‘vincible’. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/03/when-the-invincible-become-vin.html> (дата обращения: 14 марта 2011).

Augier M., Teece D.J. Resource, capabilities, and Penrose effects // Teece D.J. (ed.). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organising for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press, 2009. P. 113–35.

Bachmann J.W. Competitive strategy: it's OK to be different // *Academy of Management Executive*. 2002. № 16 (2): 61–5.

Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. № 17 (1): 99–120.

Barney J.B. Looking inside for competitive advantage // *Academy of Management Executive*. 1995. № 9 (4): 49–61.

Barthelemy J., Adsit D. The seven deadly sins of outsourcing: executive commentary // *Academy of Management Executive*. 2003. № 17 (2): 87–100.

Dierickx I., Cool K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage // *Management Science*. 1989. № 35 (12): 1504–13.

Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? // *Strategic Management Journal*. 2000. № 21 (10–11): 1105–21.

Frynas J.G., Mol M.J., Mellahi K. Management innovation made in China: Haler's Rendanheyi // *California Management Review*. 2018. № 61 (1): 71–93.

Healey M.P., Hodgkinson G.P. Making strategy hot // *California Management Review*. 2017. № 59 (3): 109–34.

Helfat C.E., Finklestein S., Mitchell W. et al. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations*. Oxford: Blackwell, 2007.

Kaplan R.S., Norton, D.P. Mastering the management system // *Harvard Business Review*. 2008. № 86 (1): 62–77.

Kornberger M. The values of strategy: valuation practices, rivalry and strategic agency // *Organization Studies*. 2017. № 38 (12): 1753–73.

Lampel J., Shamsie J. Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry // *Journal of Management Studies*, 2003. № 40 (8): 2189–210.

Leonard-Barton D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development // *Strategic Management Journal*. 1992. № 13 (Special Issue): 111–25.

Mackay B., Arevuo M., Mackay D., Meadows M. *Strategy. Theory, Practice, Implementation*. OXFORD University Press, 2020.

Markides C.C. *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

Miller D. An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability // *Strategic Management Journal*. 2003. № 24 (10): 961–76.

Miller D., Shamsie, J. The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965 // *Academy of Management Journal*. 1996. № 39 (3): 519–43.

Peteraf M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view // *Strategic Management Journal* (1986–1998). 1993. № 14 (3): 179–91.

Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation // *Harvard Business Review*. 1990. № 68 (3): 79–91.

Schoemaker P.J.H., Heaton S., Teece D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership // *California Management Review*. 2018. № 61 (1): 15–42.

Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // *Strategic Management Journal*. 2007. № 28 (13): 1319–50.

Teece D.J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms // *Academy of Management Perspectives*. 2014. № 28 (4): 328–52.

Teece D., Peteraf M., Leih, S. Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy // *California Management Review*. 2016. № 58 (4): 13–35.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. № 18 (7): 509–33.

Vergne J.-P., Durand R. The path of most persistence: an evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities // *Organization Studies*. 2011. № 32 (3): 365.

Wang C.L., Ahmed P.K. Dynamic capabilities: a review and research agenda // *International Journal of Management Reviews*. 2007. № 9 (1): 31–51.

Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. 1984. № 5 (2): 171–80.

Wernerfelt B. The resource-based view of the firm: ten years after // *Strategic Management Journal*. 1995. № 16 (3): 171–4.

Winter S.G. Understanding dynamic capabilities // *Strategic Management Journal*. 2003. № 24 (10): 991–5.

Zeng J., Mackay D. The influence of managerial attention on the deployment of dynamic capability: a case study of internet platform firms in China // *Industrial and Corporate Change*. 2019. № 28 (5): 1173–92.

Zollo M., Winter S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // *Organization Science*. 2002. № 13 (3): 339–51.

Глава 4. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

4.1. Конкурентное преимущество

Такие компании, как Facebook в социальных сетях, «Эйрбиэнби» (Airbnb) в сфере аренды жилья для отдыха, Apple в производстве мобильных устройств и ноутбуков, Amazon в сфере недорогих онлайн-магазинов и развлечений и Dior в сфере высокой моды, стали именами, получившими всемирное признание. Известность этих компаний в соответствующих им сферах конкуренции не является результатом умной рекламной кампании или пиар-хода. Эти коммерческие предприятия стали успешными, потому что создали бизнес-модели, позволяющие им предлагать своим клиентам нечто уникальное, чего не могут предложить их конкуренты. Эта уникальность может быть основана либо на способности этих компаний предлагать своим клиентам продукты или услуги с лучшим соотношением цены и качества, либо на предоставлении очень желаемого продукта или услуги по более высокой цене. Именно способность существенно выделяться в глазах своих клиентов отличает эти компании от ближайших конкурентов.

Теория вопроса

Говорят, что компания обладает конкурентным преимуществом, когда она способна создать или имеет потенциал создания большей экономической ценности, чем ее конкуренты. Прибыль часто используется для измерения конкурентного преимущества компании (рис. 4.1), но понятие экономической добавленной ценности является более точным показателем преимущества компании, поскольку оно учитывает ее общие затраты, включая стоимость капитала.

Прибыль = Общее ценностное предложение для клиента – Затраты на производство



Рис. 4.1. Уравнение бизнес-модели

Экономическая ценность — это разница между воспринимаемыми выгодами, получаемыми клиентами при покупке продуктов и услуг компании, и полной экономической стоимостью производства этих продуктов и услуг (рис. 4.2). Экономическая ценность отличается от традиционной бухгалтерской прибыли, поскольку последняя учитывает только явные затраты, которые отражаются в отчете о прибылях и убытках компании, а не стоимость ее капитала. Таким образом, как показано на рис. 4.3, размер конкурентного преимущества компании представляет собой разницу между экономической ценностью, которую компания способна создать, и экономической ценностью ее конкурентов (Peteraf & Varney, 2003).

Конкурентное преимущество фирмы может быть временным или устойчивым. Временное преимущество сохраняется в течение конечного периода времени, пока его не превзойдут. Устойчивое преимущество, напротив, может длиться гораздо дольше. В зрелых и стабильных отраслях компании, которые могут вывести на должный уровень и защитить сильные стороны своих внутренних ресурсов и привести их в соответствие с внешними ключевыми факторами успеха, существует возможность в течение длительного периода времени сохранять преимущество над конкурентами. Например, компания «Леви Штраус» (Levi Strauss) начала производство джинсовых комбинезонов в 1870-х годах, а создала свою первую пару джинсов «Левис 501» (Levi's 501) в 1890-х годах. Несмотря на то, что на протяжении многих лет на удачу и доходы компании влияли веяния моды, джинсовая ткань сегодня для многих повседневный продукт, и компания по-прежнему сохраняет непреходящую привлекательность. Их продукцию носили люди из всех слоев общества, от ковбоев до шахтеров и даже лауреатов Нобелевской премии, включая Альберта Эйнштейна, чья кожаная куртка «Левис» (Levi's) в 2016 году была продана на аукционе более чем за 110 000 фунтов стерлингов (www.stuarts.com).

Экономическая ценность = Предполагаемая выгода клиента от покупки –
– Затраты на производство (включая капитал)

Рис. 4.2. Уравнение экономической ценности

Конкурентное преимущество = Экономическая ценность компании –
– Экономическая ценность конкурента

Рис. 4.3. Уравнение конкурентного преимущества

Можно определить устойчивое конкурентное преимущество как набор материальных и нематериальных ресурсов и возможностей, позволяющих компании постоянно превосходить своих конкурентов. Акцент в определении делается на идее постоянства в превосходстве над конкурентами. Это не означает, что компания просто не отстает по показателям от своих конкурентов, но эта компания должна постоянно быть среди компаний с самыми высокими показателями в своей отрасли. У большинства компаний может быть успешный год или два, когда они превосходят конкурентов, но лишь немногие компании могут из года в год стабильно показывать результаты выше среднего по отрасли. Следовательно, важно анализировать положение компании на рынке с точки зрения относительной прибыльности за длительный период времени. Рыночные позиции компании могут изменяться из года в год, а ее прибыльность может даже на короткий период времени упасть ниже показателей ее ближайших конкурентов.

Однако это не обязательно означает, что эта компания утратила свое конкурентное преимущество, поскольку может быть принято решение отказаться от сегодняшней прибыльности, инвестируя в приобретение доли рынка, разработку новых технологий или наем и вознаграждение талантливых сотрудников в расчете на то, что такие инвестиции приведут к превосходным результатам в будущем (Rumelt, 2003).

Подводя итог, можно сказать, что компания обладает устойчивым конкурентным преимуществом, когда она постоянно превосходит своих конкурентов, в течение длительного периода времени создавая большую экономическую ценность.

Дав определение конкурентному преимуществу, рассмотрим, каковы его потенциальные источники? Опираясь на концепции рыночно-ориентированного (РОП) и ресурсно-ориентированного подхода (РесОП) подхода, обсудим три различных источника конкурентного преимущества.

1. Положение компании в отрасли (подход, основанный на структурно-отраслевых силах).
2. Ее внутренние ресурсы и возможности (ресурсно-ориентированный подход).
3. Влияние внешних и внутренних изменений на конкурентное преимущество.

Первая точка зрения (подход с учетом структурно-отраслевых сил) основана на предположении, что конкурентное преимущество компании проистекает из сохранения защищенной позиции в наиболее привлекательных

сегментах данной отрасли (Porter, 1980). Следовательно, большое влияние на конкурентоспособность компании оказывают внешние отраслевые и конкурентные факторы (анализ отраслевых сил Портера).

Вторая точка зрения, основанная на ресурсах (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), в отличие от точки зрения с учетом отраслевых сил, рассматривает конкурентное преимущество как результат отличительных и социально сложных комбинаций внутренних ресурсов и возможностей компании. Эти ресурсы и возможности развиваются в течение длительного периода времени, и поэтому их трудно передать за пределы компании или имитировать, что, в свою очередь, создает ценность, поскольку для конкурирующих компаний они не будут доступны. Именно эта специфичность ресурсов может обеспечивать компании конкурентное преимущество до тех пор, пока комбинации ее ресурсов либо не устареют, либо не будут вытеснены конкурирующими инновациями, если только компания не в состоянии непрерывно обновлять свою ресурсную базу, чтобы опережать конкурентов (Dierickx & Cool, 1989).

Третья точка зрения представляет собой более целостный взгляд на появление конкурентного преимущества, рассматривая влияние как внешних, так и внутренних изменений в качестве источника конкурентного преимущества. Внешние изменения по-разному влияют на компании одной и той же отрасли, поскольку никакие две компании, даже будучи очень близкими конкурентами, не могут обладать одинаковыми ресурсами и возможностями. Это явление часто называют **«неоднородностью ресурсов»**: это означает, что компании в одной отрасли владеют различными сочетаниями ресурсов и возможностей и конкурируют за счет них.

Ярким примером того, как неоднородность ресурсов влияет на конкурентное преимущество различных компаний в одной и той же отрасли, может быть эффект на автомобильную промышленность, который в начале 1970-х годов оказало создание «ОПЕК» (ОПЕС). В течение года, с 1973 по 1974 год, образование этого нефтяного картеля привело к четырехкратному росту цен на нефть и бензин. Высокие цены на бензин практически поставили американскую автомобильную промышленность на колени, поскольку американские автопроизводители выпускали почти исключительно большие «пожирающие бензин» автомобили, которых потребители начали избегать из-за стремительного роста цен на бензин на заправках и, как следствие, высоких эксплуатационных расходов на транспортные средства. Для японских и европейских производителей автомобилей высокая цена на бензин, напротив, стала отличной новостью, и они смогли воспользоваться этим внешним изменением, чтобы войти на рынок

США с небольшими автомобилями с экономичными двигателями. Нефтяной шок позволил японским и европейским автопроизводителям закрепить свои позиции на американском рынке и использовать их как основу для создания своей репутации производителей высококачественных энергоэффективных автомобилей. Некоторые утверждают, что производители автомобилей в США до сих пор так полностью и не оправались от нефтяного шока и не смогли догнать иностранных производителей по эффективности и качеству. Стоит заметить, что не все внешние изменения имеют такие же масштабы воздействия, как нефтяной кризис 1973 года, но верно то, что чем значительнее внешние изменения, тем больше предпринимательских возможностей становится доступно для использования организациями в поисках преимуществ.

Возможности, предоставляемые внешними изменениями, должны сопровождаться способностью компании воспользоваться этими изменениями. Так, ныне покойный генеральный директор компании Apple Стив Джобс считал, что потребители скорее будут готовы платить доллар за скачивание музыки, чем «воровать» треки, доступные на пиратских сайтах. «Мы считаем, что 80% людей, которые воруют что-то, не хотят этого делать, но у них просто нет законной альтернативы. Поэтому мы сказали: давайте создадим легальную альтернативу этому. В выигрыше остаются все. Музыкальные компании остаются в выигрыше. Музыканты остаются в выигрыше. Компания Apple остается в выигрыше. И пользователь выигрывает, потому что он получает лучший сервис, и ему больше не нужно быть «вором»» (Jobs St., 2003). Джобс заметил зарождающиеся изменения в отношении потребителей и смог использовать технологические ноу-хау и инновационные возможности Apple для создания музыкального магазина «Айтьюнз» (iTunes), чтобы воспользоваться этим изменением отношения потребителей к музыкальному пиратству. Возможно, до Стива Джобса (Steve Jobs) были и другие компании, которые также определили эту новую формирующуюся потребительскую тенденцию, но «Эппл» была первой компанией, которая смогла мобилизовать свои ресурсы, чтобы воспользоваться ею.

Кроме того, в 2001 году «Эппл» представили свой первый «Айпод» (iPod), а услуга по загрузке музыки «Айтьюнз» предоставила дополнительные преимущества и функциональность клиентам, которые приобретали «Айпод» (iPod) этой фирмы. Дополнительная услуга по загрузке музыки еще больше приблизила покупателей «Эппл Айпод» к продуктам и услугам компании, предлагаемым через платформу «Айтьюнз». Эта цельная интегрированная аппаратная и программная система стала мощным защитным механизмом для

сохранения конкурентного преимущества «Эппл». Даже сегодня конкурентам все еще трудно бросить вызов доминирующим позициям «Эппл» в области загрузки музыки с превосходными характеристиками или качеством продуктов/услуг компании. Однако история «Эппл» на «Айпод» и «Айтьюнз» не закончилась. Успешно выпустив «Айпод», компания начала активно думать, как еще они могут использовать технологические ноу-хау, приобретенные при разработке «Айпод» и музыкальной платформы. Шесть лет спустя, в 2007 году, «Эппл» выпустили первый в мире смартфон «Айфон» (iPhone), который произвел революцию в индустрии мобильных телефонов, а в 2010 году компания выпустила «Айпад» (iPad), который изменил наше представление о том, как можно просматривать веб-страницы, смотреть фильмы и фотографии, а также отправлять и читать электронные письма.

Неудивительно, что «Айпад», «Айфон» и оригинальный «Айпод» выглядят невероятно схоже, хотя последние и имеют значительно улучшенную и отличную от оригинала функциональность, поскольку все они разделяют технологические и дизайнерские компетенции компании. «Эппл» — классический пример компании, которой удалось сохранить свое конкурентное преимущество в быстро меняющейся конкурентной среде, сочетая зарождающиеся внешние возможности с непрерывным развитием своих основных компетенций в области технологий и дизайна (Schoemaker et al., 2018).

На рис. 4.4 показана взаимосвязь между внешними и внутренними факторами и конкурентным преимуществом.

Устойчивое конкурентное преимущество

С практической точки зрения, как показано на рис. 4.5, создание и поддержание конкурентного преимущества представляет собой непрерывный цикл, подверженный разрушению из-за действий конкурентов и изменений во внешней среде. Под снижением конкурентоспособности понимается посте-



Рис. 4.4. Источники конкурентного преимущества

пенное разрушение (или сокращение) конкурентного преимущества компании. В условиях конкуренции у компании есть два основных приоритета.

1. Защита существующих источников конкурентного преимущества от разрушения. Этого можно достичь, возводя барьеры для имитации или избегая мобильности ресурсов (предотвращая утечку ценных ресурсов из компании и попадание их к конкурентам).

2. Процесс обновления ресурсов. Этого можно достичь путем инвестирования в новые стратегические ресурсы и возможности.

Стратегические ресурсы и возможности компании, создающие добавленную ценность, позволяют бизнес-предприятию занять благоприятную рыночную позицию, которая ляжет в основе ее конкурентного преимущества. Положительное воздействие конкурентного преимущества может привести к более высокой удовлетворенности и лояльности клиентов и увеличению доли рынка, а также к более высокому уровню прибыльности. Улучшение финансовых показателей затем должно позволить бизнес-предприятию инвестировать в непрерывное развитие новых стратегических ресурсов и возможностей, чтобы свое преимущество сохранить. «Эппл» использовали свои технологические ноу-хау для запуска последовательности продуктов от «Айпод» до «Айпад» и сейчас находятся в процессе расширения своих успешных услуг «Айтьюнз» и «Эпп Стор» (App Store) до включения подписки на аркадные игры (<https://www.ft.com/content/44236e86-5ba3-11e9-9dde-7aedca0a081a>).

Постоянные инвестиции в развитие ресурсов и возможностей имеют жизненно важное значение, поскольку любая компания с более высокой конкурентной позицией будет подвержена конкурентному подражанию со стороны других, и, если она не сможет предотвратить такого рода конкуренцию, ее преимущество будет утрачено или «разрушено».

Как быстро конкурентные преимущества фирмы разрушаются ее конкурентами? Это зависит от того, насколько легко конкурентам имитировать стратегические ресурсы и возможности лидирующей компании, поскольку имитация является самой прямой формой конкуренции. Имитировать особенно просто, когда лидирующая компания не обладает значительными собственными ресурсами, технологиями или другими барьерами, способными защитить ее от конкурентного подражания, к примеру, таким капиталом, как бренд.

Конкуренты могут также стремиться отвлечь ресурсы и внимание компании на **инновации**, способные изменить конкурентную среду за счет новых продуктов, технологий, платформ или способов работы. Например, поколение назад большинство людей ассоциировало «моменты “Кодак”» со

счастливыми событиями, сохраненными для потомков на пленке с помощью камеры «Истман Кодак» (Eastman Kodak). Сегодня название «Кодак» все чаще ассоциируется с корпоративной ошибкой, которая предупреждает руководителей о необходимости «встать и отреагировать», когда на их рынок вторгаются революционные разработки (Anthony, 2016). Поскольку основным бизнесом «Кодак» была продажа пленки, нетрудно понять, почему последние несколько десятилетий оказались непростыми для компании. Фотоаппараты стали цифровыми, а затем исчезли, растворившись в смартфонах. Люди перешли от распечатывания фотографий к публикации их в Интернете.

Однако инновации могут быть дорогостоящими и как минимум требуют наличия незадействованных ресурсов, а также сопряжены с определенной сте-

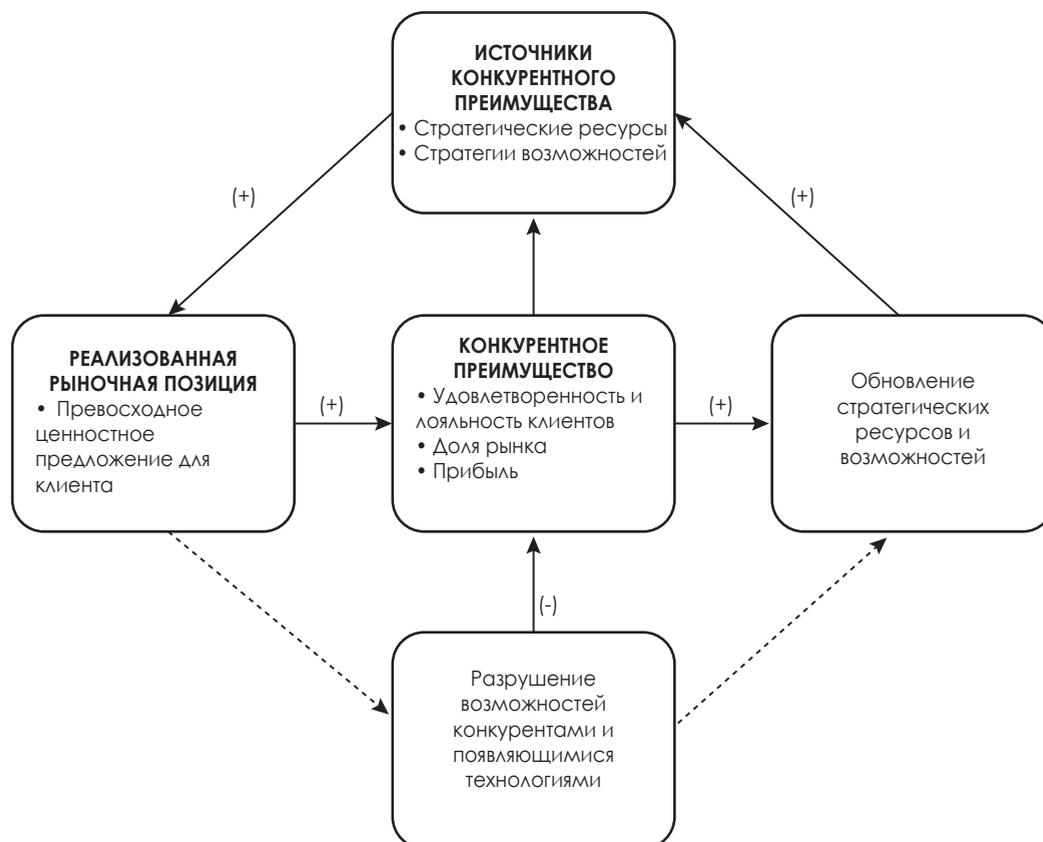


Рис. 4.5. Цикл конкурентного преимущества

пенью риска, поэтому имитация остается более распространенным способом прямой конкуренции. Это означает, что, если компания хочет поддерживать устойчивое конкурентное преимущество, она должна иметь или развивать эффективные барьеры, так называемые **изолирующие механизмы**, которые бы защищали ее от подражания (Rumelt, 1984). Чем эффективнее эти изолирующие механизмы, тем дольше компания может рассчитывать на сохранение конкурентного преимущества.

Изолирующие механизмы

Изолирующие механизмы могут принимать различные формы. Некоторые изолирующие механизмы представляют собой сочетание характеристик ресурсов, тогда как другие связаны с управленческой практикой, и каждый тип обеспечивает различный успех в защите и поддержании конкурентного преимущества и борьбе с конкурентным подражанием. Рассмотрим следующие примеры наиболее распространенных изолирующих механизмов и их эффективность в защите и поддержании конкурентного преимущества:

- уникальные исторические условия;
- эффект колеи;
- патенты;
- социальная сложность;
- причинно-следственная неопределенность.

Уникальные исторические условия. Как поясняется в концепции «эффекта колеи», уникальные исторические условия могли наблюдаться, когда компания смогла приобрести или разработать конкретный ресурс или набор ресурсов, на которых основано ее конкурентное преимущество. Здесь возникает понятие «**издержки от сжатия времени**», поскольку некоторые ресурсы почти невозможно имитировать в силу того, что они возникли в уникальных исторических условиях (Dierickx & Cool, 1989). Чтобы конкурент мог имитировать такой ресурс, ему потребуются те же исторические условия. Другими словами, история должна повториться. Примером издержек от сжатия времени может служить глобальная сеть обслуживания и поставок «Кэтерпиллар» (Caterpillar), созданная при поддержке Федеральной помощи США. Когда США вступили во Вторую мировую войну, стране понадобился основной поставщик строительной техники для строительства и обслуживания военных баз по всему миру. Для компании-конкурента создание и тиражирование конкурирующей сети такого глобального охвата и размера потенциально может быть непомерно дорогим и сложным, поэтому компания «Кэтерпиллар» стремилась обеспечить себе конкурентное преимущество в этих уникальных

исторических условиях. Глобальная сервисная сеть была стратегическим ресурсом «Кэтерпиллар», и компании удалось занять лидирующие позиции в мире по производству землеройной техники.

Это преимущество сохранялось до тех пор, пока «Комацу» (Komatsu), японский «выскачка», не решились бросить вызов «Кэтерпиллар». Для «Комацу» (Komatsu) было бы невозможно с финансовой точки зрения воспроизвести сервисную сеть «Кэтерпиллар». Вместо этого «Комацу» приняли стратегию на долгосрочную перспективу, начав проектировать и производить технику, которая не ломалась или, по крайней мере, не требовала такого обслуживания, как тяжелое землеройное оборудование «Кэтерпиллар». Производя более надежную технику, «Комацу» фактически обесценили сервисную сеть «Кэтерпиллар» как стратегический ресурс и источник конкурентного преимущества.

Конкурентное преимущество за счет эффекта колеи. «То, что организация может сделать сегодня, зависит от того, что она делала в прошлом», — эта концепция известна как «эффект колеи». Развитие «**эффекта колеи**» в конкурентное преимущество происходит, когда компания получает конкурентное преимущество сегодня, основываясь на приобретении или развитии ресурса или процессов в прошлом. Джефф Безос (Jeff Bezos) из «Амазон» впервые разработал онлайн-платформу компании для продажи книг, он, возможно, не в полной мере осознавал будущий потенциал ценности использования этого ресурса для различных категорий продуктов. Как только ценность платформы электронной коммерции «Амазон» стала более широко известна, «Амазон» уже прошли по кривой обучения, а стоимость воспроизведения ресурса потенциальными имитаторами поставила этих конкурентов в невыгодное положение. «Эффект колеи» связан с концепцией **преимущества первопроходца**, описывающей обстоятельства, когда компания, первая вышедшая на рынок с новым продуктом, процессом, технологией, бизнес-моделью или платформой, способна занять такую прочную рыночную позицию, заручившись лояльностью клиентов, экономией за счет масштаба или преимущества обучения, благодаря которым следующие за ней участники не могут успешно бросить вызов доминирующему положению первопроходца. Это ключевой вопрос для специалистов-практиков, участвующих в разработке стратегических эпизодов, связанных с инновациями: «Следует ли нам стремиться захватить преимущество первопроходца? Или же нам стоит сначала пропустить вперед других, позволить им совершить главные ошибки, а затем имитировать успешный путь?»

Изолирующие механизмы — это часто примеры стратегических ресурсов, практик и процессов, развивавшихся в течение длительного времени, а,

следовательно, они могут составлять большую часть само собой разумеющихся характеристик организации, ее культуры и методов ведения бизнеса. Они также являются частью повседневного опыта специалистов-практиков. Если эти ресурсы, методы и процессы представляют ценность, и конкуренты компании не могут их имитировать, они могут стать основой устойчивого конкурентного преимущества данной компании. Однако обратная сторона этих механизмов заключается в том, что они могут превратиться в «ключевые застенелости», разрушающие ценность. Другими словами, их ценность может упасть в конкурентной среде, характеризующейся значительной степенью инновационности нового продукта или процесса. Так, например, компания «Кэтерпиллар» потеряла свои лидирующие позиции в отрасли по производству землеройной техники, когда конкуренты представили на рынке более надежную и менее требовательную к обслуживанию продукцию. Это подорвало ценность превосходной глобальной сервисной сети «Кэтерпиллар». Точно так же компания «Нокиа» (Nokia) потеряла свои позиции на рынке смартфонов, когда потребители стали придавать меньшее значение долговечности телефонов «Нокиа», чем функциональности «Айфона» от «Эппл».

Патенты. Еще одним примером изолирующего механизма являются патенты. Патенты могут выступать в качестве мощного изолирующего механизма, поскольку их можно использовать для вытеснения других участников с товарного рынка на время действия патентной защиты. Патенты повышают затраты на конкурентную имитацию и защищают потоки доходов компании. Единственный способ, с помощью которого потенциальные конкуренты могут бросить вызов патентной защите, — это создать продукт-заменитель или новый более инновационный продукт, не нарушающий существующую патентную защиту лидирующей компании.

Однако некоторые ученые утверждают, что вместо того, чтобы укреплять устойчивое конкурентное преимущество компании, патенты могут иметь противоположный эффект (Barney, 1986). В сущности, патенты могут снизить затраты на имитации, это особенно касается патентов, направленных на защиту конкретных продуктов от конкурентной имитации. Когда патентная заявка подается в Патентное бюро, компания обязана раскрыть важные подробные характеристики продукта, и эта важная информация становится доступной для конкурентов. Эта информация может эффективно предоставить канву для имитации продукта, который только временно защищен данным патентом. Кроме того, защита патентных прав обходится очень дорого. В большинстве случаев малые и средние компании не располагают достаточными финансо-

выми ресурсами для защиты от таких нарушений. Поэтому некоторые ученые (Rumelt, 1984; Thurm, 1998) ставят под сомнение целесообразность патентной защиты новых инновационных продуктов для мелких предпринимательских компаний.

Патентные споры и кража патентных прав — отнюдь не новое явление. Индивидуальные изобретатели и предприниматели всегда подвергались риску кражи своих изобретений. Известный случай, лежащий в основе зарождения нашего цифрового мира, каким мы его знаем сегодня, касался Николы Теслы и Гульельмо Маркони (Nikola Tesla & Guglielmo Marconi). В 1890-х годах Тесла обнаружил, что электрически заряженные «катушки Теслы» можно использовать для передачи сообщений на большие расстояния, заставляя их резонировать на одинаковой частоте. Заявка на выдачу патента на эту конструкцию была принята от Теслы в 1900 году. В то же время Маркони работал над собственным устройством для передачи сигналов на большие расстояния. Однако заявки Маркони на выдачу патента неоднократно отклонялись из-за приоритета предыдущих изобретателей. Не смутившись, Маркони экспериментировал с такими технологиями, как осциллятор Тесла, для передачи сообщений на большие расстояния. Первоначально Тесла терпел, когда Маркони использовал его наработки. Он говорил: «Маркони хороший парень. Пусть продолжает. Он использует семнадцать моих патентов». Однако ситуация изменилась в 1904 году, когда Патентное бюро США решило присудить Маркони авторство изобретения. Разъяренный Тесла попытался подать в суд на Маркони, но у него не было достаточных финансовых ресурсов для успешного судебного расследования. Патент не был возвращен Тесле до самой смерти изобретателя в 1943 году (<http://www.businesscareers-guide.com/10-great-business-ideas-that-were-actually-stolen/>).

Социальная сложность. Ресурсы компании может быть трудно имитировать из-за их социальной сложности. Социальная сложность возникает из-за того, что состав и конфигурация ресурсов компании представляют собой смесь социально сложных явлений, таких как межличностные отношения между руководителями и сотрудниками (включая контекстуальное взаимодействие между ними), культурные нормы и репутация компании среди клиентов и поставщиков (Strebel, 1996). Можно утверждать, что социально сложные ресурсы, такие как культура компании, могут быть источником устойчивого конкурентного преимущества. Организационная культура является, по крайней мере, частично источником устойчивой высокой эффективности таких компаний, как «Ай-би-эм» (IBM), «Хьюлетт-Паккард» (Hewlett-Packard), «Мак-

доналдс» (McDonald's) и «Проктер-энд-Гэмбл» (Proctor & Gamble) (Peters & Waterman, 1982). Успешные культуры очень трудно имитировать. Конкуренты, пытающиеся изменить свою культуру, чтобы подражать лидирующей компании, редко добиваются устойчивого преимущества. Хотя конкуренты могут успешно внедрять в свою организационную культуру ценные новые характеристики, такая деятельность редко приводит к устойчивым превосходным результатам (Barney, 1986).

Причинно-следственная неопределенность. Если компания хочет имитировать конкурентное преимущество другой компании, она должна понимать, что лежит в основе успеха соперника. Если источники успеха компании прозрачны и отсутствуют изолирующие механизмы, конкурентное подражание должно быть относительно простым процессом. В таких условиях устойчивое конкурентное преимущество невозможно.

Причинно-следственная неопределенность (King, 2007; McIver & Lengnick-Hall, 2018) — понятие, описывающее степень, в которой потенциальные имитаторы, а также руководители имитируемой фирмы понимают взаимосвязь между ресурсами и бизнес-результатами. Причинно-следственная неопределенность возникает, когда ценность самого ресурса, характеристика ресурса или связь между ресурсом и эффективностью бизнес-предприятия не совсем понятны. Если связь между ресурсами компании и ее конкурентным преимуществом непрозрачна, конкурирующим компаниям трудно дублировать ресурсы посредством имитации, поскольку они не знают, какие именно ресурсы имитировать. Структура причинно-следственной неопределенности изображена на рис. 4.6.

В квадранте А природа ресурса и его связь с эффективностью бизнес-предприятия известны руководителям компании, поэтому неоднозначность и характеристик, и связей невелика. Ресурс можно относительно легко симитировать, наняв управленцев компании, понимающих природу и взаимосвязь между ресурсами и эффективностью бизнеса, или же путем систематического сбора информации и анализа конкурентного успеха компании.

Как только этот ресурс будет распределен между компаниями в отрасли, он только сможет обеспечить конкурентный паритет (конкурентного преимущества данный ресурс не обеспечивает ни для одной из компаний). Чтобы защитить свою конкурентную позицию, управленческая задача компании заключается в том, чтобы развить существующий ресурс или заменить его новым ресурсом, обладающим хотя бы некоторыми неимитируемыми характеристиками.



Рис. 4.6. Неоднозначность характеристик и связей: структура причинно-следственной неопределенности

В квадранте D устойчивое конкурентное преимущество возможно, поскольку конкуренты компании сталкиваются с идеальной неопределенностью характеристик и связей. Другими словами, природа конкурентного ресурса и связь между ресурсом и эффективностью деятельности компании для конкурентов неизвестны. Поскольку имитация здесь невозможна, устойчивое конкурентное преимущество может быть разрушено только путем замещения ресурсов, когда конкурент разрабатывает конкурирующий продукт, используя набор ресурсов, отличный от набора ресурсов лидирующей компании. Таким образом, управленческая задача компании, сталкивающейся с полной неопределенностью, заключается в том, чтобы при уменьшении неопределенности характеристик и связей сохранить или развить альтернативные барьеры, способные защитить компанию от конкурентного подражания по мере уменьшения причинно-следственной неопределенности.

Квадранты B и C отличаются разными типами причинно-следственной неопределенности: это либо неопределенность связей, либо неопределенность

характеристик. Ресурс, имеющий только один тип неопределенности, может рассматриваться как фактор, обеспечивающий компании временное конкурентное преимущество. В зависимости от типа неопределенности ресурса компания обладает некоторым управленческим видением и влиянием на ресурс. Однако управленческая задача заключается в том, чтобы приуменьшить неопределенности относительно либо связей, либо характеристик, одновременно сохранить или развивать барьеры, способные защитить компанию от конкурентного подражания по мере уменьшения причинно-следственной неопределенности.

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что структура причинно-следственной неопределенности вводит динамический аспект с точки зрения управленческих процессов, способный уменьшить степень неопределенности характеристик и связей, в то же время сохраняя и/или развивая барьеры против угрозы конкурентного подражания. Появление факторов успеха, отличающихся причинно-следственной неопределенностью, может послужить толчком для организационного обучения. Обсуждение и раскрытие причин успеха может облегчить переосмысление базовых предположений, лежащих в основе представлений менеджеров об источниках успеха. В конечном итоге это может привести к переосмыслению стратегического выбора руководителей, поскольку они начинают глубже понимать источники успеха компании.

Динамика конкурентной стратегии

Воспринимаемая ценность, по мнению клиента, всегда может измениться. Рассмотрим такие бренды, как «Кодак» (Kodak), «Блокбастер» (Blockbuster) и «Эйч-эм-ви Рэкодз» (HMV Records). Эти когда-то вызывавшие восхищение организации либо исчезли с рынка, либо больше не актуальны. Как пишет Рита Гюнтер Мак-Грат (Rita Gunther McGrath) в своей книге *«Конец конкурентного преимущества»* (The End of Competitive Advantage, 2013a), их падение было предсказуемым результатом практик, разработанных вокруг концепции устойчивого конкурентного преимущества. Хотя стратег может применять хорошо обоснованные структуры и системы, фундаментальная проблема заключается здесь в том, что глубоко укоренившиеся структуры и системы, разработанные для извлечения максимальной ценности из конкурентного преимущества, могут стать помехой, когда окружающая среда требует вместо всего этого способности преодолевать волны краткосрочных возможностей (Denning, 2013). Как видно, чтобы успешно конкурировать в нестабильной и быстро меняющейся среде, компаниям может потребоваться пересмотреть свои подходы к стратегии.

Укоренившееся в литературе по вопросам стратегии и практики положение об устойчивом конкурентном преимуществе склоняется в сторону стабильности, которая может наносить ущерб дальнейшему успеху компании. Стабильность, а не перемены, является наиболее опасным состоянием в высокодинамичной конкурентной среде. Одно из самых больших изменений, которое компаниям необходимо внести в свои положения, заключается в понимании того, что конкуренция внутри отрасли представляет собой наиболее серьезную конкурентную угрозу. Это положение привело к тому, что компании определяют своих наиболее важных конкурентов как другие компании в той же отрасли, имея в виду, что эти компании предлагают продукты, напрямую конкурирующие или являющиеся близкими заменителями друг друга. Согласно Мак-Грат (McGrath, 2013a), это опасный способ осмысления конкуренции. На все большем количестве рынков наблюдается, что отрасли конкурируют с другими отраслями, бизнес-модели конкурируют с бизнес-моделями даже в рамках одной отрасли, а также возможно появление совершенно новых отраслевых категорий, способных разрушить существующие отрасли.

Отрасли не перестали быть актуальными, но использование отрасли как уровня анализа часто недостаточно детализировано, чтобы определить, что на самом деле происходит на том уровне, на котором необходимо принимать стратегические решения. Компании должны освоить новый уровень анализа. Необходимо рассматривать арену конкурентной борьбы, а не отрасль, чтобы увидеть связь между сегментом рынка, выбранным компанией, предложением и географическим положением компании на достаточно детальном уровне. Именно здесь принимаются решения о связях между клиентами компании и предлагаемых решениях их проблем. Другими словами, клиенты не просто стремятся купить конкретный продукт или услугу, а, скорее, хотят, чтобы «работа выполнялась». «ИКЕА» (IKEA) продает дешевую мебель и предметы интерьера со скандинавским дизайном, но на самом деле большинство покупателей делают покупки в «ИКЕА» не для того, чтобы покупать скандинавский дизайн. Вместо этого у них есть рабочая задача, которую нужно выполнить — например, быстро и дешево обставить снимаемую на ограниченный период времени квартиру в новом городе, не беспокоясь о том, что делать с мебелью после переезда.

Конец конкурентного преимущества означает, что предположения об управлении деятельностью организаций, к которым мы привыкли, больше не актуальны. Требуется новый сценарий, который бы побуждал компании исследовать, как они могут наращивать свои возможности для перехода с одной

конкурентной арены на другую, а не пытаться защищать существующие или устаревающие источники конкурентного преимущества. Компании, способные на это, демонстрируют замечательную степень динамизма. Переход от одного преимущества к другому станет восприниматься как явление вполне нормальное, а не исключительное. Цепляться за старые преимущества считается потенциально опасным. Отказ от старых преимуществ считается разумным, а неудачи — потенциальными предвестниками полезного понимания. Что наиболее важно, компании вырабатывают ритм перехода от одной арены к другой, и вместо мучительных сокращений и реструктуризации, которые так распространены в бизнес-среде сегодня, разъединение будет происходить в четком постепенном ритме, а не как результат радикальных изменений.

Наконец, по мере того, как темпы конкуренции становятся все быстрее, решения, принимаемые быстро, примерно правильные и удовлетворительные, скорее всего, окажутся предпочтительнее, чем более точный, но более медленный процесс принятия решений. Прогнозирование и правильные позиции менее важны, чем быстрое реагирование и корректирующие действия.

4.2. Конкурентные стратегии

Маловероятно, что какие-либо две компании будут использовать конкурентные стратегии, абсолютно одинаковые во всех смыслах. Даже близкие конкуренты в одной и той же отрасли обладают немного разными ресурсами и сочетаниями ресурсов, используемыми для производства продукта или услуги. Более того, менеджеры в разных компаниях по-разному воспринимают движущие силы отрасли, характер будущих угроз и возможностей, а также то, как лучше всего справляться с конкурентным давлением. Компании стараются избегать прямой конкуренции со своими соперниками, так как это в конечном итоге приводит к ценовым войнам, разрушительным для всех участников отрасли. Даже в самых конкурентных отраслях компании пытаются найти различные сегменты клиентов и скорректировать свои стратегии так, чтобы найти способы защитить свой бизнес от беспощадной конкурентной борьбы.

Общие стратегии М. Портера

Компании можно классифицировать по общей стратегической направленности их деятельности. Портер (Porter, 1985) определил два основных аспекта, на которых компании основывают свои конкурентные стратегии. Первый фактор связан с конкурентоспособностью компании: является ли целевой

сегмент рынка компании широким или узким. Второй фактор заключается в том, придерживается ли компания стратегии снижения затрат или стратегии дифференциации продукта/услуги. Эти рамки стратегии называют «общими стратегиями Портера».

Четыре общие структуры конкурентной стратегии. Два аспекта стратегии Портера дают начало четырем **общим вариантам стратегии**, помогающим установить позиции на рынке, способствующие созданию ценности для клиентов. Четыре основных варианта стратегии — это стратегия широкого охвата/низких затрат, стратегия широкого охвата/дифференциации, стратегия низких затрат/фокусированная и стратегия дифференциации/фокусированная. Начнем с краткого объяснения каждой стратегии, а затем более подробно рассмотрим ключевые аспекты стратегий снижения затрат и дифференциации. В заключение рассмотрим возможность использования гибридных стратегий.

Стратегия широкого охвата/низких затрат. Стратегия широкого охвата/низких затрат стремится достичь самых низких общих затрат в отрасли, предлагая для широкого круга покупателей продукты, аналогичные продуктам конкурентов, с лучшим соотношением цены и качества. Примером стратегии широкого охвата/низких затрат является компания «Таймекс» (Timex). «Таймекс» — оригинальная долларовая часовая компания, а это означает, что она является крупным поставщиком недорогих, но стильных фирменных часов. Эта компания постоянно пытается снизить затраты, задействуя недорогие производственные ресурсы и используя широкую рекламу для роста объемов и увеличения экономии за счет масштаба. Компания выпускает сотни модификаций своих строгих «хранителей времени», чтобы клиенты всегда могли иметь модные часы «Таймекс», соответствующие их одежде или занятиям, от кемпинга до соревнований в триатлоне «Айронмэн» (Ironman). Эта стратегия помогла «Таймекс» стать одним из самых известных часовых брендов в мире.

Стратегия широкого охвата/дифференциации. Стратегия широкого охвата/дифференциации стремится дифференцировать предложение продуктов/услуг компании от предложений конкурентов, чтобы сделать его привлекательным для широкого круга покупателей, готовых платить за это предложение более высокую цену. Примером стратегии широкого охвата/дифференциации является компания «Старбакс». Бариста «Старбакс» с радостью приготовят любой заказ, стремясь удовлетворить пожелания своих клиентов, какими бы скрупулезными они ни были. Компания также известна своей качественной продукцией со строгими правилами обжарки и заваривания кофе: где чашка эспрессо должна подаваться строго в течение 23 секунд после заваривания.

Предложение и приготовление еды в кофейнях «Старбакс» строго контролируется, чтобы не перебить запах кофе, а сами кофейни в компании любят называть «третьим местом», имея в виду, что первые два — дом и офис. Качество кофе, индивидуальный подход и сеть из 24 000 кофеен делают «Старбакс» выбором любителей кофе в 70 странах.

Стратегия низких затрат/фокусирующая. Стратегия низких затрат/фокусирующая сосредотачивает внимание на узко определенном целевом сегменте рынка, превосходя конкурентов по затратам и имея возможность предложить недорогой продукт сегменту клиентов, чьи потребности могут быть чуть ниже среднего. Следовательно, в качестве основания для определения своего целевого рынка компания может использовать демографическое профилирование. «Папа Мерфиз» (Papa Murphy's) — компания, продающая сырую пиццу на заказ, чтобы клиент мог приготовить ее дома. Она была образована в 1995 году в результате слияния двух местных компаний по доставке пиццы, «Папа Альдоз Пицца» (Papa Aldo's Pizza) и «Мерфиз Пицца» (Murphy's Pizza). Компания и ее франчайзи управляют более чем 1300 торговыми точками в США и Канаде. «Папа Мерфиз» (Papa Murphy's) имеет право принимать в качестве оплаты продовольственные талоны. Это позволяет «Папа Мерфиз» (Papa Murphy's) привлекать клиентов, которые иначе не смогли бы позволить себе готовую пиццу.

Стратегия дифференциации/фокусирующая. Стратегия дифференциации/фокусирующая сосредотачивает внимание на узко определенном целевом сегменте рынка, который готов платить больше за продукт/услугу, лучше отвечающие их конкретным потребностям, чем предложения продуктов/услуг от конкурентов. Примером стратегии дифференциации/фокусирующей является компания «Бэнг-энд-Олуфсэн» (Bang & Olufsen). Продукция «Бэнг-энд-Олуфсэн» позиционируется как продукция «стиля жизни» и ориентирована на состоятельных клиентов с особыми вкусами, отражающими индивидуализм, самовыражение и мотивацию. «Бэнг-энд-Олуфсэн» часто называют «Мерседес-Бенц» (Mercedes Benz) своим основным конкурентом и считают, что они конкурируют за дискреционные расходы представителей высшего и среднего класса. Дизайнерские продукты компании привлекают как мужчин, так и женщин своим сочетанием высоких технологий, эффектного и часто дерзкого современного стиля, превосходных эксплуатационных характеристик и чрезвычайно функциональной интеграции в типичный дом представителей высшего среднего класса.

Общие стратегии Портера напрямую связаны с бизнес-моделью организации, поскольку принятая стратегия должна быть согласована с общей бизнес-

системой компании, через которую происходит создание ценности. Для этого требуется, чтобы ресурсы организации были направлены на предоставление клиентам удовлетворительного ценностного предложения. Природа ресурсов организации и изолирующих механизмов во многом определяет, какая общая стратегия будет применимой для той или иной компании. Не имело бы особого смысла определять характеристики продукта/услуги, которые ценят клиенты, если бизнес-предприятие не может предоставить эти характеристики. Точно так же мало смысла в развитии ресурсов для предоставления продуктов/услуг с характеристиками, которые клиентами не ценятся. Например, компания, придерживающаяся стратегии низких затрат, должна обладать ресурсами и возможностями, направленными на предоставление по приемлемой цене продукта, который клиенты ценят за то, что по более низкой цене, чем у конкурентов компании, он обладает устраивающими их ценностью/качеством. Например, вся бизнес-модель «Райанэр» (Ryanair), ведущей европейской бюджетной авиакомпании, основана на конфигурации ресурсов, ориентированной на предоставление клиенту приемлемого обслуживания с минимально возможными затратами и ценой.

Стратегия низких затрат не должна сводиться к продаже продуктов и услуг, которые воспринимаются покупателями как «дешевые и неприятные» или низкокачественные. Компании, придерживающиеся стратегии низких затрат, должны быть в состоянии предложить продукты и услуги приемлемого качества и сопоставимые с отраслевыми стандартами, но иметь возможность делать это с более низкими общими затратами, чем у конкурирующих с ними компаний. Маловероятно, что какая-либо компания сможет продержаться очень долго, предлагая некачественный продукт или услугу, какой бы низкой ни была цена.

Точно так же компании, придерживающиеся стратегии дифференциации, должны гарантировать, что ресурсы компании и любые материалы, используемые в производственном процессе, соответствуют стандартам по производству высоко дифференцированного по сравнению с предложением конкурентов продукта/услуги, за которые клиенты были бы готовы платить более высокую цену. Компании, которые продают высокодифференцированные продукты или услуги по премиальной цене, должны иметь возможности для очень тонкого исследования рынка, организации рекламы и продвижения продукта, чтобы предоставить клиентам надлежащее обоснование для принятия решения платить премиальную цену за то, что им предлагается.

Стратегии низких затрат. Компании с затратами ниже, чем у их конкурентов, скорее всего, получают конкурентное преимущество на рынке,

поскольку они могут предложить своим клиентам более низкие цены, а, следовательно, увеличить свой объем продаж и долю рынка. Это конкурентное преимущество может сохраняться до тех пор, пока компания способна поддерживать свое преимущество в затратах над конкурентами и пока их клиенты будут рассматривать предложение данной компании как оптимальное соотношение цены и качества.

Компании, придерживающиеся стратегии низких затрат на широком рыночном сегменте, смогут использовать экономию за счет масштаба и эффекта обучения, что приведет к еще большему снижению затрат этих компаний по мере увеличения объемов их производства. Напротив, в странах с широкой рыночной экономикой, компания, которая придерживается стратегии низких затрат или нишевой стратегии, не может добиться значительной экономии за счет масштаба или эффекта обучения, поскольку ее объемы производства и доля рынка низки в результате ориентации компании на узкий сегмент рынка.

Достижение позиции с низкими затратами дает компании большую гибкость в ценообразовании, чем у ее конкурентов, что может быть использовано как инструмент для поддержания конкурентного преимущества. Важно отметить, что затраты и цена здесь — не взаимозаменяемые понятия. Компания, достигшая позиции низких затрат, может сохранять гибкость в своей стратегии ценообразования. На менее конкурентном рынке эта компания может предпочесть поддерживать цену на том же уровне, что и ее конкуренты, таким образом получая более высокий уровень прибыли на основе своих низких затрат. На рынке с жесткой конкуренцией эта компания может пожелать установить цену ниже цен своих конкурентов, чтобы сохранить долю рынка, учитывая, что конкурентам с более высокой базой затрат будет трудно поддерживать более низкие цены, не неся при этом убытков.

Стратегия низких затрат обычно наиболее эффективна в отраслях, где характеристики материала или репутация продукта менее важны, чем цена. Это особенно характерно для товарных рынков, где конкурирующие продукты практически не отличимы друг от друга. Авиационная отрасль долгое время страдала от коммерциализации. Хотя авиакомпании пытались дифференцировать свои услуги в глазах пассажиров, клиенты, похоже, не ценят усилий авиакомпаний по дифференциации в целях повышения лояльности клиентов. Путешественники обычно принимают решение о покупке, основываясь на цене, и выбирают авиакомпанию, которая лучше всего соответствует их графику поездок.

С другой стороны, стратегия низких затрат вряд ли будет успешна в отраслях или на рынках, для которых характерна дифференциация. Это

особенно распространяется на такие услуги, как юридические консультации, бизнес-консультации и медицинское обслуживание. Клиентов здесь больше заботит репутация компании и качество консультационных услуг, чем цена услуги. Большинство клиентов, вероятно, с опаской отнеслись бы к юристу или финансовому консультанту, который подчеркивает низкие тарифы своих услуг.

Для достижения общей приемлемой позиции с низкими затратами основным направлением операционной деятельности компании будет неустанное внимание к повышению эффективности и снижению общих затрат. Успешные низкозатратные стратегии часто характеризуются следующим:

- низкие затраты на рабочую силу, достигаемые за счет применения капиталоемких производственных процессов;
- дизайн продукта, который можно легко изготовить с использованием общедоступных компонентов;
- сложные системы управления запасами и цепочками поставок;
- низкозатратные сети распространения.

Производственные процессы, ориентированные на эффективность, должны сопровождаться культурой и управлением, в которых особое внимание уделяется тщательному надзору за работниками, контролю затрат во всех видах деятельности организации и стимулам, основанным на достижении целевых показателей по затратам и эффективности.

Стратегии дифференциации. Стратегии дифференциации направлены на то, чтобы дать компании конкурентное преимущество, предлагая клиентам продукты, которые воспринимаются как уникальные и на широком, и на узком рынке. Стратегия дифференциации лучше всего работает в отраслях и на рынках, где характеристики продуктов и услуг сами по себе открывают возможности для дифференциации. Автомобилестроение, мода и производство потребительских товаров — яркие примеры отраслей, в которых стратегии дифференциации работают лучше всего.

Дифференциация часто основана на реальных различиях между конкурирующими продуктами или услугами, но именно восприятие, переживание покупателем опыта, который предлагает тот или иной продукт или услуга, имеет решающее значение для долгосрочного успеха стратегии дифференциации. Компании, способные создать эмоциональную связь со своими клиентами, с большей вероятностью получают выгоду от долгосрочной лояльности клиентов к их продукту. Это особенно важно на рынках, которые характеризуются непостоянными тенденциями или подвержены мимолетным веяниям.

Способность к инновациям, в дополнение к сильным маркетинговым навыкам, — важная организационная возможность для компаний, придерживающихся стратегии дифференциации. Они должны быть способны постоянно разрабатывать новые продукты или расширять области реализации продуктов, воспринимаемых клиентами как уникальные.

Чтобы сохранить преимущество дифференциации, фирмы должны обладать или быть в состоянии усилить следующие факторы:

- инновационные и исследовательские возможности для повышения воспринимаемой клиентами ценности своих продуктов и услуг;
- способность координировать НИР, производственные процессы и маркетинг для обеспечения высокого качества продукта или услуги;
- способность привлекать высококвалифицированных и креативных ученых, дизайнеров, маркетологов, творческих людей.

Организационная культура и управление компаний, преуспевших в дифференциации, сосредоточены на том, чтобы компания производила продукцию максимально высокого качества, и в поддержку этого предпринимала действия в области маркетинга и распределения в целях обеспечить максимальную удовлетворенность клиентов.

Гибридные стратегии. Портер (Porter, 1985) утверждает, что успешные компании должны выбрать для себя и сосредоточиться на эффективной реализации общих стратегий. Согласно Портеру, компания, пытающаяся одновременно следовать стратегиям низких затрат и дифференциации, в конечном итоге «застревает где-то посередине» без четкой стратегической направленности, что в конечном итоге приводит к провалу.

Этот взаимоисключающий выбор стратегии, продвигаемый Портером (Porter), подвергся критике. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что, хотя стратегии низких затрат и дифференциации могут рассматриваться как взаимно исключаящие, успешные стратегии могут быть основаны на сочетании этих двух вариантов. В Великобритании партнерство «Джон Льюис Партнершип» (John Lewis Partnership) торгует под девизом «Никогда сознательно не занижать цены», инвестируя в привлекательные планировки магазинов и лучшие заведения, а также нанимая высоко квалифицированных и специализированных продавцов и партнеров. Хотя такой комбинации или гибридной стратегии может быть нелегко добиться, такой путь одновременного снижения затрат и дифференциации ни в коей мере нельзя считать невозможным. Хендри (Hendry, 1990) утверждал, что стратегия низких затрат — это, скорее, позиция, чем стратегия. Поскольку может быть только одна компания, производящая

продукцию с наименьшими среди всех конкурентов затратами, если компания игнорирует другие возможности для создания добавленной ценности, положение ее шаткое. Если компания-лидер по низким затратам будет игнорировать возможности для дифференциации, другие конкуренты, скорее всего, всегда будут следовать стратегиям снижения затрат и со временем могут бросить вызов ее положению.

Разработка гибридной стратегии — сложная задача, поскольку она включает в себя рассмотрение возможных компромиссов между низкими затратами и дифференциацией. Как указывал Портер (Porter, 1985), риск состоит в том, что, как только у успешных компаний, следующих стратегии низких затрат, начнет накапливаться прибыль, у них возникнет соблазн ослабить свое чрезмерное внимание к затратам и эффективности. Точно так же компании, преуспевшие в дифференциации, достигшие положения, когда они могут обосновывать высокие цены, опираясь на воспринимаемую ценность своей продукции, могут испытывать соблазн сократить расходы на НИР, рекламу или даже снизить качество исходных материалов, чтобы снизить свои затраты и максимизировать прибыль. В обоих случаях потеря основной стратегической ориентации может привести к тому, что компании рискуют потерять свое долгосрочное конкурентное преимущество. Управленческая задача для организаций заключается в принятии решений по поводу того, какие виды деятельности имеют решающее значение для поддержания или улучшения общего ценностного предложения компании, а какие виды деятельности можно сократить, поскольку они мало влияют на восприятие предложений компании клиентами.

Стратегические часы Боумэна (Bowman)

Концепцию Портера с точки зрения ее простоты и положений о стоимости и дифференциации можно рассматривать как попытку ограничить возможности, доступные руководителям. Сила модели Портера заключается в том, что она предписывает руководителям сосредотачивать внимание на затратах, когда они конкурируют с соперниками, придерживающимися низких затрат, и на создании уникальных возможностей для дифференциации, когда они сталкиваются с конкурентной средой, предлагающей ряд дифференцированных продуктов или услуг. Но как насчет менее четко обозначенной конкурентной среды? Более сложная модель была предложена Клиффом Боумэном (Cliff Bowman), целью которой является более эффективное отражение конкурентной реальности (Bowman, 1988).

Боумэн разработал так называемые «стратегические часы» (рис. 4.7). В концепции Боумэна, также называемой в более поздних работах «матрицей

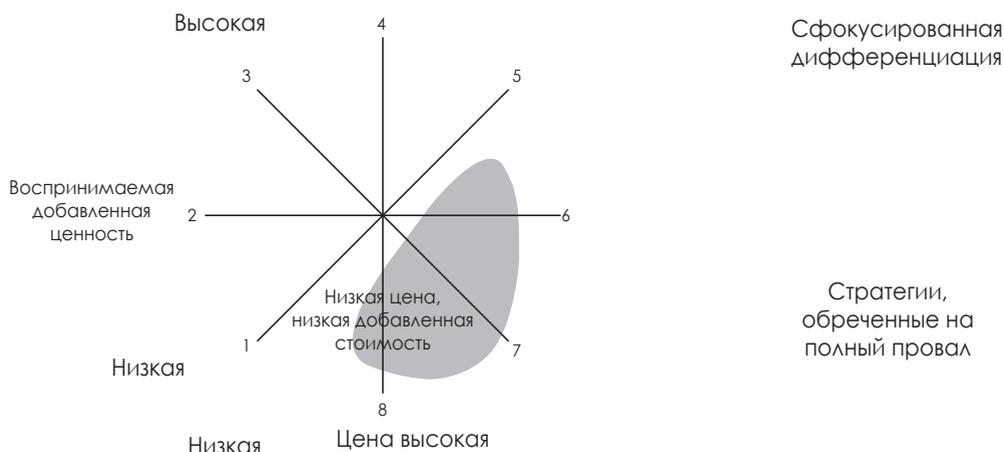


Рис. 4.7. Стратегические часы

клиента» (Bowman & Faulkner, 1997), две основные стратегии конкурентного успеха заключаются в том, чтобы снизить цену по сравнению с продуктами или услугами непосредственных конкурентов компании, но при этом обеспечить то же воспринимаемое качество потребительской ценности для покупателя, или же увеличить воспринимаемую покупателями потребительскую ценность продукта/услуги при сохранении ценового паритета с ближайшими конкурентами компании. Боумэн осознавал, что для многих компаний эти две базовые стратегии были слишком общими и что на практике существует ряд различных комбинаций воспринимаемой потребительской ценности и цены, которые компании могли бы использовать. Структура Боумэна расширяет модель общих стратегий Портера до восьми стратегических вариантов, которым компании должны следовать, сопоставляя свою конкурентную базу с базой конкурентов. Данная модель определяет восемь стратегических вариантов и объясняет затраты и предполагаемую ценность использования доступных для компаний комбинаций, а также определяет вероятность успеха по каждому стратегическому варианту. Эти восемь позиций «цена/воспринимаемая потребительская стоимость» подробно описаны ниже.

Позиция 1. Низкая цена/низкая воспринимаемая потребительская ценность. Скорее всего, это позиция «без излишеств», предназначенная для конкретного сегмента. Большинство компаний не хотят выбирать такой вариант, но им может потребоваться принять эту позицию, если их продукция не

обладает возможностями для какой-либо дифференциации. Чтобы выжить на этой позиции, компания должна быть в состоянии свести свои расходы к минимуму и привлекать большое количество новых и потенциальных клиентов. Бизнес-предприятие здесь, вероятно, не сможет завоевать лояльность клиентов, но сможет поддерживать себя до тех пор, пока компания остается на шаг впереди клиентов. Качество продуктов на этой позиции, скорее всего, будет низким, но цены достаточно привлекательные, чтобы убедить потребителей попробовать их хотя бы раз. Компания может суметь продвинуться по часам к более устойчивой позиции, сохраняя низкую цену, но имея возможность улучшить воспринимаемую потребительскую ценность.

Позиция 2. Низкая цена/средняя воспринимаемая потребительская ценность. Компания может выбрать этот вариант для своих продуктов или услуг, если она является лидером по низким затратам. Когда бизнес-предприятие работает в соответствии со стратегией низких цен, его прибыль будет очень низкой, что потребует от компании увеличения объемов продаж. Если компания сможет достичь значительного объема продаж, что приведет к еще большему снижению ее затрат в результате экономии за счет масштаба, она может стать мощной силой на рынке. «Уолмарт» (Walmart) в США в Европе — хороший пример компании, придерживающейся этой стратегии: предоставления своим клиентам ценностного предложения, которое воспринимается как оптимальное соотношение цены и качества.

Позиция 3. Гибридная. Гибриды — это компании, которые могут предлагать товары или услуги клиентам по относительно низкой цене, но с более высокой воспринимаемой потребительской ценностью, чем у конкурентов с низкими затратами. В этой стратегии объем является проблемой, но компании создают репутацию, предлагая справедливые цены на разумный ассортимент товаров и услуг. Можно считать, что некоторые из развивающихся производителей автомобилей эконом-класса, такие как «Хёндэ» (Hyundai) и «Киа» (Kia), придерживаются гибридной стратегии. Поскольку качество и ценность продукта воспринимаются здесь как хорошие, такое сочетание часто повышает лояльность клиентов к продукту или услугам конкретной компании.

Позиция 4. Дифференциация. Основой стратегии дифференциации является производство продуктов и услуг, обладающих уникальными свойствами, которые высоко ценятся покупателями. Брендинг играет ключевую роль в стратегиях дифференциации, поскольку он позволяет компании стать синонимом высокого качества, а также премиальных цен. Так «Найк» (Nike) в спортивных товарах и «Кока-Кола» (Coca-Cola) среди производителей без-

алкогольных напитков имеют сильную индивидуальность брендов, которые подчеркивают высокое качество и то, что их продукты премиум-класса.

Позиция 5. Сфокусированная дифференциация. Эту стратегию могут принять те компании, чьи клиенты могут покупать продукты или услуги исключительно на основе воспринимаемой потребительской ценности. Такие компании часто имеют идентичность бренда, вызывающую к самым глубинным психологическим потребностям клиентов, таким как статус и чувство принадлежности. Вполне вероятно могут существовать продукты сопоставимого качества, доступные от других компаний, но им не достает решающей психологической характеристики — связи с самыми сокровенными желаниями клиентов. Компании, ориентированные на дифференциацию, часто сосредотачиваются на очень узких сегментах рынка, иначе они потеряли бы свою эксклюзивность. Роскошные бренды, такие как «Астон Мартин» (Aston Martin) в автомобилестроении и «Губолт» (Hubolt) в производстве часов, — хорошие примеры компаний, ориентированных на дифференциацию.

Позиции 6–8. Остальные позиции, охватывающие высокую цену и низкую воспринимаемую потребительскую ценность, будут работать для компании только в определенных обстоятельствах, таких как если это монополия или если все конкуренты последуют их примеру и повысят цены. В конечном итоге эти позиции приведут к полному и окончательному провалу, поскольку предполагают конкурентную среду, в которой долгосрочный сговор невозможен, а монополии не могут формироваться или поддерживаться. На этих позициях компании будут пытаться взимать цену за продукты или услуги, не обоснованную заложенным в них качеством.

Таким образом, версия общих стратегических позиций Боумэна предполагает, что, хотя затраты являются важным фактором, они сами по себе не являются позицией, и для того, чтобы общая стратегия была успешной, она должна выходить за рамки соображений, касающихся чисто затрат. Успешная стратегия должна основываться на чем-то, что потребители могут воспринимать с точки зрения ценности продукта, услуги и цены предложения.

4.3. Стратегии роста

Чтобы начать обсуждение стратегий роста, полезно будет провести различие между **корпоративной** и **конкурентной стратегией**. Буржуа (Bourgeois, 1980) предлагает следующие определения:

- корпоративная стратегия подразумевает обсуждение того, *где* компания стремится конкурировать, и принятие решения, иногда известное как «выбор области деятельности»;
- корпоративная стратегия подразумевает обсуждение того, *как* компания стремится конкурировать, и принятие решения, иногда известное как «навигация области деятельности».

Поэтому корпоративная стратегия возникает на более высоком уровне, чем бизнес-стратегия или конкурентная стратегия. Она подразумевает выбор отраслей, рынков или сегментов, в которых организация будет конкурировать, а также решение, должна ли организация сотрудничать с какими-либо другими организациями, и если да, то как. Конкурентная стратегия будет следовать этим решениям. После того как решение, где вести конкурентную борьбу, принято, конкурентная стратегия сосредотачивает внимание на том, как это можно будет делать. Например, компания может иметь намерения конкурировать на определенном рынке, но что же будет лежать в основе ее конкурентного преимущества? Будет ли это, к примеру, дифференциация? Или, возможно, ценообразование? Прежде чем мы сможем проанализировать и принять стратегические решения о том, каким стратегиям роста следовать, необходимо рассмотреть оба этих «уровня» стратегии. Нам также необходимо на мгновение задуматься о том, что мы подразумеваем под «ростом» в данном контексте. Многие организации достигают точки в своем развитии или жизненном цикле, когда они задумываются о том, целесообразно ли расширяться, и если да, то как. Это может быть вызвано желанием увеличить прибыль или обслужить больше клиентов. Это может быть вызвано новыми возможностями, появившимися во внешней среде, или финансовыми амбициями владельца компании. В любом случае рассмотрим вопросы, где конкурировать и как конкурировать с точки зрения организации, заинтересованной в увеличении масштабов своей текущей деятельности.

Когда организация следует стратегии роста, существует ряд потенциальных преимуществ роста, к которым она может стремиться. Обсудим два таких преимущества — экономию за счет масштаба и за счет охвата, о которых вкратце уже упоминалось. Это важные концепции, которые могут помочь понять, почему некоторые организации стремятся реализовать стратегии роста и почему реализовать все потенциальные преимущества таких стратегий на практике может быть трудно.

Экономия за счет масштаба

Экономия за счет масштаба — это преимущества по затратам, которых организация может достичь, увеличивая масштабы своей деятельности.

Проще говоря, экономия за счет масштаба возникает, когда затраты на единицу продукции снижаются по мере увеличения объемов ее производства. Например, она может иметь место, когда производственное предприятие вносит улучшения в свой производственный процесс, позволяющие быстрее производить товары с меньшими затратами на единицу продукции. Экономия за счет масштаба применима к различным ситуациям и на разных уровнях, например, для бизнеса или производственной единицы, на отдельном заводе или на предприятии в целом. Когда средние издержки начинают снижаться по мере увеличения объема производства, возникает экономия за счет масштаба.

Одним из возможных источников экономии за счет масштаба может быть ситуация, когда компания может приобретать ресурсы по более низкой цене за единицу, закупая их в больших объемах. Примером может служить крупный супермаркет, который имеет достаточную покупательную способность, чтобы договориться о значительной оптовой скидке при закупке товаров у фермеров и других поставщиков, или энергетическая компания, заключающая контракты на поставку больших объемов угля и газа.

Важно помнить, что экономия за счет масштаба часто имеет пределы. Примером может быть ситуация, когда спрос компании на конкретное сырье превышает соседнее предложение. Так, в частности, «редкоземельные элементы» — это группа из 17 схожих химических элементов, имеющих решающее значение для производства многих высокотехнологичных продуктов. 95% мирового производства редкоземельных элементов приходится на Китай, и этот факт иногда вызывает беспокойство в других частях мира. Точно так же компания может достичь точки, когда ее местные рынки будут насыщены, и, следовательно, транспортные расходы возрастут из-за необходимости, чтобы добраться до клиентов, перевозить свою продукцию на большие расстояния. Другая ситуация может возникнуть, когда увеличивается процент брака; другими словами, более высокая доля произведенных товаров является бракованной. Например, изменения в производственном процессе, целью которых является увеличение объемов и снижение удельных затрат, могут привести к увеличению доли продукции, которая не соответствует желаемому уровню качества, такому как, в частности, точные спецификации размеров автомобильной оси в автомобильной промышленности (Blau, 2010).

Экономия за счет охвата

Экономия за счет охвата действует аналогично эффекту масштаба, за исключением того, что в тех случаях, когда эффект масштаба возникает в результате увеличения объемов производства одного продукта, экономию за счет

охвата можно рассматривать как выгоду от затрат, возникающую в результате использования одного и того же ресурса в производстве целого ряда продуктов. Она является результатом более интенсивного использования общего ресурса между бизнес-подразделениями, а не в рамках одного, однопрофильного бизнес-подразделения. Кларк (Clark, 1988) объясняет разницу между экономией за счет масштаба и экономией за счет охвата следующим образом:

- экономия за счет масштаба связана с размером компании (т. е. по мере роста объемов производства производственные затраты на единицу продукции или в среднем снижаются);
- экономия за счет охвата связана с совместным производством двух и более продуктов.

Фарси с соавт. (Farsi et al., 2007) обсуждают экономию за счет охвата на примере местного общественного транспорта на швейцарском рынке, где один оператор может предлагать системы троллейбусов, автобусов и трамваев. Совместно используемыми ресурсами являются труд, капитал и энергия. «Местные компании общественного транспорта, объединяющие несколько видов транспорта, используют аналогичное оборудование, такое как провода, контактные сети, и схожие навыки, такие как вождение, управление и обслуживание сети. Такая синергия также применима к таким видам деятельности, как реклама, составление графика движения и продажа билетов» (Farsi et al., 2007: 347).

Достижение экономии за счет охвата может явно повлиять на затраты, если, например, оно позволяет совместно использовать основные виды деятельности, такие как маркетинг или производственные операции, или вспомогательные виды деятельности, такие как привлечение человеческих ресурсов или ИТ-функций. Например, крупным компаниям легче нести накладные расходы на сложные научные исследования и разработки (НИР). НИР имеют решающее значение в фармацевтической промышленности. Тем не менее, затраты на открытие следующего лекарства-«блокбастера» огромны и постоянно растут. Несколько слияний между фармацевтическими компаниями, были вызваны желанием компаний распределять свои расходы на НИР на больший объем продаж (The Economist, 2008).

Корпоративная стратегия: векторы роста Ансоффа (Ansoff)

Представим классическую структуру стратегии, матрицу Ансоффа, позволяющую начать генерировать и оценивать различные варианты роста, которые организация может рассматривать.

Буржуа (Bourgeois), как уже отмечалось, определяет корпоративную стратегию как связанную с выбором области деятельности. Другими словами, кор-

поративная стратегия касается того, где (а не как) организация выбирает вести конкурентную борьбу. Итак, когда мы обсуждаем корпоративную стратегию, нас интересуют доступные организации варианты выбора отрасли или сегментов рынка, в которых она будет вести конкурентную борьбу. На самом простом уровне это может означать, что организация может предпочесть оставаться в рамках своего первоначального рынка или области реализации продукта. Однако в сложной глобальной среде организация может почувствовать, что она сталкивается с очень широким спектром возможностей для расширения своей деятельности на новые рынки или в новые секторы продукции.

Матрица Ансоффа

Рассмотрим работу Ансоффа (Ansoff, 1965, 1987), определяющую, что существует ряд широких альтернативных подходов к росту, которые организация может захотеть внедрить. Исследовать эти области можно благодаря введению идеи вектора роста. Вектор роста определяется как «направление, в котором может происходить рост». Утверждается, что векторы роста возникают при рассмотрении двух важных критериев.

- Географический охват деятельности компании, означающий либо существующий на данный момент рынок организации, либо альтернативный «новый рынок», либо в сложных организациях и то, и другое одновременно.
- Охват миссии компании, т. е. доминирующий сектор продукции, который она стремится обслуживать. Он может быть сосредоточен либо на существующем товарном рынке компании, либо на альтернативном, отличном товарном рынке («диверсификация»), либо как на ее существующем рынке, так и на ряде отличных рынков — для более сложных организаций.

Для данного обсуждения используется матрица Ансоффа, с помощью которой мы выделяем возможные стратегические варианты, которые компания может захотеть использовать в будущем. Однако важно помнить, что сам Ансофф описывает свои идеи как направленные на рост, т. е. сосредоточенные на возможностях организации рассматривать, где ей следует находиться в будущем исходя из предположения, что каждая организация всегда стремится к росту. Конечно, это не всегда может быть правдой. В частности, некоторые компании могут быть сосредоточены на выживании, а не на росте, а некоторые очень маленькие организации могут вообще не использовать возможности роста достаточно активно. Но можно предположить, что большинство организаций, когда-либо созданных, заинтересованы в использовании возможностей роста, и поэтому для изучения их стратегических вариантов можно использовать матрицу Ансоффа.

Ансофф предполагает, что существуют четыре основных подхода к росту, или четыре вектора роста, в зависимости от того, собирается ли организация выходить за пределы своего рынка и собирается ли она расширять ассортимент своей продукции. Они изображены на рис. 4.8 и пояснены в табл. 4.1. Стратегия проникновения на рынок направлена на увеличение доли на существующих рынках для текущих продуктов компании. Стратегия развития рынка ищет новые рынки (для существующих продуктов), а стратегия развития продукта вводит новые продукты (на существующих рынках). Наконец, стратегия диверсификации делает акцент как на новых продуктах, так и на новых рынках.

Определив эти категории вариантов корпоративной стратегии, будет полезно сформировать понимание того, как организация может использовать некоторые или все эти варианты. Это позволит проанализировать текущие стратегии, которые можно наблюдать в организациях по всему миру, и начать оценивать диапазон стратегических вариантов, которые может или должна рассматривать организация.

Проникновение на рынок

Этот стратегический вариант подчеркивает стабильность, по крайней мере с точки зрения предоставляемых продуктов или услуг и рынка, на кото-

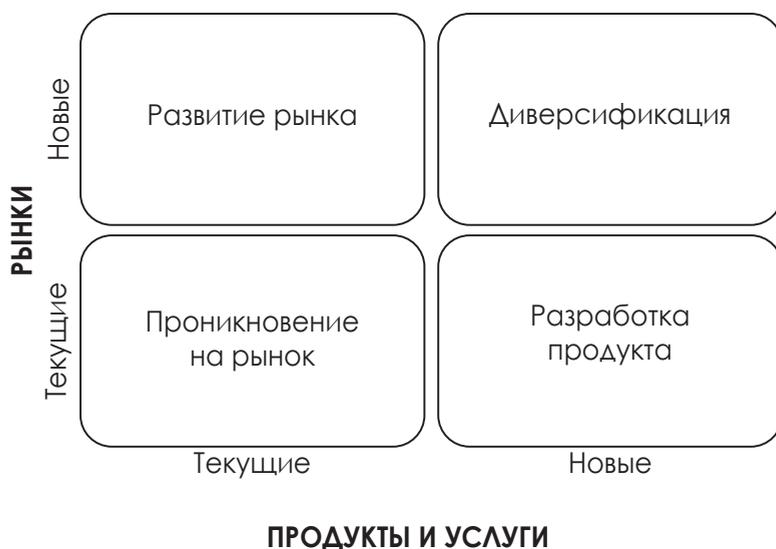


Рис. 4.8. Матрица Ансоффа (Ansoff)

Таблица 4.1

Векторы роста Ансоффа

Вектор роста	Цель	Целевой рынок	Стратегические действия
Проникновение на рынок	Определяет направление роста, основанное на том, что организация увеличивает свою долю на текущем рынке продуктов	Существующий на данный момент рынок с существующими на данный момент продуктами	Продажа большего количества своих существующих продуктов и услуг своим существующим клиентам
Развитие рынка	Определяет новые миссии для продуктов компании	Новый рынок с существующими на данный момент продуктами	Продажа своих существующих продуктов или услуг новым клиентам
Разработка продукта	Создает новые продукты для замены или добавления к уже существующим	Существующий на данный момент рынок с новыми продуктами	Предвидение изменений в существующих потребностях клиентов и разработка соответствующих продуктов для удовлетворения этих потребностей
Диверсификация	И продукты, и миссия новые для компании	Новый рынок с новым продуктом	Продвижение на совершенно новый рынок или товарную область в отличие от той, в которой компания привыкла вести конкурентную борьбу

ром организация решила осуществлять свою деятельность. Однако, как описывает Ансофф, здесь также подчеркивается, что, как средство достижения роста, организация стремится увеличить количество или ценность (или и то, и другое) продуктов или услуг, которые она продает.

Например, если мы посмотрим на список компаний, тративших в 2017–2018 годах больше всего средств на рекламу в Великобритании, такие супермаркеты, как «Теско» (Tesco, крупнейший супермаркет в Великобритании) и «Лидл» (Lidl, немецкий дисконтный магазин), входят в число тех, кто понес самые большие затраты. Эти компании борются за то, чтобы защитить свои текущие позиции, продать больше своим текущим клиентам и отобрать друг у друга долю рынка. В 2018 году в качестве важной тактики в этой конкурентной

борьбе «Теско» (Tesco) запустили дисконтную сеть «Джэкс» (Jack's) (Barrie, 2018), которая стремится конкурировать больше напрямую с быстро растущими дискаунтерами «Олди» (Aldi) и «Лидл», оба из которых «вгрызаются» в долю рынка традиционных супермаркетов.

Потенциал стратегии проникновения на рынок может определяться рядом факторов, включая перспективы роста в секторе, возможности организации поставлять больше своих продуктов или услуг для удовлетворения возросшего спроса, ее способность противостоять вызовам, с которыми она сталкивается, в отношении существующих или новых участников рынка, которых могли привлечь перспективы роста или свидетельство растущего спроса и т. д. Кроме того, важно помнить, что продажа существующим клиентам часто оказывается значительно дешевле, чем привлечение новых клиентов (Gallo, 2014).

Растущий рынок, вероятно, будет побуждать существующих участников применить стратегию проникновения. Однако проникновение на рынок также может быть целесообразно на зрелых или стабильных рынках, где конкуренция, вероятно, хорошо развита, и основное внимание уделяется захвату доли рынка у конкурентов. Проникновение на рынок возможно даже на рынках, приходящих в упадок, где существующие компании стремятся «использовать» оставшиеся возможности в секторе, поскольку другие компании решают, что дальше вести здесь конкурентную борьбу экономически невыгодно. Так, например, хотя автомобильная промышленность США в 2017 и 2018 годах столкнулась с трудностями, основные игроки отрасли, такие как «Форд» (Ford) и «Дженерал Моторз» (General Motors), продолжают вкладывать значительные средства в рекламу для продвижения своих брендов и укрепления своих позиций.

Концепция проникновения на рынок также применима в некоммерческом (НК) контексте, даже если описание стратегии как «проникновение на рынок» кажется неуместным, поскольку многие НК-организации не считают себя «обслуживающими рынки» как таковые. Однако волонтерские организации могут стремиться к предоставлению более полного обслуживания той же группе бенефициаров, которую они обслуживают в настоящее время.

Развитие рынка

В стратегии развития рынка организация выводит свои существующие продукты и услуги на новые рынки. Это могут быть новые географические рынки или новые сегменты существующих рынков, где компания определила потребности клиентов, которые в настоящее время не удовлетворены или не ожидаемы.

Мотивы для реализации стратегии развития рынка варьируются в зависимости от компании. Например, это может быть подходящим способом закрепиться в секторе, который в настоящее время невелик или где уровень спроса еще неизвестен. В качестве альтернативы компания может предпринять крупный запуск известного бренда в новой области. Известные компании могут попытаться закрепить свое присутствие на зрелых прибыльных рынках, на которых они до сих пор не присутствовали. Например, за пределами США вторым по величине рынком компании «Амазон» (Amazon) является Германия, за которой следуют Япония и Великобритания. В 2017 году «Амазон» (Amazon) потратили 580 миллионов долларов на приобретение платформы электронной коммерции souq.com, чтобы укрепить свои позиции на ближневосточном рынке, который, по их мнению, готов показать интенсивный рост. В мае 2019 года, когда было объявлено, что в ОАЭ платформа souq.com будет переименована в amazon.ae, компания с гордостью заявила, что с 2017 года ее команда в регионе выросла до более чем 3600 сотрудников, а ее клиенты теперь смогут иметь доступ к более широкому ассортименту товаров и впервые получают возможность совершать покупки в Интернете на арабском языке (Maceda, 2019).

Для некоторых компаний развитие рынка может быть ключевой чертой корпоративной стратегии, основанной на конкурентном подходе к созданию глобальных брендов как важному источнику дифференциации своих продуктов как товаров массового потребления. Рассмотрим международные стратегии ведущих обувных компаний, таких как «Адидас» (Adidas), «Найк» (Nike) и «Рибок» (Reebok). Эти компании вышли на международные рынки в целях расширения. Например, «Адидас» (Adidas) указывают на урбанизацию как глобальную мегатенденцию, определяющую ее стратегию, и выделяют «шесть ключевых городов, в которых они хотели бы существенно увеличить долю осмысления, долю рынка, а также свою долю в задании трендов: Лондон, Лос-Анджелес, Нью-Йорк, Париж, Шанхай и Токио» (Adidas, 2019). Этот подход также можно рассматривать как стратегию дифференциации, поскольку с ней такая компания, как «Адидас», стремится создать и поддерживать сильный глобальный бренд.

С точки зрения понимания рисков, связанных с этим вариантом, стоит отметить, что развитие рынка обычно рассматривается во вторую очередь, после проникновения на рынок, с точки зрения преимущества по затратам и предотвращению риска. Это связано с тем, что акцент здесь обычно делается на реализации на рынке существующих продуктов (или, прибегая к термино-

логии Ансоффа (Ansoff, 1987), на поиске новой миссии для этих продуктов), возможно, в кардинально измененной форме предлагая их клиентам в соответствующих областях рынка, в первую очередь за счет добавления новых каналов распределения. Как пример можно привести производителя электромобилей, который в настоящее время базируется в Европе и хочет продавать свои существующие продукты (возможно, слегка модифицированные) новым клиентам, открыв филиал в Азии.

Разработка продукта

В отличие от стратегии развития рынка, когда существующий продукт выходит на новый рынок, стратегия разработки продукта (или развития услуги) предлагает стратегический путь к росту в тех областях, где существующие ассортименты продуктов не в полной мере используют все доступные существующие возможности, где есть преимущества для предложения полного спектра продуктов или где спрос на тот или иной продукт или услугу развивается. Например, компания «Близзард Текника» (Blizzard Tecnica), производящая лыжную экипировку, получила много положительных отзывов за модернизацию элементов лыжной экипировки (таких как ботинки и лыжи, элементы, традиционно разрабатываемые с ориентацией на потребности мужчин), предпринятую, чтобы предложить ассортимент продукции, который бы лучше подходил для покупателей-женщин, на сегодняшний день составляющих большую часть рынка таких товаров («Канадская ассоциация спортивных товаров» (CSGA), 2017). В 2019 году сообщалось, что благодаря «Близзард Блэк Перл» (Blizzard Black Pearl), самой продаваемой марке лыж в США, лыжи впервые стали продуктом, предназначенным и для женщин (Kestenbaum, 2019).

Диверсификация

Первые три из векторов роста Ансоффа представляют собой стратегические решения, связанные со знакомыми продуктами, услугами или миссиями (рынками). Последний, четвертый вектор — диверсификация — предполагает некоторое разнообразие, отличие от знакомого. Поэтому важно учитывать, что на самом деле означает эта «диверсификация», а также разнообразие различных стратегических вариантов, через диверсификацию доступных для организации. Вспомним определение диверсификации, данное Ансоффом (Ansoff, 1987). Он полагает, что диверсификация представляет собой ситуацию, когда как продукты, так и миссии являются новыми для компании, так что компания выходит на совершенно новый рынок и в другую область продукции, отличную от той, в которой она привыкла конкурировать.

4.4. Стратегия диверсификации

Стратегия диверсификации обычно делает упор на отказ от единого отраслевого подхода, а также на некоторую взаимосвязь с одной или несколькими другими организациями. Существуют также различные степени диверсификации, к которым организация может стремиться. Например, если 95% своего дохода компания получает от одного предприятия, это означало бы низкий уровень диверсификации. Такая ситуация контрастирует с очень диверсифицированными многопрофильными организациями, где за большую часть доходов не несет ответственности ни одно конкретное подразделение. К примеру, компания «Джонсон энд Джонсон» (Johnson & Johnson) производит широкий ассортимент рецептурных и безрецептурных лекарств. Они также производят медицинские приборы и руководят институтом исследований спортивных достижений для спортсменов. По этому примеру мы видим, что внутри диверсифицированных организаций может быть разная степень связей. Но какие типы связей и отношений может использовать организация и как это соотносится со способностью стратегии создавать ценность?

Возможность создания ценности за счет диверсификации обычно достигается путем определения областей экономии за счет охвата. Проще говоря, экономия за счет охвата существует там, где соразмерная экономия достигается при совместном производстве двух или более различных товаров, когда затраты на это производство меньше, чем затраты на производство каждого из этих товаров по отдельности (Теесе, 1980). Если может быть реализована экономия за счет охвата, то также может быть достигнута потенциальная синергия.

Чтобы понять, как организация может достичь экономии за счет охвата, полезно подумать о том, где конкретно в организации можно сократить расходы или добиться синергии. Хитт и соавт. (Hitt et al., 2007) отмечали, что мы должны учитывать, будут ли две организации связаны друг с другом на корпоративном уровне или на уровне операционного/бизнес-подразделения. На рис. 4.9 показаны типы возможностей создания ценности, предлагаемые различными типами диверсификации.

На рис. 4.9 две оси. Первая (вертикальная ось, отмеченная как «совместное использование») рассматривает потенциал, предлагаемый диверсификацией для совместного использования активов. Это подчеркивает связанность между двумя организациями через оперативную деятельность. Вторая (горизонтальная ось, обозначенная как «корпоративная связанность») рассматривает потенциал, предлагаемый диверсификацией для объединения возможностей и



Рис. 4.9. Матрица 2 × 2 Хитта и соавт. по «стратегиям создания ценности за счет диверсификации»

создания или улучшения активов. Сделаем краткий обзор каждого из четырех квадрантов, представленных на рис. 4.9, чтобы понять, какие возможности они дают для повышения ценности.

Низкая возможность совместного использования активов/низкая корпоративная связанность. При отсутствии какой-либо связанности диверсификация в этом квадранте может считаться «несвязанной диверсификацией». Для этого типа диверсификации единственные возможности создания ценности, вероятно, лежат в области финансовой экономии, т. е. экономии затрат, реализуемой за счет более эффективного распределения финансовых ресурсов. Они могут быть основаны на инвестициях внутри или вне компании. Мотивацией здесь может стать создание портфеля предприятий, каждое из которых обладает различным профилем риска и вознаграждения с целью снижения общего делового риска для организации в целом. Такой тип мышления, приводящий к «портфельному» подходу, был особенно популярен среди крупных диверсифицированных конгломератов в 1970-е годы. Хотя можно утверждать, что популярность концепции синергии (Goold & Campbell, 1998) подорвала основы этого

подхода, конгломераты продолжают существовать. Рассмотрим успех компании «Верджин Груп» (Virgin Group), которая начинала свою деятельность в 1970-х годах как компания, занимающаяся доставкой по почте на заказ музыкальных пластинок, а также продажей их в музыкальном магазине, но с тех пор занялась несвязанной диверсификацией, проникнув в авиаиндустрию («Верджин Атлантик» (Virgin Atlantic)), туристический сектор («Верджин Трэйнз (Virgin Trains)), сектор финансовых услуг («Верджин Мани» (Virgin Money)) и т. д. Однако не каждая инициатива увенчалась успехом. Так, например, в середине 1990-х годов «Верджин Груп» (Virgin Group) запустили в производство продукт «Верджин Кола» (Virgin Cola), но добились для него очень низкой доли рынка, и продукт быстро с рынка ушел. Причина этого неудачного примера диверсификации была в том, что существующие сильные игроки на рынке безалкогольных напитков смогли создать для «Верджин» (Virgin) трудности в распространении продукта и участии в дорогостоящих рекламных кампаниях.

Высокая возможность совместного использования активов/низкая корпоративная связанность. В качестве хорошего примера компании, применяющей стратегии диверсификации, когда корпоративная связь низкая, но все же есть хорошие возможности для совместного использования активов, рассмотрим «Проктер энд Гэмбл», американскую многонациональную корпорацию по производству товаров народного потребления. Имея около 65 брендов в десяти категориях продуктов (средства для мытья посуды, стирки, моющие средства, средства по уходу за волосами, средства по уходу за кожей и т. д.), эта компания обладает значительным потенциалом экономии за счет охвата. Затраты на осуществление многих видов ее деятельности (например, производства, распределения и т. д.) могут быть разделены между несколькими бизнес-подразделениями, поэтому средние затраты получаются ниже, чем, если бы каждое бизнес-подразделение действовало изолированно. В этом квадранте также находятся компании, стремящиеся завоевать рыночную власть через **вертикальную интеграцию**.

Низкая возможность совместного использования активов/высокая корпоративная связанность. Аналогичная позиция возникает и в этом квадранте, но возможности для экономии за счет охвата появляются благодаря взаимосвязи на корпоративном уровне. Эти возможности основаны на способности бизнес-подразделений передавать навыки между собой через действия родительской компании. Интригующим примером может служить трансформация, которая происходит в «Дженерал Электрик» (GE) — от «классического конгломерата» с портфелем, который можно было характеризовать как непрозрачный и слишком широкий, к «цифровой промышленной компании»,

как высказался ее генеральный директор (Imelt, 2017). «Дженерал Электрик» (GE) теперь видят себя как глобальную технологичную компанию, они удвоили свои инвестиции в НИР и отказалась от медленно развивающихся, низкотехнологичных, непромышленных направлений бизнеса в пользу более высоких темпов роста, продуктов и услуг, основанных на производстве.

Высокая возможность совместного использования активов/высокая корпоративная связанность. И наконец, рассмотрим ситуацию, где существуют значительные возможности как для операционной, так и для корпоративной связанности; эта ситуация может предложить наивысший потенциал для создания ценности. Например, компания «Хонда Мотор» (Honda Motor) начинала с мотоциклетного бизнеса до того, как она перешла на легковые и грузовые автомобили, возможно, опираясь как на операционную, так и на корпоративную связанность между различными направлениями бизнеса.

Таким образом, матрица Хитта (Hitt et al.) помогает рассмотреть и осмыслить различные типы взаимосвязи, которые могут существовать между двумя организациями, и различные типы диверсифицированных стратегий, которые могут быть открыты организации при реализации стратегии роста.

Корпоративная стратегия в многопрофильных организациях

Организация должна иметь четкое представление о потенциальных преимуществах стратегии диверсификации, для этого исследуем концепцию синергии подробнее, чтобы изложить различные подходы к диверсификации, которые организация может рассматривать.

Синергия «существует, когда ценность, создаваемая бизнес-подразделениями, работающими вместе, превышает ценность, которую эти подразделения создают, работая независимо друг от друга» (Hitt et al., 2007: 211). Это концепция того, что целое может быть больше, чем сумма его отдельно взятых частей, и иногда она является ключевым фактором слияний и поглощений или других соглашений о сотрудничестве между организациями. Так, например, компания, преуспевающая в производстве (обладающая новейшими технологиями производства и способная выпускать один из лучших продуктов на рынке), может быть довольно слаба в логистике из-за неэффективных систем доставки товаров клиентам. Поэтому она может принять решение о слиянии с другой компанией, у которой отлично налажена логистика, но довольно устаревшее производство. Таким образом, синергия может быть обоснованием и/или движущей силой стратегий диверсификации.

Синергия кажется относительно простой концепцией, хотя реализовать ее и поддерживать на практике трудно. В случае успеха она создает большую

ценность, как следует из определения. Кроме того, она также создает взаимозависимость между отдельными бизнес-подразделениями, что, в свою очередь, может ограничить их гибкость и сделать их менее эффективными в качестве источника конкурентного преимущества. Например, решение о следовании стратегии синергии может привести к тому, что организация ограничится использованием определенных технологий для достижения синергетических преимуществ, связанных с разделением деятельности. Организация может стать более склонной к избеганию риска и менее склонной к экспериментам или инновациям, а в динамичной конкурентной среде это может быть неразумно. При обсуждении динамических возможностей было ясно, что именно взаимосвязь между такими возможностями и стратегической гибкостью обеспечивает потенциальное конкурентное преимущество. Любой поиск возможностей синергии может привести к нарушению такой гибкости.

Чтобы преодолеть это противоречие между гибкостью и синергией, концепция коэволюции, представленная Эйзенхардтом и Галуником (Eisenhardt & Galunic, 2000), предлагает способы воссоединения гибкости и синергии. Они утверждают, что успешные компании применяют гибкий подход к созданию синергии. Например, допускается, что построение отношений между двумя организациями происходит на уровне бизнес-подразделений, а не диктуется сверху руководством организации; также допускается, что связи между двумя организациями развиваются с течением времени, при этом новые связи возникают, а старые прекращают свое существование. Способность таким гибким способом управлять синергией, вероятно, представляет собой редкий тип способности, которую трудно воспроизвести, и поэтому она ценна.

Сосредоточим внимание на подходах, позволяющих организации преодолевать нехватку ресурсов, снижать риски или использовать возможности через диверсификацию с помощью ряда совместных подходов. Основные варианты представлены в табл. 4.2. Мы можем рассматривать решение о том, заниматься диверсификацией или нет (и если да, то какой подход выбрать), на основе ряда критериев:

- **риски:** риск принятия решения о диверсификации или риск бездействия организации;
- **затраты:** затраты на решение диверсифицировать или не диверсифицировать;
- **вознаграждение:** потенциальные выгоды от решения о диверсификации;
- **управление:** степень, в которой организация готова разделять функции управления и контроля над подходом к диверсификации.

Стратегии, влияющие на взаимоотношения между бизнес-подразделениями внутри корпоративного портфеля либо между бизнес-подразделениями в разных организациях, рассматривают возможности для организации получить потенциальное конкурентное преимущество от совместной деятельности с другими организациями. Обычно рассматривают вертикальную и горизонтальную интеграцию, слияния и поглощения, совместные предприятия, стратегические альянсы и консорциумы. Эти стратегические варианты различаются в зависимости от предполагаемых уровней риска и контроля; они также отражают требования к ресурсам организации, такие как пробелы или дефицит ресурсов, отсутствие рыночной власти или способность организации преодолевать входные барьеры. Некоторые из них кратко представлены в табл. 4.2.

Вертикальная и горизонтальная интеграция

Рассмотрим ситуацию, когда производитель решает создать сеть розничных торговых точек для продажи своей продукции. Это можно рассматривать как связанную диверсификацию в розничную торговлю. Мы могли бы также назвать этот подход «прямой вертикальной интеграцией», поскольку компания приобрела контроль над бизнес-деятельностью, размещаемой ближе к рынку конечных пользователей, чем ее основная деятельность в качестве производителя. Компания может, напротив, выбрать «обратную интеграцию» к источникам сырья или других ресурсов, используемых для производства ее собственных продуктов. Этот вопрос, который иногда называют решением «производить или покупать», заставляет руководителей учитывать, например, затраты на транзакцию. Дешевле ли для организации выполнять какую-либо деятельность, такую как, например, распространение своей продукции, самой или платить за это другой организации? Эти вопросы также заставят руководителей задуматься о границах деятельности компании.

В отличие от вертикальной интеграции, говорят, что компания, которая приобретает поставщика сопутствующих продуктов или услуг, занимается «горизонтальной интеграцией». Так, например, в 2012 году «Фейсбук» (Facebook) приобрел «Инстаграм» (Instagram). Обе эти компании работают в одном и том же секторе (социальные сети), но Instagram рассматривался как приложение для социальных сетей с особыми преимуществами в обеспечении обмена фотографиями и видео со смартфона, поэтому его ресурсы и возможности можно было рассматривать как комплементарные, дополняющие ресурсы и возможности его приобретателя. Целями Facebook при приобретении Instagram было увеличение своей доли рынка и снижение конкуренции.

Таблица 4.2

Различные подходы к диверсификации

Подход к диверсификации	Характеристика	Возможные вознаграждения	Возможные риски
Вертикальная и горизонтальная интеграция	<p>Вертикальная интеграция: организация расширяет свою деятельность, продвигаясь ближе к своим клиентам (прямая вертикальная интеграция) или к своим поставщикам (обратная вертикальная интеграция).</p> <p>Пример: «Нэтфликс» (Netflix) перешли от распространения контента к владению и производству собственного контента.</p> <p>Горизонтальная интеграция: организация поглощает одного из своих основных конкурентов.</p> <p>Пример: приобретение корпорацией «Дисней» (Disney) в 2006 году компании «Пиксар» (Pixar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение контроля над собственными операциями • Большой потенциал для экономии за счет масштаба и охвата • Повышение эффективности операций цепочки создания ценности • Улучшенная система распределения ценности • Увеличение доли рынка в растущей отрасли или повышение возможностей «собирать урожай» в отрасли, терпящей упадок 	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение организационной гибкости • Потенциальные преимущества аутсорсинга третьим сторонам, такие как доступ к более высокому качеству или снижению затрат, могут быть не реализованы
Слияния и поглощения	Слияние — это решение двух компаний интегрировать свои операции на относительно равной основе	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение рыночной власти • Преодоление входных барьеров • Сокращение затрат на разработку нового продукта 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудности интеграции • Неадекватная оценка целевой компании • Большой или чрезмерный долг • Неспособность достичь синергии

Продолжение табл. 4.2

Подход к диверсификации	Характеристика	Возможные вознаграждения	Возможные риски
	<p>Пример: Слияние «Даймлер» (Daimler) и «Крайслер» (Chrysler) в 1998 году или «АОЛ» (AOL) и «Тайм Уорнер» (Time Warner) в 2000 году.</p> <p>Приобретение в свое владение предполагает поглощение одной организацией другой. Пример: в 2017 году «Амазон» (Amazon) купили продуктовый ретейлер «Хоул Фуд» (Whole Foods)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение скорости выхода на рынок • Усиленная диверсификация • Избегание чрезмерной конкуренции • Организационное обучение и развитие новых возможностей 	<ul style="list-style-type: none"> • Слишком много диверсификации • Руководители слишком сосредоточены на самой сделке поглощения или слияния • Организация становится слишком большой (например, Хитт и др. (Hitt et al.), 2007)
<p>Стратегии сотруднических предприятия (СП)</p>	<p>СП — это новое юридическое лицо, созданное двумя отдельными организациями; оно может быть создано для достижения определенной цели, выхода на новый рынок или использования новых или дополнительных возможностей.</p> <p>Примеры: в 2011 году «Форд» (Ford) и «Тойота» (Toyota) (конкуренты в автомобильной промышленности) договорились о совместной разработке гибридных грузовиков; «Водафон» (Vodafone) и «Телефоника» (Telefonica) вошли в СП в 2012 году</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сочетание профессиональных знаний и умений в интересах обеих «материнских» организаций • Если правительством своей «домашней» страны не желает предоставлять иностранным организациям неограниченный доступ к своим рынкам, СП может быть единственным способом для иностранной компании получить доступ к определенным отраслям • В СП риски, связанные с новым предприятием, разделяются между партнерами 	<ul style="list-style-type: none"> • В СП контроль и управление разделяются между партнерами, а также возможность присваивать ценность; при этом недостаточный контроль или его отсутствие может быть причиной для беспоконфиденциальной информации)

<p>Стратегии сотрудничества: стратегические альянсы (СА)</p>	<p>Стратегический альянс — это решение двух или более организаций сотрудничать в разработке, производстве или продаже продуктов или услуг. Есть несколько типов альянсов.</p> <p>Примеры: в целях маркетинга, лицензирования и обмена знаниями книжный магазин «Барнз энд Ноубл» (Barnes & Noble) заключил союз со «Старбакс» (Starbucks, кофе). В 2014 году «Гугл» (Google) и «Самсунг» (Samsung) подписали широкое соглашение о перекрестном лицензировании ряда патентов друг друга.</p> <p>«Дисней» (Disney) используют технологические платформы «Хьюлетт Пакард» (Hewlett Packard) для создания своих аттракционов, анимации и т. д.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегический альянс менее формален, чем СП, поэтому, как правило, со стратегическим альянсом связан меньший риск • Доступ к новым технологиям и/или правам интеллектуальной собственности • Улучшенная гибкость • Снижение затрат (на администрирование или НИР) 	<ul style="list-style-type: none"> • Разделение ресурсов и прибыли, возможно, также навыков и ноу-хау • Чрезмерное сосредоточение внимания на создании СА может привести к тому, что компания упустит другие возможности • В неравном альянсе более слабый партнер может быть вынужден действовать в соответствии с волей более сильного партнера • Сложности и затраты, связанные с координацией и разрешением споров
<p>Стратегии сотрудничества: консорциумы</p>	<p>Консорциум — это набор связей и отношений между рядом организаций, часто с намерением сотрудничать в большом и сложном проекте на фиксированный, короткий срок.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Менее жесткая структура, больше гибкости, чем в СП или СА • Партнеры могут извлечь выгоду из навыков, профессиональных знаний и опыта друг друга 	<ul style="list-style-type: none"> • Деятельность партнеров не ограничивается пределами компетенции самого консорциума • Партнеры могут не иметь достаточного контроля над проектом или над деятельностью других партнеров

Окончание табл. 4.2

Подход к диверсификации	Характеристика	Возможные вознаграждения	Возможные риски
	<p>Примеры: «Эйрбас» (Airbus) — европейский аэрокосмический консорциум, производящий и продающий аэрокосмическую продукцию по всему миру. В секторе путешествий и туризме независимые туристические агентства сотрудничают, чтобы повысить свою покупательную способность</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Доля в уставном капитале не требуется • Все партнеры сохраняют свой независимый правовой статус • Деятельность партнеров не ограничивается пределами компетенции самого консорциума 	<ul style="list-style-type: none"> • Ресурсы, такие как прибыль и знания, скорее всего, будут использоваться совместно • Сложно обеспечить согласованность и качество по всему проекту • Сложно координировать действия между партнерами и решать споры • Репутация всех партнеров может быть подорвана, если один партнер не сможет выполнить поставленные задачи

4.5. Тестирование и оценка стратегических вариантов

После обсуждения вероятных стратегий, открывающих организации возможности для роста, как стратегам правильно оценить набор доступных им стратегических вариантов? Какими способами они могут оценить, насколько успешны могут быть стратегии в служении целям организации? Рассмотрим ряд тестов, которые могут использовать стратеги для оценки стратегических вариантов. Изучающему стратегию важно знать ряд тестов, доступных стратегу, и понимать, как эти тесты можно применять на практике.

Хотя в этом разделе предлагается несколько тестов, они отнюдь не исключают друг друга. Стратег может рассматривать возможность применения всех предложенных тестов, чтобы оценить свои стратегические варианты.

Тесты Джонсона и Шоулза (Johnson & Scholes) на пригодность, осуществимость и приемлемость

Первая концепция оценки стратегических вариантов роста была предложена Джонсоном и Шоулзом (Johnson & Scholes, 2003). Они предлагают три набора общих критериев тестирования: пригодность, выполнимость и приемлемость (ПВП). Для обобщения результатов оценки стратегом каждого стратегического варианта, открытого для организации, по каждой из трех областей пригодности, выполнимости и приемлемости можно использовать матрицу (рис. 4.10). Например, организация может рассматривать три варианта стратегического выхода на новый международный рынок.

Вариант А: поглощение авторитетного игрока на новом рынке.

Вариант В: совместное предприятие с другой организацией, также желающей выйти на этот новый рынок.

Вариант С: стратегический альянс с другой организацией, также желающей выйти на этот новый рынок.

Рассмотрим теперь каждый из предлагаемых тестов и соответствующие шаги.

	Вариант А	Вариант В	Вариант С
Пригодность	4	4	3
Выполнимость	2	3	4
Приемлемость	1	3	5
Итого	7	10	12

Рис. 4.10. Пример матрицы ПВП

Пригодность

Пригодность предложенной стратегии можно оценить по степени ее соответствия потребностям, выявленным в результате стратегического анализа. Такой тест на пригодность можно рассматривать как тест на согласованность с анализом окружающей среды и ресурсов и их соответствие целям организации. Чтобы оценить пригодность возможного стратегического варианта, стратег может применить следующий набор из четырех вопросов.

1. Соответствует ли предлагаемая стратегия ключевым рыночным факторам успеха (КФУ), и выполняет ли она их требования? КФУ применяются к отрасли, где организация осуществляет свою деятельность, и представляют собой минимальные требования для выхода на данный рынок.

2. Решает ли предлагаемая стратегия стратегическую проблему, выявленную в стратегическом анализе, использует ли она выявленную возможность? Способна ли она справиться с выявленной скудностью ресурсов или угрозой окружающей среде?

3. Использует ли предлагаемая стратегия выявленные ресурсы и возможности организации, а также то, как они соотносятся с внешними возможностями?

4. Соответствует ли данная стратегия целям организации, таким как требуемая доходность капитала, показатели рентабельности и другие нефинансовые показатели деятельности? Они могут включать рассмотрение роли организации в более широком контексте, в том числе признание социальной ответственности.

Рассмотрев каждый из этих вопросов, стратег может прийти к оценке пригодности каждого рассматриваемого организацией стратегического варианта и записать результаты в первую строку матрицы ПВП (рис. 4.10); для этого можно использовать шкалу от 1 до 5, где 5 означает, что вариант очень пригоден, а 1 означает, что он совсем непригоден. Так, в приведенном выше примере компания может решить, что поглощение или совместное предприятие будут более подходящими, чем стратегический альянс, поскольку эти варианты могут обеспечить более контролируемый доступ к новым ресурсам и возможностям.

Далее рассмотрим второй тест, касающийся выполнимости стратегических вариантов организации.

Выполнимость

Второй проверкой, применяемой стратегом, будет тест на выполнимость. В этом тесте предлагаемой стратегии рассматривается, насколько хорошо

стратегия будет работать на практике и насколько сложно будет ее реализовать. Шаги для этого теста следующие.

1. Может ли данная стратегия быть обеспечена ресурсами? Даже самую блестящую стратегию невозможно реализовать, если, например, финансовое положение организации слишком слабо для привлечения необходимого капитала.

2. Может ли организация в самом деле достичь требуемого уровня операционных показателей, скажем, в отношении качества и уровня обслуживания? Например, стратегия, направленная на сокращение затрат в производственной среде, может столкнуться с проблемами, связанными с неадекватными управленческими ресурсами, недостаточным количеством обученного персонала, недостаточным оснащением оборудованием или несоответствующими технологиями процессов и продуктов.

3. Как отреагирует конкуренция и как организация справится с этой реакцией? К примеру, стратегия увеличения доли рынка за счет снижения цен может привести к жесткой реакции со стороны конкурентов.

Рассмотрев каждый из этих вопросов, стратег может прийти к оценке выполнимости каждого рассматриваемого организацией стратегического варианта и записать результаты во вторую строку матрицы ПВП (рис. 4.10); для этого можно использовать шкалу от 1 до 5, где 5 означает, что вариант очень выполним, а 1 означает, что он совсем невыполним. В приведенном выше примере организация может решить, что приобретение будет наиболее трудным для достижения вариантом, а стратегический альянс — наименее трудным.

Приемлемость

Этот третий и последний критерий касается вопроса о том, как стейкхолдеры могут отнестись к ожидаемым результатам стратегии — как правило, с точки зрения риска, прибыльности, вознаграждения, этики и влияния на отношения. Удовлетворение разумных ожиданий стейкхолдеров, очевидно, является решающим испытанием для приемлемости любой новой стратегии. Шаги, связанные с тестом на приемлемость, следующие.

1. Каковы будут финансовые показатели или рентабельность? Существует ли неприемлемый риск поставить под угрозу общую ликвидность или повлиять на структуру капитала?

2. Существует ли риск неприемлемого воздействия на отношения организации со стейкхолдерами? Предлагаемая стратегия может не понравиться сотрудникам, законным акционерам, существующим потребителям/клиентам или государственным организациям.

3. Каково влияние предлагаемой стратегии на внутренние системы и процедуры? Даже если этот вариант возможен, возникнет ли при его осуществлении неприемлемый уровень дополнительного давления на персонал?

Рассмотрев каждый из этих вопросов, стратег может прийти к оценке приемлемости каждого стратегического варианта, который рассматривает организация, и записать результаты в третью строку матрицы ПВП (рис. 4.10), возможно, используя шкалу от 1 до 5, где 5 означает, что вариант вполне приемлем, а 1 означает, что он вообще неприемлем. В частности, в приведенном выше примере компания может посчитать, что стратегический альянс будет наиболее приемлемым вариантом для ключевых стейкхолдеров, а поглощение — наименее приемлемым.

Затем можно рассчитать общий балл для каждого варианта, что даст стратегу представление о том, какие стратегии показали хорошие результаты в этих трех тестах, а какие нет. Конечно, на практике может быть не однозначным решение, просто выбрать вариант с наивысшим баллом. Например, тот или иной стратегический вариант может получить хорошие оценки благодаря своей пригодности и выполнимости, но менеджеры могут решить, что его невозможно будет реализовать, потому что он неприемлем для ключевых стейкхолдеров, или же это упражнение может привести к тому, что менеджеры могут обсудить и выбрать вариант, который был бы и пригоден, и выполним, а затем адаптировать его, чтобы он был также более приемлем.

Эти три теста пригодности, выполнимости и приемлемости обеспечивают первоначальный набор инструментов отбора возможных стратегических вариантов. Они побуждают менеджеров к четкому обоснованию потенциальных стратегий и к оценке связанных с ними рисков и неопределенностей. Эти критерии также могут направлять более «мягкий» процесс лишь для оценки того, насколько приемлемыми могут быть предлагаемые стратегии для стейкхолдеров. Однако обычно бывает полезно протестировать предлагаемые стратегии с разных точек зрения. Румельт (Rumelt) предлагает рассмотреть альтернативную точку зрения.

Тесты Румельта на последовательность, согласованность, преимущество и выполнимость

Румельт (Rumelt, 1995) предложил четыре теста: на последовательность, согласованность, преимущество и выполнимость. Сравнивая их с набором тестов, предлагаемым Джонсоном и Шоулзом, можно найти некоторое сходство: оба набора тестов исследуют выполнимость, и для Румельта тест на последовательность, по-видимому, охватывает тот же широкий ряд вопросов,

что соответствовал критерию «пригодность» в наборе тестов Джонсона и Шоулза. Однако Румельт предлагает тест на преимущество вместо приемлемости и добавляет тест на согласованность. Он признает, что, скорее всего, невозможно убедительно продемонстрировать, сможет ли/будет ли работать конкретная стратегия, не говоря уже о том, чтобы доказать, что эта стратегия «оптимальна». Однако он указывает, что все стратегии могут быть проверены по этим четырем типам задач.

Последовательность. Во-первых, предлагаемая стратегия не должна содержать непоследовательных целей и политик. Может казаться, что несоответствие этому тесту маловероятно, однако проведение его может быть особенно необходимо для стратегий, которые возникли с течением времени, а не были достаточно четко сформулированы. Например, даже тщательно разработанные стратегии могут содержать компромиссы между различными группами, наделенными властью внутри организации.

Непоследовательность стратегии — это не просто ошибка в ее логике. Ключевая функция стратегии заключается в том, чтобы обеспечить согласованную основу для деятельности организации и четкое понимание видения, направления и цели этой деятельности. «Сears Холдингс» (Sears Holdings), материнская компания американского ретейлера «Кеймарт» (Kmart), объявила о банкротстве в октябре 2018 года. В течение нескольких лет «Кеймарт» (Kmart) подвергались широкой критике за отсутствие четкой направленности по сравнению с ключевыми конкурентами, такими как «Уолмарт» (Walmart — «всегда самые низкие цены») и «Таргет» (Target — «дешевые и модные стили одежды»). Можно утверждать, что стратегия «Кеймарт» была неудачной, потому что им не хватало четкого понимания видения и цели, на которые ссылается Румельт, по крайней мере, по сравнению с согласованным и последовательным подходом к рынку, принятым их конкурентами.

Далее Румельт утверждает, что организация относится к своему окружению с позиций двух основных аспектов, которые будут рассмотрены далее. Во-первых, ее продукты или услуги должны создавать большую ценность, чем могут быть затраты на их производство (что подводит нас к рассмотрению критерия согласованности). Во-вторых, она должна конкурировать с другими организациями, которые также пытаются адаптироваться и процветать (отсюда стремление к преимуществу, что мы обсудим после согласованности).

Согласованность. Этот тест ориентирован на создание общественной ценности. В подаче Румельта этот тест направлен на оценку экономических отношений, которые являются ключевыми характеристиками бизнеса. Цель

теста состоит в том, чтобы выяснить, создается ли достаточная ценность для поддержания спроса на стратегию компании в долгосрочной перспективе. Оценка согласованности — трудная задача, не в последнюю очередь потому, что многие критические угрозы из внешней среды будут также угрожать всей отрасли компании. Высшее руководство компании может быть настолько увлечено борьбой с существующими компаниями-конкурентами, что серьезная угроза для всей отрасли распознается лишь на относительно поздней стадии. По словам Румельта, многие методы прогнозирования не помогают менеджерам выявлять потенциально критические изменения, возникающие между сочетаниями различных тенденций и получение в результате действий конкурентной разведки. Чтобы эффективно применить этот тест, нужно спросить себя: почему данная организация существует, и подвергнуть сомнению основные экономические основы, которые ее поддерживают и определяют. Затем можно исследовать последствия значительных изменений во внешней среде компании. В качестве классического примера рассмотрим «Блокбастер» (Blockbuster), бывшую сеть проката фильмов. В 2004 году их выручка составляла около 6 миллиардов долларов, но всего шесть лет спустя они обанкротились, не сумев отреагировать на меняющийся бизнес-ландшафт и адаптировать свою операционную модель.

Преимущество. Третий тест Румельта касается конкурентного преимущества или того, может ли организация удержать достаточное количество создаваемой ей ценности. Конкурентную стратегию можно рассматривать как искусство создания и использования наиболее устойчивых преимуществ, труднее всего поддающихся воспроизведению. Эта стратегия должна обеспечить создание и/или поддержание конкурентного преимущества за счет одного или нескольких из трех источников, как то превосходные навыки, превосходные ресурсы или превосходное положение.

Выполнимость. Как обсуждалось ранее, понятие «выполнимость» относится к тому, насколько хорошо стратегия может работать на практике и насколько трудно ее реализовать. Опять же можно поставить вопросы: обеспечена стратегия ресурсами, действительно ли организация может достичь требуемого уровня эффективности, в частности по качеству, и как могли бы реагировать на нее конкуренты. Четыре теста Румельта на последовательность, согласованность, преимущество и выполнимость представляют собой набор инструментов проверки возможных стратегических вариантов, альтернативный тому набору, что был предложен Джонсоном и Шоулзом (Johnson & Scholes). Их можно использовать вместо или в дополнение к трем тестам

Джонсона и Шоулза на пригодность, выполнимость и приемлемость. Другие тесты, которые было бы полезно рассмотреть наряду с уже представленными, включают тестирование на коммерческие риски и интересы акционеров/стейкхолдеров.

Тестирование на коммерческие риски и интересы акционеров/стейкхолдеров

Два последних теста, весьма ценные для большинства предприятий, — это тесты на коммерческие риски и тесты на интересы акционеров/стейкхолдеров. Сначала рассмотрим тесты на коммерческие риски.

Коммерческий риск. Согласно Линчу (Lynch, 2018), анализ коммерческих рисков состоит из двух ключевых элементов. Каждый элемент поддерживается рядом соответствующих подходов к изучению коммерческих рисков. Эти два элемента следующие:

- анализ финансовых рисков;
- формирование сценария.

Анализ финансовых рисков акцентирует внимание на финансовых рисках, которые могут быть связаны со стратегическими вариантами, в следовании которым организация заинтересована. Типы анализа финансовых рисков включают анализ денежных потоков, анализ безубыточности, рассмотрение требований компании к займам, анализ финансовых коэффициентов и анализ валюты. При формировании сценария подвергаются сомнению все основные допущения, лежащие в основе каждого варианта. Ключевые допущения варьируются, чтобы понять их влияние на различные цели компании. Изменения оцениваются с точки зрения их возможного влияния на упомянутые ранее типы показателей финансового риска. Например, некоторый уровень колебаний в обменных курсах валют может быть допустим, но в каких пределах? Насколько чувствительны затраты или доходы к отклонениям, выходящим за пределами допустимого диапазона?

Привлекательность для акционеров и других стейкхолдеров. При изучении интересов акционеров и других стейкхолдеров могут использоваться методы оценки уместности стратегических вариантов в сравнении с различными типами ценности. К ним могут относиться:

- добавленная ценность для акционеров, т. е. как предлагаемый стратегический вариант будет способствовать достижению цели максимизации долгосрочного денежного потока той бизнес-единицы, на которую он влияет;
- анализ затрат и выгод, представляющий собой более широкий метод оценки, направленный на определение (с опорой на набор критериев, более

широкий чем продажи, прибыль или затраты), того, как то или иное стратегическое решение будет работать.

Анализ затрат и выгод, как правило, применяется в ситуациях, когда рассматривается более широкий круг интересов стейкхолдеров, а не в тех случаях, когда основной задачей является возвращение акционерной ценности. Например, в 2005 году правительство Великобритании провело анализ ряда вариантов инвестиций в сферу ухода за детьми. Выбор был между более дорогостоящими «интегрированными» центрами по уходу за детьми, предоставляющими ряд услуг как детям, так и родителям, и более бюджетными «неинтегрированными» центрами, предоставляющими базовые услуги по уходу за детьми. Анализ включал как «жесткие», так и «мягкие» методы. «Жесткие» методы выявляли, количественно оценивали и монетизировали прямые затраты и выгоды. «Мягкие» методы выявляли и качественно описывали нефинансовые результаты, что привело к ранжированию вариантов («Лучшая оценка» (Better Evaluation), 2014). Это иллюстрирует подход, предназначенный для анализа всего спектра преимуществ различных вариантов для ряда стейкхолдеров, включая нефинансовые преимущества.

Дополнительные источники

Современный стратегический менеджмент : учебник для магистров / под ред. А.Н. Петрова. СПб. : Изд-во СПбГУЭ, 2018. 566 с.

В данном издании раскрываются теоретические аспекты практически всех аспектов формирования корпоративной стратегии, рассмотренных в данной главе. Особое внимание следует обратить на подробно исследованные вопросы современных подходов к формированию и практике реализации стратегии диверсификации, а также «ключевые компетенции» Г. Хамела и К.К. Прахалада.

Петров А.Н. Теория стратегического менеджмента / А.Н. Петров. СПб. : Изд-во СПбГУЭ, 2020.

Раскрывая рыночно-ориентированный и ресурсно-ориентированный подходы к формированию стратегии, подробно описаны общие стратегии М. Портера, а также подробно проанализированы его недостатки с позиций многолетней практики применения.

Стратегический менеджмент : учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / под ред. А. Петрова. СПб. : Питер, 2012. 400 с.

Данное издание будет интересно для подробного изучения двух аспектов, исследуемых в данной главе: матрицы («вектора роста») И. Ансоффа и теоретических аспектов формирования и реализации стратегических альянсов.

Литература

Adidas. Our strategic choices, <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/> (дата обращения: 14 июня 2019 г.).

Ansoff H.L. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.

Ansoff H.L. Corporate Strategy (revised edn). Penguin, 1987.

Barney J.B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? // Academy of Management Review. 1986. № 11 (3): 656–65.

Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. № 17 (1): 99–120.

Barrie J. Tesco launching Jack's, a new discount chain to compete with Aldi and Lidl. <https://inews.co.uk/news/consumer/jacks-tesco-new-discount-store-when-open-lidl-aldi> (дата обращения: 14 июня 2019 г.).

Blau J. Europe worries over raw materials, <https://www.dw.com/en/europe-worries-over-raw-materials/a-5731662> (дата обращения: 14 июня 2019 г.).

Bourgeois L.J. Strategy and environment: a conceptual integration // Academy of Management Review. 1980. № 5 (1): 25–39.

Bowman E.H. Strategy in Practice. Prentice Hall, 1988.

Bowman C., Faulkner D. Competitive and corporate strategy. Irwin, 1997.

Boyden. Industry insights: a supersized year for M&A. <https://www.boyden.com/media/a-supersized-year-for-ma-3770192/index.html> (дата обращения: 14 июня 2019 г.).

Burns A. Big Issue-backed Change Please coffee now available nationwide. <https://www.bigissue.com/latest/big-issue-backed-change-please-coffee-now-available-nationwide> (дата обращения: 14 июня 2019 г.).

Das T.K., Teng B. A resource-based theory of strategic alliances // Journal of Management. 2000. № 26 (1): 31–61.

Denning S. It's official! The end of competitive advantage, Forbes, 2 июня. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/06/02/its-official-the-end-of-competitive-advantage/#3fbb9c831565> (дата обращения: 17 июля 2019 г.).

Dierickx I., Cool K. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage // *Management Science*. 1989. № 35 (12): 1504–11.

Eisenhardt K.M., Sull D. Coevolving: at last, a way to make synergies work // *Harvard Business Review*. 2000. № 78 (1): 91 –101.

Farsi M., Fetz A., Filippini M. Economies of scale and scope in local public transportation // *Journal of Transport Economics and Policy*. 2007. № 41 (3): 345–61.

Forbes. Was Sprint buying Nextel one of the worst acquisitions ever at \$35b? <https://www.forbes.com/sites/quora/2012/11/29/was-sprint-buying-nextel-one-of-the-worst-acquisitions-ever-at-35b/#317d267448e3> (дата обращения: 14 июня 2019 г.).

Fuller K., Netter J., Stegemoller M. What do returns to acquiring firms tell us? Evidence from firms that make many acquisitions // *Journal of Finance*. 2002. № 57 (4): 1763–93.

Gallo A. The value of keeping the right customers // *Harvard Business Review*. 2014, октябрь. – <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers> (дата обращения: 14 августа 2018 г.).

Goold M., Campbell A. Desperately seeking synergy // *Harvard Business Review*. 1998, сент.–окт.: 131–43.

Hendry J. The problem with Porter’s generic strategies // *European Management Review*. 1990. № 8 (4): 443–50.

Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Thomson/South-Western, 2007.

Imelt J.R. How I remade GE and what I learned along the way // *Harvard Business Review*. 2017: 42–51.

Jensen M.C. Takeovers: their causes and consequences // *Journal of Economic Perspectives*. 1998.

Jobs S. (2003). <https://www.youtube.com/watch?v=ZUfzXz23ndo> (дата обращения: 28 июля 2017 г.).

Johnson G., Scholes K. *Exploring Corporate Strategy*. Pearson, 2003.

Kestenbaum R. Active outdoor sports may have a new group of customers: women. — <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2019/02/24/women-in-action-outdoor-sports-ski-snowboard-dimbing-hiking-camping-fishing-rei-camber-outdoor/#1e13047c4c80> (дата обращения: 14 июня 2019 г.).

King A.W. Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: a conceptual model of causal ambiguity and sustainable competitive advantage // *Academy of Management Review*. 2007. № 32 (1): 156–78.

- Lynch R. *Strategic Management*. Pearson, 2018.
- Maceda C. Amazon officially launches in UAE, replaces Souq.com. <https://gulfnews.com/business/retail/amazon-officially-launches-in-uae-replaces-souqcom-1.1556686706424> (дата обращения: 14 июня 2019 г.).
- Mackay B., Arevuo M., Mackay D., Meadows M. *Strategy. Theory, Practice, Implementation*. OXFORD University Press, 2020.
- Manthey N. JLR & Chery turn China factory into EV centre. <https://www.electrive.com/2018/11/27/jlr-chery-to-turn-china-factory-into-e-mobility-centre/> (дата обращения: 14 июня 2019 г.).
- Marie Curie. Our charity's future: strategic plan 2014–19. https://www.mariecurie.org.uk/globalassets/media/documents/who-we-are/strategicplan-booklet2014-19_full.pdf (дата обращения: 14 июня 2019 г.).
- McGrath R. G. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business School Publishing, 2013.
- McIver D., Lengnick-Hall C. The causal ambiguity paradox: deliberate actions under causal ambiguity. 2018. № 16 (3): 304–22.
- Peteraf M.A., Barney J.B. Unraveling the resource-based tangle // *Managerial and Decision Economics*. 2003. № 24 (4): 309–23.
- Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, 1980.
- Porter M.E. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- Roll R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers // *Journal of Business*. № 59 (2): 197–216.
- Rumelt R.P. (1984). Toward a strategic theory of the firm // Lamb R. *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall, 1984: 556–70.
- Rumelt R.P. *The evaluation of business strategy* / Mintzberg H., Quinn B.J., Ghoshal S. *The Strategy Proces*. Prentice Hall, 1995.
- Rumelt R.P. What in the world is competitive advantage? Anderson School, UCLA, 2003.
- Schoemaker P.J.H., Heaton S., Teece D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership // *California Management Review*. 2018. № 61 (1): 15–42.
- Shah P., Arora P. M&A announcements and their effect on return to shareholders: an event study // *Accounting and Finance Research*. 2014. № 3 (2): 170–90.

Statista. Value of mergers and acquisitions (M&A) worldwide from 1985 to 2018. <https://www.statista.com/statistics/267369/volume-of-mergers-and-acquisitions-worldwide/> (дата обращения: 14 июня 2019 г.).

Teece D. Economies of scope and the scope of the enterprise // *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1980. № 1 (3): 223–47.

The Economist. Dogfight: Melrose's bid for GKN raises questions about Britain's defence industry, <https://www.economist.com/britain/2018/01/25/melroses-bid-for-gkn-raises-questions-about-britains-defence-industry> (дата обращения: 14 июня 2019 г.).

Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. 1984. № 5: 171–80.

Глава 5. УСТОЙЧИВОСТЬ СТРАТЕГИИ

В широком использовании термин «устойчивость» означает «способность сохраняться и поддерживаться». Если на ситуацию ссылаются как на «неустойчивую», это означает, что у человека есть ощущение, что рано или поздно эта ситуация потерпит неудачу, если только какой-либо ее аспект не изменится. Официальное определение, предложенное Организацией Объединенных Наций, описывает устойчивость как «удовлетворение потребностей настоящего без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять их собственные потребности». Это определение часто применяется к международным действиям и инициативам, таким как Парижское соглашение об изменении климата (UNFCCC, 2019). Однако его можно применять к действиям и системам организаций, сообществ и даже отдельных лиц.

Устойчивость описывает способность системы продолжать функционировать с течением времени. Если мы примем точку зрения, согласно которой единственной целью организации является создание экономической ценности для акционеров, вопросы устойчивости сосредоточатся на способности обеспечивать финансовую прибыль на постоянной основе и стабильные расходы. Устойчивость в данном контексте означает принятие тех мер и финансовых решений в настоящем, которые не ставят под угрозу способность компании создавать экономическую ценность для акционеров в будущем (Elkington, 2017). Однако если мы рассматриваем организации как часть более широкой экосистемы с природными, коммерческими и социальными направлениями деятельности, устойчивость может быть достигнута только с более широким набором целей. С этой точки зрения стейкхолдеров устойчивость подразумевает понимание и управление влиянием действий, предпринимаемых сегодня отдельным лицом или организацией, на будущее финансовых, социальных и природных систем, составляющих внешнюю среду, в которую они встроены (Eccles & Serafeim, 2013).

Отношение сотрудников и руководителей к устойчивому развитию, описанное в стратегии организации или отраженное в ее практике, можно рассматривать как черту культуры организации, влияющую на возможности устойчивого развития (Wickert & de Bakker, 2019). Для некоторых организаций приверженность взглядам стейкхолдеров на устойчивое развитие настолько вплетена в ткань организационной практики и принятия стратегических решений, что воспринимается как должное. Для других устойчивость рассматривается как затраты, которыми необходимо управлять через

исключительную организационную практику и изолированное принятие стратегических решений.

Понимание того, как устойчивость рассматривается в организации, — важная часть понимания контекста для специалиста по стратегии. Отношение к устойчивому развитию влияет на то, какие стратегические варианты будут лучше всего соответствовать культуре и целеустремленности организации (Geradts & Vocken, 2019). Более того, специалистам по стратегии может быть предложено разработать стратегию устойчивого развития.

5.1. Концепция тройного критерия

Хорошо известной концептуальной моделью устойчивости является **концепция тройного критерия (КТК)**, показанная на рис. 5.1. Впервые сформулированная Элкингтоном (Elkington) в 1994 году КТК предлагает оценивать системную устойчивость на основе сочетания экономических, социальных и экологических показателей, приносящих прибыль и итоговые результаты, связанные с людьми и планетой, соответственно (Elkington, 1998). В настоящее время набирает силу утверждение, что с течением времени КТК обеспечивает большую ценность для акционеров как управленческая структура принятия решений, чем исключительное направление, основанное на традиционном мышлении с учетом чистой прибыли.

Акцент на прибыли. Акцент на получение прибыли остается ключевым компонентом критериев эффективности в любой частной организации. Для организаций государственного сектора или некоммерческих организаций прибыль может рассматриваться как финансовая эффективность. Каждая организация должна помнить о своих источниках дохода/финансирования и базовой стоимости своих активов. С течением времени организация не может бесконечно поддерживать базовый уровень затрат, превышающий уровень дохода. Поэтому, чтобы оставаться жизнеспособной организацией, компании необходимо уделять должное внимание финансовой устойчивости как части организационной стратегии (Santos & Williamson, 2015). В процессе разработки стратегии финансовая устойчивость подразумевает при рассмотрении возможных проектов использовать анализ затрат и выгод и бизнес-обоснования, а также анализ финансов организации и денежных потоков продолжающихся операций. Однако ориентация на прибыль заведомо не исключает выгоды для людей или планеты. Как отмечает Курт Кюн (Kurt Kuehn), финансовый директор международной компании по

доставке «Юнайтд Парсел Сервис» (UPS), социально и экологически полезные инициативы, которые подчеркивают эффективность, могут также способствовать финансовой устойчивости (Kuehn & McIntire, 2014).

Акцент на людях. Акцент на людях направляет внимание на то, как организации влияют на своих стейкхолдеров, таких как сотрудники, акционеры, владельцы, клиенты и поставщики. Каждый человек, владеющий «долей» в организации, будет иметь свое представление о справедливости и приемлемости того, как организация ведет дела, о ее жизнеспособности с течением времени и о том, можно ли поддерживать с этой организацией личные отношения. Акцент на людей может привести к положительным результатам для той или иной организации. Так, к примеру, при изучении ряда социальных предприятий — предприятий с социальной или экологической миссией — во Вьетнаме Труонг и Барракет (Truong & Barraket, 2018: 2963) обнаружили, что внимательное отношение работодателя к сотрудникам и их семьям приводило к взаимному проявлению доброй воли и приложению усилий со стороны сотрудников, что позволяло организациям расти в условиях ограниченных ресурсов.



Рис. 5.1. Тройной критерий: баланс между людьми, планетой и прибылью

Положительное влияние организации на местные сообщества, в которые она встроена, может быть результатом того, что в ней делается акцент на людей. «Сизарз Энтетейнмент» (Caesar's Entertainment) — одна из крупнейших игровых компаний в мире, выиграла более 50 наград за свои лидерские усилия в области устойчивого развития, направленные на «ответственное отношение к своим клиентам, поддержку местных сообществ, уважительное отношение к сотрудникам и поддержку их в построении успешной карьеры» (Posner & Kiron, 2013: 65). Однако как пользователи инфраструктуры и ресурсов, так и обитатели местных пространств и территорий организации могут создавать и неудобства. Влияние сообщества на политиков и регулирующие органы может иметь большое значение, и поэтому многие организации считают целесообразным рассматривать вопрос о том, как поддерживать позитивные отношения с местными сообществами в рамках стратегии и мышления в русле устойчивого развития.

Акцент на «планете» (экологический аспект). Акцент на «планете» связан с отношениями между организацией и природной средой — с тем, как используются невозобновляемые ресурсы и энергия, как образуются отходы и как ими управляют, а также как деятельность организации влияет на изменение климата. Концепция природного капитала — природных ресурсов, связанных с местоположением и географическими условиями, — очень актуальна, если мы делаем акцент на планете. Чтобы организация считалась устойчивой, состояние земли, которой она владеет, и физической среды, в которой она обитает, должно поддерживаться, по крайней мере, на минимальном пороговом уровне. Другие идут дальше и сосредотачивают свое внимание на планетарных результатах как на ключевой категории своего бизнеса.

Кроме того, все организации встроены в климат, подвержены его влиянию и в свою очередь оказывают на него влияние. Климат определяет модели погодных условий в той или иной конкретной области. Изменение климата определяет изменение погодных условий в том или ином районе с течением времени, часто с последствиями для естественных условий окружающей среды. Изменение климата может оказать глубокое воздействие на природные экосистемы, включая системы человеческого поведения и организационной деятельности. Сказываясь на уровне жизни во всем мире, изменение климата также является серьезной международной проблемой для правительств и межправительственных организаций, таких как Организация Объединенных Наций. Экологическая устойчивость все чаще становится основной темой для рассмотрения организациями в рамках

государственной политики и регулирования. Помимо этого, рассмотрение того, как управлять ресурсами организации на входе и выходе, энергией, отходами, контролировать уровень загрязнения и выбросы, а также взаимосвязь с природными экосистемами и климатом, становится обязательной чертой практики стратегии. Например, «Фэартрэйд» (Fairtrade) в рамках своей поддержки групп фермеров, выращивающих кофе, требует внедрения устойчивых методов ведения сельского хозяйства, сводя к минимуму воздействие на климат, защищая при этом плодородие земли и будущий производственный потенциал (Fairtrade, 2019).

Устойчивое развитие как система. Важной особенностью модели тройного критерия является то, что каждый ее компонент взаимосвязан с другими: устойчивость рассматривается как динамическая система, требующая последовательного управления прибылью, людьми и экологическими факторами. Так, например, уделяя пристальное внимание окружающей среде и влиянию на людей и общество, можно создать организацию с очевидным высоким моральным статусом. Однако, если это приводит к пренебрежению финансовой жизнеспособностью, продолжительность жизни организации будет короткая, что ограничит положительное влияние и результаты, которых она могла бы достичь. Точно так же акцент на экологии, как на инструментальном средстве увеличения прибыли, может создать жизнеспособную в финансовом смысле организацию, но такая организация не может не быть устойчива с точки зрения отношений с местными сообществами, политиками и талантливыми работниками, если не научится учитывать социальные факторы.

«Ново Нордиск» (Novo Nordisk), датская многонациональная фармацевтическая компания, описывает тройной критерий как «то, как ведется бизнес» (рис. 5.2). На своем сайте компания пишет следующее: «Поощряя ответственные и этичные методы ведения бизнеса по всей нашей глобальной цепочке создания ценности и постоянно снижая негативное воздействие нашей деятельности на окружающую среду, мы стимулируем экономический рост, который социально справедлив и экологически устойчив. КТК выгодна как бизнес. Она обеспечивает долгосрочный *рост нашего бизнес-предприятия, укрепляя доверие, защищая и обосновывая нашу лицензию на ведение деятельности, а также привлекая и удерживая лучшие кадры*» (Novo Nordisk, 2019).

По сути, КТК определяет устойчивость как систему взаимосвязанных приоритетов. Эта система работает в балансе между обеспечением экономической жизнеспособности, положительным социальным воздействием и заботой об окружающей среде. Если же уделять непомерно много внимания



Рис. 5.2. Концепция тройного критерия в компании «Ново Нордиск» (Novo Nordisk)

любому одному из этих критериев, эффективность деятельности организации не будет устойчивой. Это не будет означать мгновенный провал для организации, не уравнивающей свои приоритеты. Напротив, это означает, что в организацию закладываются привычки и культура с ограниченным сроком действия, что в конечном итоге ограничит ее способность продолжать работу.

КТК вступил в политический дискурс в отношении организационной прибыли и эффективности. Глобальные заявления об изменении климата несут с собой все более резкие предупреждения о необходимости изменить наши отношения с планетой и друг с другом, а понятия «свободного капитализма» и «роста ради роста» становятся в определенной мере «токсичными». Организации, не уделяющие должного внимания результатам применения КТК, вряд ли будут пользоваться благосклонным отношением и поддержкой со стороны государства (Slaper & Hall, 2011). Для работы в рамках цепочек поставок или участия в тендерах на финансируемые государством проекты все чаще требуется документальное подтверждение устойчивого развития. Следовательно, устойчивость является пороговой характеристикой или даже показателем конкурентоспособности в стратегической работе многих организаций.

Однако Джон Элкингтон (John Elkington) — автор концепции тройного критерия (КТК) — недавно издал то, что он назвал «отзывом продукта». Наблюдая за неправильным использованием КТК как средством измерения, а не основы действия, он комментирует: «Никогда не предполагалось, что это будет просто система бухгалтерских расчетов. Первоначально она задумывалась как генетический код, тройная спираль изменений капитализма завтрашнего дня с упором на революционные изменения, прорыв, асимметричный рост (с активным отстранением неустойчивых секторов) и масштабирование перспективных рыночных решений нового поколения» (Elkington, 2018a: 4).

Взгляды Элкингтона (Elkington) подчеркивают проблему внесения системных изменений в устойчивую организационную практику и легкость, с которой концепции могут быть незаконно присвоены. Поэтому, когда рассматриваются теории и практические примеры устойчивого развития, полезно принять критическую «стратегическую точку зрения», т. е. скептически отнестись к тому, как устойчивость может быть интерпретирована и реализована в рамках устоявшейся организационной практики, и постараться принять во внимание, как должны предприниматься стратегические инициативы, чтобы получить всесторонние выгоды.

5.2. Устойчивое развитие как фактор влияния

Рассмотрим, как отношение и приоритетные инициативы, возникающие в международной и национальной политической и конкурентной среде, оказывают давление на организации, заставляя их заниматься вопросами устойчивого развития. Также исследуем, как взгляды на устойчивость со стороны владельцев, руководства и сотрудников могут повлиять на стратегию организации. Формирование понимания приоритетов и взглядов различных групп стейкхолдеров поможет определить, каким образом проблемы устойчивого развития следует включать в стратегическую деятельность в соответствии с конкретными характеристиками и обстоятельствами организации.

Внешние движущие факторы устойчивости

Международное сообщество. Термин «международное сообщество» относится к отношениям сотрудничества между странами. Это сотрудничество, как правило, осуществляется при посредничестве межправительственной организации, созданной для координации коллективных соглашений и инициатив по конкретной теме, представляющей общий интерес. Устойчивое развитие — одна из таких ключевых проблем для международного сообщества. Например, в «Докладе Всемирного экономического форума о глобальных рисках» за 2019 год провалы политики в отношении экстремальных погодных явлений и изменения климата рассматриваются как самые серьезные угрозы глобальной стабильности и миру, за которыми сразу следуют экономические противостояния и политические конфликты. В 2018 году Межправительственная группа экспертов по изменению климата выступила со строгим предупреждением о том, что в 2030 году будут достигнуты неконтролируемые и необратимые последствия изменения климата, если не будет произведена

существенная корректировка деятельности человека в отношении выбросов и не будут приняты меры по регулированию природопользования. ООН подчеркнула, что утрата биологического разнообразия должна расцениваться международным сообществом как серьезный повод для беспокойства. Под биологическим разнообразием понимаются вариации и разнообразие видов жизни на планете. Местные и глобальные экосистемы очень тонко сбалансированы, и исчезновение тех или иных видов в результате деятельности человека может нанести вред системе, что в дальнейшем приведет к ущербу для всех видов (включая людей).

Последствия неустойчивого развития угрожают выживанию и уровню жизни во всем мире. Климатические изменения — от повышения уровня моря, уничтожающего прибрежные сообщества, до повышения температуры до опасного для жизни уровня в местах с небольшим количеством осадков (таких как Ближний Восток и Австралия) — могут в ближайшем будущем сделать регионы непригодными для проживания. Поскольку колебания погодных условий, вызванные изменением климата, разрушают традиции земледелия, а людей лишают средств к существованию во многих, как правило, бедных регионах мира, последствия для человека могут быть очень серьезными. Здоровье, благополучие, уровень жизни и образ жизни огромного числа людей находятся под угрозой.

Национальные правительства. Правительства являются ключевыми стейкхолдерами организаций в отношении устойчивого развития. Они сильно заинтересованы в том, чтобы результаты деятельности промышленной базы, а также организаций государственного и третьего секторов соотносились с принципом тройного критерия. В интересах правительства сбалансировать сохранение природного наследия, дикой природы, инфраструктуры, отраслей промышленности и образа жизни в сельских и городских общинах. По сути, это и есть программа устойчивого развития.

Правительство также будет нести ответственность за устранение негативных последствий, связанных с барьерами устойчивости, такими как изменение климата. Возьмем, к примеру, затраты и ущерб для предприятий и сообществ, вызванные наводнением. Поскольку наводнения возникают в результате сочетания таких факторов, как изменение климата, массовые методы ведения сельского хозяйства, управление использованием рек и городское развитие, все расходы, связанные с наводнениями, обычно берут на себя местные и национальные органы власти. В Англии, например, за пять финансовых лет (до 2020–2021 гг.) реализованы 1136 проектов по устранению последствий

наводнений и прибрежной эрозии, прогнозируемая общая стоимость которых составляет немногим более 6 миллиардов фунтов стерлингов, выделяемых из государственного бюджета. Чтобы избежать таких негативных финансовых результатов, правительство могло бы принять законодательные акты и регулировать практики организации в отношении подходов устойчивого развития.

Вследствие международных тенденций многие правительства также видят в устойчивом развитии новые возможности. Поскольку технологические решения экологических проблем (например, использование возобновляемых источников энергии, как то энергия ветра и биомассы) создают новые отрасли и рабочие места, а социальные инициативы создают национальный потенциал (повышая, к примеру, уровень образования и жизни для всех граждан), акцент на устойчивое развитие становится все более важен как возможность внести свой вклад в решение многих национальных задач.

Подобную деятельность правительства можно рассматривать как ограничение в процессе разработки стратегии. Обязательные ответные действия, вызываемые политикой, законодательными актами и постановлениями местных и национальных правительств в области устойчивого развития, можно рассматривать как часть затрат на ведение бизнеса. Точно так же, если принцип устойчивости может быть включен в повседневную деятельность организации, для нее могут быть доступны государственные стимулы и возможности, какие не предоставляются конкурентам. Таким образом, организации, которые «выходят за рамки» нормативных требований, могут создать конкурентное преимущество, работая успешно, но при этом «творя добро». Например, компания «Супергласс» (Superglass), британский производитель изоляционных материалов для дома, изменила показатели эффективности своего бизнеса, внедрив новаторские методы устойчивого развития, выходящие далеко за рамки минимальных нормативных требований.

Полезно будет отметить, что на практике существуют значительные различия в отношении национальных государств к концепции устойчивого развития. При изучении макроконтекста деятельности той или иной организации PESTEL-анализ может послужить ценной основой для понимания траектории устойчивого развития в стране. При проведении PESTEL-анализа то, как правительство устанавливает законодательные нормы в отношении устойчивого развития в настоящее время и, вероятно, будет устанавливать в будущем, может повлиять на стратегию организации. Прямую связь между целями организации, соответствующими тройному критерию и тенденциями макросреды, можно проследить в самой структуре PESTEL-анализа (где

включены экономические, социальные и экологические факторы). Изменение политических, законодательных и технологических аспектов макротенденций будет также иметь косвенное влияние на то, как в организациях осуществляется управление устойчивым развитием и стратегией.

Неправительственные организации и общественное давление. Организации могут подвергаться сильному давлению со стороны НПО в целях обеспечения устойчивого развития (Hart et al., 2003). НПО — это некоммерческие группы, организованные на местном, национальном или международном уровне и объединяемые общей целью. Деятельность НПО направлена на предоставление услуг и информации гражданам или защиту их интересов перед правительством и организациями (Conley & Williams, 2005). НПО могут следить за организационной деятельностью, отмечая примеры того, что они считают хорошей практикой, и критикуя или активно выступая против практик, которые они сочтут неприемлемыми. Действия НПО могут повлиять на репутацию организации и ее отношения с правительством, а также могут ограничить для нее возможные варианты действий (Eccles & Serafeim, 2013).

Давление со стороны сообщества также может влиять на деятельность организации. Приоритеты местного сообщества могут отличаться от приоритетов организации. Как правило, местные сообщества заинтересованы в сохранении среды обитания, инфраструктуры и образа жизни. Организации могут быть заинтересованы в развертывании среды обитания и инфраструктуры в продуктивных целях и изменении образа жизни для получения экономической выгоды. Может возникнуть напряженность, вызванная конкретными инициативами, предложенными организациями. К примеру, предложения направить потоки отходов от производственного процесса в реку даже в установленных законом пределах загрязнения могут вызвать протест и возмущение со стороны членов местного сообщества.

Местные сообщества могут быть более восприимчивы к деятельности социальных предприятий, преследующих социальную миссию, опираясь на коммерческую бизнес-модель (Santos et al., 2015: 36). Социальные предприятия характеризуются наличием четкой социальной и/или экологической миссии, получением большей части дохода за счет коммерческой торговли и reinvestированием большей части прибыли для выполнения своей социальной миссии (Social Enterprise, 2019). Когда деловая хватка используется для обеспечения финансовой жизнеспособности, социальные предприятия могут создавать значительную общественную и экологическую ценность (Powell et al., 2019).

Благодаря таким результатам, как создание локальных рабочих мест и удовлетворение конкретных социальных потребностей, социальные предприятия, как правило, вызывают доброжелательное отношение в сообществах, в которых они осуществляют свою деятельность. Например, «Дивайн Чоклит» (Divine Chocolate) — компания по производству шоколада, работающая по принципам честной торговли; совладельцами компании являются 85 000 фермеров, выращивающих какао из кооператива «КуараКокую» (КуараКокую) в Гане: «Как владельцы они получают долю в прибыли, право голоса в компании и право голоса на мировом рынке» (Divine Chocolate, 2019).

Отношение акционеров. Все большее беспокойство у владельцев, акционеров и инвесторов компаний вызывает роль концепции устойчивого развития в организационной стратегии. Любин и Эсти (Lubin & Esty, 2010) отмечают растущее несоответствие между важностью устойчивого развития для тех, кто задает организационные стратегии, и предполагаемой значимостью принципов устойчивости для основных инвесторов. Они предполагают, что прозрачная система отчетности по устойчивому развитию и активное управление вопросами устойчивого развития, выраженными в стратегии, жизненно важны для того, чтобы убедить владельцев компании в ее долгосрочных перспективах. Действительно, Марк Карни (Mark Carney), уходя с поста управляющего Банка Англии и вступая в должность специального представителя Организации Объединенных Наций по борьбе с изменением климата и финансированию соответствующих мер, предупредил финансовые учреждения, что климатический кризис может обесценить многие из их активов (BBC, 2019).

Кроме того, появился новый тип подхода в инвестициях, известный как устойчивое инвестирование, для удовлетворения потребностей акционеров, воспринимающих принципы устойчивого развития как морально-этическую задачу. «Ю-би-эс» (UBS), швейцарская глобальная инвестиционная и финансовая компания, определяет устойчивое инвестирование как «способ инвестирования с целью получения ожидаемой прибыли, оставаясь при этом верным своим ценностям». Это зависит от того, заботитесь ли вы о том, что может стимулировать социальные изменения, или о том, как проявляет себя компания или страна (UBS, 2019).

«Ю-би-эс» выделяют три способа достижения устойчивого инвестирования.

- **Исключение** — избегание компаний и отраслей, не соответствующих вашим ценностям, исключая их из вашего инвестиционного портфеля.

• **Интеграция** — выбор организаций, активно участвующих в вопросах экологического, социального и корпоративного управления, включая их в ваш инвестиционный портфель.

• **Влияние** — наряду с финансовой отдачей отслеживается измеримая разница в экологических и социальных результатах компаний, в которые вы инвестируете.

Устойчивое развитие все чаще становится предметом пристального внимания акционеров публичных компаний, стремящихся привлечь инвестиции, при этом сохраняя цену акций. Инвестиционный банк «Морган Стэнли» (Morgan Stanley) на основе первых трех лет работы с «фондом **устойчивого инвестирования**» пришел к выводу, что «вопросы устойчивого развития зарекомендуют себя, как нечто большее, чем просто временная тенденция, и займут видное и постоянное место в диалоге между компаниями и инвесторами» (Choi, 2016: 62). При рассмотрении того, как устойчивость может влиять на организационную стратегию, замечаем: тенденция к устойчивому инвестированию подразумевает, что владельцы компании или спонсоры организаций государственного и негосударственного секторов будут ожидать, что, как минимум, варианты стратегии, инициативы и цели можно будет объяснить с точки зрения воздействия на окружающую среду в рамках концепции устойчивого развития и последствий (Eccles & Klimentko, 2019).

Конкурентное давление. Конкурентное преимущество, т. е. возможность превзойти безубыточного конкурента в выбранном секторе, все больше зависит от темы устойчивого развития. Независимо от того, принимает ли организация стратегии лидерства по сокращению затрат, дифференциации или прицельной деятельности, ее реакция на отношение к устойчивому развитию в секторе будет влиять на ее конкурентное преимущество.

Базовые затраты организаций, принимающих стратегию лидерства по сокращению затрат, могут быть снижены благодаря инициативам в области устойчивого развития. Инициативы по сокращению отходов, такие как минимизация логистики за счет использования местных источников сырья и сокращения энергопотребления, могут иметь эффект тройного критерия, сохраняя при этом акцент на лидерстве по сокращению затрат. Так, к примеру, «Райнэйр» (Ryanair) сообщают, что их приверженность экономичным самолетам объясняется в основном стремлением к снижению затрат. Кроме того, обеспечение соблюдения минимальных нормативных требований во всех аспектах деятельности организации позволяет избегать любых затрат, связанных с последствиями несоблюдения этих требований.

Для организаций, внедряющих стратегию дифференциации, инициативы в области устойчивого развития могут предложить потенциал для повышения ценности предложений для клиентов; так, например, портфель экологических инициатив компании «Натура» (Natura) усиливает ее преимущество в дифференциации (Rodríguez Vilá et al., 2017). Потребители или заказчики, обеспокоенные изменением климата, например, участники местных государственных тендеров, могут искать и готовы платить за продукты от организаций с репутацией защитников экологии и устойчивыми операционными процессами. Такое поведение потребителей, заключающееся в принятии решений о покупке с опорой на свою мораль и ценности, получило название **«потребительский активизм»**, и оно все более активно присутствует в управлении брендом (Chatzidakis & Shaw, 2018). В промышленном секторе, благодаря практике применения принципов устойчивого развития, могут появиться новые ниши, к примеру, такие как экологически безопасные чистящие средства «Метод» (Method) в секторе ухода за домом (<https://methodhome.com/>).

Конкурентное преимущество — относительный показатель (организация оценивается в сравнении с безубыточными конкурентами). Другими словами, действия конкурентов параллельно с собственными действиями организации определяют конкурентное преимущество. Организации, решившие не развиваться в направлении устойчивой практики, в отличие от других в этом секторе, с точки зрения конкуренции в какой-то момент будущего могут оказаться в невыгодном положении. Невыгодное положение относительно конкурентов — это когда организация не может выйти на уровень безубыточности, поскольку клиенты готовы платить только меньше, чем затраты на предоставление им товаров или услуг (Bowman & Ambrosini, 2007). Это может стать расплатой для организаций, не соблюдавших юридические стандарты или не успевающих за меняющимися взглядами клиентов на устойчивое развитие.

Внутренние взгляды на устойчивость

Отношение руководства. Опрос руководителей (Kiron et al., 2017) показал, что решающим фактором успеха инициатив в области устойчивого развития — от отдельных проектов до создания культуры устойчивого развития и достижения результатов по тройному критерию — является получение одобрения со стороны совета директоров и создание веского экономического обоснования. То, как руководители описывают устойчивость другим сотрудникам в организации, напрямую влияет на успех, которого могут добиться инициативы в области устойчивого развития (Elkington, 2017). Без коллективной поддержки руководства устойчивость, скорее всего, останется на периферии методов работы организации.

Внутри организаций отношение руководителей к устойчивому развитию оказывает значительное влияние на то, в какой степени оно будет отражено как ключевая проблема организационной практики. Однако для руководителей поиск способов работы по принципам устойчивого развития и эффективной реализации инициатив в области устойчивого развития остается серьезной проблемой.

Отношение сотрудников. Исследования показали, что корпоративное взаимодействие в рамках устойчивого развития и тройного критерия с течением времени приводит к повышению удовлетворенности сотрудников своей работой и укоренению моделей поведения сотрудников, способствующих применению концепции тройного критерия (Perez et al., 2018). Это может быть связано с повышением целеустремленности сотрудников и гордости за то, что они работают в организации, которая признает общие проблемы достижения целей устойчивого развития (Casey & Sieber, 2016). Для руководителей организаций повышение эффективности и прибыльности бизнеса, скорее всего, будет обусловлено высокой вовлеченностью сотрудников в разработку и внедрение методов устойчивого развития.

Как аспект организационной культуры изменение отношения сотрудников к устойчивому развитию требует времени и усилий. Организациям, стремящимся сформировать глубокую приверженность сотрудников и развивать способности сотрудников к внедрению устойчивого развития, следует ожидать прогресса, измеряемого месяцами и годами (Spicer & Hyatt, 2017). Без отношения, разделяемого всеми сотрудниками, согласно которому внедрение устойчивого развития воспринимается как основная забота организации, маловероятно, что будут достигнуты сколько-нибудь значимые устойчивые результаты (Geradts & Vocken, 2019). Поэтому укрепление и согласование отношения сотрудников к внедрению устойчивого развития — вопрос стратегической важности для организаций. В равной мере понимание существующего отношения к устойчивому развитию как части культурных ресурсов организации поможет вам в оценке вариантов действий при разработке стратегии.

5.3. Устойчивость как императив организационной стратегии

Рассмотрим два подхода, позволяющих обеспечить устойчивость организационной стратегии организации.

Корпоративная социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (КСО) описывает отношение организации к тому, чтобы выходить за рамки мотива получения прибыли в целях добиться положительного социального и экологического влияния своей деятельности (Vashchenko, 2018). Инициативы, предпринимаемые в рамках программ КСО, могут порождать акты доброй воли, повышать репутацию и легитимность действий организации в сообществах, где она осуществляет свою деятельность (Choi et al., 2018). Программы КСО также могут быть простым способом привлечь сотрудников и руководителей к решению стратегических проблем устойчивого развития (Wickert & de Bakker, 2019). Однако открытым остается вопрос: в какой степени адекватный вклад вносят программы КСО в концепцию тройного критерия.

Фриман и Дмитриев (Freeman & Dmytriiev, 2017) предполагают, что потребности стейкхолдеров в области устойчивого развития и масштабы КСО лишь частично совпадают. И КСО, и теория стейкхолдеров доказывают важность включения общественных интересов в коммерческую деятельность, поскольку компании являются неотъемлемой частью любого общества. Однако, в то время как теория стейкхолдеров считает ответственность перед обществом в целом важной, но рассматривает ее лишь как часть других корпоративных обязанностей компании, теория КСО отдает приоритет ответственности компании перед обществом, ставя ее выше других бизнес-обязанностей.

В зависимости от своего подхода к управлению и ценностям организация может предпринимать инициативы КСО по разным причинам: от чистой филантропии до заботы об окружающей среде и активного стремления к повышению ценности для всех (Rangan et al., 2015). Хотя КСО может быть ключевым элементом организации, нередко программы КСО рассматриваются как несвязанные действия, оторванные от общей стратегии компании и не финансируемые высшим руководством. Чтобы сделать инициативы КСО действенными и устойчивыми, организации должны разработать согласованные стратегии, увязывающие КСО со своими бизнес-моделями и избегающие излишнего ущерба для текущих операций (Costa et al., 2015). Чтобы преуспеть в этом, экономические вопросы не следует отделять от социальных, коммерческих, этических и экологических факторов. Крайне важно, чтобы получение прибыли и общественное благо не воспринимались как факторы, движущиеся в противоположных направлениях (Freeman, 1984; Harris & Freeman, 2008).

Создание общей ценности

Портер и Крамер (2011) заявляют, что большинство компаний по-прежнему придерживаются «менталитета социальной ответственности, при котором социальные проблемы остаются на периферии и не являются неотъемлемой частью стратегии (однако, как это ни парадоксально, чем больше эти организации стараются принять точку зрения стейкхолдеров, тем больше их обвиняют в неудачах общества). В ответ они отстаивают новую бизнес-модель создания общих ценностей (СОЦ) (Porter & Kramer, 2011). Ключевой принцип стратегии СОЦ заключается в том, что она должна объяснять, как можно создавать экономическую ценность таким образом, чтобы при этом создавалась социальная ценность и чтобы инициативы в области социальной ценности приносили экономическую отдачу, например, инвестирование в программу оздоровления, которая укрепляет здоровье сотрудников и их семей, сокращая количество прогулов и повышая производительность труда.

СОЦ как философия управления предполагает, что концепция ценности определяется как выгоды по отношению к затратам, а не только выгоды. Эти затраты могут быть связаны с окружающей средой или местными сообществами, которые, как правило, не рассматриваются в рамках практики бухгалтерского учета. Поэтому при создании прибыльного предприятия организациям все чаще приходится создавать новые бизнес-модели и/или операционные модели, учитывающие потребности общества (Pfitzer et al., 2013).

С помощью подхода СОЦ могут быть обнаружены новые способы достижения экономического успеха, приносящие пользу обществу, чего, например, добились «Самсунг» (Samsung), приняв СОЦ (хотя их первоначальной целью было повысить репутацию своей компании) (Lee, 2019). Если мышление СОЦ может быть встроено в стратегию организации, тогда могут быть обеспечены прибыльность и конкурентоспособность, создающие экономическую ценность за счет создания социальной ценности. Таким образом, СОЦ — это не совместное использование или перераспределение ценности, созданной ранее. Вместо этого речь здесь идет о расширении общего пула создаваемой ценности.

Например, движение за честную торговлю «Фэартрейд» (Fairtrade) направлено на увеличение доли доходов, которые идут бедным фермерам, за счет более высокой цены за те же культуры, что означает использование подхода, основанного на перераспределении, а не увеличение общей создаваемой ценности. Концепция СОЦ будет сосредоточена на совершенствовании методов культивации сельскохозяйственных культур и повышении эффективности, урожайности, качества продукции и устойчивости. Это приведет к расшире-

нию общего дохода и пула прибыли, что принесет пользу как фермерам, так и компаниям, которые покупают у них продукцию. Исследования фермеров, выращивающих какао в Кот-д'Ивуаре, показывают, что, хотя соглашения о честной торговле способны увеличить доходы фермеров на 10–20%, инвестиции в общую ценность могут увеличить их более чем на 300% (Porter & Kramer, 2011). Различия между концепциями КСО и СОЦ показаны в табл. 5.1.

Таблица 5.1

**Различия между корпоративной социальной ответственностью
и созданием общей ценности**

Корпоративная социальная ответственность	Создание общей ценности
Ценности: творить добро. Гражданственность, благотворительность, устойчивость	Ценности: экономические и социальные выгоды относительно затрат
На усмотрение компании или как ответ на внешнее давление	Совместное создание ценности для компании и сообщества — неотъемлемая часть конкуренции на рынке
Отдельно от максимизации прибыли	Едино с максимизацией прибыли
Программа определяется внешней системой отчетности перед стейкхолдерами и личными предпочтениями	Программа определяется компанией
Влияние ограничено корпоративным бюджетом КСО	Согласовано со всем корпоративным бюджетом

Источник: Основано на трудах Портера и Крамера (Porter & Kramer, 2011: 76).

Размышляя о возможной ценности подходов КСО, СОЦ и устойчивого развития к организационной стратегии, полезно знать и критические замечания, направленные против этих концепций.

Злоупотребление принципами КСО на практике привело к тому, что о них сложилась неоднозначная репутация. Стейкхолдеры могут цинично рассматривать программы КСО как «инструменты возмещения ущерба» или как «страховку» от ущерба репутации и от негативных отзывов в прессе, а не как источники положительного социального или экологического воздействия (Choi et al., 2018; Freeman & Dmytriiev, 2017). Другие критикуют КСО за «самооправдание», а это означает, что благие дела по отношению к одним в сообществе могут восприниматься как оправдание

за более низкие стандарты поведения с другими стейкхолдерами (Ormiston & Wong, 2013). КСО часто рассматривается как «неосновной» бизнес-интерес, от которого, скорее всего, откажутся, в случае если у организации возникнут финансовые проблемы (Campbell, 2007). Кроме того, КСО также могут рассматриваться как поверхностный акт, предвосхищающий более строгое регулирование коммерческой деятельности со стороны руководства (Freeman & Dmytriiev, 2017).

Концепция создания общей ценности (СОЦ) была попыткой Портера и Крамера (Porter & Kramer, 2011) исправить некоторые проблемы доверия, связанные с корпоративной социальной ответственностью (КСО). Однако в итоге она подверглась той же критике, что и КСО. Джексон и Лимбрик (Jackson & Limbrick, 2019) отмечают, что СОЦ уделяет больше внимания личным интересам, чем всему остальному. Крейн и соавт. (Crane et al., 2014: 130) комментируют, что СОЦ — «неоригинальный подход; он игнорирует напряженность, присущую ответственной деловой активности, наивно относится к деловой согласованности и основан на поверхностном представлении о роли корпорации в обществе». Бансал и Дежардэн (Bansal & Desjardine, 2014) отмечают, что СОЦ, помимо прочего, может приводить к неустойчивому росту, который заимствует ресурсы из будущих потребностей, а Дембек и соавт. (Dembek et al., 2016) предполагают, что СОЦ — скорее, «модное слово» в управлении, чем конкретный набор практик.

Кроме того, принципы экологической устойчивости долгое время страдали от неправомерной практики «зеленой отмывки» — преднамеренного введения потребителей в заблуждение относительно экологических методов ведения деятельности компании или экологических характеристик, или преимуществ того или иного продукта или услуги (Parguel et al., 2011). Чтобы повысить продажи или избежать проверки со стороны активистов, организации могут заведомо неправильно использовать такие термины, как «экологичный», «экологически чистый», «зеленый», «экологически безопасный», а также «устойчивость» при описании своих продуктов или методов ведения бизнеса, чтобы создать ложное впечатление об их экологической и социально-экономической устойчивости (Chen & Chang, 2013: 489). Это может быть особенно актуально для организаций, стремящихся увеличить свою долю рынка на новых территориях или в новых секторах (Maniorga, 2018). Рост использования социальных сетей привел к сокращению более явных форм «зеленой отмывки», поскольку подобные заявления организаций теперь могут быть быстро проверены и опровергнуты сетями активистов (Lyon & Montgomery, 2013).

Таблица 5.2

Уроки, извлеченные из практики применения концепции устойчивого развития через стратегию

Урок	Вывод на основе обзора
1. Задайте свое видение устойчивого развития и амбиции	90% руководителей считают устойчивое развитие важным фактором, но только 60% компаний имеют устойчивую стратегию
2. Сосредоточьтесь на материальных вопросах	Компании, сосредоточенные на материальных вопросах, сообщают о получении до 50% дополнительной прибыли за счет устойчивого развития. Те, кто не сосредотачивается на материальных вопросах, изо всех сил пытаются добавить ценность своей деятельности в области устойчивого развития
3. Создайте правильную организацию для достижения ваших целей	Встраивание принципа устойчивости в бизнес-подразделение удваивает шансы организации на получение прибыли от своей деятельности в области устойчивого развития
4. Изучите возможности инновационной бизнес-модели	Почти 50% компаний изменили свои бизнес-модели в результате возможностей устойчивого развития
5. Разработайте четкое экономическое обоснование устойчивого развития	В то время как 60% компаний имеют стратегию устойчивого развития, только 25% из них разработали четкое экономическое обоснование своих усилий по обеспечению устойчивого развития
6. Заручитесь поддержкой совета директоров	86% респондентов согласились с тем, что советы директоров должны играть важную роль в усилиях их компаний по обеспечению устойчивого развития, но только 48% из них говорят, что их руководители вовлечены в процесс, и менее (30%) согласны с тем, что их усилия по обеспечению устойчивого развития находятся под сильным контролем со стороны совета директоров
7. Разработайте историю создания ценности устойчивого развития, привлекательную для инвесторов	75% руководителей инвестиционных компаний считают, что показатели устойчивого развития следует учитывать при принятии инвестиционных решений, но только 60% руководителей корпораций считают, что инвесторы заботятся о показателях устойчивого развития
8. Сотрудничайте с различными категориями стейкхолдеров для проведения стратегических изменений	90% руководителей считают, что сотрудничество очень важно для успеха в области устойчивого развития, но только 47% говорят, что их компании сотрудничают в работе над стратегией

Основная проблема, возможно, заключается в том, что в слишком многих случаях практика не соответствует теории, создавая видимость позитивных действий, в то время как на самом деле никакого социального или экологического воздействия не оказывается. Бансал и Дежардэн (2014) отмечают, что краткосрочная ориентация на результаты в стратегии противоречит долгосрочному взгляду на устойчивое развитие, необходимому для серьезного восприятия СОЦ и КСО. Эти проблемы можно разрешить путем преднамеренного и систематического внедрения методов устойчивого развития.

Чтобы помочь понять, как принципы устойчивости могут быть встроены в жизнь организации и стать основным фактором организационной стратегии, можно привести результаты крупномасштабного исследования практики стратегии устойчивого развития (Kiron et al., 2017), проведенного в сотрудничестве с «Бостон Консалтинг Групп» (Boston Consulting Group), глобальным консультантом по вопросам стратегии. Из анализа ответов на опрос 60 000 организаций по всему миру были извлечены восемь важных уроков относительно того, как можно обеспечить устойчивость в рамках и посредством стратегической деятельности (см. табл. 5.2).

Эти выводы высокого уровня могут служить контрольным списком для рассмотрения стратегических инициатив, которые могли бы обеспечить устойчивое развитие внутри той или иной организации.

Результат исследований, проводимых Кироном и соавт. (Kiron et al., 2017), а также дальнейшие исследования устойчивого развития, ориентированные на практику, например (Geradts & Bocken, 2019; Lubin & Esty, 2010; Posner & Kiron, 2013), по-видимому, дают четкое представление о том, что устойчивость больше нельзя рассматривать в организации как второстепенный вопрос. Вместо этого концепции устойчивого развития должны быть встроены в стратегические процессы, методы и цели, а стратегия устойчивого развития должна быть тесно интегрирована с другими функциональными стратегиями организации. Руководство играет решающую роль в том, чтобы это произошло, путем создания четких бизнес-кейсов для повышения устойчивости, вовлечения персонала, стейкхолдеров и сотрудников, а также информирования о преимуществах и использования мотивирующих историй. Для многих организаций стратегическая программа устойчивого развития может подразумевать трансформацию структуры, способов работы, систем и методов, подходов и даже продуктов и услуг. И кажется, ни одна организация не может сделать это в одиночку — для реализации стратегии, ориентирован-

ной на устойчивое развитие, необходимы взаимодействие, сотрудничество и открытые инновации в рамках цепочки создания ценности организации и с внешними стейкхолдерами.

5.4. Стратегия и структура

Организации существуют, чтобы облегчить совместную деятельность, а их структура определяется как способом распределения задач, подлежащих выполнению, так и тем, как осуществляется управление подзадачами для достижения общих целей. Способ, которым эти задачи разбиваются и затем вновь интегрируются, называется структурированием; конкретная структура, принятая данной организацией, известна как ее организационная структура.

Структура организации позволяет осуществлять деятельность в соответствии с ее общей целью. Как таковая, она представляет собой механизм контроля, помогающий организации двигаться нужным курсом.

Структурные механизмы включают в себя способы, которыми люди выстраивают связи и взаимодействуют друг с другом при выполнении своей работы, поток информации, проходящий через организацию, а также координацию и контроль наиболее важных действий и практик.

Чендлер (Chandler) выдвинул предложение, ставшее одним из самых известных изречений в истории стратегического управления: «Структура следует за стратегией». В сегодняшних условиях стало само собой разумеющимся, что организации должны адаптироваться к изменениям внешней среды. Идея, что суть стратегии отчасти заключается в том, чтобы организация «вписалась» во внешнюю среду и поддерживала это «соответствие», также была очень влиятельной и до сих пор сохраняет значительную актуальность.

Сегодня можно было бы оспорить точку зрения Чендлера (Chandler). Всегда ли структура следует за стратегией? Роль структуры в достижении операционной эффективности широко обсуждается в существующей на сегодняшний день литературе по менеджменту (например, Nadler et al., 1997; Bennet & Bennet, 2004). Дискуссии обычно основываются на предположении, что для координации своей деятельности организация полагается на свою структуру; правильная организационная структура может также помочь обеспечить уникальное сочетание ценностей.

Существует противоположное мнение, заключающееся в том, что стратегия следует за структурой. Это означает, что структура, культура и рабочие

практики организации могут определять будущую стратегию. Проще говоря, если структура, культура и рабочие практики организации будут приняты как норма, без дальнейших вопросов или комментариев, это может повлиять на наше представление о том, что желательно или даже возможно с точки зрения будущей стратегии.

По мнению Чендлера (Chandler), сначала необходимо разработать стратегию; и только тогда мы задаемся вопросом, какая структура может понадобиться для обеспечения успешной реализации этой стратегии. Например, новая стратегия может создать новые потребности в ресурсах, таких как персонал, оборудование или инфраструктура; эти потребности могут изменить методы и режимы работы организации, из чего складывается необходимость принять новую структуру.

Аргументы Чендлера повлияли на развитие **теории непредвиденных обстоятельств**. Теория непредвиденных обстоятельств (Donaldson, 2001) рассматривает структуру организации как ответную реакцию на конкретные обстоятельства или события, с которыми организация сталкивается (непредвиденные обстоятельства) и которые в совокупности влияют на ее стратегию. Эти непредвиденные обстоятельства могут включать изменения в технологиях или на рынках. Если организация не учитывает такие непредвиденные обстоятельства при разработке своей структуры, это может привести к снижению эффективности ее деятельности.

Теория непредвиденных обстоятельств предполагает, что существует столько же правильных способов структурирования организации, сколько и ситуаций, с которыми она может столкнуться (в отличие от принципа построения организации в соответствии с теми или иными универсальными правилами). Эта теория резко противоречит взглядам Тейлора (Taylor, 1911), который отстаивал «единственный лучший способ», а именно, что *должны* существовать универсальные правила, лежащие в основе успеха *любой* организации.

Рекомендации Тейлора (Taylor) могли быть подходящими для его времени, если признать, что бизнес-среда, в которой зарождались его взгляды, была гораздо более стабильна, чем та, с которой организации сталкиваются сегодня. Сегодняшняя бизнес-среда характеризуется динамичными изменениями, поэтому проявление гибкости сегодня, кажется, наиболее целесообразно.

Однако критики теории непредвиденных обстоятельств могут возразить, что она поощряет **чрезмерную** гибкость, когда организации просто реагируют на ситуации вместо того, чтобы пытаться активно разрабатывать новые структуры или изменять эти непредвиденные обстоятельства.

Руководители, как правило, описывают свои организации с помощью **схем организационной структуры**, представляющих собой удобный способ отображения формальных взаимоотношений. В схемах организационной структуры представлены различные «уровни», объединяемые в более крупные организации, а также обычно указываются линии подотчетности и подчинения. Перекраивание схем организационной структуры часто лежит в основе попыток реструктуризации, поскольку знаменует собой введение нового набора навыков, которые могут рассматриваться как решающие для будущего успеха организации. Например, новая схема организационной структуры, включающая роль «директора по стратегии», которая не появлялась ранее, дает четкое представление о том, что в организации теперь уделяется более серьезное внимание стратегии, и ее реализация рассматривается как более важный фактор успеха организации в будущем.

Перейдем к списку структурных форм, получившим широкое отражение в современных организациях. Обобщим их, представив в трех основных категориях:

- простая структура (функциональная);
- сложная структура (с множеством подразделений, холдинговая, матричная, сетевая и транснациональная);
- структура, ориентированная на инновации.

Однако следует подчеркнуть, что многие организации обладают характеристиками более чем одной структуры и что инновации и стратегические изменения, конечно же, могут происходить, задействуя более чем одну категорию структур. По мере того как вы будете читать описания каждой формы, постарайтесь связать их с любыми знакомыми вам организациями, включая любые «гибридные» структуры, которые, кажется, включают в себя аспекты более чем одной формы. Понимание различных организационных структур очень ценно, когда вы будете размышлять о различных стратегиях, которых придерживаются организации, и о преградах, с которыми они могут столкнуться, работая над реализацией своих стратегий.

Простая структура. Организация, скорее всего, будет иметь простую структуру на ранних стадиях своего развития, при этом работа будет распределяться между несколькими секциями/отделами в соответствии с их функциями. Такая форма известна как **функциональная структура** (рис. 5.3).

Функциональная структура, вероятно, является самой простой формой организационной и может отражать обязанности, включая производственные операции, финансы, маркетинг и управление человеческими ресурсами. Такой

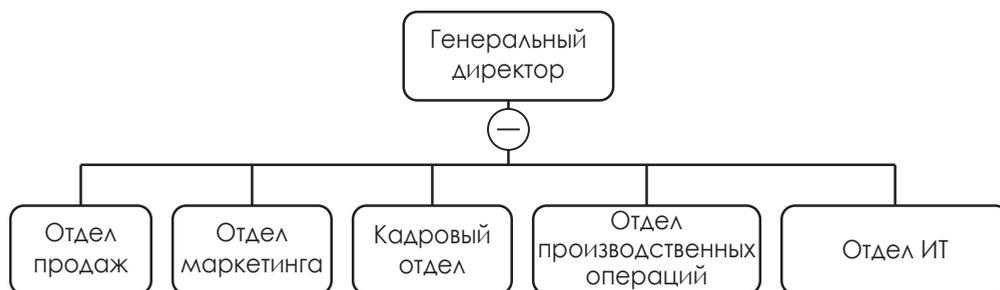


Рис. 5.3. Пример простой схемы организации с функциональной структурой

тип конфигурации обычно встречается в небольших компаниях или компаниях с узким (скорее, а не широким) ассортиментом продукции. Организации этого типа могут развиваться в более крупные и сложные образования, приняв структуры, состоящие из нескольких подразделений; каждое из этих подразделений может сохранять свою функциональную конфигурацию.

Каковы преимущества функциональной структуры?

- Генеральный директор может относительно легко поддерживать связь со всеми отделами и операциями.
- Механизмы управления сокращаются и остаются простыми.
- Обязанности и механизмы отчетности четко определены и понятны.
- Специалисты расположены на высшем и среднем уровнях управления и четко выделяются в общей структуре.

Однако могут быть и недочеты.

- Руководители старшего звена могут быть перегружены рутинными делами и заботой о деталях производственных операций. Поскольку все их внимание сосредоточено на функциональных обязанностях, и если взгляд их будет обращен внутрь, они могут не уследить за тем, что происходит во внешней среде.

• Им становится трудно справляться с разнообразием выбора, поскольку функциональные линии становятся жесткими.

- Координация между отделами может быть затруднена, поскольку закрепляются функциональные барьеры.
- Организации с такой конфигурацией может быть сложно адаптироваться к изменениям своего размера либо к изменениям внешней среды.

Перечисленные здесь преимущества и недостатки присущи базовой и простой форме организации.

Сложные структуры. Большинство организаций с течением времени становятся больше и сложнее; их структуры также имеют тенденцию развиваться, поскольку организация теперь нанимает больше персонала, осуществляет свою деятельность в большем количестве локаций, предоставляет более широкий спектр продуктов и услуг и т. д. Рассмотрим **ряд сложных структур**, отражающих такого рода изменения в способах организации деятельности: **структура с несколькими подразделениями, холдинговая структура, матричная структура, сетевая структура и транснациональная структура.** Для начала рассмотрим структуру с многими подразделениями.

Структура с многими подразделениями

Как отмечалось выше, по мере развития организаций их структура часто усложняется. Структура с многими подразделениями, или так называемая М-форма, представляет собой конфигурацию, состоящую из нескольких подразделений, определяемых по продуктам, услугам или географическим областям, и центрального головного офиса, организованного по функциям.

Введение разбивки на подразделения часто обусловлено проблемами, с которыми сталкиваются функциональные структуры, пытаясь справиться с разнообразием или расширением, как отмечалось выше, когда речь шла о недостатках простой структуры. Разбивка на подразделения часто вводится, когда местные организации расширяются и выходят на другие географические рынки. Разбивка делается затем, чтобы каждое подразделение в структуре, состоящей из нескольких подразделений, могло лучше реагировать на конкретные требования, предъявляемые к их продуктовой/рыночной стратегии, используя свой собственный набор функциональных отделов.

Данный тип конфигурации также существует во многих государственных службах, где организация строится вокруг отделов таких услуг, как образование, социальные службы, отдых и развлечения и т. д. К примеру, в секторе здравоохранения утверждалось, что потенциальные преимущества более децентрализованной структуры М-формы, такие как гибкость, могут перевешивать ее потенциальные недостатки, как то возможное увеличение затрат из-за некоторого дублирования усилий (Bustamante, 2016).

Структура с множеством подразделений обладает рядом преимуществ.

- Подразделения можно добавлять или ликвидировать (убирать) по мере необходимости, что дает организации высокую степень операционной гибкости.
- Каждым подразделением можно управлять, отслеживая выбранные показатели эффективности, а, следовательно, на уровне подразделений можно повысить подотчетность.

- Руководители подразделений в большей степени ощущают ответственность за стратегии своих собственных подразделений.

- Можно четко определять и культивировать области роста.

- Можно сократить случаи возникновения конфликтов между функциональными областями.

- Карьерный рост поощряется: руководители подразделений могут взять на себя роль стратегического лидера в своем подразделении, благодаря чему они приобретают навыки и опыт, необходимые для продвижения в корпоративный центр.

Тем не менее у структуры с множеством подразделений есть и некоторые потенциальные недостатки.

- Централизованная деятельность и деятельность подразделений могут дублировать друг друга, поскольку отделы склонны вести себя как независимые предприятия.

- Приоритеты подразделений могут затмить приоритеты, насаждаемые корпоративным центром, что приведет к фрагментации и потенциальному конфликту с головным офисом.

- Может возникнуть внутренняя конкуренция между подразделениями, поскольку они «соперничают» за скудные централизованные ресурсы.

- Обмен опытом и обучение между подразделениями может стать трудным процессом и даже не поощряться.

- Существует опасность потери «контроля центра» над подразделениями.

Холдинговая структура

Холдинговая структура объединяет несколько различных предприятий, управляемых центральным головным офисом, как показано на рис. 5.4. Эти предприятия могли объединиться в результате слияний и поглощений или создания совместных предприятий.

В структуре холдинга каждое подразделение функционирует автономно как **стратегическая бизнес-единица (СБЕ)**, а головной офис выступает в роли центрального координатора. Холдинговые структуры могут приниматься организациями разного размера: более мелкие организации могут использовать «холдинговые» структуры в рамках стратегии быстрого роста, основанной на использовании новых возможностей.

Холдинговая структура обладает рядом преимуществ:

- она допускает множественное владение и ответственность, а, следовательно, более широкое распределение рисков между компаниями, составляющими группу;

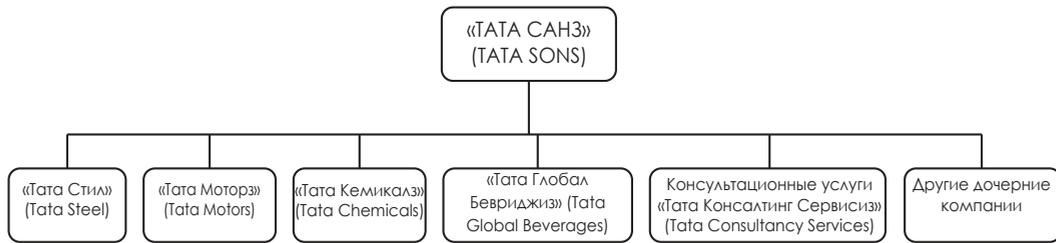


Рис. 5.4. Пример холдинговой структуры: «Тата Групп» (Tata Group)

- СБЕ находятся в выигрышном положении от того, что благодаря сотрудничеству между собой они получают доступ к более широкому спектру знаний и опыта;

- такая организация обладает достаточной гибкостью, чтобы использовать новые рыночные возможности.

Некоторые из потенциальных недостатков холдинговой структуры таковы:

- сведенный к минимуму контроль или вмешательство в стратегические вопросы со стороны материнской компании;

- вероятность того, что неэффективные СБЕ окажутся изолированными и трудноуправляемыми;

- потенциальная возможность возникновения конфликтов и конкуренции между СБЕ.

Матричная структура

Матричная структура сочетает в себе элементы различных структур, которые мы уже рассматривали, например, подразделения, разделенные по производимому продукту и географическим территориям или по производимому продукту и функциональной специализации (рис. 5.5). Таким образом, она может сочетать аспекты функциональной и холдинговой структур, создавая более сложную гибридную структуру.

Матричные структуры часто используются многопрофильными, многонациональными и многофункциональными организациями, поскольку они помогают этим организациям координировать ресурсы и возможности между проектами, выполнять рутинные производственные и инженерные задачи и добиваться экономии от масштаба (Hobday, 2000). Той или иной формой матричной структуры на протяжении многих лет пользовались такие крупные

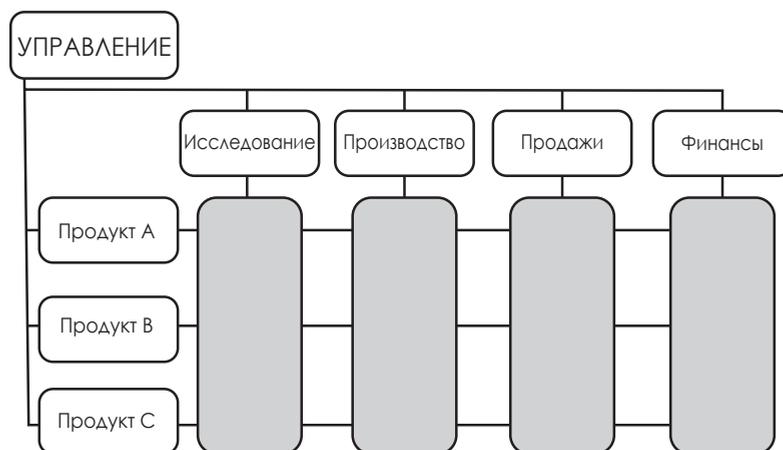


Рис. 5.5. Пример матричной структуры

корпорации, как «Дженерал Электрик» (General Electric — GE), «Ситибэнк» (Citibank), «Шэлл Ойл» (Shell Oil), «Тэксас Инструментс» (Texas Instruments) и Дэвис и Лоуренс (Davis & Lawrence, 1978).

Реализовать стратегию внутри организации, принявшей матричную структуру, может быть очень сложно, и это не в последнюю очередь обусловлено необходимостью координировать потребности разных предприятий и разных стран или регионов.

Преимущества матричной структуры заключаются в том, что она может следующее:

- поощрять пересекающиеся бизнес-предприятия к сотрудничеству для использования соответствующих возможностей (например, разработка стратегий, объединяющих ряд продуктовых линеек «Старбакс»);
- интегрировать знания и обучение с разных локаций (например, команда старшего руководства «Старбакс» может получить обзор с географических локаций, в то время как местные руководители могут адаптировать свою деятельность для удовлетворения местных потребностей);
- обеспечить гибкость, необходимую для адаптации к изменяющимся стратегическим условиям (как, к примеру, в случае «Старбакс», уделение внимания вновь качеству обслуживания клиентов);
- позволить двум или более лицам нести ответственность за принятие стратегических решений и подотчетность (например, в «Старбакс» менеджеры подчиняются как географическому, так и функциональному руководителю).

Некоторые из недостатков матричной структуры заключаются в том, что она может:

- быть запутанной и медленно действующей, если в принятие стратегических решений вовлечены несколько участников;
- приводить к нечеткому распределению должностных обязанностей и задач, если в отношении ролей и обязанностей возникает путаница;
- приводить к нечеткому распределению ответственности за затраты и прибыль;
- создавать напряженность и потенциальный конфликт между отдельными людьми в командах, если они чувствуют, что их лояльность разделяется.

Некоторые крупные международные организации сделали выбор в пользу принятия разных структур в разных частях мира, возможно, из-за изменений, произошедших в их руководящем составе в определенный период времени. Например, в 2012 году «Дженерал Электрик» отказалась от матричной структуры в Индии, сохранив ее в других частях мира (Ganguly, 2012). Для «Дженерал Электрик» отход от матричной структуры представлял собой децентрализацию власти в Индии, дав руководителям компании на местах разрешение «локализовать бизнес». Это позволило «Дженерал Электрик» попробовать что-то новое в стране, представлявшей в то время очень небольшой процент их глобального бизнеса.

Однако такое решение может также привести к тому, что местные руководители почувствуют, что утратили престиж, связанный с непосредственным подчинением глобальной штаб-квартире компании. Они также могут чувствовать, что утратили некоторую автономию, поскольку их самая сильная линия подотчетности теперь восходит к главе данной страны, а не к руководителям на другом конце мира. Это иллюстрируют различные сложности и противоречия, возникающие при разработке соответствующей организационной структуры для очень крупной организации, работающей с несколькими предприятиями, расположенными в разных местах по всему миру.

Сетевая структура

Сетевая структура представляет собой гибкую неиерархическую структуру, в которой сгруппированы вместе ряд независимых организаций или СБЕ. Как таковая она может состоять из множества отдельных лиц, проектных групп или объединений, которые совместно разрабатывают, производят и реализуют данный продукт или услугу. Все участвующие в ней организации и лица связаны формальными или неформальными отношениями (рис. 5.6). Существенной особенностью сетевой структуры является то, что границы организации в ней проницаемы и менее четки, таким образом, организация становится «безграничной» (Arthur & Rousseau, 1996).

СЕТЕВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

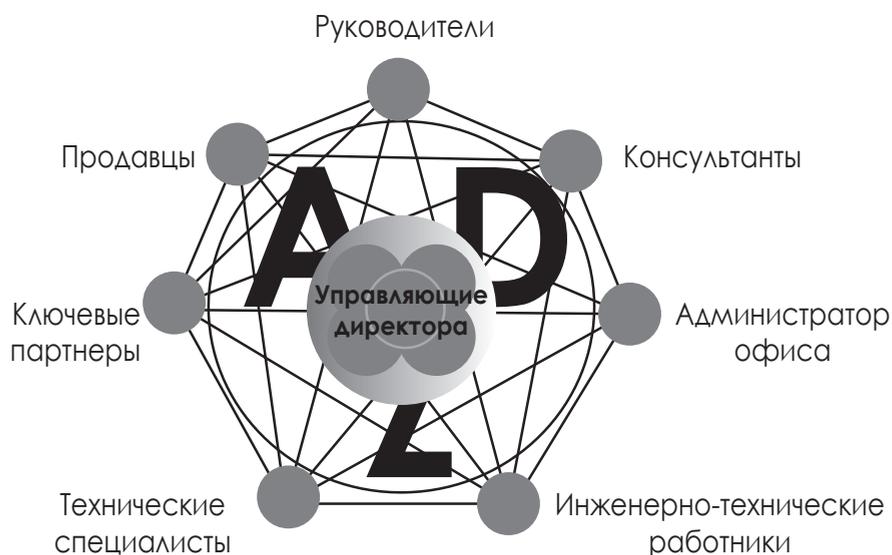


Рис. 5.6. Пример сетевой структуры

Большая часть производственной деятельности организации с сетевой структурой передается на аутсорсинг — поставщикам и дистрибьюторам. В результате их деятельность может распространиться по всему миру. Персонал не может быть нанят на долгосрочной основе; вместо этого сотрудников нанимают в зависимости от навыков и компетенций, которые они предлагают, на определенные периоды времени для реализации конкретных проектов.

Сетевая структура — распространенная форма в динамичной и сложной среде, в которой организация должна реагировать, проявляя творчество и инновационный подход, если хочет быть эффективной и иметь возможность демонстрировать явное конкурентное преимущество.

Преимущества сетевой структуры заключаются в том, что она придает организации гибкость, необходимую для реагирования на быстрые изменения, и позволяет сосредоточить внимание на сфере своих особых компетенций, опираясь при этом на отдельные области знаний и извлекая выгоду из эффективности, демонстрируемой другими компаниями.

Каковы возможные недостатки сетевой структуры?

- Отношения носят переходный характер, нестабильны и подвержены напряжению.

- Требуется высокий уровень доверия.

- Культуры могут разойтись по мере того, как с течением времени развиваются организации, составляющие сеть.

- Координация, необходимая для совместной работы сторон, может потребовать больших затрат времени и ресурсов, но такая координация должна осуществляться, если мы хотим добиться большого размаха деятельности и экономии за счет масштаба.

- Постоянно привлекая аутсорсинг, организация может тормозить собственное развитие и оптимизацию операционной деятельности.

Транснациональная структура

Эта конфигурация позволяет организации эффективно работать в международном масштабе и может помогать распространять знания за пределы географических границ. Транснациональная структура стремится максимизировать выгоды от двух крайних форм международных стратегий: многострановой и глобальной.

- **Многострановая стратегия** включает в себя портфели отдельных национальных компаний с координационным центром; отдельные национальные компании в ней мало контактируют или взаимодействуют друг с другом.

- **Глобальная стратегия** предполагает, что та или иная организация делает один и тот же продукт доступным на различных национальных рынках (Segal-Horn & Faulkner, 2010). При этом организация пытается извлечь выгоду из эффекта масштаба, стандартизируя предложение своей продукции.

Глобальная стратегия поддерживается глобальными производственными подразделениями (например, всемирными производственными системами), тогда как многострановая стратегия поддерживается местными дочерними компаниями, каждая из которых обладает значительной степенью автономии в отношении разработки, производства продукции и ее реализации на рынке.

Транснациональная структура стремится объединить лучшее из глобального и многостранового подходов. Она имеет следующие характеристики.

- Каждое национальное подразделение действует независимо, но является при этом источником идей и возможностей для всей корпорации. Например, в нефтегазовом секторе новые технологии, разрабатываемые в одном месте, затем могут внедряться по всему миру. «Бритиш Петролеум» (BP) ука-

зывают, что их недавно развернутую платформу «больших данных» «Аргус» (Argus) можно использовать на 99,5% их нефтяных скважин с целью поддержки важных решений с помощью современных аналитических инструментов (Looney, 2017).

- Национальные подразделения достигают большей экономии за счет масштаба через специализацию от имени всей корпорации или, по крайней мере, через разделение операций на большие регионы. Опять же, «Бритиш Петролеум» представляет собой интересный пример компании, корни которой находятся в определенной локации, но основная деятельность ведется по всему миру. «Бритиш Петролеум» — британская многонациональная нефтегазовая компания со штаб-квартирой в Лондоне, но почти треть ее глобальных деловых интересов находится в США, и у нее также есть важные операции в Роттердаме, Ираке, Канаде, Египте, Анголе, Индии, на Южно-Китайском море, в Индонезии, Австралии, Азербайджане, Бразилии и Тринидаде и Тобаго, как и в других местах по всему миру.

- Корпоративный центр управляет глобальной сетью, сначала определяя роль каждого бизнес-подразделения, а затем поддерживая системы, отношения и культуру, в целях создать сеть эффективно функционирующих бизнес-подразделений. В примере с «Банковской корпорацией Гонконга и Шанхая» (HSBC) цель заключалась в том, чтобы обеспечить опыт отношений, знакомый клиентам по всему миру, несмотря на национальные различия в характеристиках продуктов и услуг.

Каковы недостатки транснациональной структуры?

- Она требует, чтобы руководители были готовы сосредоточить свою деятельность на одновременном выполнении как локальных, так и международных обязанностей, что может потребовать больших усилий.

- Обязанности на локальном и глобальном уровнях могут быть и сложными, и запутанными, а потенциально даже конфликтными, создавая дополнительную нагрузку на отдельные лица.

- Внутренняя политика может омрачать эффективную деятельность организации.

Структуры, ориентированные на инновации. Последние две конфигурации, которые следует рассмотреть, — это структура, основанная на проектах, и адхократия. Обе эти структуры связаны с конкретным намерением со стороны организации проводить инновации. Они обладают многими характеристиками сетевых организаций, описанных в разделе о сетевой структуре, но в стремлении к динамической гибкости идут гораздо дальше.

Структура, основанная на проектах

В этой конфигурации команды создаются, выполняют свою работу (например, на контрактной основе), обычно в течение фиксированного периода времени, а затем распускаются. Такая структура может быть особенно подходящим вариантом для организаций, поставляющих крупные и дорогие товары или услуги (как, например, крупные проекты в области гражданского строительства или информационных технологий), или для тех, которые проводят мероприятия, ограниченные по времени (например, спортивные мероприятия, фестивали или крупные консультационные проекты). Данная организационная структура включает в себя постоянно меняющийся набор проектных команд, контролируемых небольшой корпоративной группой. Многие организации используют такие команды на импровизированной основе, чтобы дополнить «основную» организационную структуру. Например, высокотехнологичные компании, такие как «Водафон» (Vodafone), «Шарп» (Sharp), «Сони» (Sony), «Ниппон Телеграф энд Телефон» (NTT), «Мицубиси Электрик» (Mitsubishi Electric) и «Мацусита Электрик» (Matsushita Electric), часто используют структуры, основанные на проектах (Kodama, 2007).

Каковы преимущества структуры, основанной на проектах?

- Она чрезвычайно гибкая: проекты можно создавать и распускать по мере необходимости. Это может иметь жизненно важное значение в быстро меняющейся среде, где организациям необходимо быстро и по-новому объединять и использовать индивидуальные знания и компетенции.
- Данная структура делает механизмы подотчетности и контроля прозрачными, поскольку проектные команды ставят перед собой определенные задачи, которые необходимо выполнить в установленные сроки.
- Получается эффективный обмен знаниями, поскольку участники проекта могут быть привлечены из разных отделов организации.
- Если у вас есть возможность собирать команды из мирового кадрового резерва организации, из-за относительно коротких временных рамок отдельные люди, находящиеся в разных местах по всему миру, могут работать с большим желанием.

Структура, основанная на проектах, также имеет потенциальные недостатки.

- Успех структур, основанных на проектах, может привести к тому, что они будут использоваться ненадлежащим образом, и в результате складывается тенденция обращаться к ним для решения любой проблемы.

- Если проекты не имеют сильной системы управления программами, может происходить смещение фокуса внимания или активности.

- Постоянное формирование и роспуск проектных групп, а также связанное с этим перемещение и смена задач отдельных лиц в рамках организации могут препятствовать развитию специальных знаний и опыта, что может тормозить организационное обучение.

Адхократии

Минцберг (Mintzberg, 1989) предполагает, что адхократии являются инновационными организационными формами. Они обладают гибкой органической структурой с небольшим количеством формальных ограничений, что обеспечивает максимальный потенциал для инноваций. Они способствуют взаимодействию различных экспертов и сосредотачивают внимание на потребностях клиентов и передовом опыте (Dolan, 2010). Акцент делается на способности организации к инновациям и творчеству в среде, где знания являются ключевым стратегическим активом.

Адхократии полагаются на разнообразие знаний, чтобы занять выигрышные позиции в бизнесе, и в основном организованы вокруг экспертов или областей знаний. Это могут быть молодые компании, которые полагаются на одного или нескольких харизматичных и предприимчивых членос-основателей, возглавляющих организацию. Высказывалось предположение, что в первые двенадцать лет своего существования или около того «НАСА» (NASA) функционировали как **адхократия** (Desveaux, 2012). Компания была создана после неудач и конфликтов между подразделениями вооруженных сил США, и ей была предоставлена значительная автономия, полномочия на решение проблем и четкий наказ — в десятилетний срок безопасно высадить людей на Луну.

Адхократии также называют «клеточными структурами» (Miles et al., 1997), поскольку при выполнении сложных задач они должны быть очень гибкими и адаптивными к изменениям.

Для адхократических организаций может быть характерна слаженная работа многофункциональных команд. Например, фармацевтическая компания «ГлаксоСмитКляйн» (GlaxoSmithKline) с головным офисом в Британии разбила свою деятельность по разработке лекарств примерно на 40 подразделений, конкурирующих друг с другом за финансирование (Birkinshaw & Ridderstale, 2015). Эти конфигурации аналогичны описанной выше структуре, основанной на проектах, поскольку основное внимание в них уделяется проектированию, разработке и реализации индивидуализированных проектов. Ключевое отличие

заклучается во временных рамках: проектные группы, как правило, создаются на фиксированный период времени для достижения конкретной цели, в то время как адхократии представляют собой постоянно действующие конфигурации.

Адхократии имеют тенденцию удалять иерархические слои и везде, где это возможно, представлять организацию в более «плоском» ракурсе при этом особое значение приобретает точка контакта с потребителем. Например, «Заппос» (Zappos), интернет-магазин обуви и одежды, известен своей способностью обеспечивать превосходное качество обслуживания клиентов, отчасти основанное на способности сотрудников службы поддержки понять и предоставить то, что клиент хочет (Glassman, 2013). Адхократии также стремятся быстро реагировать на потребности клиентов. Например, «Заппос» предлагает тысячи линеек продуктов и возможность персонализировать продукт на заказ в соответствии с потребностями отдельного клиента. Такой подход требует отхода от режима централизованного управления и контроля, который мы обычно наблюдаем в сложных структурах.

Важно отметить, что на самом деле очень немногие организации принимают структуру, которая бы точно соответствовала какой-то одной из рассмотренных нами чистых структурных конфигураций. Точно так же было бы чрезмерным упрощением сказать, что компания принимает одну-единственную форму и не имеет в своей структуре следов каких-либо других типов форм. На практике в той или иной организации можно выявить множество микроструктур внутри одной или нескольких макроструктур. Как следствие, организация может применять сочетание различных структур, либо сознательно сформированных, либо сложившихся по мере того, как она сталкивалась с новыми проблемами и реагировала на них.

Как организация выбирает свою структуру?

Для организаций, принимающих сознательное решение о принятии той или иной конкретной структуры, Гулд и Кэмпбелл (Goold & Campbell, 2002) предлагают девять вариантов проверки. С помощью этих девяти испытаний руководители смогут оценить свои предложения относительно возможных организационных структур, чтобы определить конфигурацию, подходящую для своей организации. Этот способ может быть полезен для руководителей, желающих оценить, подходит ли формальная структура, над созданием которой они работают, и охватывает ли она основные проблемы, решить которые они стремятся. Первые четыре проверки делают акцент на необходимости того, чтобы предлагаемая структура должным образом соответствовала ключевым целям организации.

• **Проверка рыночных преимуществ**

Если вспомнить утверждение Чендлера (Chandler) о том, что структура следует за стратегией, мы увидим, что эта проверка, представляющая собой испытание на соответствие между структурой компании и ее рыночной стратегией, очень важна. Так, к примеру, если скоординированность между двумя этапами производственного процесса важна для получения рыночных преимуществ, эти этапы, вероятно, следует разместить в одной и той же структурной единице.

• **Проверка преимуществ материнской структуры**

Эта проверка основывается на принципе, что между структурой конкретной организации и ролью корпоративного центра как материнской организации, должно быть хорошее соответствие. Например, если корпоративный центр стремится получить добавленную ценность, беря на себя роль руководителя синергии, он должен разработать структуру, в центре которой будут находиться важные интеграционные специализации (такие как маркетинг или исследовательская работа).

• **Проверка на обеспеченность кадрами**

Здесь мы основываемся на положении, что между структурой организации и кадрами, доступными для выполнения ключевых ролей, должно быть хорошее соответствие. Например, опасно полностью переходить от функциональной структуры к разветвленной структуре с несколькими филиалами, если есть вероятность, что в организации не хватает менеджеров, компетентных в управлении децентрализованными бизнес-подразделениями.

• **Проверка выполнимости**

Эту проверку можно рассматривать как универсальную всеохватывающую категорию. Она напоминает нам, что структура должна соответствовать целому ряду сдерживающих факторов, с которыми организация должна будет справиться, включая, возможно, юридические ограничения или давление со стороны важных стейкхолдеров, таких как профсоюзы. Румельт (Rumelt, 2011) приводит пример нового стратегического плана компании «Интернэшнл Харвестер» (International Harvester), включавший структурные изменения, такие как сокращение затрат и укрепление сетей. К сожалению, в данном плане не упоминались важные препятствия, такие как очень плохо налаженные трудовые отношения в компании или очень неэффективные производственные мощности, и через несколько лет большая часть бизнеса была продана.

Приведенные выше четыре проверки являются важной отправной точкой при выборе подходящего проекта структуры, поскольку они выявляют ряд

важных аспектов, которые нельзя упускать из виду. Однако Гулд и Кэмпбелл (Goold & Campbell, 2002) идут дальше и определяют еще пять проверок, призванных выяснить, основана ли предлагаемая организационная структура на надлежащих общих принципах проектирования.

• **Проверка специализированных культур**

Эта проверка основана на представлении о том, что хорошая организационная структура призвана объединять специалистов. Этот принцип важен, поскольку позволяет специалистам развивать свой опыт в тесном сотрудничестве друг с другом. Следовательно, та или иная структура не пройдет такую проверку, если будет разрушать важные культурные связи между специалистами.

• **Проверка на наличие напряженных отношений**

Данная проверка требует от нас поставить вопрос, установит ли предлагаемая структура между частями организации такие связи, где будут важны хорошие отношения, но при этом на практике таковые отношения могут быть натянутыми. Например, чрезмерная децентрализация в бизнес-подразделениях, подотчетных по получаемой прибыли, может осложнить отношения с центральным отделом исследований и разработок. Такая структура может разрушиться, если не создать компенсирующие механизмы.

• **Проверка на избыточную иерархичность**

Это испытание напоминает нам о том, что предлагаемая структура должна быть проверена на случай наличия в ней избыточного количества уровней управления. Избыточные уровни иерархии могут повлечь за собой возникновение ненужных преград и связанные с этим расходы для компании.

• **Проверка отчетности**

Эта проверка подчеркивает важность четкого распределения линий ответственности. Ее цель — гарантировать, что руководители на всех уровнях организационной структуры всецело привержены достижению целей организации и несут ответственность за достижение этих целей в соответствии с реализуемой организацией стратегией. Например, матричные структуры иногда обвиняются в отсутствии четкой системы подотчетности, поскольку менеджеры в рамках таких структур, как правило, имеют двойные линии отчетности.

• **Проверка на гибкость**

Еще одна важная проверка рассматривает, в какой степени организационная структура допускает в будущем внесение изменений, возможно, в ответ на перемены, происходящие в быстроменяющейся внешней среде. Например, области деятельности подразделений должны быть указаны достаточно широко,

чтобы руководители подразделений могли следить за новыми возможностями по мере их возникновения.

Краниас (Kranias, 2000) приводит хороший пример ситуации, когда мы можем на практике применить все девять проверок, обсуждая случай выхода японских многонациональных компаний на рынки Великобритании и выбор, который они сделали в отношении своей организационной структуры и ее соответствия реализуемой ими стратегии. В табл. 5.3 поясняется, почему создание дочерней компании в Великобритании (как принято, следующей за транснациональной структурой, как обсуждалось в этой главе) представляет собой соответствие между стратегией и структурой компании.

Таблица 5.3

Примеры «соответствия» для японской многонациональной компании

Проверка	Примеры «соответствия» для японской многонациональной компании
Проверка рыночных преимуществ	<ul style="list-style-type: none"> • Эта японская компания зависит от внешних рынков в вопросах поставок сырья и поиске рынков для экспорта своей продукции. • Дочерняя компания в Великобритании может защитить организацию от роста цен на землю и от роста стоимости рабочей силы, наблюдающегося в Японии. • Она также может защитить организацию от какого-либо усиления протекционизма в отношении японских товаров на мировом рынке и от колебаний курсов валют
Проверка преимуществ материнской структуры	<ul style="list-style-type: none"> • Материнская компания контролирует все операции, осуществляемые по всему миру, и выступает как источник конкурентного преимущества. • Поток информации: от центра к дочерним компаниям. • Все дочерние компании являются частью корпоративной цепочки создания ценности и участвуют в реализации корпоративной стратегии. • Необходима сильная централизация для координации глобальных операций
Проверка на обеспеченность кадрами	<ul style="list-style-type: none"> • Япония — уникальная страна, относительно изолированная от остального мира, обладающая своей уникальной культурой. • Перспектива долгосрочного трудоустройства меняет как отношение сотрудника к компании, так и отношение компании к сотруднику, т. е. компания считает сотрудника своим активом
Проверка выполнимости	<ul style="list-style-type: none"> • Многие японцы рассматривают Великобританию не только как крупный рынок, но и как ворота на европейские рынки. • Экономика Великобритании считается стабильной.

Продолжение табл. 5.3

Проверка	Примеры «соответствия» для японской многонациональной компании
	<ul style="list-style-type: none"> • Британское законодательство и система налогообложения считаются благоприятными. • Великобритания также считается привлекательным местом, благодаря языку и наличию ресурсов, основанных на знаниях
Проверка специализированных культур	<ul style="list-style-type: none"> • В японских компаниях, как правило, практикуются неспециализированные карьерные пути, которые рассматриваются как погружение сотрудника в общую философию организации. • Благодаря ротации в разные функциональные области сотрудники знакомятся с принципами и впитывают корпоративную идеологию
Проверка на наличие напряженных отношений	<ul style="list-style-type: none"> • Традиционное разделение продаж и производства в японских многонациональных компаниях является одной из причин, почему такая конфигурация здесь уместна. • Такое разделение мотивировано желанием улучшить обмен информацией, повысить качество обслуживания клиентов и общими предпочтениями в пользу разделения специализированных видов деятельности
Проверка на избыточную иерархичность	<ul style="list-style-type: none"> • Японские руководители-экспатрианты, как правило, занимают высшие посты в управленческой иерархии дочерней компании. • Экспатрианты также, как правило, играют связующую роль между корпоративным центром в Японии и дочерней компанией в Великобритании. • Экспатрианты предпринимают попытки передать корпоративную философию дочерней компании; их присутствие в зарубежной дочерней компании обычно носит временный характер (к примеру, не более 3 лет). • Местные руководители могут занимать (например) второе и третье места в иерархии дочерней компании, находящейся в Великобритании
Проверка отчетности	<ul style="list-style-type: none"> • Хотя меры контроля, осуществляемые центром, как правило, довольно гибкие, система отчетности перед центром детализирована. • Такие компании имеют склонность сосредотачивать внимание на процедурах планирования, как формальных, так и неформальных, долгосрочных и краткосрочных. • Центр играет активную роль, устанавливая стратегические приоритеты и активно участвуя в стратегиях бизнес-уровня
Проверка на гибкость	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическая цель компании — повысить свою гибкость перед лицом требований европейских рынков.

Проверка	Примеры «соответствия» для японской многонациональной компании
	<ul style="list-style-type: none"> • Европейский рынок воспринимается как довольно сложный, т. е. состоящий из множества языков, и на практике это может означать, что ряд различных продуктов должен производиться в относительно малых объемах. • Гибкость также может интерпретироваться как сокращение уровня запасов. Близкое расположение клиентов может сократить время выполнения заказа, а уровень запасов при этом может быть максимально низким (например, когда клиенты удерживают у себя запасы всего на несколько дней), производство поэтому идет в небольших объемах, определяемых заказом. • Со временем центр стремится снижать давление на свои зарубежные операции в Великобритании. Управление компанией склонно становиться более локализованным, а дочерние компании — более ориентированными на удовлетворение потребностей европейского рынка. Центр и, следовательно, дочерние компании, как правило, понимают, что их роль заключается в том, чтобы удовлетворять потребности другого рынка, и пытаются реализовать одобренную корпоративную стратегию, даже за счет проявления необходимой гибкости, им не обязательно

Эти девять проверочных тестов Гулда и Кэмпбелла (Goold & Campbell) представляют собой полезный инструмент в целях формирования эффективной конфигурации. Однако, даже если разработанная структура проходит все эти проверки, это не означает, что она будет полностью эффективна на длительный промежуток времени.

Дополнительные источники

Стратегический менеджмент : учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / под ред. А. Петрова. СПб. : Питер, 2012. 400 с.

В работе изложены наиболее популярные точки зрения конца XX века специалистов в области стратегического менеджмента по вопросам социальной ответственности организации и теории стейкхолдеров.

Петров А.Н. Стратегический менеджмент: в поисках новой парадигмы / А.Н. Петров. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2022. 345 с.

В работе подробно изложена концепция «совместно созданной ценности» Р. Нортон, позволяющая реализовать экономику совместного использования, одной из форм зарождающейся «сетевой экономики».

Аронов А.М. Современные проблемы стратегического менеджмента : учебное пособие / А.М. Аронов, А.Н. Петров. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2014.

В монографии рассмотрены вопросы современного организационного оформления стратегических трансформаций организации, включая пересмотр роли центрального офиса компании, реструктуризацию в целях поддержки стратегически важных видов деятельности, а также создания быстрых виртуальных организаций.

Литература

Arthur M.B., Rousseau D.M. The Boundary less Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford University Press, 1996.

Bansal P., Desjardine M. Business sustainability: it is about time // Strategic Organization. 2014. № 12 (1): 70-8.

BBC. Bank of England chief Mark Carney issues climate change warning). — <https://www.bbc.co.uk/news/business-50868717> (дата обращения: 7 января 2020 г.).

Bennet A., Bennet D. Organizational Survival in the New World. Routledge, 2004.

Bowman C., Ambrosini V. Identifying valuable resources // European Management. 2007. № 25 (4): 320–9.

Bustamante A.V. (2016). U-Form vs M-Form: how to understand decision autonomy under healthcare decentralization. Decentralisation of health services in Fiji: a decision space analysis // International Journal of Health Policy and Management. 2016. № 5 (9): 561–63.

Campbell J.L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility // Academy of Management Review. 2007. № 32 (37): 946–67.

Casey D., Sieber S. (2016). Employees, sustainability, and motivation: increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility // Research in Hospitality Management. 2016. № 6 (1): 69–76.

Chatzidakis A., Shaw D. (2018). Sustainability: issues of scale, care, and consumption // *British Journal of Management*. 2018. № 29 (2): 299–315.

Chen Y.-S., Chang C.-H. (2013). Greenwash and green trust: the mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk // *Journal of Business Ethics*. 2013. № 114 (3): 489–500.

Choi A. Morgan Stanley perspectives on sustainable investing: acceleration and integration // *Journal of Applied Corporate Finance*. 2016. № 28 (2): 62–5.

Choi J.J., Jo H., Kim J., Kim M.S. (2018). Business groups and corporate social responsibility // *Journal of Business Ethics*. 2018. № 153 (4): 931–54.

Conley J.M., Williams C.A. Engage, embed, and embellish: theory versus practice in the corporate social responsibility movement // *Journal of Corporation Law*. 2005. № 31 (1): 1–38.

Costa C., Lages L.F., Hortinha P. (2015). The bright and dark side of CSR in export markets: its impact on innovation and performance // *International Business Review*. 2015. № 24 (5): 749–57.

Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D. Contesting the value of ‘creating shared value’ // *California Management Review*. 2014. № 56 (2): 130–51.

Dembek K., Singh P., Bhakoo V. Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword? // *Journal of Business Ethics*. 2016. № 137 (2): 231–67.

Divine Chocolate. About us — owned by cocoa farmers, made for chocolate lovers. — <http://www.divinechocolate.com/us/about-us> (дата обращения: 20 декабря 2019 г.).

Donaldson L. *The Contingency Theory of Organisations*. Thousand Oaks, Sage, 2001.

Eccdes R.G., Serafeim G. The performance frontier // *Harvard Business Review*. 2013. № 91 (5): 50–60.

Eccdes R.G., Klimenko S. The investor revolution // *Harvard Business Review*. 2019. № 97 (3): 106–16.

Elkington J. Accounting for the triple bottom line // *Measuring Business Excellence*. 1998. № 2 (3): 18–22.

Elkington J. The 6 ways business leaders talk about sustainability // *Harvard Business Review Digital Articles*. 2017. № 2–5.

Elkington J. 25 years ago I coined the phrase ‘triple bottom line’. Here’s why it’s time to rethink it // *Harvard Business Review Digital Articles*. 2018-a. № 2–5.

Fairtrade. Fairtrade and sustainability. — <http://www.fairtrade.org.uk/What-is-Fairtrade/Fairtrade-and-sustainability> (дата обращения: 26 мая 2019 г.).

Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 1984.

Freeman R.E., Dmytriiev S. Corporate social responsibility and stakeholder theory: learning from each other // *Emerging Issues in Management*. 2017: 2, 7–15.

Ganguly D. Matrix evolutions: how GE underwent a fundamental change in its organisational and matrix structure. — [https://economictimes.indiatimes.com/matrix-evolutions-how-ge-underwent-a-fundamental-change-in-its-organisational-and-matrix-structure/ artideshow/11921385.cms](https://economictimes.indiatimes.com/matrix-evolutions-how-ge-underwent-a-fundamental-change-in-its-organisational-and-matrix-structure/artideshow/11921385.cms) (дата обращения: 12 июня 2019 г.).

Geradts T.H.J., Bocken N.M.P. Driving sustainability-oriented innovation // *Sloan Management Review*. 2019. № 60 (2): 9–16.

Glassman B. Zappos. What Zappos taught us about creating the ultimate client experience. — <https://www.forbes.com/sites/advisor/2013/05/13/what-zappos-taught-us-about-creating-the-ultimate-dient-experience/#496f625820fb> (дата обращения: 12 июня 2019 г.).

Goold M., Campbell A. Do you have a well-designed organization? // *Harvard Business Review*. 2002. Mar 1.

Harris J.D., Freeman R.E. The impossibility of the separation thesis // *Business Ethics Quarterly*. 2008. № 18 (4): 541–8.

Hart S.L., Milstein M.B., Caggiano J. Creating sustainable value: executive commentary // *Academy of Management Review*. 2003. № 17 (2): 56–69.

Hobday M. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? // *Research Policy*. 2000. № 29: 871–93.

IPCC. — <https://www.ipcc.ch/> (дата обращения: 25 мая 2019 г.).

Jackson I., Limbrick L. Creating shared value in an industrial conurbation: evidence from the North Staffordshire ceramics cluster // *Strategic Change*. 2019. № 28 (2): 133–8.

Kiron D., Unruh G., Kruschwitz N. et al. Corporate sustainability at a crossroads. *Sloan Management Review*, 2017.

Kodama M. Project-based organization in the knowledge-based society. — https://www.researchgate.net/publication/281445331_PROJECT-BASED_ORGANIZATION_IN_THE_KNOWLEDGE-BASED_SOCIETY Project-based Organizations_11_Why_Are_Project-based_Organizations_Necessary (дата обращения: 27 июля 2018 г.).

Kranias D.S. Cultural control: the case of Japanese multinational companies and their subsidiaries in the UK // *Management Decision*. 2000. № 38 (9): 638–49.

Kuehn K., Mdn tire L. (2014). Sustainability a CFO can love // *Harvard Business Review*. 2014. № 92 (4): 66–74.

Lee Y.W. (2019). Enhancing shared value and sustainability practices of global firms: the case of Samsung Electronics // *Strategic Change*. 2019. № 28 (2): 139–45.

Looney B. Digitally enabled. — <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/speeches/digitally-enabled.html> (дата обращения: 12 июня 2019 г.).

Lubin D.A., Esty D.C. The sustainability imperative // *Harvard Business Review*. 2010. May, 1.

Lyon T.P., Montgomery A.W. Tweetjacked: the impact of social media on corporate greenwash // *Journal of Business Ethics*. 2013. № 118 (4): 747–57.

Mackay B., Arevuo M., Mackay D., Meadows M. *Strategy. Theory, Practice, Implementation*. OXFORD University Press, 2020.

Maniora J. Mismanagement of sustainability: what business strategy makes the difference? Empirical evidence from the USA // *Journal of Business Ethics*. 2018. № 152 (4): 931–47.

Miles R.E., Snow C.C., Mathews J.A. et al. Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form // *Academy of Management Review*. 1997. № 11 (4): 7–24.

Mintzberg H. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organisations*. Free Press. Collier Macmillan, 1989.

Nadler D., Tushman M., Nadler M.B. *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford University Press, 1997.

Novo Nordisk. — http://www.novonordisk.co.uk/about-novo-nordisk-in-uk/corporate_overview/sustainability.html (дата обращения: 26 мая 2019 г.).

Ormiston M.E., Wong E.M. License to ill: the effects of corporate social responsibility and CEO moral identity on corporate social irresponsibility // *Personnel Psychology*. 2013. № 66: 861–93.

Parguel B., Benoît-Moreau F., Larceneux F. How sustainability ratings might deter ‘greenwashing’: a closer look at ethical corporate communication // *Journal of Business Ethics*. 2011. № 102 (1): 15–28.

Perez S., Fernandez-Salineró S., Topa G. Sustainability in organizations, perceptions of corporate social responsibility and Spanish employees’ attitudes and behaviors // *Sustainability*. 2018. № 10: 1–15.

Pfizer M.W., Bockstette V., Stamp M. Innovating for shared value // *Harvard Business Review*. 2013.

Posner B., Kiron D. How Caesars Entertainment is betting on sustainability // *Sloan Management Review*. 2013. № 54 (4): 63–71.

Porter M.E., Kramer M.R. Creating shared value // *Harvard Business Review*, 2011.

Powell M., Gillett A., Doherty B. Sustainability in social enterprise: hybrid organizing in public services // *Public Management Review*. 2019. № 21 (2): 159–86.

Rangan V.K., Chase L., Karim S. (2015). The truth about CSR. *Harvard Business Review*, 2015.

Rodriguez Vila O., Bharadwaj S., Knowles J. (2017). Competing on social purpose: interaction // *Harvard Business Review*. 2017. № 95 (6): 94–101.

Rumelt R. The perils of bad strategy. *McKinsey Quarterly*. — <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-perils-of-bad-strategy> (дата обращения: 29 июля 2018 г.).

Santos F.M., Pache A.-C., Birkholz C. Making hybrids work: aligning business models and organizational design for social enterprises // *California Management Review*. 2015. № 57 (3): 36–58.

Santos J.F.P., Williamson P.J. The new mission for multinationals // *Sloan Management Review*. 2015. № 56 (4): 45–54.

Segal-Horn S., Faulkner D. *Understanding Global Strategy*. Cengage Learning EMEA, 2010.

Slaper T.F., Hall T.J. The triple bottom line: what is it and how does it work? — <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/artide2.html> (дата обращения: 26 мая 2019 г.).

Spicer A., Hyatt D. Walmarts emergent low-cost sustainable product strategy // *California Management Review*. 2017. № 59 (2): 116–41.

Taylor F.W. *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, 1911.

Truong A., Barraket J. Engaging workers in resource-poor environments: the case of social enterprise in Vietnam // *International Human Resource Management*. 2018. № 29 (20): 2949–70.

Vashchenko M. An external perspective on CSR: what matters and what does not? // *A European Review*. 2017. № 26 (4): 396–412.

Wickert C., de Bakker F.G.A. How CSR managers can inspire other leaders to act on sustainability // *Harvard Business Review Digital Articles*. 2019. № 2–5.

ПАМЯТКА ПО ХИТРОУМИЮ ТОНИ ГРАНДИ

Известный английский консультант в области стратегического менеджмента Тони Гранди предложил процедуру поиска новых нетривиальных стратегических решений в форме советов по формированию и отсеиванию идей, названную автором «Памяткой по хитроумию»¹.

Введение

Памятка по хитроумию впервые появилась на рубеже тысячелетий, когда я проводил серию семинаров для руководителей высшего звена из маркетингового, операционного отделов и отдела кадров компании Dyson Appliances, тогдашнего лидера британского рынка пылесосов. В те времена у всех было чувство, что, хотя Dyson уже и был очень инновационным, *он был способен на большее*. Я уже применял в работе ряд рецептов, помогающих менеджерам смотреть на проблемы и возможности по-другому, но нам требовался действительно хороший идейный инструментарий, поэтому я синтезировал некоторые свои идеи с идеями, доказавшими свою полезность в ситуациях с другими людьми.

101 способ быть хитроумным

Для каждого из этих советов я добавил примечания о возможностях применения или пояснения, которые выделены курсивом.

1. Помните: никогда не пытайтесь перейти непосредственно от диагностики проблемы к ее решению; всегда проходите через поле вариантов («Винни-Пух»).

При инстинктивном решении проблем мы обычно настолько спешим найти ответ, что рассматриваем лишь пару вариантов, поэтому принятое на их основе решение будет почти наверняка неоптимальным.

2. Анализируйте, отгалкиваясь от будущего в направлении текущего положения (путешествие во времени).

Определение текущего положения может повысить вашу осведомленность, но при этом слишком сильно привязать вас к проблемам и ограничениям, свойственным тому, где вы есть сейчас и где вы были в прошлом, и скрыть от внимания то, кем вы можете стать, и что лежит буквально за

¹ Grundy T. Dynamic Competitive Strategy. Turning Strategy Upside Down. Routledge London and New York, 2018.

горизонтом. Если думать из еще более отдаленного будущего, то это поможет вам подойти к рассматриваемым вопросам более творчески и использовать в свою пользу поворотные точки в вашей среде.

3. Проанализируйте в обратном направлении, отталкиваясь от желаемого результата.

Даже простая визуализация вашей конечной цели и ее установочных факторов может облегчить прохождение всех шагов, необходимых для анализа. Это также поможет четко визуализировать некоторые из последующих шагов, которые иначе трудно было бы себе представить. (Этот метод называют «обратной индукцией».)

4. Представьте, что вы никогда раньше не работали в компании: какие варианты вы видите?

Это классический пример гибкости мышления, которая является блестящим способом избежать застенчивости вследствие чрезмерной идентификации с компанией в потенциально скользкой ситуации.

5. Представьте, что вы никогда раньше не работали в отрасли: какие варианты вы видите?

Это один из моих любимых способов: фактически, вы выступаете в роли «промышленного антрополога», который смотрит на вещи так, как будто видит их в первый раз; это позволит вам отбросить некоторые из ваших предположений, убеждений и ожиданий, которые являются частью «промышленного мышления».

Памятка по хитроумию 78.

Если быть точнее, то этот способ может привнести в отрасль некоторые базовые вещи из других отраслей, которые радикальным образом поставят под сомнение «то, как мы делаем это здесь».

6. Представьте, что вы — инопланетянин!

Этот вариант проявления гибкости мышления не только весьма пронациателен, но и забавен. Во многих отраслях промышленности работают настолько своеобразно и специфически, что «мышление инопланетянина» будет неизбежно порождать радикальные идеи: например, в таком режиме мышления я однажды зашел магазин товаров для ритуальных услуг, и мне сказали: «О, у нас очень много работы». Оказалось, что к ним приходит один-два клиента в неделю, поэтому первая инопланетянская мысль, которая у меня возникла, была: «Зачем им магазин? Почему бы не задействовать интернет, выезжать к клиентам по звонку, а здесь организовать пункт хранения?»

7. Расскажите свою историю о том, как могут разворачиваться события в будущем, включая то, что могут решать те или иные игроки, почему, когда и с какими последствиями («Туннель неопределенности»).

Рассказывание историй может быть отличным способом эффективно включить «дальний свет» на вашей машине, благодаря чему вы сможете видеть в два раза дальше. Этот метод помогает не только справиться с изменениями и неопределенностью негативного характера, но и увидеть более полный спектр возможностей, а также более четко определить их временные рамки (что не менее важно).

8. Представьте, что вы — конкурент.

Представляя себя в роли конкурента, вы мыслите с его точки зрения и смотрите на рынок с его позиции, как будто обладаете его ресурсами и его вероятными/потенциальными намерениями. Это может привести к появлению стратегий, о которых вы не думали, и таких, которые вы могли бы провести сами.

9. Представьте, что вы — новичок в отрасли.

Этот мысленный эксперимент может беспощадно избавить вас от самодовольства как конкурента и почти наверняка покажет вам, что возможны другие рынки и другое конкурентное позиционирование. Так, вы можете увидеть, что у вас может быть гораздо более эффективно организованное прямое обслуживание, большая ясность ценообразования, гораздо более простая бизнес-модель и себестоимость, а также сочетание стратегических активов и компетенций.

10. При разработке стратегий анализируйте, отталкиваясь от потребностей клиентов.

Трудно представить себе лучший или более ценный источник стратегических данных, чем ваши клиенты, которые являются самыми дешевыми консультантами по стратегическим вопросам! Вы можете спросить их, как вы можете создать им больше ценности, избавиться от напрасных трат и размывания ценности, или узнать у них, какие продукты и услуги из тех, которых еще нет, вы могли бы предоставить им сейчас или в будущем. Вы можете вступить с ними в диалог о своих будущих клиентах и потребностях рынка, а также о том, как вы могли бы помочь им конкурировать и расти на их будущих рынках. Просто дерзайте и задавайте такие вопросы, которые значительно улучшат ваши взаимоотношения.

Памятка по хитроумию 79

Комментарии к пунктам 1–10

Первые пункты вопросника позволяют нам познать силу ментальных экспериментов через восприятие различных взглядов на мир, отличных от

наших собственных, а в случае с клиентами — через прямое обращение к ним с вопросом о том, что они на самом деле думают. Мы также видим здесь связь с гибким мышлением через смещение точки отсчета из «здесь и сейчас» в другое пространственно-временное положение: будущее или результат. Все дело в «ментальной эластичности».

11. Испытайте «внетелесный опыт», вообразив себя клиентом, партнером по союзу, поставщиком или регулятором.

Суть в том, чтобы практиковать эту гибкость мышления в более широком плане, предвидеть поведение стейкхолдеров и то, насколько эффективными будут ваши существующие и новые стратегии в обращении с ними.

12. Станьте настоящим клиентом вашего собственного бизнеса.

Это означает, что вы, действуя «под прикрытием», выступаете в качестве клиента собственного бизнеса и узнаете, какие удовольствия (как хотелось бы надеяться!), но особенно какие разочарования, связанные с вашим собственным бизнесом, на самом деле испытывает клиент. Может, вы увидите что-то, что действительно побуждает вас быстро и легко принять решение о покупке, или действительно глупые вещи, которые вызывают непонимание и, возможно, даже раздражение, из-за чего вы можете решить уйти к конкуренту? Почему эти вещи появились и что вы можете с ними сделать?

13. Вникните в процессы и критерии клиентов, связанные с покупкой.

Доскональное знание того, каковы критерии покупки ваших клиентов по типу клиента (или по типу сегмента, если это бизнес-клиенты), дает большую гибкость в адаптации своей конкурентной стратегии. Разумеется, «конкурентная стратегия» не идентична независимо от конкурентного ландшафта! Даже с точки зрения лозунга группы HSBC «Думай глобально — действуй локально», конкуренция на микроуровнях требует гибкости и динамичности. Кроме того, процессы покупки клиентов могут быть такими же переменными, если не более, чем их реальные критерии покупки.

14. Изучите их кривые ценности во времени. Переделайте их.

Чуть позже мы более полно рассмотрим кривые ценности во времени. Достаточно сказать, что они представляют собой воспринимаемую полезность или ценность, опыт которой переживает клиент через приобретение, потребление и усвоение продукта или услуги, — высокую, среднюю, низкую или даже отрицательную, отображенную в виде кривой на протяжении всего жизненного цикла потребления. Здесь можно повысить и удлинить пики, сгладить впадины и склоны, но для этого надо подумать, как это сделать. Кривая не решит проблему сама по себе. Но она, безусловно, поможет сос-

редоточить внимание на том, какие проблемы и возможности имеются на фазах получения опыта во временном измерении.

15. Изучите систему ценностей бизнеса клиентов и подумайте о том, как вы можете помочь добавить в нее больше ценности и как вы можете помочь им количественно оценить улучшение.

«Система ценностей бизнеса» — это ментальная карта ключевых видов деятельности, создающих ценность бизнеса, и их взаимозависимостей. В отличие от «цепочки создания ценности», она не ограничена линейностью и является интерактивной.

Памятка по хитроумию 80.

Ее можно перерисовать, чтобы показать новые виды деятельности, новые конфигурации и потоки, а также упрощения и удаления, тем самым генерируя новые идеи для создания ценности. Ее можно нарисовать и для прошлого, и для настоящего, и для будущего. Мы рассмотрим ее более подробно позже (в Главе 7).

16. Избегайте всех возможных областей, создающих неудобства для совершения покупки.

Большая доля ценности теряется в процессе, в ходе которого скрытый потребительский спрос, будучи активизирован, затем упускается из-за отвлекающих факторов и утечек, вызванных отчасти неудовольствием из-за трудностей и неудобств в совершении покупки. В качестве классического примера можно привести аптеки Boots и книжные магазины WH Smith в городских районах СК, в которых уже до обеда выстраиваются длинные очереди, поэтому людям, у которых есть только три минуты, чтобы найти то, что им нужно, совершить покупку и выйти, приходится покидать магазин с пустыми руками! Возможно, не случайно эти два ритейлера являются лидерами рынка, и часто лидеры рынка склонны к самоуспокоенности. Обычно же неудобство в совершении покупки может привести к потере до 30–50% спроса.

17. Сделайте так, чтобы клиентам было максимально удобно совершить покупку.

Зеркальное отражение пункта 16, но здесь вместо того, чтобы выявлять области наиболее очевидных недовольств и утечек, мы фактически перестраиваем и перепроектируем операционные и сервисные системы с нуля.

18. Какие технологии из тех, что уже доступны и, возможно, используются в других отраслях промышленности или появятся в обозримом будущем, позволят вам по-новому повышать ценность?

Цифровые технологии развиваются сейчас очень быстро, и человек, сдерживаемый вялыми корпоративными практиками, не успевает на них реагировать, что означает возможность использовать технологии для создания новых бизнес-моделей. Так, технология международной конференц-связи уже достаточно продвинута для того, чтобы осуществлять обучение руководителей, продавать образовательные программы для руководителей на международном уровне без необходимости выходить на этот рынок; главным ограничением является отсутствие на настоящий момент «лучшей признанной платформы».

19. Не допускайте какого-либо разрушения и разбавления ценности.

Есть много источников разрушения ценности (которые ухудшают положение клиента или вашего бизнеса) и еще больше источников создания ценности ценой чрезмерных усилий и затрат, а также таких, где добавленная ценность может быть намного более концентрированной, чем на самом деле. Если вы сможете честно взглянуть на ситуацию (например, напрямую объявить «стратегическую амнистию»), то пересмотр этих вещей, вероятно, будет очень продуктивным.

20. Сделайте так, чтобы клиент не смог удержаться от покупки.

Этот аспект потребительской ценности отличается от простого удобства: он работает на эффекте «приманки», то есть чего-то действительно особенного, что заставляет нас чувствовать какое-то «блаженство от покупки», что заставляет нас «светиться» от потребления продукта или услуги в течение некоторого времени после этого.

Памятка по хитроумию 81.

Мы можем разбить эти вещи на «возбуждающие факторы» и отобразить их на карте, чтобы увидеть, насколько они сильны и побуждают, и как они различаются у разных клиентов.

Комментарии к пунктам 11–20

Эти пункты начинают с предложения быть более гибкими в мировоззрении, а затем фокусируют на богатстве потенциальных хитроумных планов, заставляя вас смотреть с точки зрения клиента, в том числе через кривую ценности с течением времени, «систему ценностей бизнеса», а также проявлять внимание к таким вещам, как невозможность противостоять покупке в сравнении с разрушением ценности и удобство обслуживания в сравнении с неудобством. В следующем блоке мы обратимся к более широкому конкурентному контексту. Примечательно, что большая часть этого анализа содержит весьма динамичный элемент, поскольку потребности и ценности клиентов с течением времени меняются.

21. Изучайте своих конкурентов и занимайтесь самосовершенствованием.

Знание конкурентов состоит не только в определении широкого относительного позиционирования, но и в более глубоком проникновении в искусство возможного. Чем конкурент действительно отличается, так это динамическим сочетанием различных возможностей и стратегических активов, а не просто их относительной силой по отдельности. И если мы увидели, что в некоторых отношениях один из конкурентов делает что-то весьма хитроумно, то какой «блестящий план» мы можем придумать, чтобы его опередить?

22. Узнайте, как другие отрасли подходят к делу более эффективно, и задайте себе вопрос: если бы я был из другой отрасли, то какие варианты добавления ценности/снижения затрат мог бы придумать?

Идеи из других отраслей могут быть даже интереснее идей, которые вы почерпнете от конкурентов. Это связано с тем, что конкурент будет более доступным и поддающимся имитации, а из других отраслей мы можем получить еще более мощные идеи. Кроме того, реализованные идеи из других отраслей могут быть менее прозрачными для конкурентов, поскольку последние с меньшей вероятностью поймут, что происходит. Иногда это официально называют «бенчмаркингом».

23. Выстраивайте барьеры для имитации.

При создании «Хитроумного плана» мы должны воспользоваться возможностью предусмотреть в нем некоторые препятствия, затрудняющие копирование, иначе конкурентное преимущество не будет устойчивым. Кроме того, очевидным элементом такого плана будет попытка хранить некоторые тонкости настолько скрытыми от глаз, насколько это возможно — в идеале, в «черном ящике» (как хранится, например, секретная формула сиропа Кока-Колы). Часто такие барьеры возникают из-за того, что мы используем уникальную комбинацию, или из-за того, что мы с легкостью реализуем свою стратегию. Или они могут заключаться в том, что мы делаем что-то быстрее, получая, таким образом, динамические преимущества. Конкуренты могут стараться подражать вам, но к тому моменту, когда они доберутся до того места, где вы были год назад, вы получите уже двухлетнее преимущество перед ними.

Памятка по хитроумию 82.

24. А также барьеры для замещения.

Аналогичные аргументы применимы к замещению (то есть к ситуации, когда ценность удовлетворяет потребностям целевого клиента, но она реализуется другими способами, например, через другие каналы распре-

деления, технологии или самостоятельно). Сюда может входить попытка связать клиентов более долгосрочными контрактами, гораздо более мощный брендинг. Это может быть укрепление «ценностного предложения», т. е. информирование клиента о том, какую наибольшую ценность он получит, как и по какой цене.

25. Затрудняйте переключение клиентов.

Здесь мы возвращаемся к клиенту, но в конкурентном контексте: как мы можем сделать его или ее зависимым экономически, за счет возможностей, привычки и эмоционально от того, что мы делаем для них и как мы это делаем? Очевидно, что наши чрезмерные усилия здесь, например, формирование чрезмерной зависимости клиента от наших систем, могут создать нам репутацию рыночного манипулятора, что более чем опасно. Так что в данном пункте мы должны сделать некоторые предупреждения о «вреде для здоровья».

26. Используйте время в переговорах, чтобы максимизировать свою относительную переговорную позицию.

Углубляясь в конкурентные силы Портера, рассмотрим вопрос о том, как можно изменить переговорную позицию по отношению к клиентам, поставщикам, партнерам по союзу, поставщику или покупателю бизнеса и другим стейкхолдерам. Если вы видите, что быстро договориться не удастся и что перед ними стоит большая воспринимаемая или реальная необходимость заключить сделку, то используйте игровое время в свою пользу, не торопитесь, действуйте красиво и медленно... тантрически...

27. Отрегулируйте собственную воспринимаемую и реальную срочность, чтобы заключить максимально выгодную сделку.

Это обратная ситуация, с которой мы встретились выше в пункте 26. Будьте очень внимательны к воспринимаемому психологическому давлению на самого себя, к своему намерению заключить сделку и просто попытайтесь поставить все это в режим ожидания: сохраняете терпение до тех пор, пока не увидите признаки того, что другая сторона начинает волноваться.

28. Всегда старайтесь максимально увеличить количество и качество ваших вариантов.

К началу переговоров исследуйте многообразие вариантов, которыми вы располагаете. Во время переговоров избегайте смотреть на «заключение этой сделки» как на единственный вариант и имейте в виду, что у вас всегда есть возможность поставить любые переговоры в режим ожидания, а также четко определиться со своими условиями «ухода». Таким образом, рассматривайте заключение сделки преимущественно как «условную стратегию».

29. Держите своих соперников в догадках как можно дольше.

Это прежде всего касается стратегического управления временем: не делайте окончательного выбора до тех пор, пока это возможно, чтобы исключить частично здравые решения, а также принимайте решения на основе последней информации.

Памятка по хитроумию 83.

30. Предпринимая тот или иной шаг, двигайтесь непредсказуемо, быстро, вводя в заблуждение, вызывая потрясение и ужас.

Это утверждение прямо вытекает из «Искусства войны» Сунь-Цзы: часто действовать быстро и динамично настолько же важно, как и изначально следовать нужной стратегии (как в военной стратегии).

Комментарии к пунктам 21–30

Существует множество способов использовать конкурентный контекст через управление воздействием конкурентных сил Портера, и в частности через искусство управления переговорами и временем для хитроумной максимизации ценности. Прежде всего, ключом к успеху в конкурентной борьбе являются решительность, динамичность и целеустремленность.

31. Если кто-то говорит, что вы не можете что-то сделать, становитесь еще более решительными и вдохновенным на преодоление препятствий («энтузиазм от наличия ограничений»).

Это один из моих самых любимых приемов! В буквальном смысле: если кто-то в ходе обсуждения стратегии говорит: «О, мы не можем этого сделать» или, что еще хуже: «Нам нельзя этого делать», я чувствую энтузиазм. Я не останавливаюсь ни перед чем, чтобы обойти препятствие, поднырнуть под него или пролететь над ним.

32. Если есть какое-то препятствие, то откуда оно взялось, и как мы можем его обойти?

Это «глубокое погружение» с целью узнать, в чем состоит причина трудности; для диагностики симптома и первопричин можно использовать, например, анализ «рыбья кость».

33. Сначала избавьтесь от самого трудного ограничения.

Это взято из «теории постановки целей», где для решения проблемы необходимо снять самый серьезный барьер или убрать то, что останавливает вас в первую очередь. За счет этого ослабить другие ограничения становится легче.

34. Если бы у нас была «стратегическая амнистия», то смогли бы мы проявить большую креативность?

«Стратегическая амнистия» — это когда вы договариваетесь о прекращении выполнения определенных стратегических решений или стратегических проектов, которые привели к смешанным результатам или провалу, и используете это как источник полезного опыта. От этого можно получить также немного удовольствия. Главное — помнить о том, что амнистия — не повод для обвинения и наказания. Этот процесс может действительно разблокировать стратегическое мышление и знания, а также может стать источником некоторых хитроумных планов и идей.

Памятка по хитроумию 84.

35. Какие варианты позволяют достичь желаемого результата за меньшее время, с меньшими затратами и трудностями?

Это подмножество идеи о Хитроумном плане. Как вам перестроить свою стратегию, чтобы она была действительно умной?

36. Какие варианты способов разработки стратегии у вас есть? Практикуйте «Камасутру» (если вы решили что-то сделать, то для этого всегда есть 100 разных способов).

Это базовый совет, о котором никогда нельзя забывать, поскольку очень легко по умолчанию использовать самый очевидный способ разработки стратегии, особенно когда их может быть много. Помните об этом!

37. Каковы варианты **времени** разработки стратегии?

Существует также много вариантов выбора времени: стратегия может потерпеть неудачу в момент А, но могла бы преуспеть в момент В.

38. Каковы варианты того, **с кем** разрабатывать стратегию?

Как я уже говорил ранее, всегда ищите спектр вариантов, а не один или два; это же относится к тому, с кем вы разрабатываете стратегию: с кем-то из компании или извне, в ходе краткосрочного или долгосрочного сотрудничества.

39. Какие степени свободы у нас действительно есть? (т. е. с какими переменными мы можем играть)?

Это вопрос, который лежит в основе «Отпуска». «Степени свободы» — это измерения выбора, которые у вас есть: например, рынки, сегменты клиентов и способы добавления ценности к потребительской ценности, различные способы добавления ценности. Как правило, каждый из них может дать пять или более вариантов и даже больше, если сочетать степени свободы друг с другом.

40. Представьте, что у вас новый бизнес и что в вашем распоряжении имеется наибольшая часть (но не вся) ваших стратегических активов: какие стратегические варианты вы можете придумать?

Это отличный способ глубокого анализа вашего бизнеса. Если вы уберете некоторые вещи из тех, на которые вы привыкли полагаться и опираться, то это также может снизить нагрузку, ограничивающую ваше мышление. Например, если бы у меня не было бизнеса в СК, то как бы выглядел мой изначально глобальный бизнес и как бы я занимался международным стратегическим консалтингом (т. е. не только обучением руководителей)?

Комментарии к пунктам 31–40

Это весьма ценный блок, с помощью которого вы сможете прийти к идеям, лежащим в основе Хитроумного плана, а также к пониманию существования массы стратегических вариантов того, что вы делаете, как вы это делаете, когда вы это делаете и даже с кем вы это делаете. Я также показывал, как генерировать некоторые более специфические идеи, исследуя степень их стратегической свободы, перенастраивая их или добавляя к своей базе стратегических активов.

Памятка по хитроумию 85.

41. Если бы у вас был только один новый стратегический актив, то каким бы он был, и что бы вы могли с этим сделать?

Это крайне интересно: вы визуализируете то, чего у вас нет, но можете себе представить, как интересно было бы привнести это в вашу систему ценностей бизнеса и как это станет настоящим катализатором.

Например, эта книга как таковая является одним из моих стратегических активов. Кроме того, она может принести другие интересные сопутствующие выгоды: так, за год до публикации я направил ее пяти глобальным компаниям, которые занимаются обучением руководителей. К моменту выхода книги у меня будут заявки на проведение конференций, курсов в бизнес-школах, заказы на международный консалтинг и стратегический коучинг.

42. Какой ход больше всего вывел бы ваших конкурентов из равновесия?

Теперь мы вступаем в область «теории игр», где при формулировании своей стратегии вам нужно продумать интерактивные ходы других людей. Вы можете вывести их из равновесия, сделав неожиданный ход или значительный ход, или ход, который, как они думают, вы бы сделали уже давно, если бы собирались его сделать.

43. Где и как мы могли бы нанести ущерб нашим конкурентам несоразмерно любой цене для вас?

В идеале, это был бы такой шаг, при котором то, что вы сделали и как, принесло бы им фактически больше вреда, чем вам в финансовом плане, в плане забот или в обоих отношениях.

44. Как вы можете изменить правила игры в целом, а если правила игры меняются, то как вы сможете с этим справиться?

Возвращается к теории игр: самое неприятное для любого устоявшегося и уверенного в себе конкурента — внезапно проснуться и обнаружить, что кто-то смещает целевые показатели и действует вопреки преобладающему «отраслевому мышлению» (предположениям, убеждениям и ожиданиям, разделяемым в отрасли). Это может стать реальным рычагом воздействия. И если вы проделали сценарный анализ с помощью историй о будущем, если вы смогли усмотреть грядущие изменения, то даже эти изменения весьма тревожные, этот вариант вы сможете использовать в своих интересах, если займете передовую позицию.

45. Если какой-то вопрос связан с политикой, то представьте, что ее не существует: создайте «зону, свободную от политики».

Собственно, об этом вы можете объявить открыто. Данный метод особенно полезен в случаях, когда стратегический вопрос является особенно чувствительным или может вызвать споры.

46. Если вы пытаетесь повлиять на стейкхолдеров, представьте себя телепатом: что сейчас занимает их внимание и вызывает наибольшую озабоченность?

Это сказочно богатый источник информации о «параллельном мире» с точки зрения «стратегии» планов стейкхолдеров. Чем больше у вас опыта, тем более осведомленным вы будете об этих планах и их взаимодействии в целом и вне стратегической арены. Это требует процесса построения догадок, исследования и умственной и эмоциональной гибкости, которая повышается с течением времени и с опытом.

Памятка по хитроумию 86.

47. Изучите то, как конкретные стейкхолдеры мыслят и принимают решения, и найдите «переломные моменты» (для принятия или отклонения решения).

Это больше относится к стилю и процессам принятия решений ключевыми стейкхолдерами и дополняет пункт 46 выше.

48. Каков оптимальный момент для того, чтобы подойти к стейкхолдерам или попытаться «завершить сделку»?

Время влияния может быть столь же важным, как и стратегия влияния: старайтесь избегать случаев, когда ваш объект чувствует себя подавленным или разочарованным, или просто в плохом настроении. Спросите, подходящее ли сейчас время для разговора об X.

49. Если у вас мало рычагов влияния на что-то, как вы можете создать больше рычагов влияния?

Это может показаться таким же нелогичным, как предложение преодолеть в первую очередь наиболее трудные и наиболее ограничивающие препятствия. Но довольно часто, исследуя причины, по которым вы чувствуете себя бессильным, вы можете найти некоторые подсказки, как ситуацию обойти. Анализ стейкхолдеров может дать вам некоторые подсказки.

50. Не думайте о том, что кто-то может быть против вашей идеи, по крайней мере во время ее первоначальной формулировки.

Это тоже может показаться нелогичным, поскольку приемлемость для стейкхолдеров является фундаментальной частью процесса оценки стратегических вариантов. Но в том, чтобы воздействовать на закостенелое сопротивление с одной из сторон, есть смысл. Если даже просто подумать об этом, вы получите более радикальные и более эффективные варианты решения стратегической проблемы.

Комментарии к пунктам 41–50

Они делятся на две основные группы. Первая — о том, как вы можете использовать теорию игр для борьбы с конкуренцией. Вторая — о том, какие хитрости вы можете использовать на пути влияния на стейкхолдеров, понимая их лучше, чем они понимают самих себя, — их планы, стили и процессы принятия решений.

51. Если есть угроза, то как вы можете превратить ее в возможность?

Это не самое очевидное, о чем думаешь прежде всего, но такой ход может привести к самым удивительным прорывным идеям: представьте, что вы столкнулись с проблемой влиятельного и негативно настроенного стейкхолдера. Может быть, в его планах есть что-то, что может заставить его развернуться в отношении к вашему делу, поэтому, возможно, стоит просто плыть вместе с ним по течению и смотреть, что произойдет?

52. Если есть проблема, то откуда и как она появилась?

Опять же, когда есть какая-либо проблема, то после проведения причинного анализа методом «глубокого погружения» неизменно возникает необходимость принять более сложный и фундаментальный подход к решению этой проблемы, а именно провести исследование, которое мы будем называть позже анализом «рыбья кость».

Памятка по хитроумию 87.

53. Можете ли вы изменить суть понимания проблемы?

Примером может служить попытка посмотреть на проблему как на возможность, но есть также много других способов: посмотреть на нее,

например, как на проблему не об одном, а о другом, как на более широкую или более глубокую проблему, как на «более мягкую» проблему, а не как на «более жесткую» проблему и т. д.

54. Может ли быть так, что проблема имеет несколько составляющих, и что мы сможем ее устранить, решая ее по частям?

Довольно часто проблема является не единичной, а составной, и каждая из ее составляющих требует «глубокого погружения» и исследований взаимосвязей между другими составляющими.

55. В чем настоящая трудность любой трудной проблемы?

Если проблема действительно трудноразрешима, вы можете просто остановиться на ней и задать себе вопрос: «Почему эта проблема так трудна?» (анализ «метапроблемы»).

56. Можете ли вы организовать «свободное пространство»: выделить время для того, чтобы подумать только о проблеме и выработать полный и непредвзятый взгляд на нее?

Иногда вам нужно уйти в какое-то тихое медитативное пространство, свободное от всех других проблем, чтобы ваше внимание могло достичь сингулярности, а ум мог войти в состояние «потока». Я знаю, что люди иногда делают перекур, чтобы за сигаретой найти решение своей проблемы (хотя лично я бы не рекомендовал этого: я сам предпочитаю делать стойку на голове, которая очищает ум и не вредна для здоровья!)

57. Если бы вы проводили семинар в стиле «конец света», то есть структурированную, но творческую групповую работу под давлением времени, как если бы вам нужно было спасти мир, то принесло бы это какие-либо плоды?

Это наиболее эффективная уловка для организации групповой работы, когда вы имеете дело со множеством вопросов, а также, скорее всего, с когнитивным, эмоциональным и политически сопротивлением иному мышлению, пониманию и суждениям. «Сценарий конца света» может создать реальное ощущение срочности.

58. В качестве альтернативы попробуйте организовать непринужденную «игру», помогающую прийти к решению.

Иногда для того, чтобы раскрыться, людям нужно что-то безопасное, веселое и легкое, например, игра за приз «Как можно думать по-другому?» (например, какое применение можно найти для кокоса?)

59. Если вы не можете придумать творческую идею, то кто может?

Вам не обязательно быть центром творческой работы: окружите себя другими творческими людьми. Зачем заводить собаку и потом все время лаять самому? Не гнушайтесь идеями других людей!

60. Можете ли вы найти решение из других сфер жизни?

Вы можете прийти к решению, посмотрев на то, как другие решали такого рода проблемы в аналогичных или других местах.

Памятка по хитроумию 88.

Комментарии к пунктам 51–60

В этих пунктах мы рассмотрели важность переформулирования проблемы, психологического дистанцирования от нее или, наоборот, штурма в поиске решения.

61. Вместо того, чтобы пытаться решить проблему лоб в лоб, подумайте, какие альтернативные процессы могут привести к фактическому решению проблемы?

Я беру эту (общую) идею из современной теории физики, где прорывы были достигнуты путем разработки альтернативного способа мышления о проблеме. Так, возможными подходами могут быть составление сценариев и обратный анализ из точки в будущем, а также сравнительный анализ с компаниями из других отраслей.

62. Помогает ли решить проблему ответ на вопрос «Чего мы очень-очень сильно хотим?» (Spice Girls)

Это свежий и прямой способ прояснения цели и видения.

63. О каком важном варианте мы не подумали?

Это противоположно методу «Какую важную вещь мы упустили?» и, подобно последнему, помогает выработать новые идеи.

64. Если перед вами стоит проблема, составьте анализ «рыбья кость». Нарисуйте картину. Помогает ли это вам получить более четкое представление о структуре проблемы?

Здесь необходимо представить первопричины в форме «рыбьей кости». Составление этой картины позволит вам отстраниться и дистанцироваться от проблемы, увидеть взаимозависимости и получить некоторое представление о том, что является наиболее/наименее важным.

65. Если вы представите себе, как парите в небе высоко над проблемой в вертолете, поможет ли это вам прояснить ситуацию?

Вертолетное мышление в сочетании с «рыбьей костью» или другим подобным инструментом может быть интересным способом сделать мышление более гибким через визуализацию полета.

66. Если бы вы увидели особенно трудную проблему или человека через обратную линзу телескопа, что бы из этого вышло?

Это еще одна творческая визуализация. Она действительно полезна, когда вы имеете дело с очень трудным человеком. И действительно, когда уменьшаешь его в размере в своем воображении, кажется, что он уменьшается в реальности. Я с успехом делал это в суде, когда проходил процедуру перекрестного допроса со своей бывшей супругой: было интересно, если вспомнить!

67. Как вы можете ликвидировать конкурента(-ов), опережая его/их в будущем путем «лягушачьего прыжка»?

Это классический ход в динамичной конкурентной стратегии. Вместо того, чтобы просто пытаться сократить разрыв с ними, почему бы не расширить свое мышление до визуализации того, чтобы быть настолько же впереди них, насколько вы сейчас позади?

Памятка по хитроумию 89.

68. Как вы можете использовать эмоциональную ценность чего-то, даже если это кажется на первый взгляд товаром широкого потребления?

Мы будем развивать эту тему позже: даже в условиях жесткой конкуренции на рынках у компаний все еще могут быть неиспользованные рычаги для эмоционального обращения к заказчику/клиенту с тем, как вы можете улучшить их опыт и, в частности, то, что они чувствуют, по сравнению с другими?

69. Если бы у нас вообще не было бизнеса или стратегии, какие стратегические варианты мы могли бы предложить?

Иногда такой метод называют «мышлением от нуля»: через расформирование обращенных вовне стратегий в том виде, как они сейчас существуют, и анализ с точки зрения ваших текущих стратегических активов (а также, возможно, некоторых новых). Это весьма освежающий мысленный эксперимент.

70. Где в мире превосходно делают то, что мы бы хотели делать сами?

Помимо внешнеотраслевого сравнительного анализа, двух-трехлетний запас идей может принести изучение более развитых рынков в других странах мира и того, как они работают.

Комментарии к пунктам 61–70

Данный блок сочетает в своей основе две вещи; наличие разных способов структурирования или рассмотрения проблем. Наличие некоторых интересных и динамичных способов конкуренции с помощью стратегий «лягушачьего прыжка», эмоциональной ценности и стратегий «от нуля».

71. Как мы можем использовать к своей выгоде несовершенства рынка?

Помимо пяти конкурентных сил Портера, полезно, как правило, рассмотреть, как могут развиваться несовершенства рынка, и как ими можно управлять, создавая возможности для выявления и получения премии, экономической ценности через отраслевую структуру поведенческих факторов. Это может быть, например, фактическая или скрытая эмоциональная ценность, интенсивная концентрация небольшого числа конкурентов или неполное знание. Или это может быть выявление «естественным образом» образовавшегося места на рынке, которое просто еще не занято.

72. Когда нам стоит выйти из бизнеса, в то время как другие все еще хотят войти на рынок, хотя лучше действительно выйти?

Здесь мы попадаем на территорию СиП (слияний и поглощений) и, в частности, вывода инвестиций. Хитроумный план зачастую состоит в том, что вы замечаете скорое созревание рынка и используете желание других войти на рынок и увеличить долю, чтобы продать свои активы.

73. Перед тем, как начать творить, дайте себе формальное разрешение мыслить иначе.

Стимулирование своего мышления таким образом может показаться немного странным, но как только вы начнете думать о чем-то, то неизбежно натолкнетесь на естественные границы мышления: дайте себе стратегический отпуск!

Памятка по хитроумию 90.

74. Если проблема сложна, постоянно ищите перспективные «направления исследования», как полицейский детектив.

Это отличная метафора. Когда я консультирую по вопросам стратегических затрат, то чувствую, например, что постоянно вынюхиваю обнадеживающие зацепки, которые приведут к выигрышу. Я даже когда-то участвовал в ролевой игре в знаменитого американского телевизионного детектива лейтенанта Коломбо (тем, кто помоложе, придется погуглить!)

75. Представьте себе, что проблема не ваша, а чужая, особенно если она имеет для вас очень важное значение.

Люди часто увязают в проблеме потому, что это их проблема. Если вы отпустите эмоциональную привязанность к проблеме, то это может удвоить ваш стратегический IQ.

76. Оставьте проблему на некоторое время и вернитесь к ней позже, рассматривая ее с несколько иного ракурса.

Если у вас есть время, отложите проблему в сторону и актуализируйте ее позже. Мало того, что вы получите пользу от подсознательной работы над этой проблемой, но и наверняка во второй или третий раз посмотрите на нее немного по-другому. Как вариант, для того, чтобы проверить и стимулировать ваше мышление, можно использовать перерыв, чтобы собрать некоторые свежие данные.

77. Представьте, что вы консультант и даете рекомендации самому себе.

Это дешевый стратегический консалтинг в лучшем своем проявлении! Он не только меняет точку зрения, но и может привести вас к гораздо более радикальным вариантам.

78. Попросите своих клиентов подумать о том, какие у вас могут быть стратегические альтернативы.

Клиенты — весьма богатый источник информации, но мы часто стесняемся спросить их о том, что, по их мнению, мы можем сделать. Не волнуйтесь из-за этого: они будут чувствовать себя весьма польщенными, если вы объясните им, почему вы задаете свой вопрос.

79. Если вы действительно застряли, то отправьте проблему в свое подсознание и попросите его найти решение на следующий день.

Это работает! Когда я предлагаю этот метод, все обычно улыбаются в ответ. Про себя я думаю: «Они делают вид, что им это интересно, но они не попытаются это сделать, потому что они не уверены, что это хоть что-то даст, или потому, что это звучит жутко». Для того чтобы «отправить» проблему в наш бессознательный ментальный процессор, нужны считанные секунды, так что будет стоить просто попытаться? Ну, чисто технически — ничего.

80. Какую ценность вы бы получили, если бы потратили, скажем, половину денег, которые у вас есть, для выполнения задачи, или если бы у вас было, например, в два раза больше денег на это, и половину вы направили на то, чтобы сделать что-то привычное по-другому?

Это отчасти похоже на стратегическое мышление «с нуля», за исключением того, что здесь мы просто стратифицируем свою ресурсную базу с целью устранить эффект уменьшения или увеличения отдачи от масштаба.

Памятка по хитроумию 91.

Комментарии к пунктам 71–80

Выше я перечислил некоторые эклектичные способы вытеснения старых моделей мышления, например, получение рекомендаций от клиента, воображение себя в роли консультанта, поиск направлений исследования, расслоение

доступных ресурсов и даже просьба к подсознанию о том, чтобы «принять нагрузку».

81. Упростите процесс.

Из проектирования бизнес-процессов, или ПБП, можно почерпнуть весьма интересные альтернативные бизнес-модели.

82. Если вы разработали «Хитроумный план», то что что можно в него добавить, чтобы получился «блестящий план»?

Как мы видели в истории о Блэкэддере, вы можете попытаться подняться выше по спирали творчества, чтобы разработать «блестящий план», то есть такой, в который добавлен последний, самый главный ингредиент, позволяющий достичь «стратегического блаженства».

83. Если бы вы визуально набросали матрицы с некоторыми переменными, такими как продукты, рынки, каналы, география, типы клиентов и различные потребности клиентов (в различных сочетаниях), то какие новые возможности (в пустых ячейках) вы бы придумали?

Это расширенное представление того, в каком бизнесе мы находимся/могли бы быть, но с шестью разными переменными.

84. Какой соблазн сделает стратегию неотразимой для стейкхолдеров и сможет активировать их поддержку?

Здесь мы говорим об активаторах: можем ли мы ввести некоторые факторы, которые станут положительным переломным моментом?

85. Какие факторы отбивают интерес стейкхолдеров в участии, и как вы можете эти факторы устранить?

Здесь мы говорим о дезактиваторах: можем ли мы нейтрализовать некоторые из негативных факторов, что станет положительным переломным моментом?

86. Какие есть хитроумные способы влияния на стратегии: например, принятие решения о том, на кого влиять, когда и с помощью каких средств коммуникации и т. д.? (Используйте «Оптопус влияния» из Главы 10, который схематически отображает восемь разных направлений влияния.)

Всегда есть масса потенциальных стратегий влияния, о которых вы можете не подозревать, если не будете систематическим образом исследовать их с помощью всех измерений свободы.

87. Отталкиваясь в анализе от позиционирования стейкхолдеров, минимально необходимого для продвижения вперед, как вы могли бы изменить стратегию таким образом, чтобы стейкхолдеры переместились из их текущей позиции в это пространство?

Это, по сути, умная версия анализа на «безубыточность».

88. Что произойдет, если сочетать различные варианты из «Оптопуса» во взаимодополняющих, а также (отдельно) в не столь очевидных комбинациях?

Данный пункт аналогичен пункту об «Оптопусе влияния», с той лишь разницей, что он охватывает такие измерения, как рыночные сектора, потребительские сегменты, целевая.

Памятка по хитроумию 92.

Добавленная ценность для клиентов и способы добавления этой ценности и т. д.

89. Поэкспериментируйте с вариантом из Матрицы стратегических альтернатив, который кажется изначально непривлекательным: как вы можете перепроектировать его, например, таким образом, чтобы он стал более финансово привлекательным, менее сложным и неопределенным и более приемлемым?

90. Придумайте правдоподобную предсмертную историю любого плана, который вы собираетесь осуществить. Как он провалился и совершенно не оправдал надежд и какие уроки вы можете из этого извлечь?

Вы можете смеяться, но это действительно стоит сделать; стратегии можно формулировать не только путем обратного анализа от будущего восторга, но и от будущей неудачи, и, таким образом, этой неудачи избежать!

Комментарии к пунктам 81–90

В приведенном выше блоке мы в основном перепроектировали то, как делаются определенные вещи, где вариант *prima facie* выглядел изначально не так хорошо.

91. Запишите на бумажку все особенности вашего мышления (убеждения, ожидания и предположения) и выбросьте их (или сожгите); подумайте, в чем действительно состоит проблема, и исследуйте варианты, как если бы у вас была стратегическая амнезия.

Это универсальная и экстремальная версия управления вашим мышлением.

92. Позвольте себе даже те идеи, которые могут показаться изначально глупыми, безумными или простейшими.

Это классическая формула мозгового штурма.

93. Позвольте себе размышлять вслух (после получения на то разрешения).

Это один из способов высвободить поток идей. Когда вы проговариваете свои мысли вслух, поток начинает лучше течь. Кроме того, можно поговорить с тем, чьему мнению вы доверяете. Или это можно применить

в ситуации, когда вы пытаетесь повлиять на других и хотите вынести на обсуждение некоторые потенциально неприятные для них идеи, так что, получив соответствующее на то разрешение, вы привлекаете к этим вопросам внимание.

94. Никогда не высказывайте неконструктивной критики на ранней стадии генерации и формулирования идей: «Создавай, но не забывай проверять» (компания Diageo).

Это великое правило организации работы: чрезмерная критичность или оценочные высказывания могут убить ценные идеи на корню.

Памятка по хитроумию 93.

95. Договаривайтесь о принципах недопущения поведения на «П»: например, «политически обусловленное», «персонально ориентированное», «придирчивое», «причиняющее беспокойство», «педантичное», «прокрастинирующее» и т. д.

Это правило действительно спасает жизни! В тех редких случаях, когда я забывал об этом пункте, я об этом сильно жалел!

96. Исследуйте стратегии, аналогичные той, которую вы рассматриваете, и размышляйте о том, почему они потерпели неудачу: что можно было бы сделать по-другому?

По каждому вопросу стратегического управления есть целые массивы знаний, в которые вы можете и даже должны окунуться, в частности, если в команде вы новичок и не имеете опыта в той или иной области, например приобретения, альянсы, франшизы, реализация сбалансированной системы показателей баллов, ПБП, система Lean, изменение культуры, международные стратегии развития бизнеса (в зависимости от целевой страны) и т. д., и т. п. Используйте их!

97. Если вам необходимо больше данных для оценки вариантов, какой самый хитроумный способ получения этих данных за наименьшее время, с наименьшими затратами и уровнем неопределенности?

«Хитроумие» можно применить не только к формулировке самих вариантов, но и к сбору данных. Задайте себе простой вопрос: «Как я могу сделать это за 20% времени?»

98. Если что-то кажется вам очень трудно сделать, поищите естественные стимулы для такой ситуации.

Это не столь очевидно: когда мы называем что-то «трудным», это смещает наше мышление. Но если мы можем просто оставить этот настрой и поискать в ситуации скрытые, неиспользуемые, неактивирован-

ные вещи, то вряд ли ничего не найдем. Мы можем найти такие вещи, как, например, возможность позитивной мотивации персонала на «изменение к лучшему», необходимость избавиться от страха потери еще большего числа рабочих мест или естественные лидеры в рядах, которых можно выдвинуть вперед для содействия руководству.

99. Представьте себя известной и харизматичной фигурой, которая может сразу же проникнуть в суть и преодолеть двусмысленность: как бы увидели ситуацию и какие варианты вы в роли этого человека могли бы придумать?

Например, вы можете представить себя буддийским монахом или да-лай-ламой, Чингисханом, Нельсоном Манделой, Бараком Обамой, Уорреном Баффетом, Джеком Уэлчем или сэром Аланом Шугаром.

100. Помните, что придумывание хитроумных идей требует пространства, времени, свободы от отвлекающих факторов, игры и легкости (найдите «свободное пространство»). Можете, например, отправиться в стратегическое путешествие. Просто садитесь в свою машину и колесите по окрестностям до тех пор, пока у вас не появится хотя бы одна действительно хорошая хитроумная идея!

Здесь мы опять говорим о необходимости создать атмосферу и климат для игривого мышления — для этого вы можете, например, уйти за пределы привычной территории или, по крайней мере, куда-то, где все немного по-другому.

Памятка по хитроумию 94.

Комментарии к пунктам 91–100

Данный блок касается в основном творческого процесса, например, отказа от установок, высвобождение потока идей, пусть даже «глупых», без сопутствующей критики, хитроумного сбора данных и предоставления самому себе творческого пространства и времени. А теперь — последний пункт.

101. Как-то раз я сливал воду из джакузи, но начало темнеть, а я еще не закончил, поэтому я оставил это занятие до следующего дня, а на следующей день было довольно ветрено, поэтому я подумал, что неплохо бы перенести это еще на один день. Чтобы слить воду, я отвинтил заглушку на дне ванны и положил ее рядом.

На следующий день я стал вытирать оставшуюся на дне воду, и зря я не сделал этого раньше, потому что теперь вода была ледяной, а мои пальцы и ноги онемели. Я приготовил шланг, но... куда подевалась эта маленькая заглушка? — ЕЕ НИГДЕ НЕТ! Нигде: ни на настиле, ни в гараже, где хранятся все химикаты для ванн.

Мне совсем не хотелось тратить минимум 15 фунтов на новый, включая почтовые расходы, и оставаться без ванны на целую неделю. Поэтому я обошел дом в поисках чего-то, что могло бы заменить заглушку. Я нашел похожую крышку от одной их банок с чистящим средством и, хотя на ней была защита от детей, попытался ее применить, и, как мне показалось, удачно.

К сожалению, ванна заполнялась почти час, и я обнаружил, что заглушка немного протекала. О боже, мое тактическое решение нужно было менять на более стратегический план: смириться с потерями и заказать новую заглушку. Но теперь, представьте себе, я не мог вытащить заглушку!

Я глубоко сожалел о своем тактическом шаге. Я принес в ванну все свои инструменты и смог в итоге вытащить заглушку, не повредив трубу, к которой она примыкала, но это было очень сложно. Для этого мне понадобились пила, плоскогубцы и зубило!

Я решил погрузиться в свое «вертолетное» мышление, отделить себя от этой проблемы и вернуться к ней снова позднее. На кухне я встретил нашу уборщицу и, предоставив себе «стратегическую амнистию», признался ей в содеянном.

Она сказала: «Ну, она, должно быть, там». Я сказал: «Да, я еще не просил о помощи фею — обычно это срабатывает. Не понимаю, как это может быть. Я знаю, что было ветрено, и сейчас заглушка может быть где угодно».

Она ответила: «Конечно, когда Вы закажете новую, то тут же найдете старую, так как она все это время лежала на траве!»

Затем я пошел в сторону джакузи и на этот раз стал внимательно разглядывать траву, и — не может быть! — вот она, маленькая черная заглушка, в шести футах от настила!

Памятка по хитроумию 95.

Итак, хитроумный пункт номер 101 звучит так:

«Если проблема очень трудна и сложна, то ее решение не обязательно должно быть таковым; ищите простой и легкий вариант!»

Главная тема: отказ от ментальных установок или их изменение

Оглядываясь назад на 101 способ проявления хитроумия, я размышляю о том, что довольно многие из пунктов были основаны на отказе от ментальных установок или изменении мышления. Например, в пункте 4 вы забываете, что когда-либо работали на свою компанию, а в пункте 5 — что работали в отрасли. В пункте 6 вы представляете себя инопланетянином. В пункте 8 вы — конкурент, а в пункте 9 — новичок на рынке. Наконец, в пункте 77 вы становитесь СТРАТЕГИЧЕСКИМ консультантом самого себя.

Освобождение от ментальных установок — это важнейший стратегический навык. Он соответствует процессу когнитивно-поведенческой терапии, в ходе которой люди освобождаются от убеждений о себе и своем мире. Вот некоторые из недавних примеров из моего исследования ситуативных задач, где я обнаружил, что самоочищение от ментальных установок невероятно полезно:

- *Ментальная установка 1:* получить работу в области стратегического консалтинга можно только по рекомендации: **неверно** — из четырех первых генеральных директоров, которым я предложил встретиться, отказался только один.

- *Ментальная установка 2:* вы не можете привлечь внимание самого генерального директора, так как вам нужно пройти через их личных ассистентов, которые выступают в роли привратников: **неверно** — создайте приятные и теплые отношения с их личными ассистентами, сделайте их своими партнерами, и они проведут вас куда вам нужно.

- *Ментальная установка 3:* в наши дни практически невозможно устроиться преподавать в бизнес-школы на условиях гибкого графика: всем нужны преподаватели на полный рабочий день: **неверно** — я работаю на таких условиях в нескольких бизнес-школах!

- *Ментальная установка 4:* легче получить заказы на проведение обучающих курсов для руководителей через посредников из сферы образования, чем напрямую: **неверно** — многие из этих посредников вообще нежизнеспособны, учитывая отсутствие спроса на зарубежном рынке, их высокие постоянные и переменные издержки и маржу, а также их навыки влияния на клиента и формулирования предложений. Кроме того, если я применю свое хитроумие, а смогу найти несколько действительно интересных возможностей, например, связываясь со старыми клиентами, которые перешли работать в другое место и занимают руководящие должности!

- *Ментальная установка 5:* я вряд ли смогу придумать лучший бренд, чем тот, который у меня был в течение 27 лет — «Cambridge Corporate Development» (я переехал из Кембриджа более двадцати лет назад!): **неверно** — за 45 секунд размышлений по этому вопросу, пока я парковался в Lidl, из моего подсознания вынырнул один весьма вероятный кандидат: «Стратегия и корпоративное развитие» (вспомните пункт 79: «Если вы действительно застряли, то отправьте проблему в свое подсознание и попросите его найти решение на следующий день»).

Памятка по хитроумию 96.

Нигде больше влияние ментальных установок не проявляется так ярко, как в спорте. Рассмотрим следующие противоположные установки:

Использование Памятки по хитроумию

Сначала нужно написать основные вопросы, которые могут применяться к конкретной стратегической проблеме, на флипчарте или на доске. Это можно использовать далее для стимулирования размышлений о стратегических вариантах наряду с «Оптопусом». Или вы можете изучить группу идей, взаимосвязанных между собой, чтобы применить более целенаправленный, творческий подход к общим «направлениям исследования». Например, «инопланетное мышление» связано со следующими советами:

- Сделайте так, чтобы клиентам было максимально удобно совершить покупку.
- Анализируйте, отталкиваясь от будущего в направлении текущего положения (путешествие во времени).
- Как вы можете изменить правила игры в целом, а если правила игры меняются, то как вы сможете с этим справиться?
- Если вы представите себе, как парите в небе высоко над проблемой в вертолете, поможет ли это вам прояснить ситуацию?

Чем больше вы применяете эти вопросники, тем больше вы программируете свой ум, чтобы думать боковым, а не строго линейным способом. Действительно, при регулярной практике они поднимут вашу способность быть инновационным и творческим на два порядка.

Резюме и выводы

Хитроумное мышление (и планирование) несет в себе совершенно иную динамику, чем дедуктивные шаги, характерные для обычного стратегического планирования.

Памятка по хитроумию 97.

Чтобы думать не только о том, что находится непосредственно перед человеком, но и о том, что может быть создано, изменено и удалено из поля его внимания, человеческому уму нужна свобода. Если ум не обладает такими навыками от природы или не обучается им на систематической основе, то процесс планирования будет практически наверняка приводить к созданию посредственных планов.

Учебное издание

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Под редакцией А.Н. Петрова

Редактор *П.А. Тимачева*
Компьютерная верстка *Л.А. Солдатовой*

Подписано в печать 17.03.2023. Формат 70×100 1/16.
Усл. печ. л. 21,5. Тираж 100 экз. Заказ 80.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ