КЛАССИКА

MBA

Р. Гаррисон, Э. Норин, П. Брюэр
Управленческий учет
12-е издание

М. Армстронг
Практика управления человеческими ресурсами
10-е издание

Р. Дофт
Менеджмент
8-е издание

П. Кит, Ф. Янг
Управленческая экономика. Инструментарий руководителя
5-е издание

Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг
Менеджмент, ориентированный на рынок
2-е издание

Э. Абель, Б. Бернанке
Макроэкономика
5-е издание

Р. Грант
Современный стретегический анализ
5-е издание

Э. Шейн
Организационная культура и лидерство
3-е издание

Р. Гриффин, М. Пастей
Международный бизнес
4-е издание

П. Этрилл
Финансовый менеджмент для неспециалистов
3-е издание

Дж. Лодон, К. Лодон
Управление информационными системами
7-е издание

Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн
Организационное поведение
8-е издание

М. Армстронг
Практика управления человеческими ресурсами
8-е издание

CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS

ROBERT M. GRANT

Fifth Edition

Blackwell Publishing

КЛАССИКА

MBA

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

РОБЕРТ ГРАНТ

5-е издание

Рекомендовано Советом Минобрнауки РФ по образовательной программе дополнительного профессионального образования «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» в качестве учебника для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования»

IMISP

ПИТЕР®

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск
2008

ББК 65.290-64-21
УДК 331.108.2
Г77

Грант Р. М.

Г77 Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.: ил. — (Серия «Классика MBA»).

ISBN 978-5-469-01303-7

Издание можно по праву назвать одним из наиболее известных по стратегии. Главная его цель — «вооружение» менеджеров и студентов, изучающих менеджмент, основными понятиями, схемами и методами стратегического менеджмента, которые позволят им принимать наилучшие решения как для своих компаний, так и для себя лично.

Автор методично и последовательно рассказывает о понятии корпоративной стратегии, современном стратегическом менеджменте, глубоко анализирует природу и источники конкурентного преимущества компании, рассматривает бизнес-стратегии в контексте разных сфер деятельности, особые вопросы корпоративной стратегии.

Книга предназначена для слушателей программ MBA, имеющих опыт принятия управленческих решений, аспирантов, студентов экономических вузов.

Рекомендовано Советом Минобрнауки РФ по образовательной программе дополнительного профессионального образования «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» в качестве учебника для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования».

ББК 65.290-64-21
УДК 331.108.2

Права на издание получены по соглашению с Blackwell Publishers Inc.
Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 1-4051-1999-3 (англ.)
ISBN 978-5-469-01303-7

© Robert M. Grant
© Перевод на русский язык ООО «Питер Пресс», 2008
© Издание на русском языке, оформление ООО «Питер Пресс», 2008

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию 13

Предисловие 15

ЧАСТЬ I ВВЕДЕНИЕ 19

1 Понятие стратегии 19

Введение и цели 19

Роль стратегии в успехе 20

Основная схема стратегического анализа 27

В чем ошибается SWOT-анализ? 27 | Стратегическое соответствие 28

Краткая история стратегии бизнеса 29

Происхождение и предыстория 29 | От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту 31 | Значение стратегии 33

Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия 35

Как создается стратегия: планирование или возникновение? 37

Различные функции стратегического менеджмента в фирме 41

Стратегия как подкрепление решения 41 | Стратегия как механизм координации 42 | Стратегия как цель 42

Роль анализа в формулировании стратегии 44

Резюме 45

ЧАСТЬ II ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА 49

2 Цели, ценности и эффективность 49

Введение и цели 49

Стратегия как стремление к стоимости 50

В чьих интересах: акционеры или заинтересованные стороны? 50 | Что такое прибыль? 53 | От бухгалтерской прибыли к экономической прибыли 55 | Связь между прибылью и стоимостью предприятия 56 | Применение дисконтированного денежного потока к оценке стоимости компаний, направлений бизнеса и стратегий 58

Стратегия и реальные опционы 60

Оценка стоимости опциона 61 | Стратегия как управление опционами 62

Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ 63

Оценка существующей эффективности деятельности 64 | Оценка альтернативных стратегий 65 | Постановка целей деятельности 67

Ценности, миссия и ви́дение 70

Роль ценностей 70 | Роль миссии и ви́дения 72

Резюме 74

3 Анализ отраслевой структуры: основные принципы 79

Введение и цели 79

От анализа окружающей среды к анализу отрасли 80

Детерминанты прибыли в отрасли: спрос и конкуренция 81

Анализ привлекательности отрасли 82

Модель пяти факторов конкуренции Портера 86 | Конкуренция со стороны товаров-заменителей 86 | Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка 88 | Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами 91 | Рыночная власть покупателей 94 | Рыночная власть поставщиков 96

Применение анализа отраслевой структуры 96

Описание структуры отрасли 97 | Прогнозирование прибыльности отрасли 97 | Стратегии изменения отраслевой структуры 98

Определение отрасли: где провести границы между отраслями 99

Отрасли и рынки 100 | Определение рынков: субституция спроса и предложения 102

От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление главных факторов успеха 106

Резюме 108

4 Дальнейшее изучение отраслевого и конкурентного анализа 113

Введение и цели 113

Развитие модели пяти сил 114

Какое значение имеет отрасль? 114 | Комплементарные (дополнительные) товары: недостающая сила в модели Портера? 115 | Динамика конкуренции: творческое разрушение и гиперконкуренция 117

Вклад теории игр 118

Кооперация 119 | Устрашение 120 | Обязательства 121 | Изменение структуры игры 122 | Подача сигналов 122 | Полезна ли теория игр? 123

Анализ конкурентов 124

Сбор данных о конкурентах 125 | Схема прогнозирования поведения конкурентов 126 | Применение результатов анализа конкурентов 128

Анализ сегментации рынка 129

Использование сегментации 129 | Стадии анализа рыночной сегментации 130 | Вертикальная сегментация: объединение прибылей 134

Стратегические группы 137

Резюме 139

5 Анализ ресурсов и способностей 141

Введение и цели 141

Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии 141

Стратегия, основанная на ресурсах и способностях 142 | Ресурсы и способности как источники прибыли 145

Ресурсы фирмы 147

Материальные ресурсы 147 | Нематериальные ресурсы 151 | Человеческие ресурсы 152

Организационные способности 154

Классификация способностей: функции и деятельность цепочки ценности 155 | Структура способности 156

Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей 160

Достижение конкурентного преимущества 160 | Сохранение конкурентного преимущества 161 | Присвоение результатов конкурентного преимущества 163

Практическое руководство: как заставить работать ресурсы и способности 164

Шаг 1. Идентификация главных ресурсов и способностей 164 | Шаг 2. Оценка ресурсов и способностей 165 | Шаг 3. Развитие стратегических выводов (умозаключений) 168

Развитие ресурсов и способностей 172

Отношения между ресурсами и способностями 172 | Воспроизводство способностей 174 | Развитие новых способностей 174 | Подходы к развитию способностей 177

Резюме 180

Приложение. Управление знаниями и взгляд на фирму, основанный на знаниях 182

Виды знания 183 | Процессы обработки знаний 184 | Взаимопревращение знаний 186 | Взгляд на фирму с точки зрения знаний 187 | Заключение 189

6 Организационная структура и системы управления 193

Введение и цели 193

Эволюция корпорации 194

Фирмы и рынки 194 | Линейная и штатная структуры 195 | Многоотраслевая корпорация 195

Принципы схемы организационной структуры 197

Специализация и разделение труда 197 | Проблема координации 198 | Проблема сотрудничества: стимулы и контроль 199

Иерархия в структуре организации 201

Иерархия как координация: модульный принцип построения 202 | Иерархия как контроль: бюрократия 203 | Механистические и органические формы 205 | Новое отношение к иерархии 206

Применение принципов организационной структуры 207

Определение организационных единиц 208 | Организация на основе степени координации 208 | Другие факторы, влияющие на определение организационных единиц 209

Альтернативные формы организационной структуры 210

Функциональная структура 211 | Многодивизиональная структура 212 | Матричные структуры 214 | Неиерархические координационные структуры 216

Управленческие системы координации и контроля 218

Информационные системы 218 | Системы стратегического планирования 218 | Финансовое планирование и системы контроля 221 | Системы управления человеческими ресурсами 222 | Корпоративная культура как механизм контроля 223 | Интеграция различных механизмов контроля 224

Резюме 224

ЧАСТЬ III АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА 227

7 Природа и источники конкурентного преимущества 227

Введение и цели 227

Появление конкурентного преимущества 228

Внешние источники изменений 228 | Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям 229 | Конкурентное преимущество на основе инноваций: стратегии «Новая игра» 232

Устойчивое конкурентное преимущество 234

Идентификация: сокрытие высоких результатов деятельности 236 | Сдерживание и преимущественное право 237 | Диагностика конкурентного преимущества: «причинно-следственная двусмысленность» и «неопределенные возможности подражания» 237 | Приобретение ресурсов и способностей 238 | Преимущество первопроходцев 239

Конкурентное преимущество на различных рынках 240

Рынки с эффективной конкуренцией: отсутствие конкурентного преимущества 240 | Конкурентное преимущество на торговых рынках 241 | Конкурентное преимущество на производственных рынках 243

Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию 245

Резюме 248

8 Лидерство по издержкам 251

Введение и цели 251

Экономия за счет опыта 252

Кривая опыта 252 | Стратегические последствия: роль рыночной доли 253

Источники преимущества по издержкам 254

Экономия за счет объема производства (эффект масштаба) 255 | Экономия за счет обучения 259 | Технология обработки и разработка процессов 260 | Дизайн товаров 262 | Использование мощностей 262 | Затраты на входе 264 | Остаточная эффективность 265

Использование цепочки ценности для издержек 265

Основные стадии анализа цепочки ценности 266

Управление сокращением издержек 267

Динамические аспекты эффективности затрат 269 | Радикальное сокращение затрат 269

Резюме 270

9 Преимущество за счет дифференциации 273

Введение и цели 273

Природа дифференциации и ее преимущества 274

Переменные дифференциации 274 | Дифференциация и сегментация 276 | Устойчивость преимущества за счет дифференциации 277

Анализ дифференциации: спрос 277

Атрибуты и позиционирование товаров 278 | Роль социально-психологических факторов 281 | Широкая и узкая дифференциация 283

Анализ дифференциации: предложение 284

Движущие силы уникальности 284 | Целостность товара 286 | Подача сигналов и репутация 287 | Бренды 289 | Затраты на дифференциацию 290

Давайте сведем все воедино: цепочка ценности и анализ дифференциации 291

Анализ цепочки ценности товаров производственного назначения 291 | Анализ цепочки ценности потребительских товаров 293

Резюме 295

ЧАСТЬ IV БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ В КОНТЕКСТЕ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ 299

10 Эволюция отрасли 299

Введение и цели 299

Жизненный цикл отрасли 300

Повышение спроса 301 | Создание и распространение знаний 301 | Насколько общий характер имеет модель жизненного цикла? 304

Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла 306

Дифференциация товара 306 | Организационная демография и структура отрасли 307 | Местоположение и международная торговля 308 | Природа и интенсивность конкуренции 309 | Ключевые факторы успеха и эволюция отрасли 310

Организационная адаптация и изменение 312

Эволюционная теория и организационное изменение 312 | Проблема подрывных технологий 314 | Управление двойными стратегиями 315 | Формирование будущего 316 | Подготовка к будущему: сценарный анализ 318

Резюме 319

Приложение: альтернативные подходы к классификации отрасли 321

Стратегическая матрица окружающей среды BCG 322 | Классификация отраслей в соответствии с конкурентной динамикой 323 |

11 Технологические отрасли и управление инновациями 327

Введение и цели 327

Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях 328

Инновационный процесс 328 | Прибыльность инновации 330 | Какие механизмы эффективны для защиты инновации? 334

Стратегии эффективного использования инноваций: как и когда входить на рынок 336

Альтернативные стратегии использования инноваций 336 | Выбор времени для инновации: опережать или преследовать? 339 | Управление рисками 341

Конкуренция за стандарты 342

Типы стандарта 344 | Почему возникают стандарты: сетевые эффекты 345 | Победа в войне за стандарты 347

Применение технологических стратегий: создание условий для инноваций 349

Управление креативностью (творческим потенциалом) 351 | От изобретения до инновации: задача межфункциональной интеграции 353

Резюме 356

12 Конкурентное преимущество в зрелых отраслях 361

Введение и цели 361

Конкурентное преимущество в зрелых отраслях 362

Преимущество по издержкам 363 | Выбор сегмента и покупателей 364 | Поиск дифференцирования 365 | Инновация 366

Реализация стратегии в зрелых отраслях: структура, системы и стиль 371

Достижение эффективности затрат с помощью бюрократии 371 | За пределами бюрократии 372

Стратегии для угасающих отраслей 374

Адаптация мощностей к падению спроса 374 | Природа спроса 375 | Стратегии для угасающих отраслей 376

Резюме 377

ЧАСТЬ V КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ 381

13 Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы 381

Введение и цели 381

Трансакционные издержки и сфера деятельности фирмы 382

Фирмы, рынки и трансакционные издержки 382 | Изменение границ между фирмами и рынками 383

Издержки и выгоды вертикальной интеграции 385

Определение вертикальной интеграции 386 | Техническая экономия от физической интеграции процессов 386 | Источники трансакционных издержек при вертикальном обмене 387 | Внутренние административные затраты 389 | Составной риск объединения 392 | Оценка плюсов и минусов вертикальной интеграции 392

Создание вертикальных взаимосвязей 393

Различные типы вертикальных отношений 395 | Выбор между альтернативными вертикальными отношениями 397 | Последние тенденции 398

Резюме 400

14 Глобальные стратегии и многонациональная корпорация 403

Введение и цели 403

Значение международной конкуренции для анализа отрасли 405

Варианты интернационализации 405 | Влияние на конкуренцию 406

Анализ конкурентного преимущества в международном контексте 407

Влияние национальных факторов на конкурентоспособность: сравнительное преимущество 408 | Национальный «бриллиант» Портера 409 | Соответствие стратегии национальным условиям 412

Применение схемы: международное размещение производства 412

Детерминанты географического размещения 413 | Местоположение и цепочка ценностей 413

Применение схемы: стратегии входа на зарубежные рынки 415

Альтернативные стратегии для производства за рубежом 419 | Международные альянсы и совместные предприятия 419

Многонациональные стратегии: глобализация или национальная специализация 421

Выгоды глобальной стратегии 422 | Потребность в национальной дифференциации 424

Стратегия и организация многонациональной корпорации 426

Эволюция многонациональных стратегий и структур 426 | Транснациональная корпорация 429

Резюме 432

15 Стратегия диверсификации 437

Введение и цели 437

Тенденции диверсификации на протяжении длительного времени 439

Послевоенная диверсификация 439 | Изменение фокуса после 1980-х гг. 439

Основания для диверсификации 443

Рост 443 | Снижение риска 443 | Прибыльность 446

Конкурентное преимущество на основе диверсификации 447

Рыночная власть 448 | Экономия за счет широты сферы деятельности 449 | Экономия за счет интернализации трансакций 451 | Диверсифицированная фирма в качестве внутреннего рынка 452 | Информационные преимущества диверсифицированной корпорации 453

Диверсификация и эффективность деятельности 454

Результаты эмпирических исследований 454 | Значение родственности в диверсификации 456

Резюме 458

16 Управление многопрофильными корпорациями 461

Введение и цели 461

Структура многопрофильной компании 462

Теория корпорации М-формы 462 | Деление фирмы на подразделения на практике 465

Роль корпоративного управления 466

Управление корпоративным портфелем 466

General Electric и развитие методов стратегического планирования 467 | Портфельное планирование: Матрица *General Electric / McKinsey* 468 | Портфельное планирование: Матрица BCG «Рост—доля» 469 | Создание стоимости посредством реструктуризации корпорации 472

Управление отдельными направлениями бизнеса 473

Формулирование бизнес-стратегии 474 | Контроль эффективности деятельности и процесс составления бюджета 475 | Стили стратегического менеджмента 478 |

Использование влияния рыночной стратегии на прибыль (PIMS) при формулировании стратегии и оценке эффективности деятельности 479

Управление внутренними связями 481

Общие корпоративные услуги 481 | Связи в бизнесе и типы корпоративной стратегии Портера 482 | Роль корпорации в управлении связями 484

Новейшие тенденции в управлении многопрофильными корпорациями 486

Корпоративные менеджеры как двигатели организационного изменения 487

Резюме 491

17 Современные тенденции стратегического управления 495

Введение 495

Тенденции во внешней среде 496

Что случилось с новой экономикой? 496 | Конкуренция и высокая изменчивость 497 | Давление со стороны социальных групп 498

Новые направления в стратегическом мышлении 499

За рамками акционерной стоимости и сокращения размеров предприятия 499 | Теория сложности 504 | Опционы в настоящий момент времени 507

Ремоделирование организации 508

Структуры, основанные на потенциальных возможностях 509 | Организация, ориентированная на адаптивность 512

Новые способы руководства 514

Резюме 516

Примечания 519

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Роберт М. Грант выделяется своим умением комбинировать понятность и строгость, обсуждая трудные концепции корпоративной стратегии. Его «Современный стратегический анализ» — один из лучших доступных учебников для тех, кто собирается продолжать послевузовское образование и обучение на программах MBA.

Джордж Йипа (Лондонская школа бизнеса)

Уважаемый читатель, вам повезло! Вы держите в руках 5-е издание книги «Современный стратегический анализ», написанной выдающимся специалистом в области стратегического управления Робертом Грантом, профессором менеджмента Джоржтаунского университета, школы, входящей во второй десяток лучших бизнес-школ мира.

Издание долгожданное, и хотя за рубежом это уже 5-е издание, в России Грант до этого не издавался, хотя его книги были известны и использовались в качестве ссылочного материала в ряде курсов ведущих бизнес-школ России, в том числе и у нас — в ИМИСПе.

Главной его целью является «вооружение» менеджеров и студентов, изучающих менеджмент, основными понятиями, схемами и методами стратегического менеджмента, которые позволят им принимать наилучшие решения как для своих компаний, так и для себя лично.

Издание можно по праву назвать одним из ведущих по стратегии и обладающим мировой известностью. В пяти частях и семнадцати главах автор методично и последовательно рассказывает о понятии корпоративной стратегии, современном стратегическом менеджменте, глубоко разбирает природу и источники конкурентного преимущества компании, рассматривает бизнес-стратегии в контексте разных сфер деятельности, особые вопросы корпоративной стратегии. Несмотря на то, что его текущие исследования фокусируются на исследованиях организационных влияний, менеджмента, стратегий диверсификации, организационных изменений в энергетическом секторе, бизнес-опыт автора имеет свои корни в пищевой отрасли *Kraft Foods*, производстве шин *Firestone*, сфере услуг *American Express* и во многих других компаниях. Кроме того, он входит в издательский совет журналов «Стратегический менеджмент» и «Стратегия и лидерство».

Последовательный и иллюстративный рассказ, сопровождающийся многими десятками примеров, является чрезвычайно сильной стороной издания. Читать Гранта — одно удовольствие, хотя данная книга нелегка для восприятия, и, возможно, чтобы понять некоторые моменты, надо будет прочитать раздел или главу несколько раз. Грант — настоящий энциклопедист, описываю-

щий реальные стратегические битвы. Для меня было огромным удовольствием работать с этим материалом с точки зрения прикосновения к трудам действительно серьезных специалистов.

Я уверен, что книга будет с большим энтузиазмом принята рынком деловой литературы.

Для получения дополнительной информации об авторе можно обратиться на сайт www.robertmgrant.com.

Фунтов Валерий Николаевич,
научный редактор, к. т. н., доцент кафедры маркетинга
и стратегии Санкт-Петербургского
международного института менеджмента

ПРЕДИСЛОВИЕ

Цель данной книги состоит в том, чтобы ознакомить менеджеров и студентов, изучающих менеджмент, с основными понятиями, схемами и методами стратегического менеджмента, которые позволят им принимать лучшие решения как для компаний, так и для себя лично. Чтобы достичь этой цели, я написал книгу строго по существу.

В работе используется аналитический подход. Если сам по себе стратегический менеджмент посвящен управлению, направленному на максимально эффективную деятельность, то главные задачи стратегии состоят в том, чтобы идентифицировать источники прибыли, доступные для компании, а также сформулировать и применить на практике стратегию, которая позволила бы воспользоваться этими источниками. В результате появилась эта книга, являющаяся одновременно и теоретической, и практической. Теоретическая она потому, что освещает фундаментальные факторы, определяющие успех в бизнесе. Практической же выступает в том смысле, что глубокое понимание фундаментальных факторов, определяющих успех бизнеса, является базой для стратегий, которые будут работать.

В предлагаемом вашему вниманию 5-м издании этой книги продемонстрировано непосредственное влияние двух главных сил, формирующих сегодня окружающую среду бизнеса: конкуренции и неустойчивости. Инновации, предпринимательство, размывание национальных и отраслевых границ усиливают интенсивность конкуренции. Как следствие, поиски конкурентного преимущества исключительно важны для выживания. Основная моя цель в этом издании книги состоит в том, чтобы углубить и развить анализ конкурентного преимущества, уделив больше внимания необходимости идентифицировать, развивать и использовать ресурсы и способности предприятия. В новом издании больше внимания уделено таким инструментам менеджмента, как управление знаниями, развитие новых организационных возможностей и владение стандартами.

Поскольку темп изменения окружающей среды бизнеса все время ускоряется — под влиянием технологии, децентрализации, изменений предпочтений потребителей, изменчивости обменных курсов и цен на товары, — это влечет за собой далеко идущие последствия в сфере стратегического управления. На базовом уровне создание стратегии выходит далеко за рамки вопросов размещения ресурсов и рыночного позиционирования. Оно ставит такие фундаментальные вопросы, как: что представляет собой наш бизнес? Чего мы пытаемся достичь? каковы особенности нашей организации? Управление в условиях быстрых изменений также требует новых подходов к стратегическому анализу. В этом издании я исследую реальные возможности, модели промышленной эволюции, источники стратегической инновации и влияние усложнения теории.

Предлагаемое вашему вниманию переиздание книги было задумано после серии трагических событий в деловом мире — лопнувшего мыльного пузыря *dot.com*, развала фондовой биржи, последовавшего после технологического бума 1995–2001 гг., и трагических международных событий в сентябре 2001 г. Жестокая реальность первого десятилетия XXI в. нанесла болезненный удар высокомерию и «иррациональному изобилию», которые характеризовали конец 1990-х гг. Результатом этого стало переосмысление фундаментальных прин-

ципов стратегии, в частности осознание необходимости разрабатывать бизнес-стратегии на основе тщательного анализа потребительских предпочтений, конкуренции, а также внутренних сильных и слабых сторон фирмы.

В последние годы стала проявляться недвусмысленная негативная реакция руководителей корпораций на материализм (приверженность материальным ценностям) и крупные ассигнования корпоративного капитала (активы). Компании все больше начинают думать об этических вопросах, устойчивости и ответственности корпораций перед обществом. Это, конечно, не обесценивает подхода к стратегии как к источнику прибыли, однако демонстрирует, что стремление к получению прибыли должно реализовываться на фоне соблюдения равновесия между целями делового предприятия, долгосрочными интересами общества и природы.

Наконец, новое издание «Современного стратегического анализа» вновь подтверждает взаимозависимость между формулировкой и реализацией стратегии. В отличие от других учебников по стратегии в этой книге нет разделения на отдельные части, посвященные либо формулированию стратегии, либо применению стратегии. Я предлагаю интегрированный подход и уверен, что эти вопросы нельзя рассматривать в отрыве друг от друга. Стратегия, сформулированная безотносительно к ее реализации, окажется скорее всего разрушительной и порочной. В то же самое время именно благодаря практическому внедрению происходят рождение и адаптация стратегий. Поэтому я рассматриваю организационный дизайн как часть основного набора инструментов стратегического анализа (II часть этой книги). Главы, в которых исследованы различные типы стратегии и деловые ситуации, предлагают интегрированное рассмотрение вопросов формулирования и реализации стратегии. В то же самое время я установил разумные пределы для рассмотрения вопросов, посвященных практическому внедрению стратегии. В конечном счете реализация стратегии уводит нас в конкретные функциональные области бизнеса: финансы, маркетинг, операционные процессы, управление человеческими ресурсами и информационные системы. Я оставляю эти области на усмотрение специалистов.

В книге отведено очень мало места оригинальным исследованиям — я безжалостно крал идеи, теории и доказательства моих собратьев-ученых. Я в неоплатном долгу перед моими коллегами и слушателями школ бизнеса из Джорджтаунского университета, Городского университета, *UCLA*, Калифорнийского политехнического института, Университета Боккони и Университета Британской Колумбии, где создавалась и апробировалась эта книга. Огромную пользу я извлек из отзывов и предложений профессоров и студентов других школ, где используется книга «Современный стратегический анализ». Я благодарен всем вам. Я продолжаю учиться и искренне надеюсь поделиться своими знаниями с вами.

Роберт М. Грант
Вашингтон, округ Колумбия
Апрель 2004

ЧАСТЬ I

ГЛАВА 1

Стратегия— это большая работа организации. Когда возникает выбор между жизнью и смертью — это Дао выживания или исчезновения. Изучением стратегии нельзя пренебрегать...

Сунь-Цзы. Искусство войны

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели

Роль стратегии в успехе

Основная схема стратегического анализа

- В чем ошибается SWOT-анализ?
- Стратегическое соответствие

Краткая история стратегии бизнеса

- Происхождение и предыстория
- От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту
- Значение стратегии

Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия

Как создается стратегия: планирование или возникновение?

Различные функции стратегического менеджмента в фирме

- Стратегия как подкрепление решения
- Стратегия как механизм координации
- Стратегия как цель

Роль анализа в формулировании стратегии

Резюме

ВВЕДЕНИЕ

ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Стратегия связана с достижением победы. В этой главе объясняется, чем является стратегия, и исследуется ее роль в успехе организаций и людей. Хотя прежде всего нас будет интересовать сфера бизнеса, мы также коснемся исключительной важности стратегии и в других областях человеческой деятельности — в войне, развлечениях, политике и спорте. Мы поговорим об отличии стратегии от планирования. Стратегия — это не детальный план или программа инструкций; это объединяющая тема, обеспечивающая согласованность и задающая общее направление действиям и решениям человека или организации.

Далее мы рассмотрим роль анализа в формулировании стратегии.

Если бы стратегия была только результатом интуиции и опыта, от изучения этой книги было бы мало толку: в этом случае единственным способом изучения было бы «пойти и сделать».

Ключевая предпосылка, которая лежит в основе этой книги, звучит так: существуют понятия, схемы и методы, крайне полезные для формулирования и реализации эффективных стратегий.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- оценить вклад, который стратегия может внести в успешную деятельность людей и организаций;
- понять основополагающую аналитическую схему, лежащую в основе этой книги, где двумя фундаментальными компонентами стратегического анализа являются анализ внешней окружающей среды (прежде всего анализ отраслевой структуры) и анализ внутренней среды (ресурсов и способностей фирмы);
- понять основные тенденции развития стратегии бизнеса за последние 40 лет;
- познакомиться с множеством ролей, которые стратегический менеджмент играет в организациях.

Поскольку цель стратегии состоит в том, чтобы помочь нам побеждать, мы начнем с рассмотрения роли стратегии в успехе.

РОЛЬ СТРАТЕГИИ В УСПЕХЕ

Вставки 1.1–1.3 содержат описания успеха в трех различных сферах деятельности: успех Мадонны в популярном шоу-бизнесе; успех генерала Джяпа и вооруженных сил северного Вьетнама на полях сражений, и успех сестер Уильямс в теннисе. Может ли успех этих столь разных людей и организаций быть приписан каким-нибудь общим факторам?

Ни один из этих трех примеров успеха нельзя приписать превосходству в ресурсах.

- Мадонна обладает витальностью, интеллектом и огромной энергией, но явно не имеет выдающихся талантов в вокальной, музыкальной и актерской областях, необходимых в индустрии развлечений.
- Человеческие и экономические ресурсы армии Северного Вьетнама были ничтожны по сравнению с вооруженными силами Соединенных Штатов Америки и Южного Вьетнама. И, несмотря на это, после эвакуации американского военного и дипломатического персонала из Сайгона в 1975 г. самая могущественная в мире страна испытала унижение по милости одной из беднейших наций в мире.
- Причиной невероятного успеха Венеры и Серены Уильямс на мировом теннисном турнире в 2000–2003 гг. стал их менеджер, тренер и отец — Ричард Уильямс. Выросший в бедной семье, воспитанный матерью-одиночкой, Уильямс никогда ранее не был ни теннисистом, ни тем более тренером.

Однако все эти описанные примеры успеха нельзя списать исключительно на удачу или везение. Конечно, во всех трех случаях имело место счастливое стечение обстоятельств, хотя ни в одном из них не было слепого везения. Гораздо важнее, чем наличие удачи, оказались способность разглядеть появившиеся возможности и наличие четкого ви́дения направления деятельности и гибкости, необходимых для того, чтобы воспользоваться этими возможностями.

Я убежден, что все эти истории успеха объединяет один общий главный ингредиент: наличие разумно сформулированной и эффективно реализованной *стратегии*. Эти стратегии не существовали в виде плана; иногда стратегия даже не была явной. И тем не менее во всех трех случаях мы видим четкую направленность, основанную на ясном понимании правил игры и обостренном осознании того, какие именно маневры помогут получить преимущество.

1. Мадонна сохраняла положение суперзвезды в течение двух десятилетий благодаря стратегии, выстроенной на преданности делу, оппортунизме, периодической смене имиджа и предлагаемого ею продукта, а также прекрасно скоординированному присутствию на множестве рынков.
2. Победа коммунистического Вьетнама сначала над французами, а затем и над американцами стала классическим примером того, как продуманная стратегия, последовательно реализуемая в течение долгого времени, может одержать верх над подавляющим превосходством противника в ресурсах. Основной стратегией Джяпа была затянувшаяся война с вялыми боевыми действиями. Учитывая, что американские вооруженные силы испытывали давление со стороны национальной и международной общественности и не могли полностью использовать свою военную силу, эта вьетнамская стратегия оказалась непобедимой, поскольку она постоянно подтачивала готовность американского правительства продолжать эту дорогостоящую и непопулярную войну за пределами страны.

3. Доминирование сестер Уильямс в женском теннисе стало воплощением стратегии, сформулированной их отцом Ричардом Уильямсом еще до рождения девочек. Стратегия была построена на систематическом развитии игровых навыков и физической силы, на воспитании напористости и психологической гибкости и на формировании в семье атмосферы, обеспечивающей конкуренцию, дисциплину и поддержку.

Мы можем продолжить. Как эти примеры характеризуют особенности стратегии, ведущей к успеху? Во всех трех историях можно выделить четыре общих фактора (рис. 1.1):

РИСУНОК 1.1

Общие факторы успешных стратегий

1. *Цели, которые являются простыми, согласованными и долгосрочными.* Все три человека продемонстрировали целеустремленность в достижении одной ясно обозначенной цели, которую они неуклонно преследовали в течение большей части своей жизни.
   - Карьера Мадонны демонстрирует неустанное стремление к статусу звезды; все прочие стороны ее жизни подчинены этой цели.
   - Все усилия Северного Вьетнама были направлены на достижение конечной цели — воссоединение Вьетнама под правлением коммунистов и освобождение вьетнамской территории от иностранной армии. В противоположность этому деятельность американцев характеризовали запутанные и неясные цели. Что делали Соединенные Штаты на самом деле: поддерживали своего союзника, стабилизировали обстановку в Юго-Восточной Азии, участвовали в качестве наемников в войне против Советского Союза или вели идеологическую борьбу против мирового коммунизма?
   - Ричард Уильямс демонстрирует великолепный пример целенаправленного воспитания — в отличие от остальных родителей, которые ставят цели для своих детей, Уильямс завел детей, чтобы достичь определенной цели.
2. *Глубокое понимание конкурентной окружающей среды.* Все три человека планировали свои стратегии на основе глубокой оценки среды, в которой они конкурировали.
   - Фундаментальным фактором постоянного успеха Мадонны стало понимание ею компонентов славы и основ популярности. Оно начиналось с основного маркетингового принципа «секс может продавать» и заканчи-

ВСТАВКА 1.1

Мадонна

Летом 2003 г. не наблюдалось практически никаких признаков того, что карьера 44-летней Мадонны Луизы Вероники Чикконе пошла на спад. На протяжении всего мая ее десятый альбом «American Life» («Американская жизнь») возглавлял все рейтинги популярности. Подписание соглашения с компанией GAP о стимулировании сбыта ее одежды поспособствовало изданию первой книги для детей, написанной Мадонной, — «Английские розы». Тем временем количество проектов, осуществляемых ее собственной компанией *Maverick*, занимающейся звукозаписью и производством фильмов, продолжало расти. Двадцать лет спустя после своего первого альбома, ставшего хитом, Мадонна оставалась самой высокооплачиваемой женщиной в мире шоу-бизнеса и одной из самых известных женщин на планете.

Летом 1978 г., в возрасте 19 лет, Мадонна прибыла в Нью-Йорк с $35 в кармане. После пяти лет борьбы она заключила контракт на запись ее песен. В итоге по всему миру было продано 10 млн экземпляров альбома «Мадонна» (1983 г.), а тираж альбома «Девственница» (1984 г.) превысил 12 млн. С 1985 по 1990 г. Мадонна выпустила еще шесть альбомов, совершила три кругосветных турне и сыграла пять ролей в кино, которые упрочили ее имидж и завоевали ей славу человека, поднявшегося на вершину во всех отраслях индустрии развлечений: она была рок-певицей, актрисой, писательницей и кинозвездой. И тем не менее она — нечто большее. Как заявляет ее персональный сайт, она — «икона, художник, провокатор, примадонна и магнат». И, кстати, Мадонна заработала огромное состояние.

На чем же основан столь невероятный и продолжительный успех Мадонны? Явно не на выдающемся природном таланте. Способности Мадонны в качестве певицы, музыканта, балерины, автора текстов песен и актрисы весьма скромны. Мало кто назвал бы ее ослепительной красавицей.

Мадонну характеризуют удивительная напористость и постоянный драйв. Весь широчайший спектр ее деятельности: звукозапись, концерты, съемки в музыкальных видеоклипах и фильмах, написание книг и участие в благотворительных мероприятиях — преследует одну и ту же цель: получение статуса суперзвезды. Почти двадцать лет непрерывной работы Мадонны были посвящены тому, чтобы создать, сохранить и регулярно обновлять свой популярный имидж. Ее открыто называют трудоголичкой, которая мало спит и лишь изредка берет отпуск: «Я — очень дисциплинированный человек. Каждую ночь я сплю определенное количество часов, потому что мне нравится вставать и вновь приниматься за работу. Это означает, что я отвечаю за все, что делаю».

Мадонна использует таланты других людей: авторов, музыкантов, балетмейстеров и дизайнеров. Нередко ее личные отношения становились фундаментом для изменений в карьере. Толчком к ее переходу от танцев к музыке стали отношения сначала с музыкантом Стивом Брейем, а затем с диджеем Джоном Бенитексом. Ее приход в Голливуд сопровождался браком с Шоном Пенном и совместным бизнесом с Уорреном Битти. Самым поразительным было ее непрерывное изменение собственного имиджа. Поклонники Мадонны стали свидетелями ее многократных перевоплощений: от образа уличного подростка начала 1980-х гг. Мадонна перешла к откровенной сексуальности 1990-х гг. и духовному облику, совпавшему с периодом ее материнства. Как заметил Джеф Катценберг из «Dreamworks»: «У нее всегда было точное видение, кем она является — актрисой или деловой женщиной, и у нее хватает сил найти правильный баланс между всеми видами деятельности. Всякий раз, когда она появляется в новом облике, он имеет успех. Если это случается один раз, то это удача, два раза — совпадение, но если это происходит три раза — то это изумительный талант. А Мадонна делает это пятый или шестой раз».

Она быстро изучила связи в *Tin Pan Alley* и в Голливуде. Подобно Эвите Перон, роль которой она исполнила в фильме «Эвита», Мадонна сочетает целеустремленность, честолюбие, искусное манипулирование аудиторией и мастерское использование секса в стратегических целях. В рекламе самой себя ей нет равных. Используя секс как маркетинговый инструмент, Мадонна порождает споры и конфликты благодаря использованию наготы, порнографических образов, намеков на сексуальные отклонения и сопоставление сексуальных и религиозных тем. Но она тонко чувствует, где проходит граница

ВСТАВКА 1.1 (*ОКОНЧАНИЕ*)

между шоком и недопустимым поведением. В последние годы Мадонна посвящает много времени тому, чтобы помочь другим артистам раскрыть свои таланты, помогая им с организацией звукозаписи и съемок в кинофильмах, а также управляя компанией *Maverick Inc*, которой она владеет совместно с *Time Warner*. Среди ее протеже: «Mirwais», Уильям Орбит, Лори Донна Ди Лори, «Deftones» и комик Али Г. «Я встретилась с этими людьми, делая свою карьеру, и я хочу, чтобы они шли вместе со мной. Я намереваюсь включить их в мою небольшую фабрику идей. Я также контактирую со множеством молодых талантов, в отношении которых я испытываю предпринимательские чувства».

валось осознанием необходимости управлять доступом к ключевым каналам СМИ. Периодические перевоплощения Мадонны отражают прекрасное понимание смены установок, стилей и общественных норм.

- Джяп понял своего врага и условия, на которых он вступит с ним в бой. Самой важной была оценка политического замешательства американских президентов и их потребности заручиться общественной поддержкой для продолжения войны за рубежом.
- Ричард Уильямс оказался прекрасным наблюдателем в мире профессионального тенниса; он увидел, какие именно физические и психологические качества присущи игрокам мирового класса.

3. *Объективная оценка ресурсов*. Все три стратегии эффективно использовали сильные стороны и защищали уязвимые места.
   - Мадонна, позиционируя себя в качестве «звезды», применяла свои способности для того, чтобы создавать и развивать свой имидж, продвигать себя и использовать зарождающиеся тенденции. При этом она делала все возможное, чтобы к ней не относились просто как к рок-певице или актрисе. В основе ее выступлений лежала работа огромной команды высококвалифицированных танцоров, музыкантов, вокалистов, балетмейстеров и технических специалистов, компенсирующих ее слабые исполнительские данные.
   - Стратегия Джяпа была тщательно разработана и направлена на то, чтобы возместить нехватку вооружения и оборудования в армии, и опиралась на искреннюю преданность и верность войск.
   - Воспитывая Венеру и Серену так, чтобы они поднялись на теннисный Олимп, Ричард Уильямс тщательно учитывал их различные физические данные, а также отдельные недостатки и психологические потребности.
4. *Эффективное выполнение*. Даже тщательно разработанные стратегии бесполезны без эффективной реализации. Решающим фактором успеха Мадонны, Джяпа и Уильямса была их эффективность в качестве лидеров, т. е. во всем, что касалось способности принимать решения, энергично воплощать их и воспитывать лояльность и ответственность у подчиненных. Все эти люди создали организации, которые позволили им эффективно использовать ресурсы и способности, а также быстро реагировать на изменения в конкурентной среде.

Все вышесказанное о роли стратегии для достижения успеха мы видим в большинстве областей человеческой деятельности. Идет ли речь о войне, шах-

ВСТАВКА 1.2

Генерал Джяп и война во Вьетнаме, 1948–1975 гг.

Во всем, что касалось логистики и тактики, мы достигли всех намеченных целей. В разгар войны армия была в состоянии транспортировать почти миллион солдат в год во Вьетнам и из Вьетнама, кормить и одевать их, предоставлять им жилье, снабжать их оружием и боеприпасами и вообще обеспечивать их всем необходимым лучше, чем любая другая армия в этом регионе. На поле битвы армия была непобедима. Силы Вьетконга и армия Северного Вьетнама были отброшены назад и понесли ужасные потери. И тем не менее победителем в войне стал Северный Вьетнам, а не Соединенные Штаты. Как мы могли добиться таких успехов и при этом потерпеть столь бесславное поражение?[1]

Несмотря на наличие самой большой армии в Юго-Восточной Азии, Северный Вьетнам не являлся достойным соперником для Южного Вьетнама до тех пор, пока Юг поддерживала самая мощная в военном и промышленном отношении мировая держава. Южный Вьетнам и его союзник — Соединенные Штаты Америки — были побеждены за счет превосходства не в ресурсах, а в стратегии. Северный Вьетнам достиг того, что Сунь Цзы считал высочайшей формой победы: враг отступил.

Главным автором формулировки военной стратегии Северного Вьетнама был генерал Во Нгуиен Джяп. В 1944 г. Джяп руководил партизанскими силами Вьетмина. Вплоть до 1974 г. он был главнокомандующим армии Северного Вьетнама, а с поста министра обороны ушел только в 1980 г. Стратегия Джяпа была основана на теории Мао Цзэдуна о трех фазах революционной войны: первая фаза — это пассивное сопротивление с целью заручиться политической поддержкой; вторая — партизанская война, нацеленная на ослабление врага и создание собственных военных сил; и наконец, третья фаза — общее контрнаступление. В 1954 г. блестящая победа Джяпа над французами при Динь Бинь Фу подтвердила успех этой стратегии. Против Южного Вьетнама и его американского союзника применили аналогичный подход.

«Наша стратегия заключалась в том, чтобы вести длительное сражение... Только долгосрочная война могла позволить нам максимально использовать наши политические козыри, преодолевать материальные потери и превращать слабость в силу. Мы придерживались принципа сохранения и наращивания сил. Мы атаковали, когда успех был предрешен, и отступали, предвидя вероятные потери.»[2]

Стратегия базировалась на единственном ресурсе, где у коммунистов был перевес: на желании сражаться. Вот что сказал премьер-министр Фам Ван Донг: «Соединенные Штаты — самая могущественная страна в мире. Но американцам не нравятся длинные, затяжные войны... Мы же можем ждать и в конце концов победить».[3] Вялые военные действия и запутанные мирные переговоры в Париже позволили Северному Вьетнаму затянуть конфликт, а дипломатические усилия, направленные на то, чтобы изолировать Соединенные Штаты от их западных союзников и поддержать антивоенные настроения в самих Соединенных Штатах, ускорили потерю стремления американцев к победе.

матах, политике, спорте или бизнесе, успех людей и организаций лишь изредка является результатом чистой случайности. Превосходство во врожденных талантах, навыках и ресурсах также обычно не является определяющим фактором. Зато стратегии, основанные на этих четырех базовых элементах, всегда играют существенную роль.

Давайте посмотрим на тех, кто добился успеха в любой области с сильной конкуренцией. Говорим ли мы о 44 американских президентах, топ-менеджерах, вошедших в список «Fortune 500», или собственных друзьях и знакомых, мы видим, что те, кто добился выдающихся достижений в своей карьере, редко обладали самыми выдающимися врожденными способностями. Успех пришел к тем, кто наиболее эффективно управлял своей карьерой, обычно сочетая все четыре стратегических фактора. Они были сосредоточены на своей цели; карьерные цели получали приоритет по сравнению со множеством ос-

ВСТАВКА 1.2 (*ОКОНЧАНИЕ*)

Эффективности американского военного вмешательства мешало отсутствие четкого ответа на два главных вопроса: каковы цели войны и кто в ней является врагом? Сводится ли роль США к поддержке южновьетнамского режима, борьбе с терроризмом Вьетконга, военной победе над Северным Вьетнамом или сражению с мировым коммунизмом? Отсутствие единодушия относительно целей породило путаницу по поводу того, кто является врагом, и имеет ли война военный или политический характер. Расхождение мнений и изменение баланса между политическим и общественным мнением оказалось фатальным и помешало созданию последовательной долгосрочной стратегии.

Последовательность и сила стратегии Северного Вьетнама помогли стране пережить ошибки в ее реализации. Джяп считал, что генеральное наступление было начато преждевременно. Во время наступлений в 1968 и 1972 гг. войска были отброшены и понесли тяжелые потери. В 1974 г. Джяп понял, что Уотергейтский скандал настолько ослабил президентскую администрацию, что вероятность эффективного ответа американцев на новое наступление коммунистов весьма мала. 29 апреля 1975 г. началась эвакуация всех оставшихся в Южном Вьетнаме американцев, а на следующее утро войска Северного Вьетнама вошли в президентский дворец в Сайгоне.

ИСТОЧНИКИ: [1] Col. Harry G. Summers Jr., On Strategy (Novato, CA: Presidio Press, 1982): 1; [2] Vo Nguyen Giap, Selected Writings (Hanoi: Foreign Language Publishing House, 1977); [3] J. Cameron, Here Is Your Enemy (New York: Holt, Rinehart, Winston, 1966).

тальных жизненных целей — дружбой, любовью, проведением досуга, приобретением знаний, поисками духовного предназначения, на что тратят всю свою жизнь остальные люди. Люди, достигшие вершин успеха, знают среду, в пределах которой они ведут свою игру, и являются способными учениками, быстро усваивая основные навыки для продвижения вверх. Они учитывают свои сильные и слабые стороны. И они ответственно, последовательно и упорно реализуют свои стратегии. К аналогичным выводам пришел гуру менеджмента Питер Друкер, который рекомендовал всем стать директором своей собственной карьеры.[1]

Хотя сосредоточенность на нескольких ясно очерченных карьерных целях способствует достижению выдающегося успеха, он может сопровождаться тягостными неудачами в других областях жизни. Многие из тех, кто достиг вершины карьеры, вели жизнь, омраченную скверными отношениями с друзьями и членами семьи, а также остановкой личностного роста. Это относится к Говарду Хьюзу и Джону Полю Гетти, добившимся успеха в бизнесе, Ричарду Никсону и Иосифу Сталину, поднявшимся на вершину политического Олимпа, Мэрилин Монро и Элвису Пресли — звездам шоу-бизнеса, Джо Луи и О. Симпсону, получившим признание в спорте, и Бобби Фишеру, блиставшему в шахматах. Успешное проживание собственной жизни, по всей видимости, потребует всеобъемлющих пожизненных стратегий.[2]

Те же самые составляющие успешных стратегий — четкие цели, понимание конкурентной среды, оценка ресурсов и эффективная реализация — являются ключевыми элементами нашего анализа стратегии бизнеса. Эти принципы не новы. Более чем 2 тыс. лет назад Сунь Цзи написал следующее:

> Познайте других и познайте себя: безопасный триумф.
>
> Познайте природу и познайте ситуацию: полный триумф.[3]

ВСТАВКА 1.3

Уильямс и его Дочери

С 2000 по 2003 г. Венера и Серена Уильямс доминировали в женском теннисе. Финал Уимблдонского турнира, где сестры играли против друг друга, знаменовал собой начало эпохи их доминирования. В 2002 и 2003 гг. сестры Уильямс стали финалистками и Уимблдонского турнира, и Открытых игр США. Достижения сестер впечатляют еще сильнее, если учесть их расовую принадлежность, социально-экономическое происхождение. Чернокожие чемпионы встречаются редко; теннисистов мирового класса, как правило, взращивают в богатых предместьях и загородных клубах, а не в городских кварталах.

Архитектором успеха сестер в профессиональном теннисе стал их отец, Ричард Уильямс. Он родился в городе Шривпорт штата Луизиана в бедной семье, мать воспитывала его одна. Он решил любой ценой пробиться «наверх». К середине 1970-х гг. он уже заправлял маленькой охранной фирмой и жил со своей женой и четырьмя детьми в Лос-Анджелесе. Его прозорливость стала легендой современного спорта.

Однажды бедный чернокожий (его звали Ричард) женился на женщине по имени Орасина и поселился с ней на юге Лос-Анджелеса. Как-то вечером Ричард смотрел матч по теннису по телевизору, когда на экране появились цифры, означающие сумму денежного приза. Он обернулся к Орасине и сказал: «Дорогая, давай заведем двух малышей. Это будут дочери, и я воспитаю их так, что они станут звездами тенниса и миллионершами. Тогда наша жизнь будет великолепной». На что Орасина, более практичная, чем ее муж, ответила так: «Ричард, ты никогда не держал в руках теннисную ракетку. Будь я проклята, если ты когда-нибудь играл в теннис!» Но Ричард возразил: «Не волнуйся, детка. Что в этом трудного? Ты просто попадаешь маленьким мячом в большой зеленый квадрат».

Венера Уильямс родилась 17 июня 1980 г.; Серена появилась на свет 14 месяцев спустя. Обложившись книгами и видеофильмами по теннису, Ричард Уильямс начал планомерно воспитывать девочек. «Еще за два года до рождения Венеры у нас с женой был план, как мы станем воспитывать детей — учить их, кормить, а самое главное, учить теннису. Я — мастер планирования, и в этом никто не сможет обойти меня». В возрасте четырех лет Венера начала учиться теннису на общественных кортах под руководством Ричарда. На следующий год к ним присоединилась Серена. Ричард исповедовал одновременно всесторонний и нетрадиционный подход к тренировкам:

- купил подержанные теннисные мячи по 10 центов за каждый. Он рассуждал, что менее упругие мячи заставят девочек быстрее бегать по всему корту;
- задавшись вопросом, почему подачи мужчин-теннисистов намного сильнее, чем у женщин, он выдвинул гипотезу, что девочки не так часто бросают вещи, как мальчики. Основываясь на этом, он поощрял Венеру и Серену выбрасывать при игре свои теннисные ракетки как можно дальше;
- заставлял сестер боксировать с подвесной грушей, чтобы развить у них физическую силу, координацию рук и глаз, а также подвижность ног;
- заставлял девочек пользоваться бейсбольными битами, чтобы отбивать теннисные мячи, — «это развивает точность и размах»;
- во время трудных тренировок девочки должны были отрабатывать точность, многократно отбивая мячи из фиксированного положения.

Кроме того, Уильямс воспитывал в девочках ответственность, необходимые установки и психологическую гибкость. Он посвятил себя воспитанию дочерей как победителей: «Они — чемпионы в искусстве, в образовании, в дизайне одежды, в помощи неимущим детям, так же как и в теннисе». Он разместил в доме и по всему саду большие надписи: «Венера, ты должна контролировать свое будущее!», «Венера, когда ты терпишь неудачу, ты терпишь поражение в одиночку!», «Серена, ты должна научиться слушать». Он прекрасно знал об опасности раннего выгорания. Несмотря на то что основное внимание уделялось теннису, Уильямс поощрял девочек участвовать в забегах, играть в баскетбол, кататься на коньках и, главное, учиться. В 1991 г. он не допустил участия сестер в национальном юношеском турнире, который был обычной дорогой к славе для молодых теннисистов, чтобы избежать внешнего давления на девочек.

ВСТАВКА 1.3 (*ОКОНЧАНИЕ*)

Он обучал их и другим аспектам теннисных чемпионатов. Когда сестрам исполнилось 4 и 5 лет, он купил видеокамеру и начал учить девочек съемке. Как только сестры стали профессиональными спортсменками, они стали принимать участие в дизайне одежды, спонсорской и общественной деятельности. К тому времени, когда Венера в возрасте 17 лет выиграла свой первый американский открытый чемпионат, девочки были прекрасно подготовлены к роли теннисных чемпионов.

ИСТОЧНИКИ: Douglas S. Looney, «Venus Rising», Christian Science Monitor. May 22, 1998; Terry Jervis, Raising Tennis Aces: The Williams Story (DVD distributed by Xenon Pictures, 2002).

ОСНОВНАЯ СХЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Те же четыре принципа, которые являются решающими для планирования успешных стратегий, закладывают аналитический фундамент, на котором базируется эта книга. Наша схема рассматривает стратегию как формирование связей между фирмой и внешней окружающей средой (рис. 1.2). Фирма обладает тремя совокупностями основных характеристик:

- цели и ценности;
- ресурсы и способности;
- организационная структура и системы.

РИСУНОК 1.2

Основная схема: стратегия как связь между фирмой и окружающей средой

Внешняя окружающая среда включает в себя широкий диапазон экономических, социальных, политических и технологических факторов, которые влияют на принятие решений и деятельность фирмы. Однако для большинства стратегических решений ядром внешней окружающей среды фирмы является отрасль, определяющаяся отношениями с клиентами, конкурентами и поставщиками.

Задача стратегии компании состоит в том, чтобы установить, каким образом фирма воспользуется своими ресурсами в пределах окружающей среды и таким образом достигнет своих долгосрочных целей и как организует себя, чтобы внедрить эту стратегию.

В ЧЕМ ОШИБАЕТСЯ SWOT-АНАЛИЗ?

Большинство подходов к стратегическому анализу проводят различия между внешней и внутренней окружающей средой. Самым известным и широко используе-

мым среди этих подходов является SWOT-анализ, который делит все факторы, влияющие на стратегию фирмы, на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Две первые категории — сильные и слабые стороны — имеют отношение к внутренней среде, а две вторые — к внешней.

Что лучше — деление на две категории (внешние и внутренние влияния) или на четыре категории (в соответствии с классификацией SWOT)? Основной вопрос, который здесь встает, звучит так: разумно ли и целесообразно ли разделять внутренние факторы на сильные и слабые стороны, а внешние факторы — на возможности и угрозы? На практике различить их довольно сложно.

- Является ли расположение корпорации *BMW* в Германии ее сильной или слабой стороной? Немецкое происхождение компании имеет фундаментальное значение для ее репутации, базирующейся на великолепных технических данных, а навыки немецких инженеров и технических специалистов очень важны для подтверждения притязания компании — стать «двигателем мира». В то же самое время Германия — это страна высоких издержек и неизменяемого рынка трудовых ресурсов, подчиняющаяся множеству инструкций Европейского союза. Следовательно, расположение *BMW* в Германии выступает одновременно и сильной стороной компании, и ее слабостью.
- Действительно ли открытие нефтяного сектора Ирака представляет собой угрозу или открывает возможности для американских нефтяных компаний типа *Exxon Mobil* и *Chevron Texaco*? Ирак позволяет осуществлять прибыльные инвестиции. В то же время его возможности резко увеличить поставки сырья представляют угрозу для мировых цен на нефть.

Урок, который нам надлежит извлечь, заключается в том, что произвольная классификация внешних факторов на возможности и угрозы, а внутренних факторов — на сильные и слабые стороны менее важна, чем тщательная идентификация этих внешних и внутренних факторов с последующей оценкой их использования. Лично я при анализе стратегии отдаю предпочтение простой классификации на *внутренние* и *внешние* факторы. Тогда наша стратегическая оценка станет точным и глубоким анализом этих факторов, а не поверхностной классификацией на сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СООТВЕТСТВИЕ

Для того чтобы представить стратегию как связь между фирмой и ее внешней окружающей средой, необходимо воспользоваться фундаментальным понятием *стратегического соответствия*. Чтобы стратегия стала успешной, она должна соответствовать особенностям внешней и внутренней среды фирмы — целям и ценностям, ресурсам и способностям, организационной структуре и системам.

Мы вскоре увидим, что неудачи многих компаний были вызваны тем, что они не были совместимы с внутренней или с внешней окружающей средой. Трудности, с которыми сталкивается британский гигант розничной торговли *Marks & Spencer* начиная с 1998 г., являются результатом несоответствия стратегии потребностям внешней окружающей среды. За пределами Великобритании *Marks & Spencer* применял стратегии, доказавшие свою успешность на родине, при совсем иных условиях на рынке. В Великобритании *Marks & Spencer* не смог должным образом отреагировать на изменившиеся предпочтения потребителей и выработать новые подходы к поиску источников поставок и управлению цепочкой поставок. Если говорить о других историях провала, то многие компании были не в состоянии найти равновесие между своими страте-

гиями и внутренними ресурсами и способностями. Крушение телекоммуникационных компаний типа *WorldCom* и *Global Crossing* и таких мультимедийных конгломератов, как *Vivendi Universal* и *Kirsch Group,* произошло именно из-за их стратегий, вызвавших чрезмерное расширение компаний, выходящее за пределы их финансовых ресурсов и управленческих способностей.

КРАТКАЯ ИСТОРИЯ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

ПРОИСХОЖДЕНИЕ И ПРЕДЫСТОРИЯ

Предприятия нуждаются в бизнес-стратегии по тем же причинам, по каким армии нуждаются в военной стратегии, — чтобы выбрать направление и цель, максимально эффективно воспользоваться ресурсами и скоординировать решения, принятые различными людьми. И на самом деле концепции и теории бизнес-стратегии восходят к военной стратегии. Термин «стратегия» происходит от греческого слова «strategia», или «военное руководство», буквально оно означает *stratos* — «войско» и *ago* — «веду».[4] Однако понятие стратегии возникло задолго до греков. Классический труд Сунь Цзи «Искусство войны», написанный приблизительно в 500 г. до н. э., считается первым трактатом о стратегии.[5]

Военная стратегия и бизнес-стратегия имеют ряд общих концепций и принципов, среди которых основное — это различие между стратегией и тактикой. Стратегия — это общий план по использованию ресурсов для установления благоприятного положения. Тактика — это схема определенного действия. Если тактика занимается маневрами, необходимыми для того, чтобы выиграть сражение, то стратегия — вопросами победы в войне. Стратегические решения и в военных, и в деловых вопросах имеют три общие характеристики:

- они важны;
- они опираются на ресурсы;
- их очень трудно повернуть назад.

Многие принципы военной стратегии применяются в различных ситуациях в бизнесе. К ним относится баланс между наступательными и оборонительными стратегиями; преимущества нападения с фланга по сравнению с лобовой атакой; функции постепенного реагирования на агрессивные действия; достоинства неожиданности, а также потенциал обманных действий, окружения, эскалации и истощения противника.[6] В то же время необходимо понимать различия, существующие между конкуренцией в бизнесе и военным конфликтом. Цель войны (как правило) заключается в победе над врагом. Деловое соперничество редко преследует столь агрессивные цели: большинство предприятий ограничивают свои конкурентные амбиции, стремясь к сосуществованию с конкурентами, а не к их уничтожению.

То, что развитие принципов военной стратегии и стратегии бизнеса происходит разными путями, указывает на отсутствие общей теории стратегии. Работа Фон Нейманна и Моргенштерна «Теория игр», опубликованная в 1944 г., возродила надежду, что вскоре появится общая теория конкурентного поведения. За следующие шесть десятилетий теория игр совершила революцию в исследовании конкурентного взаимодействия не только в бизнесе, но и в политике, военных конфликтах и международных отношениях.[7] Тем не менее, несмотря на то, что эта теория, как мы узнаем в гл. 4, предлагает потрясающие идеи для понимания конкуренции и торговли, она еще не раскрыла полностью свой потенциал и пока не стала практическим и широко распространенным подходом к формулированию бизнес-стратегий.[8]

ВСТАВКА 1.4

Бизнес-модели и бизнес-стратегии

Лишь единицы некогда модных деловых терминов остались в Интернете в 2000 г. Одним из понятий, занявших постоянное место в словаре стратегии, стала *бизнес-модель*. Главный вопрос, который венчурные капиталисты задают каждому потенциальному предпринимателю, звучит так: что собой представляет ваша *бизнес-модель?*

Является ли термин *бизнес-модель* всего лишь другим названием *бизнес-стратегии?* Если да, что их различает и каким образом понятие бизнес-модели может помочь нам при анализе стратегии?

В своей основе бизнес-модель — это концепция бизнеса с учетом ее базовой экономической логики: какова основа для получения прибыли компанией? Это зависит от способности бизнеса создавать ценность для потребителей, которая превысит затраты на производство товара или предложение услуги.

Бизнес-модели особенно важны для новых концепций бизнеса — новых товаров или услуг или фундаментально других подходов к разработке или доставке существующих товаров и услуг. Главный вопрос, который встает перед каждым потенциальным предпринимателем, звучит так: «Действительно ли это нераскрытая возможность или просто плохая идея, которую другие уже забраковали?»

Изобретение дорожного чека *American Express* — это классический пример разработки привлекательной и сильной бизнес-модели. Дорожный чек предлагает широкий спектр возможностей:

- удобство для путешественников — по дорожному чеку они могут оплатить свои расходы;
- расширение бизнеса тем компаниям, которые принимают дорожные чеки у путешественников, — за них они согласны платить комиссионные;
- процентный доход для *American Express* на основании того, что заранее оплаченные путешественниками чеки *American Express* должны возместить затраты продавцу, который принимает их в качестве оплаты;
- некоторые чеки так никогда и не обменивают на наличные.

Оценка бизнес-модели включает в себя две проверки. Во-первых, проверку самого предмета бизнеса: имеет ли он смысл в целом? Во-вторых, количественную проверку: сможет ли компания покрыть свои затраты и обеспечить себе разумную окупаемость капиталовложений? Многие новые интернет-компании понесли убытки из-за того, что не предоставили услуг, за которые кто-нибудь пожелал бы заплатить. Другие компании потерпели поражение, потому что у них не сходились цифры. Затраты *Webvan* в организации складов и дистрибуции означали, что компании будет очень трудно получить прибыль от продажи малоприбыльных товаров, например продовольственных.

Бизнес-модель и бизнес-стратегия — это не одно и то же. Бизнес-модели имеют отношение к фундаментальным концепциям бизнеса и не принимают во внимание конкуренцию. Если несколько фирм следует сходным бизнес-моделям, то исход дела решает то, какая фирма успешнее остальных сможет воспользоваться своими уникальными характеристиками для создания конкурентного преимущества. Среди самых успешных в мире компаний лишь единицы добились успеха на основе новых бизнес-моделей — большинство пользовались традиционными бизнес-моделями и усовершенствованными стратегиями. Сэм Уолтон подражал модели дисконтного склада-магазина, разработанного *Kmart* и другими. Однако он так сосредоточился на покупателях, с такой страстью стремился к эффективности затрат и настолько хорошо разглядел потенциальные возможности маленьких американских городков, что вскоре компания *Wal-Mart* стала лидером в своей области.

ИСТОЧНИК: Joan Magretta, Why Business Models Matter, Harvard Business Review (May 2002): 86–92.

ОТ КОРПОРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Эволюция бизнес-стратегии была вызвана скорее практическими потребностями бизнеса, чем развитием теории. В 1950 и 1960 гг. руководители компаний стали испытывать все больше трудностей при согласовании решений и сохранении контроля над компаниями, которые быстро росли и постоянно усложнялись. Составление финансовых бюджетов заложило фундамент для ежегодного финансового планирования, а составление смет капитальных вложений на основе дисконтированного потока наличности дало новый подход к оценке индивидуальных инвестиционных проектов. Корпоративное планирование было разработано в виде системы, позволяющей координировать индивидуальные решения относительно инвестиций капитала и планировать долгосрочное развитие фирмы. Основой нового корпоративного планирования стали макроэкономические прогнозы основных экономических агрегированных показателей, которые затем декомпозировали на прогнозы для отдельных рынков и конкретных товаров фирмы. Типичным форматом стал 5-летний корпоративный план, который устанавливал цели и задачи, приоритеты различных товаров, продуктов и сфер деятельности фирмы, прогнозировал ключевые экономические тенденции (включая рыночный спрос, рыночную долю компании, доход, затраты и прибыли) и размещал капиталовложения. Распространению корпоративного планирования способствовали многочисленные статьи и книги, посвященные этой новой науке.[9] К 1963 г. *SRI* обнаружил, что большинство крупнейших американских компаний открыли у себя подразделения, занимающиеся корпоративным планированием.[10] Во вставке 1.4 приведен пример такого формализованного корпоративного планирования.

В 1960 и начале 1970 г. корпоративное планирование делало основной акцент на планировании диверсификации — экспансии в новые секторы бизнеса, часто посредством поглощения. Игорь Ансофф, один из основоположников новой науки — корпоративной стратегии, пошел дальше и дал определение стратегии с точки зрения диверсифицированных решений:

> Стратегические решения прежде всего касаются внешних, а не внутренних, проблем, а также тех товаров, которые фирма произведет и продаст на рынках.[11]

Воодушевление в организациях при создании отделов корпоративного планирования было лишь частным проявлением того энтузиазма, с которым компании и правительственные учреждения начали использовать «научные» методы принятия решения, включая анализ затрат и прибыли, оценку окупаемости капиталовложений, линейное программирование, эконометрическое прогнозирование и макроэкономическое управление спросом. Многие экономисты и социологи утверждали, что научное принятие решения и рациональное планирование на уровне корпораций и правительства намного превосходят бессистемные действия рыночной экономики.[12]

В 1970-х гг. обстоятельства изменились. Мало того что стратегия диверсификации оказалась не в состоянии обеспечить предвкушаемую синергию, так еще нефтяные кризисы 1974 и 1979 гг. возвестили о новой эре макроэкономической неустойчивости и обострении международной конкуренции со стороны развивающихся японских, европейских и юго-восточных азиатских фирм. Столкнувшись с усилением неспокойности окружающей среды, фирмы более не могли планировать на 3–5 лет свои инвестиции, вывод на рынок новых

продуктов и услуг и количество требуемого персонала — просто потому, что они не могли предсказать свое столь далекое будущее.

В результате в целях максимизации потенциала прибыльности произошло смещение акцента с *планирования* на *создание стратегии*, где детальному менеджменту путей развития компании стали уделять меньше внимания, чем позиционированию компании на рынке относительно конкурентов. Этот переход от *корпоративного планирования* к тому, что стало называться *стратегическим менеджментом*, был связан с усилением внимания к конкуренции как центральной характеристике окружающей среды и конкурентным преимуществам компании как главной стратегической цели. Вот что сказал Брюс Хендерсон, основатель *Boston Consulting Group*:

> Стратегия — это преднамеренный поиск плана действий, которые будут способствовать развитию конкурентного преимущества компании и станут его неотъемлемой частью. Для любой компании этот поиск является повторяющимся процессом, который начинается с признания того, где вы находитесь и чем располагаете в настоящий момент. Опаснее всего для вас конкуренты, больше всего похожие на вас. Различия между вами и вашими конкурентами составляют основу вашего преимущества. Если вы занимаетесь бизнесом и независимы, вы уже получаете некоторое преимущество, пусть даже маленькое и едва ощутимое... Задача заключается в расширении возможностей вашего преимущества, которое может реализоваться только за счет кого-либо другого.[13]

Этот сдвиг интереса в сторону стратегии, обусловленный поисками способов повысить эффективность работы, сфокусировал внимание на источниках прибыльности. В конце 1970-х и в 1980-х гг. акцент переместился на источники прибыли во внешней среде. Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса первым применил положения экономики промышленной организации к анализу характеристик прибыльности фирмы.[14] Другие исследователи сосредоточились на вопросе о том, как именно прибыль распределяется между различными фирмами в отрасли. *Boston Consulting Group* провела серию исследований по изучению влияния затрат и прибыли на размер рыночной доли.[15] Эти два направления исследований — детерминантов прибыльности отрасли и детерминантов различий прибыльности внутри отрасли — заложили основы эмпирического анализа, проведенного Институтом стратегического планирования в рамках проекта PIMS (Profit Impact of Market Strategy — Влияние прибыли на рыночную стратегию).[16]

К 1990-м гг. основной акцент в анализе стратегии сместился с источников прибыли во внешней среде на источники прибыли внутри самой фирмы. Все чаще и чаще ресурсы и способности фирмы стали рассматривать как основной источник конкурентного преимущества и фундамент для формулирования стратегии.[17] Особое значение, которое придавалось тому, что получило название «ресурсный подход к фирме» (*resource-based view of the firm*), знаменовало существенный сдвиг в изучении стратегии. Анализ отраслевой структуры подталкивает фирмы к поиску привлекательных рынков и благоприятного стратегического позиционирования. Результатом стало широкое имитирование компаниями стратегий друг друга. Отныне первенство отдавали внутренним ресурсам и способностям: фирмы стали все чаще обращать внимание на то, что отличает их от конкурентов, и начали создавать стратегии, использующие эти различия, чтобы обеспечить себе уникальное положение за счет своих конкурентных преимуществ. На вопрос «Что такое стратегия?» Майкл Портер отвечает так: «Конкурентная стратегия касается того, как отличаться друг от друга. Она подразумевает преднаме-

ренный выбор совершенно иной совокупности действий, направленных на то, чтобы обеспечить уникальный набор ценностей».[18]

Акцент на использовании отличительных ресурсов и способностей фирмы привел к тому, что по сравнению с 1970-ми и началом 1980-х гг. стали использоваться прямо противоположные стратегии. Вместо того чтобы расширяться посредством диверсификации и вертикальной интеграции, фирмы пошли по пути узкой специализации — отказывались от непрофильных видов деятельности и прибегали к аутсорсингу там, где они не обладали максимальной компетенцией. Такое сужение спектра деятельности способствовало усилению сотрудничества различных фирм с помощью альянсов и совместных предприятий. Для обозначения того факта, что стратегия гораздо больше направлена на сотрудничество, нежели на конкуренцию, стали использовать термин *co-opetition* (сотрудничество-соперничество).[19]

Технологический бум конца 1990-х гг. стал причиной того, что многие преуспевающие фирмы вновь задумались о своих бизнес-стратегиях, и это при условии того, что бóльшая часть компаний не пережила технологического спада 2000–2002 гг. Быстро сокращающиеся затраты на коммуникации и обработку информации оживили интерес к сетевой экономике и движущим силам войн стандартов,[20] воздействию технологий «прорыва»,[21] ведущей роли знания[22] и феномену, в соответствии с которым «победитель забирает все рынки».[23] Быстрый темп изменений на рынках технологий стимулировал интерес к применению теории выбора и синергии при разработке стратегии.[24] Наибольший интерес стали вызывать стратегические инновации. Какие новые подходы к получению дохода и созданию конкурентного преимущества можно изобрести в условиях стремительных и непредсказуемых изменений в отраслях промышленности?[25] Главным аспектом этих поисков стал интерес к новым моделям бизнеса как фундаментально новым методам получения доступа к источникам стоимости (см. вставку 1.5). В табл. 1.1 обобщена эволюция стратегического менеджмента на протяжении всего его существования.

ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ

В свете этого обзора какой вывод можно сделать относительно смысла термина *«стратегия»*? На самом общем уровне стратегия — это планирование способов, с помощью которых организация или индивид могут достичь поставленных целей. Как только мы переходим от общих понятий стратегии к более точному определению, то все это начинает зависеть от того, на какой именно арене реализуется стратегия. Если говорить о войне, то стратегия заключается в том, чтобы одержать военную победу над врагом; если о политике, то речь пойдет о власти положения и поддержке электората, которая позволяет приобрести эту власть и удержать ее в своих руках; если о бизнесе, то стратегия обеспечивает выживание и процветание фирмы.

Природа стратегии зависит также от стабильности и предсказуемости той окружающей среды, в которой она используется. Как мы уже говорили, в устойчивой окружающей среде 1960-х гг. стратегия бизнеса была связана с детальными планами. В условиях неспокойной внешней среды последних десятилетий стратегия стала уделять гораздо больше внимания общим направлением деятельности всего предприятия. В результате, осуществляя стратегическое планирование, компании стали делать акцент на миссии, вúдении, принципах бизнеса и целях деятельности, а не на конкретных действиях. Это смещение акцентов с планов на общие направления деятельности предприятия отнюдь не подразумевает снижения значения стратегии. Конечно, большая изменчивость способствует гибкости, быстрому реагированию и умению использовать предоставляющиеся

Таблица 1.1. Эволюция стратегического менеджмента

Период	1950 г.	1960 — ранние 1970-е гг.	Поздние 1970 — середина 1980-х гг.	Поздние 1980–1990-е гг.	2000-е гг.
Преобладающая тема	Бюджетное планирование и контроль	Корпоративное планирование	Позиционирование	Конкурентное преимущество	Стратегическая и организационная инновация
Основные проблемы	Финансовый контроль	Планирование роста, особенно диверсификация и портфельное планирование	Выбор отраслей и рынков. Позиционирование лидера на рынке	Фокусировка стратегии на источниках конкурентного преимущества. Развитие нового бизнеса	Согласование размера компании с гибкостью и способностью к реагированию
Основные концепции и методы	Составление финансового бюджета. Планирование инвестиций. Оценка проектов	Прогнозирование на длительные и средние периоды. Методы корпоративного планирования. Синергия	Анализ отрасли. Сегментирование. Кривые опыта. PIMS–анализ. SBUs (стратегические бизнес-единицы). Портфельное планирование	Ресурсы и способности. Стоимость акций. Управление знаниями. Информационные технологии	Кооперативные стратегии. Конкуренция за стандарты. Сложность и самоорганизация. Корпоративная социальная ответственность
Организационные следствия	Системы составления операционного бюджета и капитальных смет становятся ключевыми механизмами координации и контроля	Создание отделов корпоративного планирования и долгосрочное планирование процессов. Слияния и поглощения	Мультидивизиональные и мультинациональные структуры. Большая отраслевая и рыночная селективность	Реструктуризация и реинжиниринг. Изменение направления. Аутсорсинг. Электронный бизнес	Альянсы и сети. Новые модели лидерства. Неформальные структуры. Меньшая зависимость от направления и большая — от тенденций

возможности. При этих обстоятельствах значение стратегии растет, а не уменьшается. Чтобы справиться с неспокойной средой, необходимо проверять великое множество возникающих возможностей и обеспечить последовательный подход к различным силам, оказывающим воздействие на фирму. Решающими факторами являются чувство идентичности и направления.

Bain & Company указывала на важность *стратегических принципов* — «незабываемую и действенную фразу, содержащую в себе суть корпоративной стратегии компании».[26] Это понятие стратегии как направления и принципа возвращает нас к трем уже рассмотренным примерам. У Мадонны, генерала Джяпа и Ричарда Уильямса не было планов в точном смысле этого слова; однако мы отчетливо видим принципы и основные направления, последовательно превратившиеся в ряд решений, осуществляемых в течение десятилетий.

В общем, говорить о полном согласии относительно определения стратегии как в общем смысле, так и применительно к бизнесу пока не приходится. В табл. 1.2 предложено несколько определений на выбор. Как правило, бизнес-стратегия определяется условиями содержания бизнеса, в частности тем, какой вид бизнеса является приоритетным. Некоторые авторы определяют стратегию главным образом применительно к позиционированию на внешнем рынке. Так, Костас Маркидес трактует стратегию в терминах выбора позиционирования на рынке, которое обусловливается ответами на три вопроса:

Кого мне нужно выбрать в качестве покупателей?

Какие товары или услуги я могу им предложить?

Как я должен это делать?[27]

Джей Барни определяет стратегию в терминах использования внутренних ресурсов фирмы:

> Стратегия — это модель размещения ресурсов, которая позволяет фирмам продолжать или совершенствовать свою деятельность.[28]

Все это многообразие определений стратегии объединяет одно — стратегия всегда имеет дело с *выбором*. Этот главный стратегический выбор вращается вокруг двух фундаментальных вопросов:

- *Где* конкурировать?
- *Как* конкурировать?

Как мы увидим далее, ответы на эти вопросы также определяют два основных уровня стратегии фирмы — *корпоративную стратегию* и *бизнес-стратегию*.

Таблица 1.2. Некоторые определения стратегии

• Стратегия: план, метод или ряд действий, направленных на достижение определенных цели или эффекта.	Словарь Wordsmyth
• Потерявшийся мальчик: «Индейцы! Давай нападем на них!» Джон Дарлинг: «Подожди минутку. Сначала мы должны продумать стратегию». Потерявшийся мальчик: «А что такое *стратегия*?» Джон Дарлинг: «Это, э... это — план нападения».	Уолт Дисней, Питер Пен.
• Определение долгосрочных целей и задач предприятия, а также принятие курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.	Alfred Chandler, Strategy and Structure (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).
• Стратегия — это система (или план), интегрирующая основные цели организации, политику и последовательность действий в единое целое. Хорошо сформулированная стратегия помогает распределять и размещать ресурсы организации уникальным и эффективным образом, исходя из сферы компетенции и слабостей компании, предполагаемых изменений окружающей среды и внезапных действий умных противников.	James Brian Quinn, Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: Irwin, 1980).
• Стратегия — это принцип организации целей и задач, а также политика и планы для достижения этих целей и решения задач, сформулированные таким способом, чтобы определить, в какой сфере бизнеса находится или должна находиться компания и какой она является или должна являться.	Kenneth Andrews, The Concept of Corporate Strategy (Homewood, IL: Irwin, 1971).
• Чем занимается бизнес-стратегия, можно выразить двумя словами — *конкурентным преимуществом*... Единственная цель стратегического планирования состоит в том, чтобы помочь компании максимально эффективно добиться длительного перевеса над конкурентами. Корпоративная стратегия, таким образом, подразумевает попытку изменить силы компании в большую сторону по сравнению с ее конкурентами самым эффективным способом.	Kenichi Ohmae, The Mind of the Strategist (Harmondsworth: Penguin Books, 1983).

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ И БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ

Цель стратегии состоит в том, чтобы обеспечить выживание и процветание фирмы. Это означает, что возврат на инвестированный капитал должен превышать стоимость капитала. Что определяет способность фирмы добиться такого уровня доходности? Существуют два варианта. Во-первых, фирма может найти свое место в отрасли, в которой существуют благоприятные условия и норма прибыли превышает уровень конкуренции. Во-вторых, фирма может получить преимущество над конкурентами в своей же отрасли и получать доход, превышающий среднеотраслевые показатели (рис. 1.3).

ВСТАВКА 1.5

Корпоративное планирование в большой сталелитейной компании США, 1965 г.

Первым шагом в развитии долгосрочных планов было прогнозирование рыночного спроса на продукцию в течение последующих лет. После определения тоннажа, необходимого для того, чтобы обеспечить бóльшую часть прогнозируемого совокупного спроса в каждом районе продаж, для каждой области был определен оптимальный уровень производства. С этой целью использовалась компьютерная программа, включающая в свою модель прогнозируемый спрос, текущие производственные мощности, затраты на грузоперевозки и т. д.

Когда оптимальная норма производительности была подсчитана для каждой области, определили дополнительные мощности, которые должны были произвести желательный тоннаж. После этого главный инженер корпорации и региональные инженеры оценивали капитальные затраты на необходимые оборудование, здания и средства. Для некоторых областей были разработаны альтернативные планы по достижению целей, стоящих перед компанией; после рассмотрения вопросов о количестве ликвидного капитала и политике компании по управлению долгом были сформулированы инвестиционные предложения. Вице-президент, ответственный за долгосрочное планирование, представил некоторые планы президенту компании, и после того, как руководители компании и совет директоров рассмотрели альтернативные планы, были приняты необходимые решения о будущих инициативах.

ИСТОЧНИК: Harold W. Henry, Long Range Planning Processes in 45 Industrial Companies (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967): 65.

Эти два источника превосходства определяют и два основных уровня стратегии предприятия:

- *Корпоративная стратегия* определяет широту охвата деятельности фирмы в тех отраслях и рынках, на которых она конкурирует. Корпоративные стратегические решения касаются инвестирования в диверсификацию, вертикальной интеграции, поглощений и создания новых предприятий, распределения ресурсов между различными направлениями деятельности фирмы и изъятия капиталовложений.
- *Бизнес-стратегия* связана с тем, как фирма конкурирует в данной конкретной отрасли или на том или ином рынке. Если фирма процветает в данной отрасли, то она должна получить конкурентное преимущество над своими соперниками. Следовательно, эту область стратегии нередко называют *конкурентной стратегией*.

Используя другую терминологию, Джей Буржуа назвал корпоративную стратегию задачей *выбора сферы деятельности*, а бизнес-стратегию — задачей *навигации в этой сфере*.[29]

Различие между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией и их связь с двумя основными источниками прибыльности можно выразить еще проще. Цель и содержание стратегии фирмы определяются ответом на один-единственный вопрос: «Как фирма может зарабатывать деньги?» Этот вопрос можно разложить на два: «В какой сфере (или каких сферах) бизнеса мы должны оказаться?» И для каждой сферы бизнеса: «Как мы должны конкурировать?» Ответ на первый вопрос описывает корпоративную стратегию компании; ответ на второй вопрос – основные темы бизнес-стратегии (или конкурентной стратегии).

Различие между корпоративной и бизнес-стратегией лежит в организационной структуре большинства крупных компаний. Ответственность за корпо-

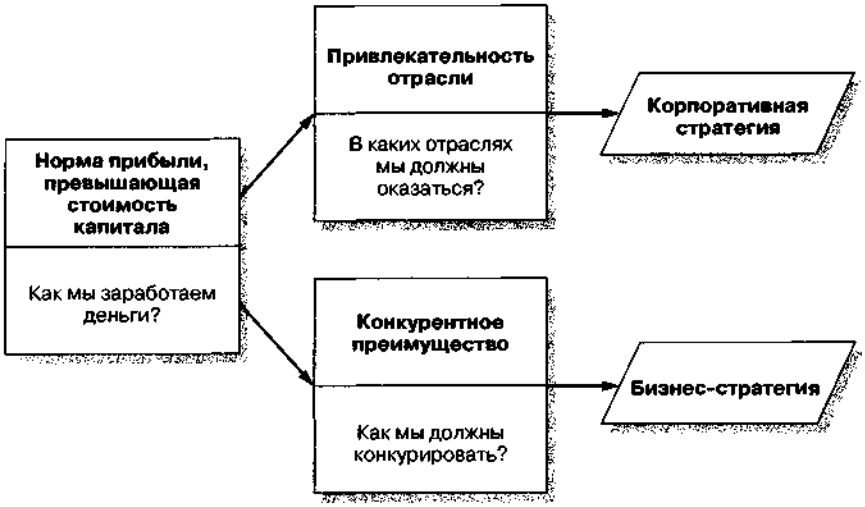


РИСУНОК 1.3

Источники высокой доходности

ративную стратегию лежит на команде топ-менеджеров и стратегическом штабе корпорации. За бизнес-стратегию отвечают руководители подразделений (рис. 1.4).

На практике дела обстоят несколько сложнее. Большинство крупных компаний, осуществляющих свою деятельность во многих отраслях бизнеса, разбиты на крупные подразделения, которые, в свою очередь, делятся на отдельные бизнес-единицы. Кроме того, компании различаются как по функциям, так и по секторам бизнеса. Бизнес-стратегии разрабатываются и осуществляются посредством *функциональных стратегий* в понятиях производства, НИОКР, маркетинга, человеческих ресурсов и финансов.

Эта книга использует интегрированный подход к стратегии фирмы, поэтому рассматривает и бизнес-стратегию, и корпоративную стратегию. Однако основной акцент я буду делать на бизнес-стратегии, потому что решающим условием успеха компании является ее способность установить конкурентное преимущество. Следовательно, проблемы бизнес-стратегии предшествуют проблемам корпоративной стратегии. В то же время эти два аспекта стратегии тесно связаны друг с другом: широта спектра деятельности компании влияет на источники конкурентного преимущества, а природа конкурентного преимущества фирмы определяет виды деятельности, в которых она может добиться успеха.

КАК СОЗДАЕТСЯ СТРАТЕГИЯ: ПЛАНИРОВАНИЕ ИЛИ ВОЗНИКНОВЕНИЕ?

Уже из названия книги понятно, что ее целью является развитие аналитического подхода к стратегическому менеджменту. Этот подход требует, чтобы менеджеры высшего звена объективно оценили предприятие и окружающую среду, сформулировали стратегию, максимально повышающую шансы на успех, а затем применили ее. В крупных организациях этот последовательный аналитический подход к стратегии, как правило, осуществляется посредством формальной системы стратегического планирования.

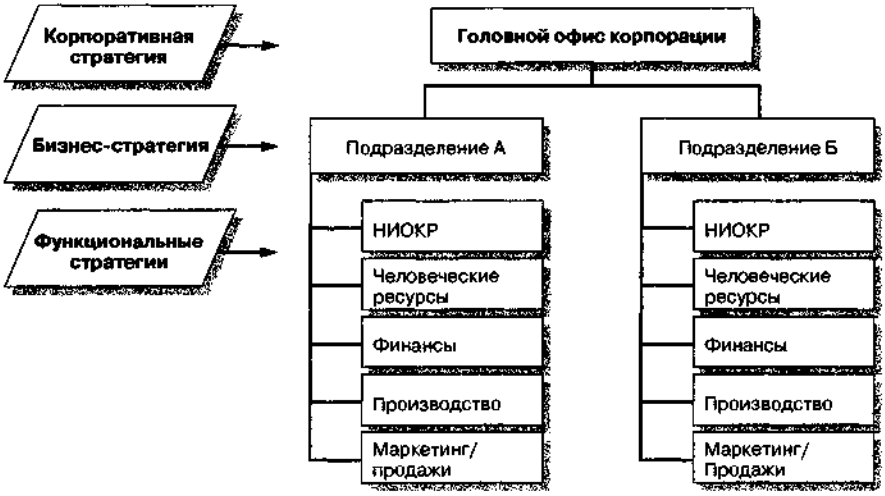


РИСУНОК 1.4

Уровни стратегии и организационная структура

Но как же на самом деле создаются стратегии? Исследуя карьеру Мадонны, мы обнаружили последовательность и образцы ее карьерных решений, которые назвали стратегией. Однако нет никаких доказательств того, что Мадонна занималась систематическим стратегическим планированием или ясно формулировала свою стратегию. Подобно многим успешным компаниям, невероятно удачная стратегия *Wal-Mart*, основанная на формате больших магазинов-складов, системе дистрибуции «подключайся и заказывай», расположении магазинов на периферии и уникальном подходе к мотивации сотрудников, не была результатом грандиозного проекта. Все это стало плодом догадок и интуиции Сэма Уолтона плюс последствием ряда исторических происшествий.

То, как организации создают стратегию, стало областью ожесточенных споров. Генри Минцберг и его коллеги из Университета Мак-Гилла делают различие между *планируемыми* (*intended*), *реализованными* (*realized*) и *неожиданными* (*emergent*) стратегиями. *Планируемая стратегия* — это стратегия, задуманная командой топ-менеджеров. Даже в этом случае рациональность носит ограниченный характер и планируемая стратегия является результатом процесса переговоров, торговли и компромисса, в который вовлечены множество людей и групп в организации. *Реализованная стратегия* — это осуществляемая на практике стратегия, лишь отчасти связанная с планируемой (Минцберг полагает, что только 10–30% планируемой стратегии превращаются в реализованную стратегию). Основным детерминантом реализованной стратегии является то, что Г. Минцберг называет *неожиданной стратегией* — решения, которые возникают в результате сложных процессов, в ходе которых отдельные менеджеры интерпретируют планируемую стратегию и адаптируют ее к изменяющимся внешним обстоятельствам.[30]

Анализ успешного появления компании *Honda* на американском рынке мотоциклов вызвал бурные споры между теми, кто считал стратегию прежде всего рациональным, аналитическим процессом последовательного планирования (*школа разработки*), и теми, кто рассматривал возникновение стратегии как сложный организационный процесс принятия решений (*школа появления* или *школа обучения*).[31] По мнению *Boston Consulting Group*, компания *Honda* при-

держивалась рационального, аналитического подхода к разработке стратегии, основанного на использовании экономии на масштабе производства и кривых опыта, чтобы стать недосягаемым лидером по сокращению издержек в мировой индустрии производства мотоциклов.[32] Однако интервью с менеджерами *Honda*, отвечающими за проникновение на американский рынок, выявили совершенно иную картину: бессистемный подход к проникновению на рынок при минимуме анализа и отсутствии четкого плана.[33] Огромный успех модели «Supercub 50cc» стал такой же неожиданностью для менеджеров *Honda*, как и для всех остальных. Вот что по этому поводу пишет Г. Минцберг: «Хотя задним числом стратегия может показаться блестящей, на самом деле менеджеры компании *Honda* допустили все возможные ошибки, пока рынок наконец не ударил их по голове правильной формулой».[34]

Критикуя аналитический подход к созданию стратегии, Генри Минцберг идет еще дальше. Мало того, что рациональное планирование плохо учитывает фактическую формулировку стратегий, это вообще ущербный способ создания стратегии. «Утверждение о том, что стратегия является чем-то, что происходит где-то там, вдали от мелочей текущей повседневной деятельности организации, является одной из самых больших ошибок стратегического менеджмента».[35] Причина этой ошибки в том, что она исключает обучение посредством непрерывного взаимодействия между формулированием стратегии и ее реализацией, в ходе которого стратегия постоянно корректируется и пересматривается на основании получаемого опыта.

Хотя дебаты между этими двумя школами продолжаются,[36] становится все более и более очевидным, что главная проблема заключается не в том, какая из школ является правильной, а в том, как эти две точки зрения могут дополнить друг друга, чтобы помочь нам лучше понять процесс создания стратегии. Давайте посмотрим, как эти подходы дополняют друг друга, на примере практического вопроса о том, как стратегия реально выполняется, и теоретического вопроса о том, как она должна выполняться.

- *Как создается стратегия?* Для большинства организаций создание стратегии представляет собой сочетание планирования и случайности. Планомерное проектирование стратегии (посредством таких формальных процессов, как собрание членов правления и стратегическое планирование) происходит главным образом сверху вниз. Случайность рассматривается как результат множества решений на самых разных уровнях организации, главным образом на уровне среднего звена управления, и может считаться восходящим процессом (происходящим снизу вверх). Эти два процесса иногда весьма любопытно взаимодействуют друг с другом.

  В корпорации *Intel* ключевое историческое решение прекратить разработку чипов памяти и сосредоточиться на микропроцессорах стало результатом множества децентрализованных решений, принятых в подразделениях и на уровне целого завода. Впоследствии эти решения получили одобрение высшего руководства и были провозглашены в качестве стратегии.[37] На практике и планирование, и случайность проявляются на всех уровнях организации. Системы стратегического планирования в крупных компаниях включают в себя топ-менеджеров, которые спускают вниз директивы и распоряжения, и различные подразделения, направляющие свои проекты планов вверх, корпоративному руководству. Точно так же случайность имеет место на всех уровнях организации — оппортунизм исполнительных директоров, вероятно, является самой важной причиной того, почему реализованные стратегии так сильно отличаются от планируемых. Что мы можем сказать наверняка, так это то, что важность слу-

чайности по сравнению с планированием постоянно растет по мере того, как окружающая среда становится все более изменчивой и непредсказуемой. Организации, существующие в относительно стабильной окружающей среде, — Римско-католическая церковь и национальная почта — могут планировать свои стратегии вплоть до мельчайших деталей. Организации, сталкивающиеся с окружающей средой, относительно которой бессмысленно делать любые прогнозы, — шайка угонщиков автомобилей или строительная компания, расположенная в Секторе Газа, — могут выработать лишь единичные принципы и директивы, а в остальном полагаться на то, как сложатся внешние обстоятельства.

- *Каков лучший способ для создания стратегии?* Аргументы Г. Минцберга в пользу создания стратегии как повторяющегося процесса, включающего в себя экспериментирование и обратную связь, вовсе не обязательно являются вескими доводами против рационального, систематического проектирования стратегии. Здесь существуют следующие решающие вопросы: во-первых, определение баланса между планированием и случайностью и, во-вторых, методы, позволяющие руководить случайностью. Системы стратегического планирования большинства компаний сочетают в себе планирование и случайность. Так, штаб-квартира корпорации устанавливает руководящие принципы в форме положений миссии, целей деятельности и бюджета капиталовложений. Однако в рамках принятых стратегических планов руководители подразделений и бизнес-единиц обладают значительной свободой, позволяющей им корректировать и адаптировать планы и экспериментировать с ними. Такой тип стратегического планирования я называю «запланированной случайностью».[38] Представление о том, что стратегическое управление в неспокойной окружающей среде осуществляется за счет сочетания рационального планирования сверху вниз и децентрализованной случайности, подтверждается открытиями в области теории сложности.

Быстрая адаптация к изменению условий внешней среды обычно достигается через кажущиеся хаотичные процессы разрозненных откликов, где суммарная эффективность адаптации обеспечивается через умеренные уровни адаптивной напряженности и простые правила, способствующие координации. Билл Мак-Келви утверждает, что Джек Уэлч управлял компанией *General Electric* посредством простых директив («Займите первое или второе место в вашем секторе», «Простота... уверенность в себе», «Добивайтесь качества по модели "6Сигма"») в сочетании с сильными побудительными к выполнению мотивами, тесно связанными с последствиями комплексного мышления.[39] Более подробно значение теории сложности будет рассмотрено в гл. 17.

В этой книге я намереваюсь подчеркнуть и выделить аналитические подходы к формулированию стратегии. Это происходит не потому, что я желаю преуменьшить роль навыка, интуиции, эмоции и креативности, — эти качества являются важнейшими компонентами успешных стратегий. Тем не менее независимо от того, является ли формулирование стратегии формальным или неформальным процессом, стратегия — запланированной или случайно возникшей, важность систематического анализа как неотъемлемого элемента процесса создания стратегии не вызывает никаких сомнений. Без такого анализа формулирование стратегии, особенно на уровне высшего руководства, будет хаотичным и лишенным основы для сравнения и оценки альтернатив. Кроме того, важнейшие решения станут жертвой борьбы за власть, капризов и причуд отдельных руководителей, тенденций моды и стремления выдавать желаемое за действительное. Концепции, теории и схемы аналитиков не заменят опыта,

обязательности и креативности. Их главная роль состоит в том, чтобы задавать общее направление дискуссиям, обработке информации и обмену мнениями в организации, а также способствовать коммуникации и достижению консенсуса. Они могут стимулировать, а не подавлять творческий потенциал и инновации.

Центральная идея рационального подхода к стратегическому анализу заключается в том, что мы можем систематически анализировать причины успеха или неудач бизнеса и использовать это знание для формулирования бизнес-стратегий. Главный урок, который можно извлечь из нападок Г. Минцберга и других авторов на стратегическое планирование, заключается не в том, что от него следует вообще отказаться, а в том, что необходимо усовершенствовать процессы и инструменты формирования стратегии. Если мы будем принижать значение систематического анализа и делать основной акцент на интуиции и эмоциях, возникнет опасность вступления в эпоху нового этапа мистицизма, в котором нет четкой основы для обоснованного выбора и в котором беспорядок угрожает накоплению знаний и понимания.

Цель этой книги состоит в том, чтобы всячески «продвигать» анализ, который является обоснованным, уместным и полезным. Если стратегический анализ не принимает во внимание экспериментальное научение, изучение опыта, возможность практического применения и потенциальные возможности для случайности и самоорганизации, то это убогий анализ. Формулирование стратегии должно учитывать интуицию, рефлексию и взаимодействие между мыслью и действием. Использование обоснованного анализа может способствовать развитию интуиции и креативности. Анализ может также облегчать организационные процессы, посредством которых формулируется стратегия, обеспечивая общий понятийный язык и схемы, выявляющие сходство и различие между альтернативными идеями.

РАЗЛИЧНЫЕ ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ФИРМЕ

Как только мы начали рассматривать процесс создания стратегии в организациях, стало очевидным то, что стратегическое управление выполняет множество функций. Среди них стоят особняком три основные цели управления.

СТРАТЕГИЯ КАК ПОДКРЕПЛЕНИЕ РЕШЕНИЯ

В начале этой главы мы выделили стратегию как ключевой элемент успеха. Но почему? Я утверждаю, что стратегия выступает принципом, или лейтмотивом, который обеспечивает согласованность решений, принимаемых индивидом или организацией. Почему же люди и организации не в состоянии принять оптимальные решения в отсутствие такой объединяющей темы? Давайте вспомним шахматную эпопею 1997 г. «Человек против компьютера», когда Гарри Каспаров потерпел поражение от компьютера «Deep Blue» корпорации *IBM*. Компьютер не нуждался в стратегии. Благодаря феноменальной мощности памяти и вычислительным способностям «Deep Blue» смог определить оптимальные ходы, основываясь на гигантском дереве решений, определяющем последствия всех возможных ходов. Каспаров же, напротив, был подвержен когнитивным ограничениям, присущим всем людям. Насколько лица, принимающие решения, связаны *ограниченной рациональностью* (люди, стремясь к рациональности, имеют ограниченные способности к поиску и обработке информации), настолько стратегия в форме директив и критериев решения может повысить качество и улучшить последовательность стратегического принятия решений.[40]

Когда мы переходим от людей к организациям, проблема оптимизации решений становится намного сложнее, поскольку невозможно рассмотреть значения каждой перестановки при выборе решения. В данной ситуации такие стратегические принципы, как «Низкие цены каждый день» компании *Wal-Mart* или «Удовлетворим потребность пассажиров в путешествиях на короткие расстояния по ценам, сравнимым со стоимостью поездки на автомобиле» *Southwest Airlines*, помогают упростить принятие решений, *ограничивая* диапазон рассматриваемых альтернативных решений и выступая в качестве *эвристики* — «правила большого пальца», которое сокращает поиск приемлемого решения.

Стратегия не только упрощает принятие решения, но и повышает его качество, так как, во-первых, объединяет знания различных людей в единое целое и, во-вторых, облегчает применение аналитических инструментов. Инструменты и схемы анализа отрасли, ресурсов и оценки эффективности, с которыми вы познакомитесь в следующих главах предлагаемой вашему вниманию книги, обеспечивают лучшие стратегии, и те, в свою очередь, приведут к лучшим решениям и к более высокой эффективности.

СТРАТЕГИЯ КАК МЕХАНИЗМ КООРДИНАЦИИ

Создание стратегии, как мы видим, представляет собой случайный процесс, включающий в себя принятие решений всеми членами организации. Самая сложная задача, с которой сталкивается любая организация, состоящая из многих членов, звучит так: «Как скоординировать действия людей?». Стратегия может облегчить координацию несколькими способами. Во-первых, стратегия — инструмент коммуникации. Положения стратегии являются мощным средством, с помощью которого исполнительный директор может довести до всех членов организации идентичность, цели и ситуацию компании в конкурентной борьбе. Однако для того, чтобы достичь координации, одной коммуникации недостаточно.

Для эффективного сотрудничества необходимо привлечь различные функции, уровни и заинтересованные группы. Одна из ролей процесса стратегического планирования заключается в создании форума, на котором происходит обмен мнениями и достигается согласие. Как только стратегия согласована, процесс стратегического планирования обычно включает в себя выработку набора целей и обязательств, выполнение которых затем отслеживают в течение всего периода стратегического планирования. Повышение важности процессов стратегического планирования в крупных компаниях как механизма координации проявляется в передаче ответственности за стратегическое планирование от корпоративных специалистов по планированию линейным руководителям и с корпоративного уровня — на уровень бизнес-единиц.[41]

СТРАТЕГИЯ КАК ЦЕЛЬ

Стратегия — это взгляд в будущее. Она имеет отношение не только к тому, как фирма конкурирует сегодня, но и к тому, чем фирма станет в будущем. Многие организации формулируют эту идею в *утверждениях вйдения*. Цель вйдения того, чем станет компания в будущем, состоит не только в том, чтобы установить главные направления в формулировке стратегии, но и в том, чтобы сделать упор на такие устремления компании, которые стали бы сильным мотивирующим фактором для ее сотрудников.

Хэмел и Прахалад считают, что решающим компонентом стратегий самых успешных компаний является «стратегическое намерение» — навязчивая идея добиться лидерства в своей области предпринимательской деятельности.[42]

ВСТАВКА 1.6

Проект «Бесконечность» компании *Coca-Cola*

Компания Coca-Cola владеет 43% американского рынка газированных безалкогольных напитков. В Соединенных Штатах продукция *Coca-Cola* продается в 2 млн магазинов, 450 тыс. ресторанов и 1,4 млн торговых автоматов. Вы скажете, что эта компания — доминирующий игрок с ограниченными перспективами роста? Однако председатель совета директоров Роберто Гойсуэто оценил рыночную долю *Coca-Cola* в 3%. В чем причина такого несоответствия? Гойсуэто идентифицирует целевой рынок компании как совокупное потребление жидкостей всеми людьми на земле. Цель проекта «Бесконечность» состоит в том, чтобы стимулировать компанию воспользоваться своими безграничными возможностями для увеличения доли рынка.

Как эта амбициозная цель может отразиться на продажах? Вместо того чтобы рассматривать совокупную долю *Coca-Cola* на американском и мировом рынках, *Coca-Cola* собирается выявить несоответствие рыночных долей между странами, районами и конкретными точками сбыта. В Бисмарке, штат Северная Дакота, среднедушевое ежегодное потребление «Coca-Cola» составляет 566 бутылок емкостью восемь унций, а в соседнем Джеймстауне — только 314 бутылок. В Мемфисе, штат Теннеси, среднедушевое потребление на 50% выше, чем в соседнем Хот-Спрингсе, штат Арканзас.

Находясь в торговом центре в Атланте, Джек Сталь (*Jack Stahl*), возглавляющий производство «Coca-Cola» в США, видит гастроном, три ресторана и три торговых автомата — и все они продают «Coca-Cola». Насыщенный рынок? Нет, «микроскопические возможности», говорит Сталь. «В соседних жилых домах и деловых комплексах можно было бы разместить дополнительные торговые автоматы. Держу пари, что 150 человек ежедневно посещают парикмахерский салон — почему бы им не купить кока-колу?»

ИСТОЧНИК: «A Coke and a Perm?», Wall Street Journal, May 8, 1997: A1.

В качестве примеров стратегического намерения можно привести цель программы «Аполлон» («Доставить человека на Луну к концу десятилетия»), заявление компании *Macdonald's* («Наше ви́дение должно доминировать в глобальной индустрии общественного питания») или проект «Бесконечность» компании *Coca-Cola* (см. вставку 1.6). Джим Коллинз и Джерри Поррас приходят к одному и тому же выводу: американские компании, которые были лидерами в своем секторе 50 и более лет — *Merck*, *Walt Disney*, *3M*, *IBM* и *Ford*, — выработали преданность и целеустремленность благодаря постановке «больших, головокружительных и амбициозных целей».[43] Сэр Брайен Питман, председатель самого прибыльного британского банка *Lloyds TSB*, оказывающего услуги физическим лицам, утверждает следующее:

> Большая прибыль проистекает из честолюбивых целей, которым не подходит статус-кво. Вызов сам по себе уже порождает новые идеи и возбуждение. Он стимулирует выйти за рамки привычных представлений.[44]

Хэмел и Прахалад в своих аргументах идут еще дальше. В динамичной окружающей среде обычного подхода к формулированию стратегии, делающего акцент на соответствии между внутренними ресурсами и внешними возможностями, может оказаться недостаточно для того, чтобы обеспечить долговременную конкурентоспособность. Решающим фактором успеха таких новых компаний, как *CNN* в индустрии телевидения, *Apple* в компьютерной индустрии, *Yamaha* в сфере производства музыкальных инструментов, *Southwest Airlines* и *Virgin Atlantic* в индустрии авиаперевозок, оказалось несоответствие между ресурсами и ожиданиями, когда ничем не обоснованные амбиции стали

движущей силой инноваций, готовности пойти на риск и постоянного совершенствования. По мнению Хэмела и Прахалада, стратегия меньше всего должна заниматься соответствием и размещением ресурсов; главным образом ей следует заботиться о максимально полном использовании ресурсов и превращении их в трамплин для прыжка.[45] То, что мы здесь видим, — это конфликт между ресурсной обеспеченностью фирмы, с одной стороны, и приверженностью в осуществлении стратегии и ее интенсивностью — с другой. Скудость ресурсов может породить амбиции, инновацию и культуру «достижения успеха, несмотря ни на что», тогда как изобилие ресурсов может стать источником самодовольства и лени.

РОЛЬ АНАЛИЗА В ФОРМУЛИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ

Это обсуждение, во-первых, стратегии как случайного процесса и, во-вторых, роли стратегии в координации, коммуникации и мотивации, поднимающее некоторые важные вопросы о типах анализа, имеющих отношение к стратегическому менеджменту. С тех пор как два ведущих профессора Гарварда назвали «современные методы менеджмента» инструментом, снижающим международную конкурентоспособность американских фирм,[46] аналитические подходы к управлению критиковали за статичность, консервативность, отказ от риска, негибкость, краткосрочность и отвращение к инновациям.

Цель этой книги состоит не в том, чтобы защищать обычные подходы к анализу бизнес-стратегии, а в том, чтобы добиваться большего успеха. Управленческий подход к стратегии должен быть динамичным, гибким и инновационным. Он должен признавать важнейшую роль, которую играют в организациях их цели и ценности, а также важность стратегического процесса для обеспечения коммуникации и координации. Он должен признавать значение интуиции, неявного знания и научения посредством действия, являющихся дополнением более «научного» анализа.

Стратегический менеджмент — молодая наука. Он страдает от недостатка внутренней согласованности, последовательности, эмпирически подтвержденных теорий и опирается на отрывочные сведения из области экономики, психологии, социологии и биологии. В отличие от других управленческих дисциплин с более технической ориентацией — финансов, исследования операций и управления производством — стратегический анализ не рождает решения проблем. Он не дает алгоритмов планирования и не позволяет установить, какое инвестиционное предложение дает максимальную чистую приведенную стоимость. Стратегические вопросы, с которыми сталкиваются компании, — подобные тем, которые встают перед людьми (стоит ли мне жениться, заняться ли мне банковскими инвестициями или маркетингом товаров народного потребления?), — оказываются слишком сложными для программирования.

Цель стратегического анализа состоит не в том, чтобы дать готовые ответы, а в том, чтобы облегчить понимание вопросов. Большинство аналитических методов, представленных в этой книге, — это схемы, которые позволяют нам идентифицировать, классифицировать и понимать принципиальные факторы, имеющие отношение к стратегическим решениям. Эти схемы неоценимы, поскольку они позволяют нам разобраться со сложными стратегическими решениями. В некоторых случаях самое полезное, что можно сделать, — это оказать нам помощь в тот момент, когда мы приступаем к решению проблемы. Когда нас подводят к вопросам, на которые мы должны ответить, и предоставляют нам схему структурирования собранной информации, мы оказываемся в более выгодном

Часть I. Введение
Глава 1. Понятие стратегии

Часть II. Инструменты стратегического анализа

Анализ отрасли и конкуренции

Глава 3. Анализ отраслевой структуры: основные принципы
Глава 4. Дальнейшее изучение отраслевого и конкурентного анализа

Анализ фирмы

Глава 2. Цели, ценности и эффективность
Глава 5. Анализ ресурсов и способностей
Глава 6. Организационная структура и системы управления

Часть III. Анализ конкурентного преимущества

Глава 7. Природа и источники конкурентного преимущества
Глава 8. Лидерство по издержкам
Глава 9. Преимущество за счет дифференциации

Часть IV. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей

Глава 10. Эволюция отрасли
Глава 11. Технологические отрасли и управление инновациями
Глава 12. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях

Часть V. Корпоративная стратегия

Глава 13. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы
Глава 14. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация
Глава 15. Стратегия диверсификации
Глава 16. Управление многопрофильными корпорациями
Глава 17. Современные тенденции стратегического управления

РИСУНОК 1.5

Схема книги

положении, чем менеджер, которому приходится полагаться исключительно на свой собственный опыт и интуицию. Наконец, аналитические схемы и методы помогают нам развить управленческую гибкость. Анализ, приведенный в данной книге, можно применять во всех ситуациях; он не является специфичным для каких-то отдельных отраслей, компаний или ситуаций. Следовательно, он помогает нам повысить собственную уверенность и эффективность восприятия и реагирования на новые ситуации и новые обстоятельства. Понятия, схемы и методы, предлагаемые в этой книге, стимулируют глубину понимания фундаментальных вопросов конкурентного преимущества, потребностей клиентов, организационных способностей и основ конкуренции и при этом не ограничивают их инноваций, гибкости и умения извлекать выгоду при любых обстоятельствах.

РЕЗЮМЕ

Эта глава охватывает большую область основных понятий стартегического менеджмента. Если вы чувствуете себя несколько ошеломленными, не волнуйтесь: в последующих главах книги мы будем неоднократно возвращаться к большей части тем и вопросов, поднятых в этой главе.

Следующая стадия — это дальнейшее изучение базовой схемы стратегии, изображенной на рис. 1.2. Каждый элемент этой схемы — цели и ценности, ресурсы и способности, структуры и системы — представляет собой один из основных компонентов стратегического анализа. Во II части книги каждому из них будет посвящена отдельная глава (а анализу отрасли — две главы). Затем мы воспользуемся этими инструментами для анализа конкурентного преимущества (часть III), формулирования и реализации бизнес-стратегий в различных отраслевых контекстах (часть IV) и, наконец, развития корпоративной стратегии (часть V). На рис. 1.5 изображена схема этой книги.

ЧАСТЬ II

ГЛАВА 2

Стратегическая цель бизнеса состоит в том, чтобы получить прибыль от капитала, а если в каком-нибудь конкретном случае долгосрочные результаты оказываются неудовлетворительными, то необходимо либо исправить положение, либо заняться каким-нибудь другим, более выгодным делом.

Альфред П. Слоун-мл. «Моя работа в *General Motors*»

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели

Стратегия как стремление к стоимости

В чьих интересах: акционеры или заинтересованные стороны?

Что такое прибыль?

От бухгалтерской прибыли к экономической прибыли

Связь между прибылью и стоимостью предприятия

Применение дисконтированного денежного потока к оценке стоимости компаний, направлений бизнеса и стратегий

Стратегия и реальные опционы

Оценка стоимости опциона

Стратегия как управление опционами

Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ

Оценка существующей эффективности деятельности

Оценка альтернативных стратегий

Постановка целей деятельности

Ценности, миссия и ви́дение

Роль ценностей

Роль миссии и ви́дения

Резюме

ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

ЦЕЛИ, ЦЕННОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Предлагаемая схема стратегического анализа (см. рис. 1.2) включает четыре компонента: цели и ценности фирмы, ее ресурсы и способности, структуру и систему управления и состояние окружающей среды в отрасли. Следовательно, стратегию можно рассматривать как способ, в рамках которого фирма использует свои ресурсы и способности внутри окружающей среды для достижения своих целей. Мы начнем наш обзор четырех компонентов стратегического анализа с целей и ценностей, а затем рассмотрим, насколько эффективно фирма достигает поставленных целей.

Перед фирмами стоит множество целей. На выбор целей и средств их достижения влияют ценности фирмы. Однако в этой главе мы будем исходить из простой предпосылки: основная цель фирмы состоит в том, чтобы максимизировать долгосрочную прибыль. Это предположение о максимизации прибыли лежит в основе анализа, проведенного в предлагаемой вашему вниманию книге. Как мы уже отметили, бизнес-стратегия имеет фундаментальное значение для получения прибыли. Следовательно, бóльшая часть схем и методов стратегического анализа, предлагаемых в данной книге, имеют отношение к определению и использованию доступных для фирмы источников прибыли.

Однако, считая получение прибыли своей основной целью, фирмы сталкиваются с фундаментальной дилеммой: компаниями, которые добились потрясающего успеха в деле получения прибыли для своих владельцев, как правило, двигали иные мотивы, нежели просто получение прибыли. Как мы увидим чуть позже, хотя прибыль – это источник жизненной силы организации, погоня за прибылью не может стать целью, способной объединить сотрудников компании и покорить их воображение. Величайшая задача, стоящая перед стратеги-

ческим менеджментом, заключается в том, чтобы объединить смысл миссии с получением прибыли.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- оценивать и сравнивать аргументы, выдвинутые в споре о том, чьи интересы обязаны учитывать цели фирмы в первую очередь: акционеров или всех заинтересованных сторон;
- увидеть связь между максимизацией прибыли и максимизацией стоимости компании;
- систематически диагностировать проблемы в деятельности фирмы с точки зрения стратегии;
- транслировать цели долгосрочной максимизации прибыли в осмысленные задания, результаты выполнения которых можно измерять и контролировать;
- увидеть связи между финансовым и стратегическим анализом и понять, как качественный стратегический анализ может дополнять количественный финансовый анализ;
- постичь роль ценностей, миссии и ви́дения в формулировании и реализации стратегии.

СТРАТЕГИЯ КАК СТРЕМЛЕНИЕ К СТОИМОСТИ

Бизнес способствует созданию стоимости. Стоимость можно создать двумя способами: с помощью производства и с помощью торговли. Производство создает стоимость, физически трансформируя товары из менее ценных для потребителя в более ценные, например превращая глину в кофейные кружки. Торговля создает стоимость, осуществляя не физическое преобразование товаров, а многократно перемещая их в пространстве и времени. Торговля осуществляет передачу товаров от людей и из мест, где они ценятся меньше, к людям и в места, где эти же товары ценятся больше. Точно так же спекуляция означает передачу товара из той временно́й точки, когда он ценится меньше, в тот момент, когда он будет цениться больше. Таким образом, суть торговли — это создание стоимости посредством операций по купле и продаже, распределенных во времени и пространстве.[1]

Разница между стоимостью продукции фирмы на выходе и стоимостью исходных материалов на входе является *добавленной стоимостью*. Последняя равна сумме доходов, выплаченной поставщикам всех факторов производства. Таким образом:

Добавленная стоимость = Коммерческий доход от продажи продукции –
– Стоимость материалов на входе =
= Заработная плата/оклады + Процент + Арендная плата +
+ Роялти (плата за пользование товарным знаком) / Оплата лицензий +
+ Налоги + Дивиденды + Прибыль после уплаты налогов.

В ЧЬИХ ИНТЕРЕСАХ: АКЦИОНЕРЫ ИЛИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ?

Стоимость, созданная фирмами, распределяется между несколькими сторонами: работниками (заработная плата и оклады), кредиторами (процент за кре-

дит), владельцами недвижимости (арендная плата), правительством (налоги) и собственниками бизнеса (прибыль). Фирмы также создают стоимость для своих клиентов в контексте того, насколько их удовлетворенность превышает цену, которую они платят (т. е. они получают *излишек потребителя*). Все это наводит на мысль, что компания действует для пользы многих групп. Точка зрения на компанию как на коалицию групп интереса, где роль топ-менеджеров заключается в том, чтобы установить баланс между этими различными и противоречивыми интересами, называется «взглядом на фирму с точки зрения всех заинтересованных сторон».[2]

Представление о корпорации, уравновешивающей интересы множества заинтересованных сторон, имеет давнюю традицию, особенно в странах Азии и континентальной Европы. С другой стороны, англоязычные страны продвигают *капитализм акционеров*, предпочитая его *капитализму всех заинтересованных сторон*. Эти различия нашли отражение в юридических обязательствах компаний. В США, Канаде, Великобритании и Австралии от правления компаний требуют действовать в интересах акционеров. Во Франции, напротив, правления компаний обязаны следовать национальным интересам. Советы директоров в Нидерландах должны гарантировать непрерывную деятельность предприятия, а в Германии комитеты наблюдателей включают в свой состав представителей акционеров и сотрудников компании.

Споры относительно того, должны ли компании работать исключительно в интересах своих владельцев или учитывать также цели остальных заинтересованных сторон, не стихают и по сей день. В конце 1990-х гг. господствовал капитализм акционеров благодаря превосходству американской экономики в вопросах инноваций, предпринимательства, роста производительности труда и создания рабочих мест. В сравнительно вялой экономике Германии и Японии давление рынка капитала вынудило многие компании сделать акцент на акционерах, что зачастую сопровождалось радикальной реструктуризацией компаний. Однако катастрофические неудачи самых известных защитников создания акционерной стоимости, в частности компаний *Enron* и *WorldCom*, и недовольство широкой общественности непомерно высокими зарплатами топ-менеджеров, проистекающими из попыток сравнять интересы менеджеров с интересами акционеров, существенно подорвали репутацию капитализма акционеров.

Ответственность компании перед сотрудниками, клиентами, обществом и окружающей средой остается главным этическим и социальным вопросом. Однако чтобы перейти к разработке аналитического подхода к проектированию успешных стратегий, я опущу эти вопросы с помощью одного упрощения. Простая предпосылка, лежащая в основе подхода к стратегии, излагаемого в данной книге, заключается в том, что компании работают в интересах своих владельцев, стремясь максимизировать долгосрочную прибыль. Почему я выдвигаю эту предпосылку и как доказываю ее? Позвольте мне выделить четыре основных соображения:

1. *Конкуренция*. Конкуренция разрушает прибыльность. По мере того как конкуренция усиливается, интересы всех заинтересованных сторон начинают вращаться вокруг выживания. А оно требует, чтобы в долгосрочной перспективе фирма заработала бы норму прибыли, покрывающую стоимость ее капитала. Стерн Стюарт подсчитал, что среди 2717 компаний, включенных в список «Russell 3000», более чем половина получала отрицательную экономическую прибыль, т. е. они не покрывали свою стоимость капитала.[3] Во многих секторах индустрии накал международной конкуренции так велик, что лишь единичные компании могут

позволить себе роскошь достигать целей, существенно отличающихся от максимизации прибыли. При условии жестокой конкуренции, существующей в автомобилестроении, главным вопросом для таких компаний, как *Fiat*, *Ford* и *Renault*, становятся не интересы акционеров или более широкой группы лиц, а собственная способность пережить жесткую конкуренцию и низкие прибыли на автомобильном рынке. Если компания не в состоянии — в долгосрочной перспективе — заработать прибыль на вложенный капитал, которая покроет его стоимость, она не сможет привлечь финансовые ресурсы, необходимые для возмещения своих активов.

2. *Рынок для корпоративного контроля*. Команды управленцев, не отвечающие интересам акционеров, будут заменены командами, которые это сделать смогут. Последние 20 лет характеризовались активизацией «рынка корпоративного контроля», когда компании, не способные максимизировать потенциал прибыли своих активов, были поглощены компаниями (и группами инвесторов), сделавшими это. В последние годы частные инвестиционные группы *Hicks, Muse, Tate & Furst* и *Texas Pacific* проявляли чрезвычайную активность в приобретении малоэффективных открытых акционерных компаний. Чтобы топ-менеджеры действовали в интересах акционеров, на них оказывают внешнее давление со стороны более активных институциональных акционеров. Крупный пенсионный фонд *California Public Employees' Retirement System* (Пенсионная система государственных служащих Калифорнии) оказывал особенно сильное давление на советы директоров компаний, которые были не в состоянии обеспечить своим акционерам удовлетворительные доходы. Давление со стороны акционеров проявляется в том, что положение высшего руководства компаний становится весьма шатким. В конце 1990-х гг. резко выросла доля корпораций, вошедших в список «Fortune 500», которые сменили своих главных исполнительных директоров отнюдь не по причине их выхода на пенсию.[4]

3. *Совпадение интересов всех заинтересованных сторон*. Не говоря уже об общей заинтересованности всех сторон в выживании фирмы, вероятность наличия общности интересов гораздо выше, чем конфликтов. Поиски долгосрочной прибыли, по всей видимости, требуют, чтобы компания добивалась от своих служащих лояльности и ответственности, строила доверительные отношения с поставщиками и потребителями и заручилась бы доверием и поддержкой со стороны правительства и общества. Исследования подтверждают, что компании, которые придерживаются устойчивых этических принципов, являются сторонниками устойчивого развития и участвуют в корпоративной филантропии, добиваются самых больших успехов в развитии своих способностей, адаптации к новым внешним обстоятельствам и в конечном счете — в достижении наивысших финансовых показателей.[5]

4. *Простота*. Наконец, убедительным доводом в пользу предположения о существовании фирмы для получения прибыли является то, что для проведения систематического анализа необходимо сделать некоторые упрощения. Ключевой проблемой в подходе с точки зрения всех заинтересованных сторон является необходимость иметь дело с многочисленными целями и определенными компромиссами между ними. В результате все усложняется.[6] В сущности, все главные инструменты принятия решений в бизнесе, от правил ценообразования до анализа дисконтированного денежного потока, берут начало в предположении о максимиза-

ции прибыли – или как минимум в том, что лучше иметь больше прибыли, чем меньше.

Принятие точки зрения о том, что стратегии компании направлены прежде всего на получение прибыли, вовсе не означает, что мы должны признать, что прибыль – это единственный мотив, движущий компанией и ее стратегией. В заключительной главе этой книги, обсуждая стратегические намерения, мы увидим, что создателями некоторых крупнейших мировых компаний – Генри Фордом (*Ford Motor Company*), Биллом Гейтсом (*Microsoft*) и Акио Моритой (*Sony*) – редко двигали исключительно финансовые соображения. Доминирующими факторами остаются творческий потенциал, желание изменить мир, реализовать свое ви́дение. Однако даже в тех случаях, когда мотивы предприятий и их руководителей выходят далеко за рамки просто добычи денег, достичь этих благородных целей они могут только посредством коммерчески успешных предприятий, а коммерческий успех требует принятия стратегий, ориентированных на прибыль. Давайте вспомним, как предприниматели-провидцы Стив Джобс и Стив Возняк создавали компанию *Apple Computer*. Их цель состояла в том, чтобы изменить мир, создав компьютер, который станет прибыльным за очень короткое время. Неудача Джобса и Возняка в реализации своего ви́дения заключалась не в неправильном ви́дении, а в выборе неправильной стратегии. Компания *Apple Computer* проиграла *IBM* и *Microsoft* потому, что ее стратегия не учла должным образом источники конкурентного преимущества в индустрии персональных компьютеров.

ЧТО ТАКОЕ ПРИБЫЛЬ?

До сих пор мы говорили о стремлении компаний к получению прибыли фирмы в свободных терминах. Пришло время более тщательно рассмотреть то, что мы подразумеваем под прибылью и какое это имеет отношение к акционерной стоимости.

Прибыль – это превышение доходов над затратами, которое может быть распределено между владельцами фирмы. Но если максимизация прибыли должна быть реалистичной целью, то фирма должна знать, что такое прибыль и как ее можно измерить. Другими словами, требование о максимизации прибыли, предъявляемое менеджерам, создает неопределенность и открывает широкие возможности для индивидуальной интерпретации. Что именно фирме необходимо максимизировать: валовую прибыль, прибыль от продаж, доходность акционерного капитала, рентабельность инвестированного капитала или что-то еще? За какой период времени? С какой долей поправки на риск? И вообще, что такое прибыль – бухгалтерская прибыль, денежный поток или экономическая прибыль? Эта путаница сразу же бросается в глаза, как только мы рассмотрим деятельность прибыльных компаний. Таблица 2.1 демонстрирует, что любое ранжирование деятельности компаний зависит от того, как измерена прибыль. Необходимо устранить неопределенность в следующих моментах:

- Означает ли максимизация прибыли максимизацию чистой прибыли или нормы прибыли? Если последнее, то имеем ли мы дело с прибылью в отношении к продажам (прибыльность продаж), общей сумме балансовой стоимости активов (прибыльность активов) или акционерному капиталу (прибыльность капитала)? Выбрав в качестве цели любую форму прибыльности из трех вышеперечисленных, мы получим искаженные результаты. Указание «максимизировать валовую прибыль», вероятно, будет стимулировать инвестиции в те виды деятельности, которые прибыль-

ны, но где прибыль падает ниже стоимости капитала. Максимизация нормы прибыли побудит фирму сокращать инвестиции в активы до тех пор, пока она не будет вынуждена ограничиться несколькими исключительно прибыльными видами деятельности.

- В течение какого периода следует максимизировать прибыль? Определение продолжительности периода является исключительно важным. Как только топ-менеджерам вменяют в обязанность ежеквартально максимизировать прибыль, возникает опасность, что сокращение инвестиций в основные фонды и НИОКР нанесет урон долгосрочной прибыльности.
- Каким образом следует измерять прибыль? Бухгалтерская прибыль определяется принципами бухгалтерского учета, по которым составляются финансовые отчеты компании. Прибыль компании варьируется не только в зависимости от системы бухгалтерского учета каждой страны, но и от того, что компании сами решают, к каким статьям отнести свои расходы, что именно капитализировать, какой график списания составить, как оценивать свои активы и что следует предпринять в необычных ситуациях.[7] После катастрофических скандалов в связи с подделкой бухгалтерских отчетов в *Enron*, *Ahold* и других компаниях и повторным пересмотром отчетов о прибылях и убытках в компаниях с безукоризненной репутацией типа *General Electric*, доверие к бухгалтерской прибыли как к достоверному показателю эффективности разбилось вдребезги.

Таблица 2.1. Деятельность ведущих компаний США, использующих различные измерения прибыли (данные за 2002 г.)

Компания	Чистый доход, $ млн[1]	Прибыль от продаж, %[2]	Прибыль на собственный капитал, %[3]	Прибыль на инвестированный капитал, %[4]	Экономическая добавленная стоимость, $ млн[5]	Рыночная добавленная стоимость, $ млн[6]	Доход акционеров, %[7]
Citigroup	15 276	15,2	17,6	13,1	2964	66 078	(24,1)
General Electric	14 118	10,7	22,2	14,7	5983	222 767	(37,8)
Exxon Mobil	11 460	6,3	15,4	6,6	(2175)	85 108	(8,9)
Altria	11 102	17,9	57,0	15,1	6696	28 230	(6,8)
Bank of America	9249	20,2	18,4	10,7	341	20 427	14,5
Ptizer	9,126	25,9	45,7	7,0	(2779)	52 683	(22,1)
Wal-Mart	8039	3,3	20,5	13,0	2928	307 346	(11,8)
Microsoft	7829	27,6	15,0	22,0	2201	212 340	(22,0)
Merck	7149	13,8	31,3	19,1	3872	107 076	(26,0)
American International	5519	8,1	9,3	7,6	(1249)	40 845	(26,9)

ПРИМЕЧАНИЯ: [1] Чистая прибыль после налогов. [2] Чистая прибыль как процент от доходности продаж. [3] Чистая прибыль как процент (на конец года) акционерного капитала. [4] (Чистая прибыль после вычета налогов + Процент по долгу) / (Средняя стоимость акционерного капитала + Средняя стоимость долга). [5] Чистые операционные расходы после вычета налогов минус стоимость капитала. [6] Валовая рыночная стоимость (акционерный капитал + долг) минус валовые инвестиции в активы. [7] (Дивиденд в 2002 г. + + Изменение в цене акции в течение 2002 г.) / Цена акции в начале 2002 г.

ИСТОЧНИК: Fortune. April 14. 2003; Stern Stewart & Company.

ОТ БУХГАЛТЕРСКОЙ ПРИБЫЛИ К ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПРИБЫЛИ

Главная проблема бухгалтерской прибыли состоит в том, что она объединяет два типа прибыли. Это *норма прибыли на собственный капитал*, которая вознаграждает инвесторов за использование их капитала, и *экономическая прибыль*, которая является чистым свободным излишком, остающимся после оплаты всех видов затрат (включая стоимость капитала). Один из подходов по определению более точного и желаемого размера прибыли состоит в том, чтобы разделить эти два элемента и сосредоточиться на экономической прибыли как на мере эффективной производительности. Чтобы различать чистую, или экономическую, прибыль и бухгалтерскую прибыль, экономисты и специалисты по бизнес-стратегии часто называют экономическую прибыль *рентой*, или *экономической рентой*.

Наиболее широко используется такой параметр для измерения экономической прибыли, как экономическая добавленная стоимость (*EVA*), изобретенная и введенная в употребление нью-йоркской консалтинговой компанией *Stern Stewart & Company*.[8] *EVA* измеряется как чистая операционная прибыль после уплаты налога (*NOPAT*) за вычетом средневзвешенной стоимости капитала (*WACC*). Так, для компании *Anheuser-Busch* был вычислен следующий показатель *EVA*:

	Операционная прибыль	$1756 млн
минус	Налоги	$617 млн
минус	Стоимость капитала	$904 млн
=	Экономическая добавленная стоимость	$235 млн,

где стоимость капитала была вычислена как:

- стоимость акционерного капитала 14,3%;
- стоимость обслуживания долга (приспособленного для налоговых выплат по процентным платежам) 5,2%;
- средневзвешенная стоимость капитала 11,%;
- суммарная стоимость используемого капитала $8,0 млрд.[9]

Преимущества экономической прибыли перед бухгалтерской заключаются в том, что она ставит целевые показатели исполнения перед компанией и бизнес-единицами и затем позволяет оценить результаты выполнения. Как целевой показатель экономическая прибыль перевешивает все проблемы, связанные с инструктированием менеджеров либо максимизировать бухгалтерскую прибыль (что заставляет фирмы инвестировать непомерно большие средства посредством проектов, генерирующих прибыли меньше стоимости капитала), либо максимизировать норму прибыли на капитал (что поощряет низкий уровень инвестиций и сокращение инвестиций в прибыльные активы). Таким образом, максимизация экономической прибыли согласуется с максимизацией акционерной стоимости. Если говорить об оценке доходности бизнеса, то экономическая прибыль имеет явное достоинство по сравнению с бухгалтерской прибылью, поскольку влечет за собой более жесткую финансовую дисциплину – она четко показывает, что фирмы, зарабатывающие меньше, чем составляет стоимость капитала, действительно терпят убытки. Вот что говорит Джеймс Минан, главный финансовый директор *AT&T*:

> Принятие *EVA* в компании *AT&T* привело к потрясающему эффекту. Для получения отметки «хорошо» недостаточно положительного значения прибыли от производственной деятельности. Вы получаете ее только тогда, когда она выше стоимости капитала.[10]

Использование *EVA* вместо подсчетов бухгалтерской прибыли повлекло за собой введение более жесткой финансовой дисциплины в капиталоемких компаниях, которые раньше были не в состоянии полностью подсчитать стоимость инвестированного капитала. Прекрасным примером является корпорация *Varity* (см. вставку 2.1). Прежний генеральный директор *Coca-Cola* Роберт Гойсуэта заявил, что использование *EVA* позволило *Coca-Cola* «отказаться от слишком удаленных друг от друга компаний, выжимать больше сиропа "Coca-Cola" на меньшем количестве заводов и вообще далеко рассеянных друг от друга фирмах, чтобы больше получить из сиропа "Coca-Cola" и вообще накопить запас стоимости».[11]

СВЯЗЬ МЕЖДУ ПРИБЫЛЬЮ И СТОИМОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Владельцы фирмы заинтересованы в прибылях, поскольку это доход, оседающий у них. Если же мы говорим о множестве временных периодов, то максимизация прибыли означает максимизацию чистой приведенной стоимости на протяжении всей жизни компании.

В случае открытых компаний владельцы не получают прибыль непосредственно. Они получают дивиденды, выплачиваемые из прибыли. Так заинтересованы ли акционеры в максимизации своих дивидендов? Не особенно, поскольку большинство компаний в виде дивидендов выплачивают лишь долю чистой прибыли, а многие, особенно в технологическом секторе, не платят и вовсе. Акционеры заинтересованы в *общем акционерном доходе*, который включает дивиденды плюс изменение рыночной стоимости акций. Так как цена акции включает, безусловно, бóльшую часть дохода акционера, мы можем предположить, что главная цель акционеров состоит в максимизации рыночной стоимости компании на фондовой бирже.

Как она определяется? По сути, стоимость фирмы вычисляется таким же образом, как и любой другой актив: это чистая приведенная стоимость (*NPV* – net present value) денежных потоков по отношению к этому активу. Следовательно, стоимость предприятия – это чистая приведенная стоимость его денежных потоков. Это означает, что максимизация акционерной стоимости использует тот же самый метод дисконтированного денежного потока (*DCF* – discounted cash flow), который применяется для анализа инвестиционных проектов. Чаще всего стратегический анализ делает акцент на *общей стоимости предприятия* – рыночной стоимости всех ценных бумаг фирмы (включая долговые ценные бумаги), а не только на акционерной стоимости.

Причиной этого является то, что очень трудно провести границу между долгом и акцией – привилегированные акции, конвертируемый долг и «бросовые облигации» обладают характеристиками и долга, и акции.[12] Следовательно, мы можем вычислить *NPV* (чистую приведенную стоимость) фирмы в целом тем же способом, которым мы вычисляем *NPV* каждого отдельного проекта. Таким образом, стоимость предприятия (V) является суммой его свободных денежных потоков (C) в каждом году t, дисконтированных по стоимости капитала предприятия (r).[13] Соответственно стоимость капитала является средневзвешенной стоимостью капитала (r_{c+d}), который составляет среднюю величину между стоимостью акции (r_c) и стоимостью долга (r_d):

$$V = \sum_t \frac{C_t}{(1 + r_{c+d})^t},$$

ВСТАВКА 2.1

Использование *EVA* в корпорации *Varity*

Varity — производитель дизельных двигателей и компонентов для автомобилей. Компания была создана на руинах гиганта *Massey-Ferguson*, производившего сельскохозяйственную технику. Председатель и генеральный директор Виктор Райс кратко обрисовал использование *EVA* в компании.

EVA проникает на каждый уровень *Varity*, начиная с зала заседаний советов директоров и заканчивая мастерскими и цехами. Размер выплачиваемой мне премии, равно как и размеры премий всех топ-менеджеров, определяются исключительно тем, достигла ли *Varity* целей, поставленных *EVA*. Мы полагаем, что этот подход позволяет нам уравновесить интересы руководства и акционеров компании... Вот некоторые конкретные способы применения *EVA*:

- в 1992 г. *EVA* компании *Varity* составляла отрицательную сумму в $150 млн. Мы поставили перед собой цель за пять лет достичь положительного значения *EVA* в показателях ежегодного прироста, используя стоимость капитала до вычета налогов в 20%. К 1995 г. мы приблизились к нашей цели на 80%;
- *EVA* заставила нас обратить более пристальное внимание на структуру капитала компании. Признавая, что акционерная стоимость выше стоимости долга, мы осуществили программу по биржевой скупке собственных акций;
- *EVA* выявляет операции и проекты, прибыль от которых превышает стоимость капитала. Анализ *EVA* подтвердил правильность нашего решения о запуске новых производственных мощностей для выпуска нашей антиблокировочной системы «Kelsey-Hayes»;
- мы используем модель *EVA*, чтобы оценить потенциал совместных предприятий. Мы решили, что совместное предприятие с компанией *Perkins*, производящей дизельные двигатели в Великобритании, и *Ishikawajima-Shibaura* в Японии принесет доходы, которые превысят стоимость капитала;
- мы используем анализ *EVA* как неотъемлемую часть процесса ежегодного стратегического планирования, чтобы определить количество таких инициатив, как расширение деятельности на новых рынках или поглощение других компаний;
- *EVA* обеспечивает способ, позволяющий определить, послужит ли продажа бизнеса или активов интересам акционеров;
- *EVA* оказывает воздействие на все бизнес-процессы на наших восьмидесяти заводах и офисах. Например, совершенствование производственного цикла и оборачиваемости материально-производственных запасов снижает потребность в привлечении капитала и, в свою очередь, создает стоимость;
- используя стимулы по обеспечению положительных показателей прибыльности капитала, *EVA* заставляет менеджеров действовать так, как будто они сами являются акционерами. Мы связываем размер премий служащих непосредственно с улучшениями показателя *EVA*... Все зарплаты 4 тыс. сотрудников *Perkins*, включая членов профсоюза, определяются планом выплаты компенсаций на основе *EVA*.

ИСТОЧНИК: Victor Rice. «Why EVA Works for Varity», Chief Executive. September 1996.

где *свободный денежный поток* (*C*) измеряется как:

Чистая прибыль от производственной деятельности + Амортизация – Налоги – Инвестиции в недвижимость и оборотный капитал.

Таким образом, для максимизации своей стоимости фирма стремится максимизировать свои будущие чистые денежные потоки *(свободный денежный поток)*, одновременно управляя своими финансами так, чтобы минимизировать стоимость своего капитала.

Каковы последствия этого метода максимизации стоимости для нашей концепции максимизации прибыли? Для начала он подразумевает, что критерием эффективности деятельности служит не столько бухгалтерская *прибыль*, сколько *денежный поток* (движение денежной наличности). На практике оценка компаний по дисконтированию экономической прибыли дает тот же самый результат, что и по дисконтированию чистых денежных потоков. Различие заключается в том, как мы поступаем с капиталом, использованным компанией. Метод, основанный на движении денежной наличности, вычитает капитал в тот момент, когда производится его трата; метод *EVA* придерживается общепринятого бухгалтерского принципа подсчета капитала по мере его потребления (путем включения амортизации). В принципе, полный метод дисконтированного денежного потока *DCF* — дает наиболее удовлетворительные результаты при оценке стоимости компаний. Однако на практике этот метод влечет за собой проблемы, связанные с необходимостью прогнозирования движения денежной наличности на много лет вперед; вероятнее всего, что многочисленные прибыльные компании в период фазы роста будут иметь отрицательные денежные потоки. Многие финансовые аналитики отдают предпочтение бухгалтерскому учету на основе денежного потока, а не бухгалтерской прибыли, поскольку менеджерам компаний гораздо сложнее манипулировать движением денежной наличности в личных целях. За то, что метод с денежными потоками дает более «чистые» результаты, чем метод, основанный на прибыли, приходится платить — возникает необходимость оценить денежные потоки в отдаленном будущем, чтобы получить обоснованную оценку стоимости предприятия.

Использование экономической прибыли в качестве критерия эффективности обусловлено главным образом простотой и практичностью. Во-первых, поскольку менеджеры лучше знакомы с измерениями прибыли на основе бухгалтерского учета, а не движений наличности, может быть, было бы легче перевести их расчет с бухгалтерской прибыли на экономическую прибыль, чем сразу перейти на вычисление денежного потока. Во-вторых, экономическая прибыль является полезным инструментом для оценки эффективности фирмы за отдельно взятый год, чего не в состоянии сделать свободный денежный поток.[14]

ПРИМЕНЕНИЕ ДИСКОНТИРОВАННОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА К ОЦЕНКЕ СТОИМОСТИ КОМПАНИЙ, НАПРАВЛЕНИЙ БИЗНЕСА И СТРАТЕГИЙ

Самая большая трудность в использовании анализа дисконтированных денежных потоков (*DCF*) при оценке стоимости компании и бизнес-единицы заключается в долгосрочном прогнозировании денежных потоков. Учитывая уровень неопределенности, затрагивающий большинство фирм, прогнозировать прибыль и денежные потоки даже на один год довольно трудно. Чтобы оценивать будущие денежные потоки, нам, возможно, потребуются некоторые гипотезы. Например, для устойчивого, растущего бизнеса (например, единственной маслобойни в строящейся деревне) разумно предположить, что денежный поток (C_0) текущего года будет равномерно расти с постоянным показателем (g) до бесконечности. В этом случае вышеупомянутое уравнение принимает следующий вид:

$$V = \frac{C_0}{(r_{c+d} - g)^t}.$$

Несколько более сложный подход состоит в том, чтобы предсказать свободный денежный поток на среднесрочный период, скажем на пять лет, а затем вычислить прогнозируемую стоимость *(H)*, базируясь либо на балансовой стоимости основного капитала за обозримый период, либо на некотором более произвольном прогнозе денежных потоков на период, выходящий за рамки среднесрочного:

$$V = C_0 + \frac{C_1}{(1+r)^1} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_3}{(1+r)^3} + \frac{C_4}{(1+r)^4} + \frac{H_4}{(1+r)^4}.$$

Тот же самый подход, который используется при оценивании стоимости компаний и бизнес-единиц, можно применять для оценки альтернативных стратегий. Так, и для бизнес-единицы, и для компании в целом можно оценивать различные варианты стратегии на основе прогнозирования денежных потоков в бизнесе (или компании), проистекающих из каждой стратегии, а затем выбирать ту стратегию, которая даст самую высокую чистую приведенную стоимость (*NPV*).[15] С начала 1990-х гг. компании все чаще стали объединять анализ стоимости и процессы стратегического планирования. В *PepsiCo*, например, максимизация стоимости является фундаментом для формулирования стратегических планов, постановки целей для подразделений и бизнес-единиц и контроля результатов. Главное достоинство максимизации стоимости — это ее последовательность. Та же самая методология дисконтированного денежного потока (*DCF*) используется при оценке отдельных проектов и бизнес-единиц, альтернативных бизнес-стратегий и компании в целом.

Анализ стоимости предприятия при оценке бизнес-стратегий происходит в несколько этапов:

- идентифицируйте альтернативные стратегии (самый простой подход состоит в том, чтобы сравнить нынешнюю стратегию с предпочтительной альтернативной стратегией);
- оцените денежные потоки, связанные с каждой стратегией;
- определите влияние каждой стратегии на стоимость капитала — различные стратегии окажутся связанными с различной стоимостью капитала в соответствии с параметрами риска различных стратегий и их финансовых последствий;
- выберите стратегию, которая производит самую высокую чистую стоимость.

Хотя метод *DCF* довольно прост, его применение к выбору стратегии сталкивается с серьезными практическими трудностями. Главная проблема связана с прогнозированием денежных потоков. Стратегия, которая сегодня применяется, вероятно, будет влиять на денежные потоки компании в течение всего существования последней. Учитывая изменчивость и непредсказуемость условий бизнеса, с которыми сталкивается большинство компаний, чрезвычайно трудно сделать любой разумный прогноз затрат и доходов, вытекающих из той или иной конкретной стратегии. Но даже если мы будем игнорировать проблемы, связанные с прогнозированием неопределенного будущего, весьма сомнительно, что нам удастся соединить стратегию с результатами конкретного денежного потока. Как мы уже писали в гл. 1, стратегия не является детальным планом, это — общее направление и ряд руководящих принципов. Поэтому стратегия будет соответствовать некоему спектру конкретных результатов с точки зрения внедрения товаров, уровней выпуска, цен и инвестиций в новый завод. Как только мы согласимся с тем, что стратегия имеет дело с сочетанием гибко-

сти и верности выбранному направлению в неопределенной окружающей среде, возникают два следствия из стратегического анализа. Во-первых, стратегию лучше рассматривать как портфель возможностей, а не портфель инвестиционных проектов, и, во-вторых, качественные подходы к стратегическому анализу могут оказаться полезнее, чем количественные. Мы поднимем каждую из этих тем в следующих двух подразделах.

СТРАТЕГИЯ И РЕАЛЬНЫЕ ОПЦИОНЫ

Простая идея о том, что возможность выбора уже представляет собой ценность, имеет важные последствия для того, как мы оцениваем фирмы. В последние годы принципы свободного ценообразования распространились с финансовых ценных бумаг до инвестиционных проектов и предприятий бизнеса. В результате в течение последнего десятилетия появилась целая область *анализа реальных опционов*, ставшая одной из самых важных разработок в финансовой теории, имеющей далеко идущие последствия для стратегического анализа. Технические детали оценки реальных возможностей довольно сложны. Однако все фундаментальные принципы основаны на интуиции. Позвольте мне выделить основные идеи теории реальных возможностей и их значение для стратегического анализа.

В конце 1990-х гг. многие западные крупные нефтяные компании рассматривали инвестиционные проекты по разработке нефти и газа в Республике Казахстан, богатой энергией, но со слаборазвитой инфраструктурой. Этим инвестициям угрожало множество рисков — риск не обнаружить нефтяное месторождение, неизвестность цены на нефть в будущем, политическая и экономическая неопределенность в регионе, сомнения по поводу строительства трубопровода для транспортировки нефти и газа к мировым рынкам. Учитывая издержки и риски, оценка прибыли от инвестиций в развитие казахских нефтяных и газовых месторождений, проведенная с помощью метода *DCF*, выглядела малопривлекательной. Тем не менее к 2002 г. *Eni*, *ChevronTexaco*, *BP*, *British Gas* и несколько других компаний сделали многомиллионные инвестиции в исследования и производственные мощности.

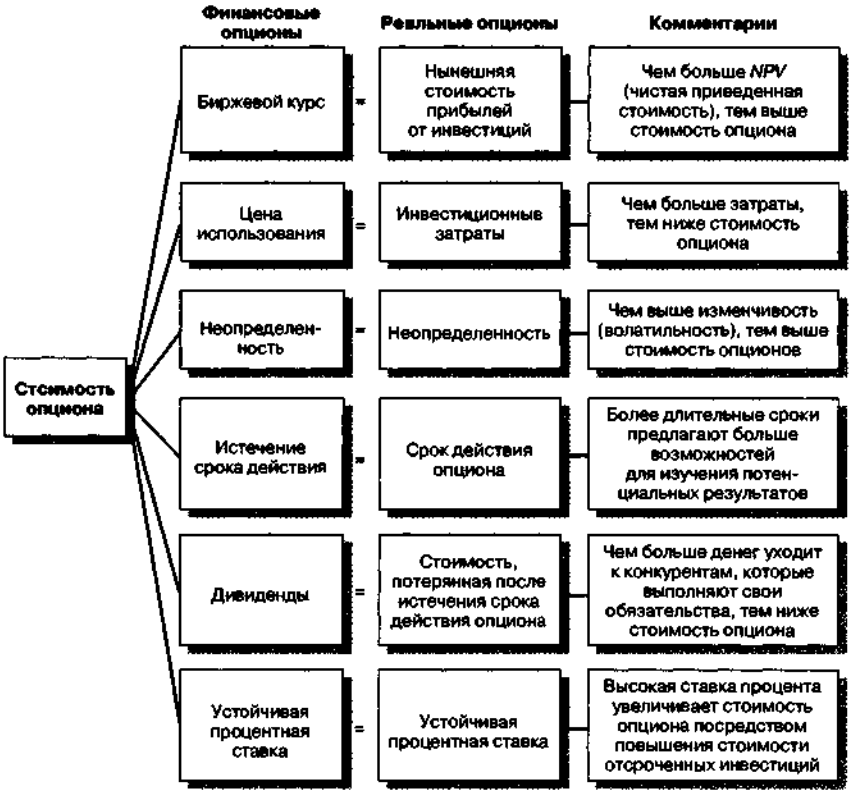
Суть заключалась в том, что ни одна из этих компаний не собиралась в течение десятилетий делать инвестиции во все этапы деятельности, начиная с сейсмического анализа и заканчивая сооружением трубопроводов. Компании вложили капитал в начальные фазы развития нефтяной и газовой отрасли, а решение об участии в следующем этапе зависело от полученных результатов. Каждую из фаз проекта можно рассматривать как приобретение опциона на инвестирование следующей фазы проекта. В конце каждой фазы принималось решение, следует ли делать инвестиции в следующую фазу, подождать или выйти из проекта.

В мире неопределенности, где однажды сделанные инвестиции необратимы, ценится гибкость. Вместо того чтобы брать на себя обязательства за весь проект, есть смысл разбить его на множество фаз, где решение о том, следует ли начинать следующую фазу, принимается исходя из преобладающих обстоятельств и после изучения предыдущей стадии проекта. Большинство крупных компаний использует подход *«стадий и ворот»* при разработке продукта. Процесс разработки разделен на отдельные стадии, и по окончании каждой из них проект оценивают заново, прежде чем он «пройдет через ворота». Такой поэтапный подход создает стоимость опциона, которая возникает благодаря возможности вносить поправки в проект в процессе его осуществления или даже приостановить его. Одним из ключевых слов бума электронной коммерции

в 1998–2000 гг. было «масштабируемость» — возможность расширить или воспроизвести тот проект или ту бизнес-модель, чья начальная версия была успешной. Это свойство масштабируемости также является источником стоимости опциона.

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ОПЦИОНА

Принципы оценки опциона были разработаны Фишером Блэком, Мироном Шоулзом[16] и Робертом Мертоном.[17] Модель Блэка–Шоулза «ценообразование опциона» дает формулу для оценки финансовых опционов. Стоимость ценных бумаг опционов зависит от шести переменных: цены обеспечения, цены использования опциона, неопределенности, срока истечения действия опциона, дивидендных платежей и устойчивой ставки процента.[18] Дальнейшие исследования показали, что эта же формула позволяет оценить *реальные опционы* — капиталовложения, ставшие результатом серии стандартных выборов.[19] На рис. 2.1 показаны факторы, определяющие стоимость финансового и реального опционов.



ИСТОЧНИК: K. Leslie and M.P. Michaels, «The Real Power Options», McKinsey Quarterly Anthology: On Strategy (McKinsey & Company, 2000).

РИСУНОК 2.1

Шесть уровней финансовых и реальных опционов

Рассчитать стоимость реальных опционов сложно: моделирование неопределенности и учет управленческих решений на разных ста-

диях проекта, как правило, погружает аналитика в сложную математику. Однако основной процесс отличается логичностью и последовательностью. *McKinsey & Company* выделяет в этом процессе четыре этапа:

1. Применение стандартного анализа дисконтированного денежного потока *DCF* без учета любых гибких опционов.
2. Моделирование неопределенности проекта с использованием дерева событий. Если речь идет об эксплуатации нефтяных месторождений на дне Каспийского моря в Азербайджане, то главная неопределенность касается шансов нахождения нефти в рамках договора на разведку, количества и качества найденной нефти; стоимости разработки месторождения, возможности прокладки трубопровода по дну Черного моря или через Иран, цены на сырую нефть и уровня налогов, установленных правительством Азербайджана. Затем дисконтированные денежные потоки (*DCF*) можно вычислить для различных вариантов всех этих неопределенных факторов.
3. Определение, какие ключевые решения менеджеры могут принять в различные моменты осуществления проекта, чтобы превратить дерево событий в дерево решений. Главным аспектом управленческой гибкости является возможность отсрочить инвестиции в следующую стадию проекта, возможность увеличить или уменьшить масштаб проекта и способность вообще отказаться от выполнения проекта.
4. Общий проект, обладающий гибкостью управления, можно оценить, воспользовавшись тем, что называется «методом портфеля»: этот метод воспроизводит потоки денежной наличности в проекте с помощью портфеля ценных бумаг и приравнивает стоимость проекта к стоимости этого «портфеля».[20]

СТРАТЕГИЯ КАК УПРАВЛЕНИЕ ОПЦИОНАМИ

С точки зрения формулирования стратегии нас интересует прежде всего использование принципов оценки опционов для создания акционерной стоимости, а не технические подробности оценки опционов. Есть одно важное наблюдение: создание опционов увеличивает стратегическую гибкость фирмы и повышает ее стоимость. Если говорить об отдельных проектах, то не нужно жестко осуществлять весь проект в целом — необходимо найти решающие моменты на всех стадиях проекта, существует возможность отложить или изменить осуществление проекта или вообще отказаться от него. Компания *Merck*, которая стала применять оценку опционов раньше других, считает так: «Когда вы делаете первые инвестиции в исследовательский проект, вы платите за право войти, но вы не обязаны продолжать это исследование в дальнейшем».[21] При составлении проектов мышление категориями опционов подразумевает сравнение стоимости гибкости со стоимостью опционов, которые создает эта гибкость. Новые заводы, производящие различные товары, работающие на разных видах сырья и позволяющие легко увеличить мощности, обладают большей ценностью, нежели более специализированные предприятия.

Мышление в категориях опционов оказало также влияние на сотрудничество между фирмами. Усиление пристрастия фирм создавать совместные предприятия и заключать стратегические союзы при внедрении на новые рынки или исследовании новых технологий можно отчасти приписать желанию создавать опционы в связи с открывающимися новыми возможностями. Так, *General Motors* сформировала целую сеть стратегических союзов с другими автомоби-

лестроительными компаниями — *Fiat*, *Suzuki* и *Daewoo*. Эти союзы открывают возможности для более тесного сотрудничества с партнерами. Так, *Suzuki* и *GM* вложили капитал сразу в несколько заводов, являющихся совместными предприятиями; у *GM* был опцион на поглощение *Daewoo* в 2000 г., но компания решила не использовать его.[22]

ВКЛЮЧЕНИЕ ПРИНЦИПОВ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Итак, в ходе обсуждения мы установили следующее:

- с точки зрения формулирования стратегии максимизация прибыли служит разумным предположением. При множественности этапов максимизация прибыли означает максимизацию стоимости предприятия;
- измерять прибыль трудно: свободный денежный поток и экономическая прибыль — более надежные индикаторы результатов деятельности фирмы по созданию стоимости, нежели бухгалтерская чистая прибыль;
- метод дисконтированного денежного потока при оценке компаний, бизнес-единиц, проектов и стратегий, как правило, недооценивает их стоимость в тех случаях, когда имеется определенная стоимость опциона;
- довольно трудно оценить, какая именно стратегия и в какой степени участвует в создании стоимости фирмы. Оба предложенных нами метода на практике имеют свои недостатки. Метод дисконтированного денежного потока *DCF* применительно к созданию стоимости весьма проблематичен из-за сложности оценки денежных потоков в будущем. Метод реальных опционов при измерении влияния стратегии на создание стоимости создает ряд проблем из-за сложности и строгих требований, предъявляемых к информации, необходимой для оценки реального опциона.

Учитывая проблемы, связанные с процедурами максимизации стоимости, не вызывает удивления тот факт, что компании предпочитают хорошо знакомые методы измерения эффективности деятельности фирмы, которые опираются на общепризнанные принципы бухгалтерского учета. Хотя приверженцы чистоты финансового учета порицают оценку эффективности на основе бухгалтерского учета, на самом деле отличия между показателями денежных потоков экономической прибыли и бухгалтерской прибыли гораздо меньше, чем думают. Чем длиннее интересующий нас период, тем сильнее выражена конвергенция различных способов измерения. Выбор конкретного метода оценки прибыли менее важен, чем понимание ограничений и отклонений, присущих тому или иному методу. Джон Кей продемонстрировал, что при определенных обстоятельствах вычисление бухгалтерской прибыли приближается к расчету экономической прибыли.[23] За все время существования фирмы чистая приведенная стоимость денежных потоков от деятельности, экономическая прибыль, базирующаяся на фактических издержках и расчетной прибыли, экономическая прибыль, базирующаяся на восстановительной стоимости и излишках дохода, возвращенные акционерам, — по сути дела одно и то же.[24]

Учитывая трудности прогнозирования движения денежной наличности в будущем, большинство методов максимизации стоимости, как правило, обращаются к оценке прибыльности, основанной на бухгалтерских данных, представленных фирмой в финансовых отчетах и касающейся коротких периодов. Тем, кто осуждает использование бухгалтерской прибыли, следует умерить свой энтузиазм по отношению к *EVA* и денежному потоку и признать, что эти «более

чистые» индикаторы эффективности исходят из бухгалтерских оценок операционной прибыли. Весьма примечательно, что подход *McKinsey & Company* к максимизации стоимости компании начинается с анализа дисконтированного денежного потока (*DCF*), хотя когда дело доходит до оценки стоимости бизнеса или его эффективности в прошлом, методы *McKinsey* опираются главным образом на показатели, рассчитанные на основе бухгалтерского учета, в основном на показатели прибыли на инвестированный капитал (определяемый как чистый доход от деятельности после уплаты налогов в процентах от чистых операционных активов).[25]

Если говорить о формулировании стратегии, создающей стоимость, то необходимо осуществить базовый финансовый анализ, который, во-первых, оценит эффективность деятельности бизнеса; во-вторых, проанализирует потенциальные возможности новой стратегии улучшить эту деятельности; в-третьих, поставит конкретные задачи перед менеджерами, ответственными за осуществление стратегии. Давайте рассмотрим практические методы, позволяющие решить эти задачи.

ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Первая стадия осуществления любой сформулированной стратегии обычно включает оценку текущего состояния деятельности организации и идентификацию источников возникновения любых проблем деятельности. В этом отношении неплохая стратегическая практика имитирует хорошую медицинскую практику — постановка диагноза предшествует назначению лечения.

Если исходная стратегическая цель фирмы состоит в том, чтобы максимизировать свою текущую стоимость, то оценить эффективность работы будет довольно трудно. Учитывая, что чистая текущая стоимость фирмы — это дисконтированная стоимость будущих денежных потоков, проблема заключается в том, что мы весьма смутно представляем себе это движение денежной наличности. В случае акционерных обществ курсовая стоимость акций представляет собой оценку фирмы сторонними специалистами, однако мы не можем с легкостью пользоваться оценкой фондового рынка, чтобы определить, не является ли текущая оценка заниженной и не будет ли эта оценка выше, если прибегнуть к альтернативной стратегии.

В результате большинство методов оценки деятельности фирмы меньше уделяют внимания денежным потокам в будущем, а больше — текущим и прошлым показателям эффективности деятельности, обычно базирующимся на бухгалтерских расчетах прибыльности.

Прибыль на инвестированный капитал (или прибыль на используемый капитал) остается главным критерием оценки деятельности компаний и отдельных направлений их бизнеса в прошлом. Сравнивая норму прибыли со стоимостью капитала, мы можем определить, какую экономическую прибыль получает бизнес. Однако для того, чтобы сформулировать стратегию, мы должны сделать еще один шаг. Если показатели прибыли неудовлетворительны, нам необходимо диагностировать источники низкой эффективности, чтобы управленцы компании смогли принять необходимые меры и внести коррективы. Для постановки диагноза мы должны разложить прибыль на собственный капитал на составные элементы с целью выявления фундаментальных «двигателей стоимости». Однако чтобы установить, насколько «хорошим» или «плохим» является то или иное конкретное соотношение, для сравнения мы должны прибегнуть к бенчмаркингу. Весьма полезно провести сравнение эффективности

деятельности компании по нескольким предыдущим годам или в соотношении с другими компаниями.

Используя «формулу Дюпона», мы можем разложить прибыль на собственный капитал на прибыль от продаж и оборачиваемость капитала. Но мы можем пойти еще дальше: как показано на рис. 2.2, прибыль от продаж и фондоотдачу также можно разложить на составляющие компоненты. Этот анализ позволяет нам идентифицировать источники неудовлетворительной эффективности на уровне определенных видов деятельности.

Во вставке 2.2 приведено исследование низкой эффективности финансовой деятельности компании *Hewlett-Packard* по сравнению с *Dell* — самой эффективной компанией отрасли. Раскладывая общий доход на собственный капитал, мы можем приступить к определению источников низкой прибыльности *Hewlett-Packard*. Если мы затем скомбинируем финансовые данные с качественными данными относительно стратегии *Hewlett-Packard*, ее операций, организационными проблемами, с которыми сталкивается компания, и состоянием мирового рынка микрокомпьютеров и средств для получения изображения, то мы можем выдвинуть гипотезы относительно того, почему же *Hewlett-Packard* так неэффективна. А на основании этого уже можно определить, что же необходимо исправить.

РИСУНОК 2.2

Декомпозиция прибыли на используемый капитал

ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

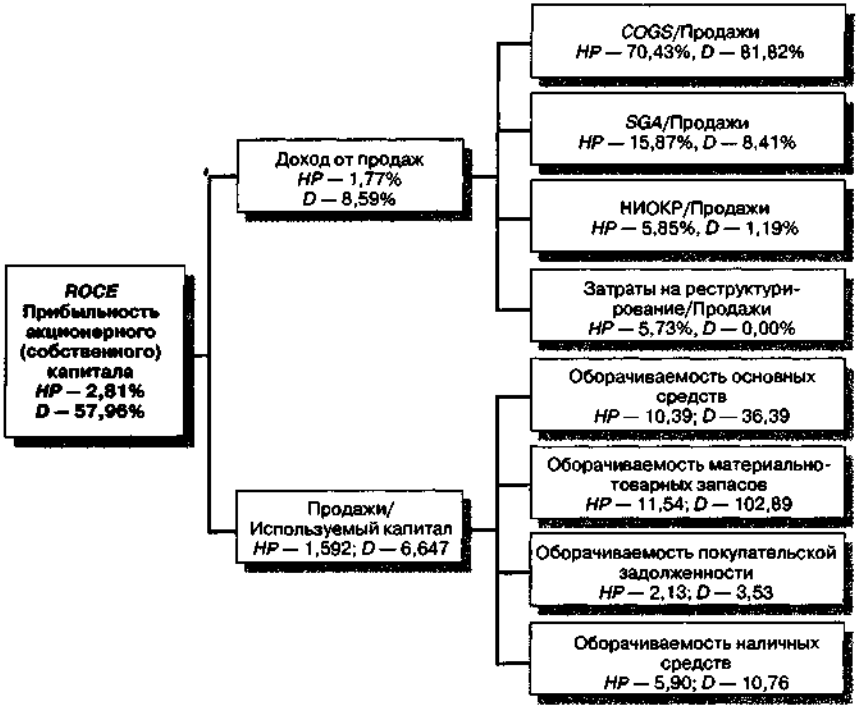
Пробный диагноз текущей эффективности деятельности фирмы — как было замечено ранее — является очень полезной отправной точкой. Мы должны установить, насколько хорошо или плохо работает фирма, и лишь потом диагностировать источники низкой или высокой эффективности. Если фирма терпит убытки или работает хуже своих основных конкурен-

ВСТАВКА 2.2

Диагностика деятельности: Почему прибыльность *Hewlett-Packard* гораздо ниже, чем у *Dell*?

По показателям прибыли на инвестированный капитал компания *Hewlett-Packard* существенно уступала *Dell*: в то время как *Dell* является одной из самых прибыльных компаний в секторе технологии, *Hewlett-Packard* в течение весны и начала лета 2003 г. всего лишь смогла стать безубыточной. Декомпозиция на прибыль от продаж и фондоотдачу демонстрирует низкие результаты *Hewlett-Packard* по обоим показателям. Однако, продолжая дальнейшую декомпозицию, мы видим еще более вопиющие результаты:

- отношение издержек на производство товаров *Hewlett-Packard* к продажам ниже или равно показателям *Dell*, а валовая прибыль *Hewlett-Packard* – выше. Это говорит о том, что *Dell* не имеет особого преимущества в отношении затрат на закупку компонентов и что в компании *Hewlett-Packard* сильнее проявляется вертикальная интеграция, чем в *Dell* (которая целиком рассчитывает на собственное производство);
- отношение расходов на административные нужды и торговых издержек к продажам у *Hewlett-Packard* в два раза больше, чем у *Dell*;
- *Hewlett-Packard* гораздо больше вкладывает в НИОКР, чем *Dell*;
- по продуктивности активов *Dell* значительно превосходит *Hewlett-Packard*. Продуктивность *Dell* в три раза превышает продуктивность *Hewlett-Packard* в отношении основных средств (собственности, заводов и оборудования), а эффективность оборачиваемости материально-товарных активов *Dell* выше в девять раз. Эти цифры недвусмысленно указывают на то, что система прямой продажи товаров, сделанных по заказу, компании *Dell* гораздо более эффективна, чем более традиционная система производства и дистрибуции компании *Hewlett-Packard*.



ВСТАВКА 2.2 (*ОКОНЧАНИЕ*)

Данные по сегменту рынка демонстрируют следующее:

- прибыль *Hewlett-Packard* генерируется целиком за счет средств получения изображения и печатных устройств (принтеров и картриджей), а также за счет предоставления услуг (консалтинг в сфере информационных технологий); продажа компьютеров как физическим, так и юридическим лицам принесла одни убытки. Поэтому если говорить только о компьютерах, то разница между *Hewlett-Packard* и *Dell* становится просто поразительной;
- в то время как продажи в США характеризовались застоем, европейский и Азиатско-Тихоокеанский регионы показали увеличение доходов, превышающее 7%.

тов, основным приоритетом стратегии прежде всего должно быть обнаружение главных источников неэффективной деятельности. Если текущая эффективность деятельности фирмы настолько низка, что ставит под сомнение само выживание предприятия, то стратегия должна стать краткосрочной и сфокусироваться прежде всего на предотвращении утечки денежных потоков.

Даже если фирма действует эффективно, из этого вовсе не следует, что нынешняя стратегия работает хорошо и ее следует придерживаться и впредь. Мир бизнеса постоянно изменяется, и роль стратегии заключается в том, чтобы помочь фирме приспосабливаться к изменениям на рынке в условиях конкуренции. Следовательно, даже перед такими выдающимися и успешными компаниями, как *Wal-Mart, Dell, Nokia, Altria* и *Toyota*, стоит задача разработки новых стратегий, которые будут способствовать улучшению деятельности фирмы, а не просто сохранению завоеванных ранее позиций. Но, как мы уже говорили, для того чтобы узнать, какая из альтернативных стратегий окажется самой успешной, недостаточно подсчитать, какая их них принесет фирме максимальную чистую приведенную стоимость. Проблемы оценки будущих денежных потоков решаются не так просто. Следовательно, на практике формулировка стратегии требует качественных инструментов стратегического анализа. Мы не в состоянии предсказать движение денежной наличности, которое имело бы место, если бы *Hewlett-Packard* сократила свои производственные линии, взяла на вооружение новые технологии или заново позиционировала бы свои товары на рынке. Но мы можем проанализировать тенденции, существующие в отрасли, состояние товарного рынка и источники конкурентного преимущества, которые, вероятно, будут определять будущие денежные потоки *Hewlett-Packard*, а затем вынести обоснованные суждения относительно стратегии, которая предлагает лучшие перспективы.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Как уже обсуждалось в гл. 1, важной ролью систем стратегического планирования является установление влияния на корпоративную деятельность посредством постановки целей и последующей оценки результатов при их сравнении с поставленными целями. Чтобы эффективно мотивировать членов организации, такой тип управления должен осуществляться в рамках всей компании в целом. Хотя общая цель эффективной деятельности корпорации состоит в повышении долговременной прибыли ради максимизации стоимости фирмы, эта

цель теряет смысл, если не получит поддержки на уровне высшего эшелона управления. Общекорпоративные цели должны быть трансформированы в более конкретные задачи, имеющие смысл для менеджеров более низкого организационного уровня. Суть заключается в том, чтобы согласовать цели работы с переменными, которые менеджеры могут контролировать. Так, перед генеральным директором необходимо поставить общую цель — максимизировать стоимость предприятия. Для главного исполнительного директора и руководителей отделов имеет смысл поставить более конкретные финансовые цели (например, максимизировать *ROCE* существующих активов и инвестиционных проектов, норма прибыли которых превышает стоимость капитала). Для руководителей функциональных отделов и подразделений, а также руководителей бизнес-единиц предпочтительно определять более конкретные рабочие цели. Так, в компании, занимающейся розничной торговлей, перед директором магазина можно поставить цели, касающиеся продажи с одного квадратного метра торговой площади и валовой прибыли. Перед директорами складов — цели, имеющие отношение к оборачиваемости товарно-материальных запасов. Руководители отдела закупок должны сокращать затраты на приобретаемые товары и получать за это процент от коммерческого дохода. От главного финансового директора можно потребовать минимизировать среднюю стоимость капитала и сократить запас наличных денег.

Для того чтобы установить цели для различных направлений бизнеса и уровней организации, можно пользоваться той же процедурой, которую мы применили для того, чтобы разложить на составляющие элементы прибыль на капитал для оценки эффективности деятельности в прошлом. На рис. 2.3 показано то же самое разбиение факторов прибыльности капитала, что и на рис. 2.2. Различие заключается в том, что на рис. 2.3 предложена база для идентификации финансовых и операционных соотношений в деятельности менеджеров разного уровня и в разных функциональных подразделениях компании.

Сбалансированная система показателей

При любой системе управления эффективностью возникает одна и та же проблема. Поставленные цели являются долгосрочными (например, максимизировать прибыль в течение всего существования компании), однако чтобы они действовали как эффективная система контроля, необходимо осуществлять мониторинг этих целей в течение коротких периодов. Проблема с описанным выше финансовым подходом к декомпозиции прибыли заключается в том, что достижение краткосрочных целей вряд ли приведет к долгосрочной максимизации прибыли. Один из способов разрешить эту дилемму — связать общую корпоративную цель максимизации стоимости со стратегическими и операционными целями и гарантировать достижение финансовых целей не за счет долгосрочного стратегического положения компании. Для этого существует метод *сбалансированной системы показателей*, разработанный Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном и широко используемый компаниями.[26] Метод сбалансированной системы показателей обеспечивает интеграцию финансовых и стратегических целей и распространение этих сбалансированных показателей деятельности во всей организации, вплоть до отдельных бизнес-единиц и отделов. Эти критерии эффективности позволяют ответить на четыре вопроса:

1. *Как мы выглядим в глазах своих акционеров?* Финансовая перспектива включает в себя такие показатели, как свободный денежный поток, рост продаж и валового дохода, рентабельность собственного капитала.

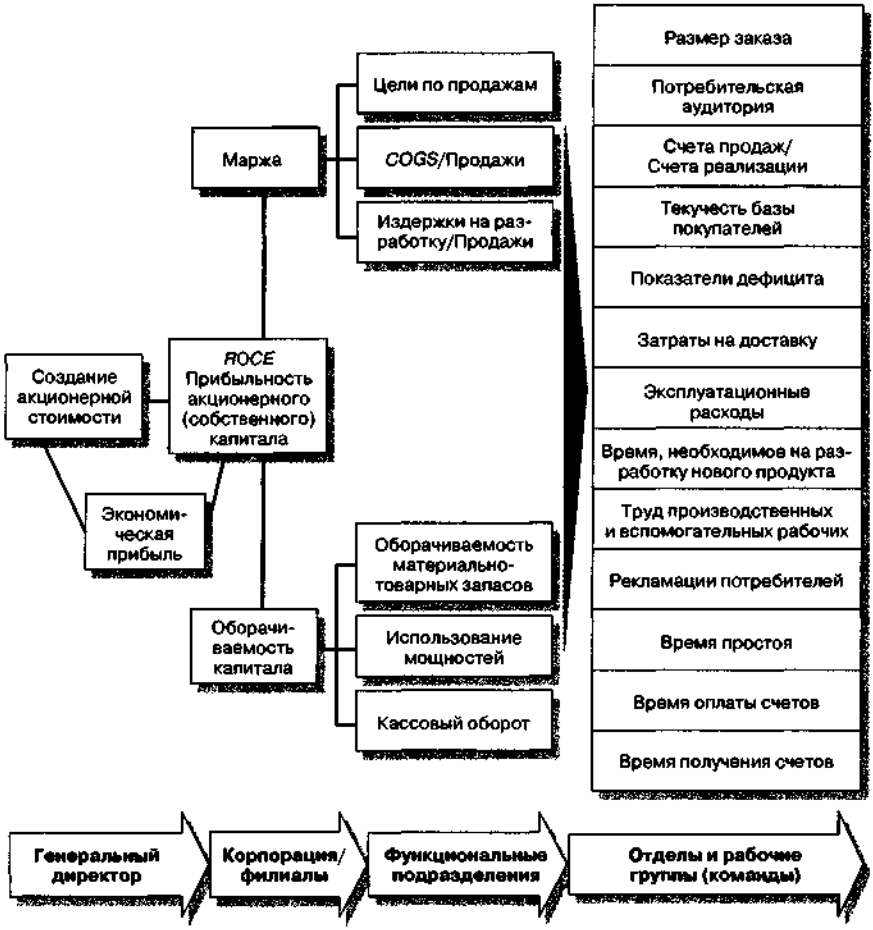


РИСУНОК 2.3

Связь между движущими силами ценности и деятельностью

2. *Какими воспринимают нас клиенты?* Точка зрения клиента определяется такими показателями, как задачи внедрения новых товаров на рынок, своевременная поставка, показатель брака и неудач.
3. *В чем мы должны превзойти других?* Подход с точки зрения внутренних бизнес-процессов связан с такими показателями, как производительность, производственные навыки работников компании, продолжительность производственного цикла, норма выработки, показатели качества и издержек.
4. *Сможем ли мы совершенствоваться и создавать стоимость в дальнейшем?* Подход с точки зрения инновации и обучения включает показатели, связанные с циклом разработки нового товара, лидерством в технологиях и показателями усовершенствования.

Благодаря согласованию стратегических и финансовых целей метод сбалансированных показателей позволяет связать бизнес-стратегию с созданием акционерной стоимости и установить ряд измеримых целей, что позволяет уп-

равлять этим процессом. Вот что пишут Каплан и Нортон о судостроительном и химическом конгломерате *FMC* (Федеральной морской комиссии):

> Стратеги выбрали 5- и 10-летние планы, бухгалтеры-контролеры предпочли годовые бюджеты и прогнозы на ближайшее время. Эти две группы слабо взаимодействовали друг с другом. Теперь же их объединяет карта показателей. Финансовая перспектива основывается на традиционной функции, выполняемой бухгалтерами-контролерами. Оставшиеся три перспективы позволяют измерить долгосрочные стратегические цели подразделения.[27]

Североамериканское подразделение маркетинга и нефтеперегонки (*NAM&R*) корпорации *Mobil Corporation* в начале 1990-х гг. первым стало использовать сбалансированную систему показателей. Страдая от неэффективной деятельности, руководство взяло на вооружение метод сбалансированной системы показателей в качестве инструмента, обеспечивающего взаимодействие стратегических и финансовых целей и транслирующего эти цели в рабочие задачи, увязанные с определенными требованиями деятельности всех бизнес-единиц и функциональных подразделений. Карта показателей обеспечивает механизм, позволяющий превращать стратегию подразделения в конкретные тактические задачи. В результате была получена интегрированная система, предлагающая показатели, при помощи которых оценивалась эффективность каждого подразделения и бизнес-единицы, и она определяла выплату премий по результатам работы.[28]

ЦЕННОСТИ, МИССИЯ И ВИ́ДЕНИЕ

В бизнесе существует нечто большее, чем просто возможность делать деньги. Максимизация прибыли, или, точнее, максимизация стоимости предприятия, обеспечивает основу для стратегического анализа, хотя это и не было той целью, которая вдохновила Генри Форда на создание бизнеса, коренным образом изменившего образ жизни XX в. И не эта цель заставляет Билла Гейтса упорно работать над *Microsoft*, вместо того чтобы удалиться на отдых и наслаждаться личным состоянием в миллиарды долларов. И не повышение акционерной стоимости обеспечивает мотивацию и направление движения тысячам служащих обеих компаний. Самые успешные компании воодушевлены смыслом цели, который выходит далеко за рамки простого желания разбогатеть. Вот что говорит Деннис Бакке:

> Прибыль для бизнеса — все равно что дыхание для жизни. Без дыхания жизнь невозможна, но оно не является целью жизни. Точно так же прибыль важна для жизни корпорации, но она не является причиной ее существования.

Существуют три тесно связанных между собой понятия, которые чрезвычайно полезны, поскольку помогают компаниям задуматься о собственной идентичности, цели и фундаментальных элементах стратегии. Этими понятиями являются *ценности*, *миссия* и *видение*.

РОЛЬ ЦЕННОСТЕЙ

Когда мы обосновывали предположение о том, что максимизация прибыли выступает первичной целью бизнеса, я выдвинул аргумент, что приверженность фирмы своим ценностям, как правило, совместима с поиском прибыли. Однако это вежливое признание роли ценностей не в состоянии выразить ту решающую роль, которую они играют в стратегическом управлении. У всех компаний

		Стратегические ориентиры	Стратегические показатели
Финансовая устойчивость	Финансы	*F*1 *ROCE* — прибыльность акционерного (собственного) капитала *F*2 Денежный поток *F*3 Рентабельность *F*4 Минимальный уровень затрат *F*5 Рост прибыли *F*6 Управление риском	• *ROCE* — прибыльность акционерного (собственного) капитала • Денежный поток • Чистая прибыль • Полная стоимость одного галлона, доставленного потребителю • Темп прироста объема по сравнению с отраслевым • Индекс риска
Удовлетворение клиента **Отношения, при которых выигрывают обе стороны**	Клиенты	*C*1 Постоянное удовлетворение со стороны целевых групп потребителей *C*2 Повышение доходности дилеров и дистрибьюторов	• Доля рыночного сегмента на ключевых рынках • Оценка «таинственным покупателем» • Прибыль от продажи бензина у дилеров и дистрибьюторов • Опросы среди дилеров и дистрибьюторов
Безопасность и надежность **Конкурентоспособный поставщик** **Добрососедство** **Своевременное реагирование на риски**	Внутренние процессы	*I*1. Маркетинг 1. Новые товары и услуги 2. Качество дилеров и дистрибьюторов *I*2. Производство 1. Минимальные производственные затраты 2. Совершенствование оборудования и его обслуживания *I*3. Снабжение, торговля, логистика 1. Сокращение затрат на доставку 2. Организация продаж 3. Управление материально-товарными запасами *I*4. Улучшение заботы о здоровье, безопасности и окружающей среде *I*5. Качество	• Доход и прибыль от других товаров, помимо бензина, на единицу площади • Степень участия дилеров и дистрибьюторов в новых программах • Рейтинги качества дилеров и дистрибьюторов • Прибыльность акционерного (собственного) капитала от нефтепереработки • Полные издержки (приходящиеся на один галлон) по сравнению с конкурентами • Индекс прибыли • Индекс доходности Затраты на доставку одного галлона по сравнению с конкурентами • Маржа от продаж • Уровень материальных запасов при сравнении планового и фактического результата • Количество нештатных ситуаций • Дни простоя • Индекс качества
Мотивированный и подготовленный персонал	Обучение и рост	*L*1 Вовлеченность персонала в организацию *L*2 Ключевые навыки и компетенции *L*3 Доступность стратегической информации	• Опросы среди работников • Стратегическая конкурентоспособность • Стратегическая информированность

РИСУНОК 2.4

Карта показателей *NAM&R*

есть определенный набор организационных ценностей, являющихся неотъемлемой частью их осознанного восприятия: кто они, что они собой представляют, чего они хотят добиться

и как они намереваются этого достичь. Эти ценности могут накладывать ограничения на фундаментальное требование получения прибыли, способствовать ему и даже выходить за его рамки. Такие ценности, как обеспечение возможностей сотрудникам для развития и самореализации, изготовление товара непревзойденного качества, обеспечение безопасных условий на производстве и охрана окружающей среды, могут ограничить получение прибыли, но они жизненно важны для создания стратегического намерения и воспитания взаимопонимания и верности обязательствам внутри самой организации. Позвольте привести несколько примеров:

- *Royal Dutch/Shell Group* уже долгое время отличается приверженностью деловым принципам, основанным на базовых ценностях: порядочности, честности, уважении к людям, воспитанию доверия, открытости, командного взаимодействия, профессионализма и гордости. *Shell* утверждает, что ее ценности «означают, что мы гордимся тем, что мы делаем... дают нам ясность при принятии решений, объединяют и мотивируют штат сотрудников и позволяют обществу оценивать нашу деятельность, выходящую за рамки создания богатства»;
- в компании *Body Shop* энтузиазм и лояльность клиентов, рвение служащих и франчайзи подкрепляются принципами экологической и социальной ответственности, выдвинутыми основательницей компании Анитой Роддик;
- способность *McDonald's* продавать 60 млрд гамбургеров в 86 странах мира и получать огромную прибыль для себя и своих франчайзи нельзя объяснить исключительно лишь стремлением к прибыли на основе стратегии низких издержек, стандартизации и маркетинга. *McDonald's* верен ценностям, выходящим далеко за рамки любого социального класса и национальной культуры и выраженным в принципах «качество, постоянство, чистота и стоимость».

Таким образом, парадоксальность изречения Милтона Фридмана о том, что «существует только одна общественная обязанность бизнеса — увеличить свою прибыль», заключается в том, что преданность одной лишь прибыли вряд ли обеспечит мотивацию, необходимую для достижения гарантированного успеха в бизнесе. Целый ряд исследований со всей очевидностью подтверждает, что соединение стратегии с более широким спектром социальных и моральных целей способствует, а вовсе не препятствует получению прибыли в долгосрочной перспективе. Ценности фирмы помогают ей установить отношения с другими фирмами, с которыми она ведет дела, воспитать лояльность и верность обязательствам у сотрудников и даже заложить фундамент для специализации. Если люди заинтересованы не только в материальной выгоде, а заняты поиском смысла собственной жизни, то организации, которые сумеют дать это чувство цели, получат преимущество по сравнению с теми, которые не в состоянии этого сделать.[29] Генеральный директор компании, изготавливающей джинсовую одежду, *Levi Strauss and Co.*, утверждает, что в изменчивой окружающей среде, где принятие решений должно носить расплывчатый, неорганизованный характер, корпоративные ценности приобретают еще большее значение: «...контроль должен быть отвлеченным... Теперь бизнес контролируют идеи, а не стоящие у власти руководители».[30]

РОЛЬ МИССИИ И ВИ́ДЕНИЯ

Сами по себе ни цель максимизации прибыли (или стоимости для акционеров), ни ценности, определяющие поведение компании, не играют большой роли

в определении стратегии. Отправной точкой для стратегии является некая глубинная идея относительно причин существования бизнеса. Джим Коллинз и Джерри Поррас утверждают, что базовые ценности должны быть дополнены *базовой целью* — самой основательной причиной для существования организации.[31] Так, базовая цель компании *Walt Disney* состоит в том, чтобы сделать людей счастливыми, а не снимать кинофильмы или строить тематические парки. Базовые ценности и базовая цель формируют *базовую идеологию* организации, которая «определяет вневременной характер организации» и служит «тем клеем, который обеспечивает единство организации». Базовая идеология формирует главный элемент ви́дения компании, являющего собой ядро ее стратегии. Основная идеология отвечает на вопрос, что представляет собой компания, но ничего не говорит о том, куда она идет. Следовательно, вторым существенным компонентом ви́дения выступает мнение о будущем развитии компании (если пользоваться терминологией Коллинза и Порраса, *предсказываемом будущем*). Такой взгляд на будущее должен быть четко сформулирован. С одной стороны, можно ярко описать будущие намерения. Достаточно вспомнить заявление Генри Форда:

> ...Я сделаю легковой автомобиль для огромного множества людей... Он будет настолько дешевым, что любой человек с хорошей зарплатой сможет приобрести его и наслаждаться им вместе со своей семьей в благословенные часы отдыха на огромных просторах, сотворенных Господом... Когда я завершу задуманное, каждый человек будет в состоянии приобрести этот автомобиль — и он будет у каждого.

С другой стороны, будущее можно предвидеть в виде определенных целей, которые Коллинз и Поррас называют «большими, жирными, амбициозными целями» (или сокращенно BHAGs). Эти цели — то же самое, что мы описали в гл. 1 как *стратегическое намерение*. Вот что пишут Коллинз и Поррас: «Есть разница между тем, чтобы просто иметь цель перед собой или посвятить себя ответу на серьезный и опасный вызов, который сродни восхождению на Эверест. Настоящая BHAG понятна и притягательна, она служит тем фокусом, на который направлены все усилия, и действует как катализатор командного духа».[32] Позвольте привести несколько примеров:

- в 1915 г. *City Bank*, который позже преобразовался в *Citigroup*, заявил, что хочет «стать самым мощным, самым удобным с точки зрения обслуживания клиентов, самым перспективным мировым финансовым институтом, который когда-либо существовал»;
- в 1940-х гг. Стэнфордский университет поставил перед собой цель стать «Гарвардом Запада»;
- в начале 1950 гг. *Sony* вознамерилась «стать самой известной компанией, чтобы изменить международный имидж японских товаров, ассоциирующихся с низким качеством».

Один из удивительных парадоксов стратегического управления состоит в том, что многие компании из тех, которые добились максимального успеха в получении прибыли и создании стоимости для акционеров, пренебрегали этими целями ради корпоративных целей, ориентированных на технические достижения, удовлетворение покупателей или общественные изменения. И наоборот, многие компании, нацеленные на прибыль и стоимость для акционеров, потерпели серьезные финансовые неудачи. Этот парадокс великолепно иллюстрирует история компании *Boeing* (см. вставку 2.3).

ВСТАВКА 2.3

Ловушки погони за стоимостью для акционеров: *Boeing*

По данным отраслевого справочника «Dow Jones Industrial Index», компания *Boeing* была одной из самых финансово успешных с 1960 по 1990 г. И это несмотря на то, что финансовые цели и финансовый контроль играли весьма незначительную роль в управлении компанией в этот период. Генеральный директор компании Билл Аллен интересовался строительством больших самолетов и завоеванием мирового господства: «*Boeing* всегда устремлен в будущее. Этого можно достигнуть только в том случае, если люди живут, дышат, едят и спят, думая только о том, что они делают». Аллен рискнул компанией, сделав ставку на модель «Boeing-747». Когда член совета директоров Кроуфорд Гринуолт задал ему вопрос о финансовом обосновании проекта, Аллен смог дать весьма невразумительный ответ. «Боже мой, — пробормотал Гринуолт, — эти парни не знают даже, какую прибыль собираются получить».

Изменения начались в середине 1990-х гг., когда корпорация *Boeing* поглотила компанию *McDonnell Douglas* и к власти пришло новое руководство во главе с Гарри Стоунсифером и Филом Кондитом. Ф. Кондит гордо говорил о создании в компании «атмосферы, определяемой стоимостью, где удельная себестоимость, рентабельность инвестиций и доходность акционера станут критериями оценки вашей деятельности».

Результатом стало отсутствие инвестиций в крупные проекты для гражданской авиации и диверсификация в область обороны и создания орбитальных спутников. При Кондите *Boeing* уступила лидерство на рынке пассажирских авиаперевозок компании *Airbus*. При этом она потерпела неудачу в качестве подрядчика министерства обороны — отчасти из-за этических ошибок, допущенных высшими руководителями компании. Когда 1 декабря 2003 г. Ф. Кондита отправили в отставку, курс акций компании *Boeing* был на 20% ниже, чем в момент его назначения на этот пост.

ИСТОЧНИК: John Kay, «Forget how the Crow Flies», Financial Times Magazine (January 17, 2004): 17–27 (адапт.).

Беннис и Нанус утверждают, что развитие и формулирование ви́дения являются главной задачей руководства:

> Чтобы выбрать направление, руководителю необходимо сначала создать мысленный образ возможного и желательного будущего положения в организации... который мы называем ви́дением. Ви́дение отчетливо формулирует представление реалистического, вызывающего доверие, привлекательного будущего организации... Благодаря ви́дению руководитель строит мост из настоящего в будущее.[33]

Иногда делают различие между изложением ви́дения и *изложением миссии*. Изложение ви́дения — это заявление о том, чем желает стать компания или куда она стремится. Изложение миссии — это заявление о корпоративной цели, определение сферы деятельности бизнеса, в которой он конкурирует. Некоторые компании имеют отдельные изложения своей миссии и своего ви́дения (см. вставку 2.4).

РЕЗЮМЕ

В гл. 1 мы установили, что стратегия направлена на достижение успеха, и предложили схему, рассматривающую стратегию как связь между фирмой и окружающей средой в отрасли. В гл. 2 мы исследовали первый компонент этой схемы — цели, ценности и эффективность деятельности фирмы. Главная

ВСТАВКА 2.4

Изложение миссии и ви́дения: путь компании *Chevron*

Ми́ссия: мы являемся международной компанией, поставляющей энергию и химические продукты, жизненно важные для роста мировой экономики. Наша миссия состоит в том, чтобы создать максимальную стоимость для наших акционеров, клиентов и служащих.

Ви́дение: наше ви́дение — это быть лучшими из лучших, а это означает следующее:

- сотрудники гордятся успехом своей команды;
- клиенты, поставщики и правительство предпочитают обращаться к нам;
- конкуренты уважают нас;
- общество радо нам;
- инвесторы жаждут вложить в нас капитал.

Наша главная цель состоит в том, чтобы превзойти финансовые результаты наших самых сильных конкурентов. Наша задача в том, чтобы опередить всех конкурентов по общей рентабельности собственного капитала. Мы должны установить баланс между долгосрочным ростом и получением результатов в ближайшей перспективе. Наш подход к бизнесу основан на следующих ценностях:

- верность командным ценностям;
- тотальный менеджмент качества;
- охрана людей и окружающей среды.

Мы будем руководствоваться *стратегическими намерениями*, изложенными в нашем корпоративном стратегическом плане, и оценивать свои достижения по *критериям ви́дения*. Они включают в себя:

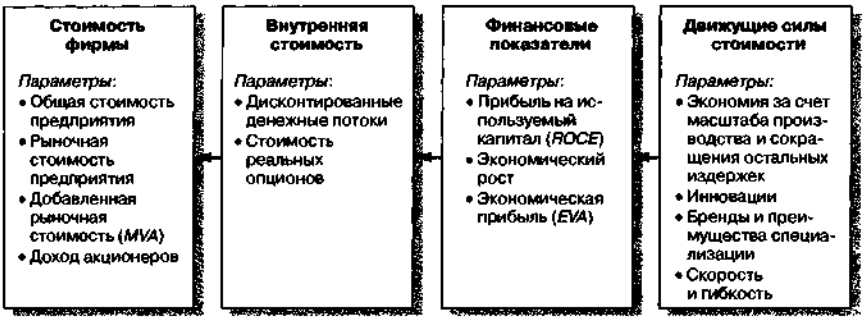
- максимальную рентабельность акционерного капитала. Критерий: общая рентабельность акционерного капитала;
- максимальную финансовую эффективность. Критерий: прибыль на используемый капитал, рост дохода;
- восхищенных клиентов. Критерий: удовлетворенность клиентов;
- преимущество над конкурентами в производственной деятельности. Критерий: эксплуатационные расходы за баррель;
- общественное признание. Критерий: индекс общественного признания;
- заинтересованность в эффективной работе всей команды. Критерий: проведение опросов среди сотрудников во всем мире.

ИСТОЧНИК: «Chevron Corporation Annual Reports».

предпосылка, лежащая в основе данной главы, состоит в том, что фирма действует в интересах своих владельцев, максимально увеличивая их доходы (прибыль), что подразумевает максимизацию чистой приведенной стоимости фирмы. В то же время мы не должны ограничиваться только прибылью и созданием богатства. При обсуждении ценностей, ви́дения и миссии я уже отмечал, что стратегия имеет также самое непосредственное отношение к формированию целей и объединению энергии и творческого потенциала членов организации для достижения поставленной цели.

Однако если конечная цель состоит в том, чтобы увеличить стоимость фирмы (не важно, идет ли речь о валовой прибыли предприятия или акционерной стоимости), то роль стратегического анализа заключается в определении и использовании источников этой стоимости. Я показал, что мы можем объединить финансовый анализ и стратегический анализ, чтобы понять, как создается или

разрушается стоимость. Финансовый анализ — в частности посредством декомпозиции корпоративных отношений прибыльности (таких, как *ROCE*) — может быть очень наглядным, но в конечном итоге мы нуждаемся и в стратегическом анализе, который позволяет выявить движущие силы прибыльности отрасли и конкурентного преимущества. По мнению *McKinsey & Company*, мы можем рассматривать определение эффективности деятельности компании как многоступенчатую процедуру (рис. 2.5).



ИСТОЧНИК: Adapted from T. Copeland, T. Roller, and J. Murrin, Valuation, 3rd edn (New York: Wiley, 2000).

РИСУНОК 2.5

Схема всесторонней оценки стоимости

В будущем перед нами стоит задача — расширить и углубить понимание этих факторов прибыльности и стоимости. Давайте начнем с тех условий, которые окружают фирму в отрасли.

ГЛАВА 3

Когда руководитель, имеющий великолепную репутацию, приходит в компанию, славящуюся своими отвратительными экономическими показателями, то это наносит урон его репутации, но никак не отражается на репутации компании.

Уоррен Баффет, председатель совета директоров компании *Berkshire Hathaway*

Страховой бизнес имеет один недостаток — он выглядит слишком привлекательным в глазах новичков; поэтому ради своего собственного блага и процветания ему следует демонстрировать прямо противоположный имидж и брать пример со старых отраслей, занимающихся, например, производством мыла из трупов лошадей, где лишь немногие компании добиваются финансового процветания.

Чарльз Т. Манджер, председатель совета директоров *Wesco Financial Corp*

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели
От анализа окружающей среды к анализу отрасли
Детерминанты прибыли в отрасли: спрос и конкуренция
Анализ привлекательности отрасли
- Модель пяти факторов конкуренции Портера
- Конкуренция со стороны товаров-заменителей
- Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка
- Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами
- Рыночная власть покупателей
- Рыночная власть поставщиков

Применение анализа отраслевой структуры
- Описание структуры отрасли
- Прогнозирование прибыльности отрасли
- Стратегии изменения отраслевой структуры

Определение отрасли: где провести границы между отраслями
- Отрасли и рынки
- Определение рынков: субституция спроса и предложения

От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление главных факторов успеха

Резюме

АНАЛИЗ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

В этой и следующей главах мы займемся изучением окружающей среды, в которой существует фирма. В гл. 1 мы увидели, что глубокое понимание конкурентной среды является решающим компонентом успешной стратегии. Затем мы подчеркнули, что сутью бизнес-стратегии выступает получение прибыли. Основная задача этой главы состоит в том, чтобы идентифицировать источники прибыли во внешней окружающей среде. Непосредственная ближайшая среда для фирмы — это ее отрасль. Поэтому основное место в нашем анализе окружающей среды займет анализ отрасли.

Анализ отраслевой структуры имеет отношение и к корпоративной, и к бизнес-стратегии.

Корпоративная стратегия занята поиском решений относительно того, какие отрасли фирма должна охватить своей деятельностью и как именно она должна размещать свои ресурсы. Эти решения требуют оценить привлекательность различных отраслей с точки зрения их потенциальной прибыли. Главная цель этой главы состоит в том, чтобы понять, каким образом конкурентная структура отрасли влияет на ее доходность.

Бизнес-стратегия занимается получением конкурентного преимущества. Анализируя потребности и предпочтения клиентов, а также способы, посредством которых фирма конкурирует за обслуживание клиентов, мы выявляем общие источники конкурентного преимущества в отрасли — то, что мы называем *ключевыми факторами успеха*.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- выявлять основные структурные характеристики отрасли, которые влияют на конкуренцию и прибыльность;
- использовать анализ отрасли для объяснения того, почему в одних отраслях конкуренция сильнее, а прибыльность ниже, чем в других;
- на основании трендов в отрасли и ее структурах прогнозировать будущие изменения конкуренции и прибыльности;
- разрабатывать стратегии, влияющие на структуру отрасли, с целью повышения ее прибыльности;
- анализировать конкуренцию и требования клиентов для того, чтобы выявить потенциальные возможности приобретения конкурентного преимущества в рамках отрасли (*ключевые факторы успеха*).

ОТ АНАЛИЗА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ К АНАЛИЗУ ОТРАСЛИ

Окружающая среда фирмы состоит из всех внешних влияний, воздействующих на ее деятельность и принятие решений. Как могут менеджеры при большом количестве и широком диапазоне внешних влияний мониторить текущую ситуацию, не говоря уже об анализе окружающей среды? Отправной точкой может служить некоторая система или схема организации информации. Например, влияния внешней среды можно классифицировать по *источникам* на политические, экономические, социальные и технологические факторы (так называемый «PEST-анализ») или *по степени своей близости к фирме* (можно разделить «микросреду» или «среду конкретных задач», и более широкие влияния, формирующие «макросреду»).[1] Хотя на первый взгляд весьма желательно было бы систематически и непрерывно сканировать весь диапазон внешних влияний, такой экстенсивный анализ окружающей среды будет малоэффективным с точки зрения затрат и может создавать информационную перегрузку.

Предпосылкой для эффективного анализа внешней среды является умение отличить жизненно важное от просто важного. Для этого давайте вернемся к исходным принципам. Для того чтобы фирма могла получить прибыль, она должна создать ценность для покупателей. Следовательно, фирма обязана понимать своих покупателей. Во-вторых, создавая потребительскую ценность, фирма приобретает у поставщиков товары и услуги. Следовательно, ей необходимо понимать своих поставщиков и устанавливать с ними деловые отношения. В-третьих, способность обеспечивать прибыльность посредством создания ценности для потребителей зависит от интенсивности конкуренции между фирмами, которые соперничают за одни и те же возможности. Отсюда следует, что фирма должна понимать своих конкурентов. Таким образом, ядро окружающей среды компании формируют ее отношения с тремя группами игроков: клиентами, поставщиками и конкурентами. Это и есть окружающая среда отрасли.

Нельзя сказать, что факторы макроуровня, включая общие экономические тенденции, изменения в демографической структуре или социальные и политические тенденции, не имеют значения для стратегического анализа. Эти факторы могут определять, с какими угрозами и возможностями фирма столкнется в будущем. Главный вопрос заключается в том, как эти общие факторы внешней среды влияют на отраслевую среду фирмы (рис. 3.1). Рассмотрим угрозу глобального потепления. Для большинства компаний она не является важной стратегической проблемой (по крайней мере в течение нескольких ближайших сотен лет). Однако для производителей автомобилей последствия глобального потепления в виде налогов на бензин и ограничений на сжигание ископаемого топлива делают глобальное потепление жизненно важной проблемой. Чтобы проанализировать стратегическое значение глобального потепления, производители автомобилей должны проследить, как оно влияет на отраслевую окружающую среду:

- Каким будет воздействие на спрос? Предпочтут ли потребители топливосберегающие автомобили или они откажутся от транспортных средств, использующих бензин, в пользу электромобилей?
- Придут ли на смену общественному транспорту частные транспортные средства?
- Появятся ли новые производители электрических транспортных средств в автомобилестроении?
- Возрастут ли высокие затраты на НИОКР, связанные с адаптацией автомобилей к новой экологической проблеме и отраслевой кооперации?

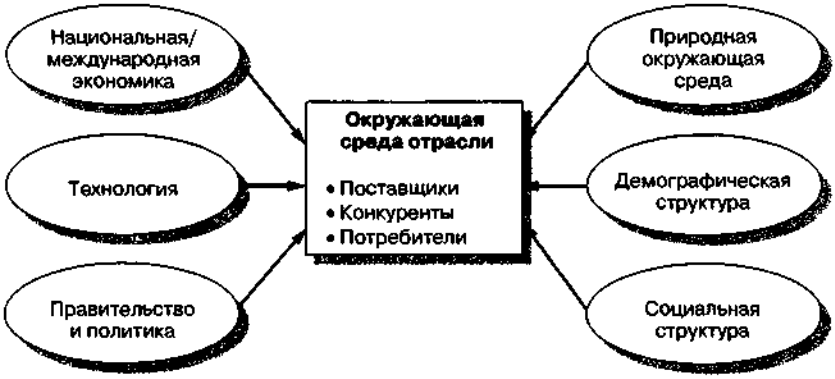


РИСУНОК 3.1

От анализа окружающей среды к анализу отрасли

ДЕТЕРМИНАНТЫ ПРИБЫЛИ В ОТРАСЛИ: СПРОС И КОНКУРЕНЦИЯ

Если цель стратегии заключается в том, чтобы помочь компании выжить и заработать деньги, то отправной точкой для анализа отрасли становится простой вопрос: что определяет уровень прибыли в отрасли?

Как уже говорилось, бизнес — это создание стоимости для потребителей либо с помощью производства (преобразования исходного сырья и т. п. в конечный продукт), либо с помощью торговли (арбитражных операций). Стоимость создается в том случае, когда цена, которую покупатель готов заплатить за продукт, превышает затраты, понесенные фирмой. Но создание стоимости не превращается автоматически в прибыль. Разница между стоимостью и затратами распределяется между покупателями и производителями благодаря воздействию конкуренции. Чем интенсивнее конкуренция между производителями, тем большую часть излишка получают потребители в виде *излишка потребителя* (разницы между ценой, фактически уплаченной потребителями, и максимальной ценой, которую они готовы были бы платить) и тем меньшая часть излишка достается производителям (в виде *излишка производителя* или *экономической ренты*). Единственный поставщик бутилированной воды в ночной клуб может установить завышенную цену, пользуясь жаждой танцующих. Если же поставщиков воды в бутылках много, то при отсутствии сговора между ними конкуренция заставит снизить цену почти до уровня себестоимости поставки.

Излишек, заработанный производителями сверх минимальных затрат на производство, не полностью превращается в прибыль. Там, где в индустрии есть сильные поставщики — монополисты, обеспечивающие комплектующими, или объединенные в сильный профсоюз работники, — существенная часть излишка может быть присвоена этими поставщиками (в виде их прибыли или повышенных заработков членов профсоюза).

Итак, прибыль, полученная фирмами в отрасли, определяется тремя факторами:

- ценностью товара для потребителей;
- интенсивностью конкуренции;
- соотношением рыночной власти производителей и их поставщиков.

Анализ отраслевой структуры сводит все три фактора в единую аналитическую схему.

АНАЛИЗ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ

В табл. 3.1 и 3.2 показана прибыльность различных отраслей промышленности США. Одни отрасли (табачная, фармацевтическая и производство медицинского оборудования) постоянно получают высокие нормы прибыли; другие (металлургическая, сталелитейная, цветная металлургия, авиаперевозки, производство основных строительных материалов) — не в состоянии покрыть стоимость капитала. Основная предпосылка, которая лежит в основе анализа отрасли, заключается в том, что уровень прибыльности промышленности не случаен и не определяется исключительно внутриотраслевыми влияниями — он зависит от постоянного воздействия отраслевой структуры. Американская фармацевтическая и сталелитейная промышленность не только поставляют неодинаковые товары; они также имеют совершенно разную структуру, что делает одну отрасль чрезвычайно прибыльной, а другую превращает в настоящий кошмар из-за ценовой конкуренции и низкой маржи (прибыли). Фармацевтическая промышленность производит высоко дифференцированную продукцию и для нечувствительных к цене покупателей, причем каждый новый запатентованный продукт получает монопольные привилегии на 17 лет. Сталелитейная промышленность производит товары широкого потребления в условиях низкого спроса, сильной конкуренции со стороны субститутов (товаров-заменителей), огромного избытка производственных мощностей и сильного давления мощных потребителей и сильных профсоюзов. И наоборот, американская сталелитейная промышленность и американские авиалинии производят совершенно разные товары/услуги, но обладают очень схожей отраслевой структурой, вследствие чего обе эти отрасли получают крайне низкую норму прибыли. Некоторые из самых привлекательных отраслей промышленности поставляют целевые продукты для рыночных ниш — ограниченные рынки для таких товаров часто означают господство одной или двух компаний (см. вставку 3.1).

Экономика промышленной организации служит основой для теории, описывающей то, каким образом структура отрасли влияет на конкурентное поведение и определяет прибыльность отрасли. Отправной точкой будут *теория монополии* и *теория совершенной конкуренции,* представляющие собой два противоположных полюса спектра различных структур отраслевой организации. Единственная фирма, защищенная от нашествия новых фирм барьерами входа на рынок, образует монополию, благодаря чему присваивает в форме прибыли всю стоимость, которую производит. И наоборот, множество фирм, поставляющих на рынок идентичные товары при отсутствии ограничений на вход или выход с рынка, являют пример совершенной конкуренции: норма прибыли падает до того уровня, чтобы только-только покрыть стоимость капитала. В реальном мире отрасли занимают какое-то место между этими двумя противоположными полюсами. Американский рынок жевательного табака близок к монополии; чикагские рынки зерна — к совершенной конкуренции. Большинство отраслей промышленности и многие отрасли сферы услуг приближаются к *олигополиям* — небольшой группе компаний, доминирующих на рынке. В табл. 3.3 идентифицированы ключевые точки этого спектра. Исследование основных особенностей структуры и их взаимодействия в любой конкретной отрасли позволяет предсказать, какой именно тип конкурентного поведения может возникнуть, а также итоговый уровень прибыльности.

Таблица 3.1. Доходность отраслей США 1999–2002 гг.

Отрасль	Средний показатель *ROE* (прибыль на собственный капитал) 1999–2002 гг., %	Отрасль	Средний показатель *ROE* (прибыль на собственный капитал) 1999–2002 гг., %
Фармацевтическая индустрия	26,8	Грузоперевозки и аренда грузовиков	10,8
Табачная индустрия	22,0	Энергетика	10,8
Товары для дома и личного пользования	20,5	Товары широкого потребления	10,5
		Коммунальные услуги: газо- и электроснабжение	10,5
Потребительские продовольственные товары	22,6	Продовольственные магазины и аптеки	10,3
Финансовые услуги	18,5	Промышленное и сельскохозяйственное оборудование	10,0
Медицинские товары и оборудование	18,8		
		Оптовая торговля продовольственными товарами	10,0
Прохладительные напитки	17,3		
Ценные бумаги	16,5	Автомобили и запчасти	9,8
Научное и контрольное оборудование, фотоаппаратура	16,3	Домашнее оборудование предметы интерьера	9,5
		Железнодорожные перевозки	9,0
Сберегательные кассы	16,0	Почта, упаковка и грузоперевозки	8,8
Коммерческие банки	15,8		
Общественное питание	15,5	Трубопроводы	8,5
Проектно-конструкторские работы и строительство	14,3	Гостиницы, казино, курорты	8,0
Издательская деятельность	14,3	Страхование жизни и здоровья	7,6
Нефтепереработка	14,3	Недвижимое имущество	7,3
Готовая одежда	13,5	Строительные материалы, стекло	7,0
Программное обеспечение	13,5	Оказание временной помощи	6,5
Горнодобывающая промышленность, нефтедобыча	13,5	Металлы	6,0
Компьютерное обслуживание и базы данных	13,3	Полупроводники и другие детали электронного оборудования	5,8
Мебель	13,3		
Электроника и электротовары	12,8	Страхование имущества и страхование от несчастных случаев	5,3
Химические продукты	12,8	Производство продуктов питания	5,3
Специализированная розничная торговля	12,3	Телекоммуникации	3,5
Розничная продажа автомобилей и их обслуживание	11,8	Лесопереработка и производство бумажно-беловых товаров	3,5
		Сетевое и прочее коммуникационное оборудование	(4,0)
Компьютеры, оборудование для офисов	11,5	Авиаперевозки	(34,8)
Здравоохранение	11,0		

ИСТОЧНИК: отраслевые справочники Fortune 1000 by Industry.

Таблица 3.2. Доходность отраслей США по показателям *EVA* и рентабельности активов, 1986–1997 гг.

Отрасль	*EVA/CE*[1], %	*ROA*[2], %	Отрасль	*EVA/CE*, %	*ROA*, %
Табачная индустрия	9,4	14,4	Радиовещание и издательская деятельность	(1,5)	6,0
Программное обеспечение и услуги	5,9	10,4			
Индустрия развлечений	4,4	8,4	Автомобили и грузовики	(1,5)	2,2
Подбор персонала	4,0	—	Услуги здравоохранения	(1,7)	3,3
Товары личной гигиены	2,8	8,0	Станки и ручные инструменты	(1,7)	6,0
Медицинские товары	2,7	9,5	Товары для дома и бытовая техника	(1,9)	3,2
Переработка пищевых продуктов	2,5	8,5			
Розничная продажа продуктов питания	2,5	6,5	Транспортные услуги	(2,0)	3,2
Консалтинг в сфере информационных технологий	2,1	6,5	Печать и реклама	(2,0)	2,3
Одежда	1,1	10,7	Телефонное оборудование и услуги	(2,1)	7,0
Игры и игрушки	0,8	—			
Упаковка	0,8	5,0	Пластмассы и изделия из пластмассы	(2,6)	5,3
Лекарственные препараты и исследования	0,7	7,6	Проектно-конструкторские работы	(3,0)	5,2
Химические продукты	0,3	8,0	Компьютеры и периферийные устройства	(3,1)	3,1
Прохладительные напитки	0,2	5,6	Электротехнические товары	(3,3)	4,6
Предприятия общественного питания	0,1	6,9	Космическая и оборонная промышленность	(3,3)	4,8
Комплектующие и оборудование для автомобилей	(0,0)	4,6	Железные дороги	(3,4)	3,8
Текстильная промышленность	(0,1)	7,4	Гостиницы и мотели	(3,6)	—
Розничная продажа модных товаров	(0,4)	9,3	Станкостроение	(4,1)	—
Дистрибуция продуктов питания	(0,6)	—	Инструменты	(4,2)	5,1
Строительные материалы	(0,6)	5,6	Авиаперевозки	(4,2)	1,0
Дистрибуция лекарственных препаратов	(0,7)	5,5	Производство конструкций и машиностроение	(4,6)	—
Металлургия	(1,0)	—	Нефтяная и газовая промышленность	(4,6)	2,5
Телефонные компании	(1,2)	4,6	Сталелитейная промышленность	(6,4)	2,3
Дисконтная продажа	(1,2)	6,4	Кабельное телевидение	(7,2)	(3,3)
Полупроводники и компоненты	(1,3)	6,0	Электроника	(9,2)	3,5
Бумага и бумажная продукция	(1,5)	5,2	Бензоколонки	(9,8)	(0,6)
			В среднем	**(1,1)**	**5,6**

ПРИМЕЧАНИЕ: [1]*EVA/CE* оценивает отношение экономической добавленной стоимости (в соответствии с методом оценки Стерна Стюарта) к используемому капиталу компании в каждой отрасли. [2] *ROA* оценивает процент чистого дохода к балансовой стоимости активов в каждой отрасли.

ИСТОЧНИК: G. Hawawini, V. Subramanian, and P. Verdin, «Is Firms' Profitability Driven by Industry or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence», Strategic Management Journal 24 (January 2003): 1–16. Reproduced by permission of John Wiley & Sons.

ВСТАВКА 3.1

Chewing Tobacco, Sausage Skins и *Slot Machines*: похвала специализированным (нишевым) рынкам

UST Inc (ранее американская компания *Tobacco*) является самой прибыльной компанией в S&P500 в течение последних 10 лет; ее прибыль на акционерный капитал доходит до 100%. Даже в 2002 г., когда в результате изменения антимонопольного законодательства расходы превысили доходы на $1,2 млрд, *UST* смогла добиться того, что прибыль на акционерный капитал достигла 38%. В чем заключается тайна успеха *UST*? Она очень проста – компания контролирует 78% американского рынка «бездымного табака» (жевательного и нюхательного табака); ей принадлежат такие бренды, как «Skoal», «Copenhagen», «Long Cut» и «Red Seal». Несмотря на то что жевание табака прочно ассоциируется с безвозвратно ушедшей в прошлое эпохой ковбоев и сельской бедноты, последние два десятилетия рынок жевательного табака демонстрирует устойчивый рост и привлекает удивительно большое число молодых потребителей. Устоявшиеся бренды и сеть сбыта компании *UST*, включающая в себя десятки тысяч маленьких розничных каналов, а также нежелание большинства крупных табачных компаний действовать на этом рынке (из-за скверного имиджа и социальной неприемлемости этого товара), сделали рыночную позицию *UST* несокрушимой. Федеральный контроль рекламы бездымных табачных продуктов укрепил положение *UST* на рынке, затруднив потенциальным участникам проникновение на рынок и препятствуя укреплению их брендов.

Компания *Devro plc* находится в шотландской деревушке Мудисберн. Она является всемирным производителем коллагеновой (казеиновой) оболочки для колбас и сосисок. *Devro* предлагает оболочку, подходящую для всех сосисок и колбас — начиная от британских сосисок «Banger» и китайских колбасок «Lap Cheong» и заканчивая французскими «Merguez» и южноамериканскими «Chourizo». Несмотря на тяжелый удар, нанесенный паникой по поводу «коровьего бешенства» и ящура, компания *Devro* пережила трудные времена на рынке в конце 1990-х гг., поскольку владела 60% мирового рынка коллагеновых оболочек, в том числе 94% — британского рынка, 83 – австралийского рынка и 40% — американского рынка.

United Game Technology (*UGT*) – всемирный лидер по изготовлению игровых автоматов для казино и других мест, где разрешены азартные игры. Благодаря непрерывному потоку новых игровых автоматов — в 2002 г. компания выпустила новую модель под названием «Elvira», позволяющую играть в такие игры, как «Возлюбленная Тьмы» (Mistress of the Dark), «Сотня ничьих в покер» (Hundred Play Draw Poker), «Миссис Маленькие зеленые человечки» (Ms Little Green Men)» – *UGT* получила более 70% американского рынка; компания также стала лидером рынка во многих европейских странах, включая Великобританию. Лидерство *UGT* в области технологий механических и электронных игр, владение множеством патентов и поддержание тесных отношений с казино на основе лизинга, а не продажи игровых автоматов, сделало лидерство компании на рынке бесспорным. В 1999–2002 гг. средний показатель прибыли на акционерный капитал компании *UGT* составил 61%.

ИСТОЧНИКИ: www.ustinc.com; www.devro.plc.uk; www.igt.com.

Таблица 3.3. Спектр отраслевых структур

	Совершенная конкуренция	Олигополия	Дуополия	Монополия
Концентрация	Много фирм	Мало фирм	Две фирмы	Одна фирма
Барьеры на входе и выходе с рынка	Нет барьеров	Существенные барьеры		Высокие барьеры
Дифференциация товаров	Однородный товар	Возможности для дифференциации товаров		
Доступность информации	Беспрепятственный информационный поток	Ограниченный доступ к информации		

МОДЕЛЬ ПЯТИ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНЦИИ ПОРТЕРА

В табл. 3.3 приведены четыре параметра структуры, влияющие на конкуренцию и прибыльность. На самом деле существует множество характеристик отрасли, которые определяют интенсивность конкуренции и уровень прибыльности. Очень полезной может оказаться схема классификации и анализа этих факторов, разработанная Майклом Портером из Гарвардской школы бизнеса и получившая широкое распространение.[2] Модель пяти факторов конкуренции Портера «считает», что прибыльность отрасли (определяемая как отношение нормы прибыли на капитал к стоимости капитала) зависит от пяти источников конкурентного давления. Эти пять сил конкуренции включают в себя три источника «горизонтальной» конкуренции: конкуренцию со стороны товаров-заменителей, конкуренцию между потенциальными участниками рынка и конкуренцию между существующими участниками рынка, и два источника «вертикальной» конкуренции: рыночную власть поставщиков и рыночную власть покупателей (рис. 3.2).

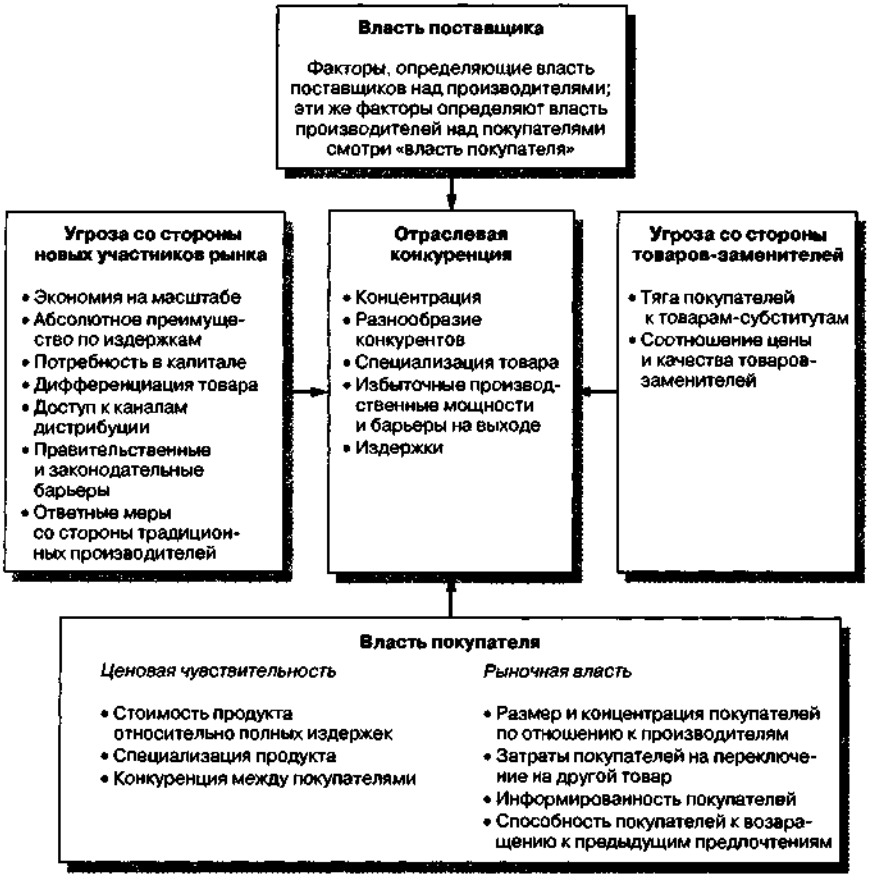
РИСУНОК 3.2

Структура пяти конкурентных сил Портера

Степень влияния каждой из этих конкурентных сил определяется множеством параметров структуры (рис. 3.3).

КОНКУРЕНЦИЯ СО СТОРОНЫ ТОВАРОВ-ЗАМЕНИТЕЛЕЙ

Цена, по которой потребители готовы купить товар, частично зависит от наличия продуктов-заменителей. Отсутствие непосредственных заменителей товара, с чем мы сталкиваемся, например, в случае бензина и сигарет, означает, что потребители относительно нечувствительны к цене (т. е. спрос неэластичен по отношению к цене). Существование непосредственных заменителей означает, что в ответ на рост цен на товар покупатели переключатся на его заменители (т. е. спрос становится эластичным относительно цены). Электронная коммерция породила новый источник конкуренции со стороны услуг-заменителей, что



РИСУНОК

Структурные характеристики пяти сил конкуренции

для многих фирм оказалось разрушительным. В Европе и Северной Америке туристические агентства были доведены до разорения благодаря развитию системы онлайнового резервирования, напрямую осуществляемого компаниями *Expedia* и *Travelocity* и авиалиниями.

Рамки, в которых товары-заменители ограничивают цены и прибыль, определяются готовностью покупателей делать выбор в пользу субститутов. Это, в свою очередь, зависит от их соотношения между ценой и качеством. Если путешествие на самолете из центра Вашингтона в центр Нью-Йорка займет на 50 мин меньше, чем поездка на поезде, а средняя стоимость времени путешественника составляет $30 в час, то отсюда следует, что поезд будет обладать конкурентными преимуществами, если билет на него будет стоить на $25 меньше, чем на самолет. Чем сложнее потребности, удовлетворяемые товаром, и чем труднее выявить различия в качестве, тем меньше предпочтения на основе ценовых различий потребители оказывают субститутам. В частности, неудачная попытка захватить существенную долю парфюмерного рынка с помощью дешевых имитаций ведущих марок духов отражает то, что потребителям трудно распознавать характерные особенности различных ароматов.

УГРОЗА СО СТОРОНЫ НОВЫХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ РЫНКА

Если в отрасли прибыль на капитал превышает его стоимость, то эта сфера деятельности становится центром притяжения для других фирм, находящихся за пределами отрасли. Если вход в отрасль открыт для новых фирм, то норма прибыли упадет до конкурентоспособного уровня. В 1996 г. американская индустрия выпечки рогаликов столкнулась с наплывом новых участников рынка, что нанесло серьезный удар по перспективам получения прибыли.[3] Даже угрозы появления новых игроков, а не их фактического прихода на рынок, может оказаться достаточно для того, чтобы действующие на рынке фирмы довели свои цены до конкурентоспособного уровня. Например, только авиакомпания *American Airlines* предлагает прямые полеты по маршруту от Форт-Уэрта в Далласе до Санта-Барбары, штат Калифорния. Но *American Airlines* может не захотеть пользоваться своим монопольным положением, если другие авиалинии смогут изменить сеть своих маршрутов так, чтобы охватить эти же города. Для отрасли, в которой барьеры на входе на рынок или выходе из него отсутствуют, характерна высокая конкуренция: цены и прибыли стремятся к конкурентоспособному уровню независимо от числа фирм, действующих в этой отрасли.[4] Конкуренция зависит от наличия невозвратных издержек, они существуют там, где на входе требуются инвестиции в отраслевые активы, стоимость которых не может быть покрыта при выходе. Отсутствие невозвратных издержек делает отрасль уязвимой по отношению к участникам рынка, руководствующимся принципом «урвать и убежать», когда существующие фирмы поднимают цены выше уровня конкурентов.

Однако в большинстве отраслей промышленности новые участники рынка не могут выступать на равных с уже присутствующими на рынке фирмами. Преимущество фирм-старожилов по сравнению с новичками (в понятиях себестоимости единицы продукции) определяет высоту барьеров для доступа на рынок и в конечном счете — способность отрасли обеспечить прибыльность фирмы выше конкурентного уровня в долгосрочной перспективе. Основными источниками существования входных барьеров являются потребность в капитале, экономия за счет масштаба производства, преимущество по издержкам, специализация товара, доступ к каналам дистрибуции, а также правительственные и законодательные барьеры и ограничения.

Потребность в капитале

Стоимость капитала, необходимого для вхождения в отрасль, может оказаться настолько велика, что обескуражит любые компании, кроме самых крупных. Дуополия компаний *Boeing* и *Airbus* в сфере производства больших пассажирских реактивных самолетов защищена огромными инвестициями в НИОКР, производство и обслуживание этих авиалайнеров. Нечто подобное происходит и в индустрии запусков коммерческих спутников: затраты на разработку ракетоносителей и пусковых площадок практически исключают вероятность появления на рынке новых игроков. В других же отраслях плата за вход может быть весьма скромной. Одной из причин финансовой катастрофы, которой завершился бум электронной коммерции конца 1990-х гг. для большинства участников, стало то, что первоначальные затраты на создание интернет-предприятий были очень низкими. Если взять всю сферу обслуживания, начальные затраты так низки, что на этот рынок может вступить любой индивидуальный предприниматель, самостоятельно финансирующий свою деятельность. Например, в бизнесе по продаже гамбургеров стоимость франшизы ресторана состав-

ляет приблизительно $350 тыс. в случае *Wendy's* и приблизительно $1 млн в случае *Burger King*.[5]

Эффект масштаба

В капиталоемких и наукоемких отраслях или там, где требуется интенсивная реклама, для достижения эффективности необходима крупномасштабная деятельность. Новые участники рынка сталкиваются с проблемой выбора: или действовать мелкомасштабно и согласиться с высокой удельной себестоимостью, или действовать крупномасштабно и рискнуть неполной загрузкой производственных мощностей, пока они будут добиваться необходимого объема продаж. Общепризнанным является тот факт, что в автомобильной индустрии для того, чтобы иметь низкие издержки, необходимо продавать более 4 млн автомобилей в год. Эффект масштаба настолько осложнил вход в эту отрасль, что те несколько компаний-новичков, которые пришли в нее за несколько последних десятков лет, либо финансировались государством (например, *Proton* из Малайзии и *Maruti* из Индии), либо сделали ставку на то, что низкие капитальные затраты смогут возместить недостаточный масштаб производства (например, корейские компании *Samsung* и *Ssangyong*, которые начали сталкиваться с серьезными трудностями с 2000 г.). Главным источником экономии на масштабе производства является сокращение затрат на разработку новых товаров. Так, разработка и запуск новой модели автомобиля обычно обходится более чем в $1,5 млрд. Примерно так же обстоят дела и в строительстве пассажирских реактивных самолетов: на создание сверхгигантского самолета «Airbus A380» компании потребовалось $20 млрд и для безубыточности производства следовало продать свыше 800 самолетов. Как только *Airbus* реализовал свой проект, *Boeing* фактически стал аутсайдером в рыночном сегменте производства сверхгигантских пассажирских авиалайнеров.

Абсолютное преимущество по затратам

Кроме экономии на масштабе производства укрепившиеся на рынке фирмы могут иметь преимущество по затратам по сравнению с вновь пришедшими компаниями только потому, что они вышли на рынок раньше других. Абсолютное преимущество по затратам часто проистекает из приобретения источников дешевого сырья. Доступ саудовской компании *Aramco* к самым крупным в мире и удобно залегающим запасам нефти дает ей неоспоримое преимущество по затратам по сравнению с *Shell, Exxon Mobil* и другими западными гигантами, у которых издержки производства одного барреля нефти в три раза выше, чем у *Aramco*. Абсолютное преимущество по затратам может стать результатом эффекта научения. Преимущество по затратам компании *Sharp* в производстве телевизоров с плоским экраном объясняется тем, что компания очень рано пришла на этот рынок и может перемещаться вниз по кривой обучения быстрее, чем *Sony* или *Philips*.

Дифференциация товара

В отрасли, где происходит дифференциация товаров, фирмы-старожилы обладают такими преимуществами, как лояльность покупателей и узнаваемость торговой марки. Процент американских потребителей, лояльных по отношению к одному-единственному бренду, варьирует от 30%, если речь идет о батарейках, консервированных овощах и мешках для мусора, до 61%, когда дело касается зубной пасты, 65% — майонеза и 71% — сигарет.[6] Новые участники таких рынков должны потратить непропорционально большие средства на рекламу и стимулирование сбыта, чтобы по уровню известности и лояльности по-

требителей их торговая марка сравнялась с брендами фирм-старожилов. В одном исследовании было обнаружено, что по сравнению с фирмами, пришедшими на рынок потребительских товаров первыми, «опоздавшие» участники рынка вынуждены были дополнительно тратить 2,12% коммерческого дохода на рекламу и продвижение своих товаров.[7] Существует и другая альтернатива — новый участник может занять особую нишу на рынке или попытаться конкурировать за счет снижения цен.

Доступ к каналам сбыта

Принимая во внимание, что недостаток осведомленности потребителей о новой торговой марке служит барьером для доступа на рынок новых поставщиков потребительских товаров, компания-новичок должна как можно скорее получить доступ к каналам сбыта. Ограниченные возможности каналов дистрибуции (например, фиксированная площадь прилавков), нежелание розничных торговцев идти на риск и постоянные издержки, связанные с доставкой дополнительных товаров, ведут к тому, что розничные торговцы неохотно приобретают продукты новых фирм-изготовителей. Сражение между главными производителями пищевых продуктов (как правило, использующих систему единовременных платежей розничным сетям для того, чтобы зарезервировать место на полке) за место на полках супермаркетов означает, что новые участники вряд ли попадут туда.

Правительственные и законодательные барьеры

Некоторые экономисты (особенно из Школы бизнеса Чикагского университета) утверждают, что единственно эффективные барьеры для входа на рынок может создать только государство. Вход на рынок такси, банковских услуг, телекоммуникаций и радиовещания обычно требует наличия лицензии, выданной властными структурами. Со времен Средневековья и вплоть до сегодняшнего дня компании и приближенные к власти люди извлекают выгоду благодаря тому, что правительство предоставляет им исключительное право заниматься тем или иным видом торговли или предлагать какую-то конкретную услугу. В «интеллектуалоемких» отраслях главными барьерами для входа на рынок являются патенты, авторские права и другие юридические формы защиты интеллектуальной собственности. Монополия на производство копировальной техники корпорации *Xerox Corporation* до конца 1970-х гг. была защищена крепостной стеной из 2 тыс. патентов, имеющих отношение к процессу ксерографии. Требования законодательных органов и стандарты экологической безопасности часто ставят новых участников в невыгодное положение по сравнению с фирмами-старожилами, потому что издержки, связанные с рекламациями, ложатся в основном на плечи новых фирм.

Ответные меры

Барьеры для входа на рынок также зависят от того, каких ответных мер со стороны фирм-старожилов ожидают новички. Нового участника может настигнуть возмездие в виде агрессивного снижения цен, усиления рекламы и стимулирования сбыта или судебной тяжбы. За плечами большинства авиалиний— долгая история борьбы против более дешевых услуг новичков. *Southwest* и другие государственные авиалинии ссылаются на то, что *American Airlines* и другие крупные авиакомпании избирательно снижали цены на определенные маршруты, осуществляя хищническую ценовую политику, направленную на то, чтобы помешать государственным компаниям обслуживать эти новые маршруты.[8] Во избежание возмездия со стороны компаний-старожилов новички могут на пер-

вых порах искать узкую лазейку, ведущую в самые незаметные сегменты рынка. Когда *Toyota*, *Nissan* и *Honda* пришли на американский автомобильный рынок, они претендовали на сегмент малолитражных автомобилей, который «Большая тройка» из Детройта признала нерентабельным.[9]

Эффективность барьеров на входе

Эмпирическое исследование показывает, что в отраслях, защищенных высокими входными барьерами, норма прибыли выше среднего уровня,[10] поэтому самыми важными препятствиями для высокой прибыльности становятся требования к капиталу и реклама.[11]

Смогут ли входные барьеры эффективно мешать проникновению новых игроков, зависит от ресурсов и возможностей новичков. Барьеры, эффективно защищающие от вновь образованных компаний, могут оказаться бесполезными против прочно утвердившихся фирм, которые диверсифицируются в другие отрасли промышленности. По мнению Джорджа Уипа, нет никаких доказательств того, что входные барьеры способны помешать проникновению на рынок новых игроков.[12] Некоторые новички обладали ресурсами, которые позволили им преодолеть входные барьеры и конкурировать со старожилами, используя их же собственное оружие. Так, компания *Mars* использовала свое сильное положение в кондитерской отрасли, чтобы выйти на рынок мороженого, в то время как компания *Virgin* воспользовалась своей торговой маркой для внедрения в широкий спектр отраслей от авиаперевозок до телекоммуникаций. Другие компании обошли входные барьеры, применяя инновационные стратегии. В конце 1990-х гг. множество утвердившихся на рынке компаний, поставляющих потребительские товары, начиная с банков и заканчивая книжными магазинами, столкнулись с новыми конкурентами в лице новичков, занимающихся электронной торговлей и использующих Интернет, что позволило им обойти обычные каналы дистрибуции.

СОПЕРНИЧЕСТВО МЕЖДУ ЗАКРЕПИВШИМИСЯ НА РЫНКЕ КОНКУРЕНТАМИ

В большинстве отраслей основным определяющим фактором общего размаха конкуренции и уровня прибыли является внутриотраслевая конкуренция. В одних отраслях фирмы конкурируют настолько агрессивно, что цены падают ниже себестоимости и убытки терпят все фирмы в этой отрасли. В других — ценовая конкуренция происходит не так явно и соперничество касается главным образом рекламы, инноваций и других неценовых характеристик. Важную роль в определении характера и интенсивности конкуренции между закрепившимися на рынке фирмами играют шесть факторов: концентрация, разнообразие конкурентов, специализация товаров, избыточные мощности, барьеры на выход из рынка и издержки.

Концентрация

Концентрация продавцов связана с количеством и объемом дистрибуции фирм, конкурирующих на рынке. Она обычно измеряется с помощью коэффициента концентрации: общей долей рынка ведущих производителей. Например, коэффициент концентрации четырех фирм (*CR4*) — это доля рынка четырех крупнейших производителей. Рынок, на котором доминирует одна-единственная фирма (например, *Microsoft*, господствующая на рынке операционных систем для персональных компьютеров, или *UST*, доминирующая на американском рынке жевательного и нюхательного табака), демонстрирует низкий уровень

конкуренции; здесь фирма-монополист может устанавливать любые цены на свое усмотрение. Там, где рынок находится во власти маленькой группы ведущих компаний (олигополия), ценовая конкуренция также может быть ограничена — или посредством незаконного сговора, или, чаще, с помощью «параллельного» установления цен.[13] Так, на рынках, на которых доминируют две компании, например на рынке батареек, где господствуют компании *Duracell* и *Eveready*, цветной пленки (*Kodak* и *Fuji*) и безалкогольных напитков (*Coke* и *Pepsi*), цены примерно одинаковые и конкуренция основывается на рекламе, стимулировании сбыта и разработке товаров. Как только количество фирм-поставщиков начинает расти, становится все сложнее регулировать цены. Возникает вероятность того, что одна из фирм станет инициатором постепенного снижения цен. Несмотря на бытующее представление о том, что устранение конкурента обычно снижает ценовую конкуренцию, а появление нового конкурента стимулирует ее, доказательства, приводимые в пользу того, что концентрация продавцов влияет на прибыльность, достаточно слабо аргументированы. Ричард Шмаленси подытожил это так: «Если между концентрацией продавцов и прибыльностью и существует какая-либо связь, то статистическая достоверность достаточно мала, а предполагаемый эффект является обычно минимальным».[14]

Разнообразие конкурентов

Вероятность того, что группа фирм сможет избежать ценовой конкуренции за счет базирующейся на сговоре ценовой политики, зависит от того, насколько они схожи друг с другом по своему происхождению, целям, характеру затрат и стратегиям. Атмосфере взаимопонимания, которая царила в американской автомобильной индустрии до появления на рынке иностранных конкурентов, весьма способствовало то, что американские компании очень мало отличались друг от друга по структуре издержек, стратегиям и умонастроениям высшего руководства. Интенсивная конкуренция, господствующая на автомобильных рынках Европы и Северной Америки, частично обусловлена различиями в происхождении, структуре издержек, стратегиях и стиле управления конкурирующих фирм. Точно так же основной проблемой, которая стоит перед ОПЕК, является согласование и соблюдение квот на добычу нефти для государств — членов ОПЕК, которые резко отличаются друг от друга по своим целям, издержкам производства, политическим и религиозным особенностям.

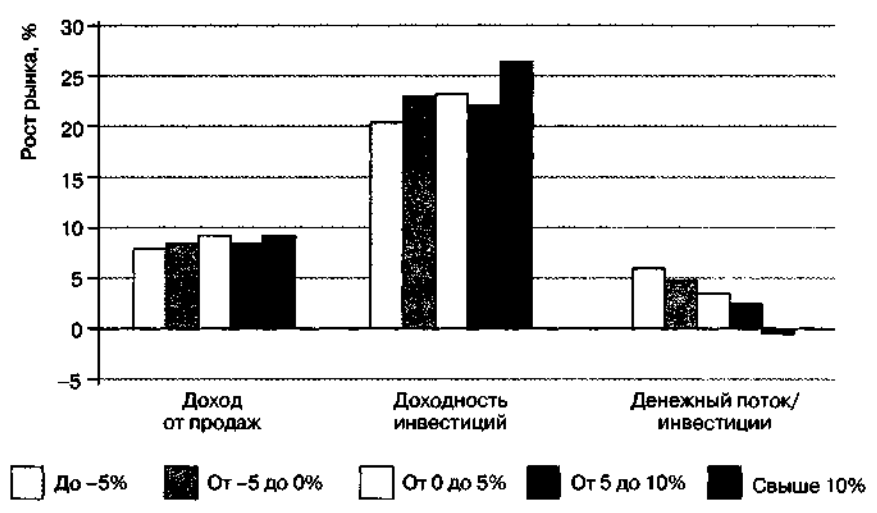
Дифференциация товаров

Чем более схожи предложения конкурирующих фирм, тем с большей готовностью покупатели приобретают субституты и тем сильнее это стимулирует фирмы к снижению цен и увеличению продаж. Там, где товары конкурирующих фирм фактически неразличимы, продукция фирмы превращается в товар широкого потребления, а цена становится единственным основанием для конкуренции. Такие рынки товаров широкого потребления, как сельское хозяйство, горнодобывающая и нефтехимическая индустрии, жестоко страдают от ценовых войн и низкой прибыли. Напротив, в тех отраслях, которые производят высокоспециализированные товары (фармацевтическая и парфюмерная промышленность, ресторанный бизнес, консалтинговые услуги в сфере управления), ценовая конкуренция слаба даже при наличии множества конкурирующих фирм.

Избыточные мощности и барьеры на выходе

Почему доходность отрасли так резко падает во время экономических спадов? Разгадка лежит в равновесии между спросом и производственными мощностя-

ми. Неиспользованные мощности подталкивают фирмы к снижению цен и привлечению нового бизнеса с целью распределения постоянных издержек на максимально большой объем продаж. Избыток мощностей может носить циклический характер (например, цикл бума и последующего резкого спада в полупроводниковой отрасли). Он может быть неотъемлемым компонентом проблем, обусловленных структурой и вытекающих из чрезмерных капиталовложений и падения спроса. Во втором случае основной вопрос звучит так: сможет ли фирма с избыточными производственными мощностями уйти из отрасли? Барьерами, препятствующими уходу, являются затраты, связанные с ним. Там, где речь идет о специализированных и предназначенных для длительного использования ресурсах, а право сотрудников компании на работу защищено, барьеры на выходе могут быть очень высокими.[15] Выходные барьеры в европейской нефтеперерабатывающей промышленности, обусловленные высокой стоимостью демонтажа нефтеперерабатывающих заводов, очистки окружающей среды и увольнения служащих, привели к тому, что количество лишних мощностей возрастает, что обусловливает дальнейшее сокращение прибылей. И наоборот, быстрое увеличение спроса создает нехватку мощностей, что вызывает резкий скачок вверх прибылей. Например, во второй половине 2003 г. плата за морские перевозки сыпучих грузов выросла в четыре раза из-за того, что в Китае повысился спрос на железную руду. В среднем компании в развивающихся отраслях получают более высокую прибыль, чем те, что оперируют в медленно растущих или угасающих отраслях (рис. 3.4).



ИСТОЧНИК: R. D. Buzzell and B. T. Gale, The PIMS Principles (New York: Free Press, 1987): 56–57.

© 1987 by the Free Press, A division of Simon & Schuster Adult Publishing Group. All rights reserved.

РИСУНОК 3.4

Влияние роста на прибыльность

Характеристики стоимости: экономия на масштабе и отношение постоянных издержек к переменным

До какого предела могут упасть цены, когда избыток мощностей вызывает ценовую конкуренцию? Главным фактором является структура издержек. Там,

где постоянные издержки существенно выше переменных, фирмы будут заниматься любым бизнесом и по любой цене, которая покроет переменные издержки. Это может иметь катастрофические последствия для прибыльности. С 2001 по 2003 г. совокупные потери американской индустрии авиаперевозок превысили совокупную прибыль, заработанную в течение всей предыдущей истории промышленности. Готовность авиалиний предлагать билеты на авиарейсы с огромными скидками и низкими поступлениями от их продажи отражает очень низкие переменные издержки на заполнение пустых мест. Разрушительное воздействие избыточной мощности на доходность в нефтехимической отрасли, производстве шин, сталелитейной и полупроводниковой промышленности является результатом больших постоянных издержек и готовности фирм заниматься дополнительным бизнесом по любой цене, которая покроет переменные затраты.

Экономия, обусловленная масштабом производства, подталкивает компании к агрессивной ценовой конкуренции, чтобы получить преимущество по издержкам благодаря большому объему. Если эффект масштаба в автопромышленности означает производство четырех миллионов автомобилей в год (уровень, достигнутый только шестью международными автомобилестроительными компаниями из девятнадцати), то итогом становится битва за рыночную долю в попытках достигнуть критической массы.[16]

РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Фирмы в отрасли оперируют на рынках двух типов: рынке исходных материалов и рынке конечной продукции. На рынке исходных материалов фирма приобретает сырье, комплектующие, рабочую силу и финансовые услуги. На рынке конечной продукции фирма продает свои товары и услуги покупателям (которые могут быть дистрибьюторами, потребителями или другими производителями). На обоих этих рынках в результате транзакции ценность создается и для покупателя, и для продавца. Как эта ценность будет распределена между ними с точки зрения прибыльности, зависит от того, какой рыночной властью обладает каждый из двух участников сделки. Давайте начнем с рынка конечной продукции. Сила рыночной власти покупателей, с которой сталкивается фирма, зависит от двух факторов: ценовой чувствительности покупателей и относительной рыночной власти.

Ценовая чувствительность покупателей

Степень чувствительности покупателей к цене, назначенной фирмой, зависит от четырех основных факторов:

- Чем больший вклад вносит то или иное наименование продукции в совокупную стоимость, тем чувствительнее покупатели относятся к цене, которую они платят. Производители напитков сильно реагируют на изменение стоимости металлических банок для напитков, потому что она является одним из самых важных компонентов общих затрат. И наоборот, большинство компаний нечувствительны к платежам, которые взимают с них аудиторы, поскольку затраты на аудит — это лишь небольшая часть от полных издержек компании.
- Чем меньше специализированы товары поставщиков, тем легче покупатель переключается на других поставщиков, руководствуясь лишь соображениями цены. Производители футболок, электрических лампочек и чистых кассет для видеозаписей имеют гораздо больше оснований опасаться покупательской власти *Wal-Mart*, чем, например, поставщики духов.

- Чем интенсивнее конкуренция среди покупателей, тем больше они жаждут снижения цен со стороны продавцов. По мере того как конкуренция в мировой автомобильной промышленности усиливается, на поставщиков комплектующих оказывают все большее давление, вынуждая их соглашаться на более низкие цены и обеспечивать более высокое качество и более быструю поставку.
- Чем большее значение продукция отрасли имеет для качества товара или услуги покупателя, тем менее чувствительны покупатели к предложенным им ценам. Покупательская власть производителей персональных компьютеров по сравнению с производителями микропроцессоров (*Intel, Motorola, Advanced Micro Devices*) ограничена важностью последних для работы компьютеров.

Относительная рыночная власть

В конечном итоге в основе рыночной власти лежит отказ иметь дело с другой стороной. Равновесие сил в двусторонней сделке зависит от того, насколько достоверно и эффективно стороны могут донести эту угрозу друг до друга. Ключевой вопрос заключается в относительных расходах, которые понесет каждая из сторон в случае, если сделка не будет заключена. Второй момент касается того, насколько стороны опытны и искусны в ведении игры для укрепления своего положения. На относительную рыночную власть покупателей и продавцов влияют несколько факторов:

- *Размер и концентрация покупателей по сравнению с поставщиками.* Чем меньше число покупателей и больше объем их закупок, тем выше цена проигрыша. Благодаря своему размеру организации здравоохранения могут приобрести услуги больниц и врачей гораздо дешевле, чем индивидуальные пациенты.
- *Информированность покупателей.* Чем лучше информированы покупатели о ценах и затратах своих поставщиков, тем выше их готовность торговаться. Как правило, врачи и адвокаты заранее не называют цены на свои услуги, точно так же этого не делают и торговцы на базарах Танжера и Стамбула. Держать клиентов в неведении по поводу относительных цен — это эффективный способ ограничить рыночную власть покупателей. Но знание цены не представляет собой особой ценности, если качество продукта неизвестно. На рынках парикмахерских услуг, дизайна интерьера и консалтинга по управлению способность покупателей торговаться по поводу цены ограничена неопределенностью точных характеристик продукта, который они покупают.
- *Способность к вертикальной интеграции.* При отказе иметь дело с другой стороной у покупателя существует альтернатива — найти другого поставщика или все сделать самому. Крупные компании, занимающиеся переработкой пищевых продуктов, например *Heinz* и *Campbell Soup,* уменьшили свою зависимость от изготовителей железных консервных банок благодаря тому, что стали изготавливать их сами. Ведущие розничные сети все чаще и чаще заменяют бренды поставщиков на свои собственные торговые марки. «Интеграция назад» вовсе не обязательно должна иметь место — может хватить убедительной угрозы.

Есть эмпирические доказательства, указывающие на тенденцию концентрации покупателей с целью снизить цены и уменьшить прибыль отраслей-поставщиков.[17] Данные PIMS показывают, что чем больше средний размер каж-

дой покупки клиента и чем бóльшая доля от общих покупок приходится на нее, тем ниже прибыльность фирм-поставщиков.[18]

Таблица 3.4. Влияние профсоюзных объединений на прибыльность

	Процент служащих членов профсоюза				
	0	От 1 до 35%	От 35 до 60%	От 60 до 75%	Свыше 75%
Прибыль на инвестированный капитал (*ROI*), %	25	24	23	18	19
(*ROS*), %	10,8	9,0	9,0	7,9	7,9

ИСТОЧНИК: R. D. Buzzell and B. T. Gale, The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance (New York: Free Press, 1987): 67. © 1987 by the Free Press, a division of Simon Schuster Adult Publishing Group. All rights reserved.

РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОСТАВЩИКОВ

Анализ факторов относительной власти производителей и их поставщиков в отрасли является точным аналогом анализа отношений между производителями и покупателями. Единственное различие заключается в том, что теперь покупателями являются отраслевые фирмы, а производителями ресурсов — поставщики. Главные вопросы заключаются в том, насколько легко фирмы в отрасли могут переключаться с одного поставщика на другого, и в относительной рыночной власти каждой из сторон.

Поскольку сырье, полуфабрикаты и комплектующие часто являются товарами широкого потребления и поставляются маленькими компаниями большим фирмам-изготовителям, то поставщики обычно испытывают недостаток в рыночной власти. Следовательно, поставщики товаров часто стремятся увеличить свое влияние на рынок путем создания картелей (например, ОПЕКа, Международной организации по торговле кофе и фермерских торговых кооперативов). По этой же причине существуют профсоюзы. И наоборот, поставщики сложных, высокотехнологичных деталей могут существенно воздействовать на рынок. Власть таких поставщиков, как *Intel* в индустрии микропроцессоров, *Microsoft* в производстве операционных систем, *Sharp* в изготовлении плоских экранов и *Seagate* в производстве дисководов, стала мощным фактором, снизившим прибыльность компаний-изготовителей персональных компьютеров. «Интеграция вперед» поставщиков в отрасль покупателей увеличивает власть поставщиков и снижает прибыльность отрасли покупателей.[19]

Профсоюзы — важные источники власти поставщика. В отраслях с высоким процентом профсоюзов, например в сталелитейной промышленности, индустрии авиаперевозок и автомобилестроении, прибыльность снижается (табл. 3.4).

ПРИМЕНЕНИЕ АНАЛИЗА ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ

Как только мы разобрались, как отраслевая структура влияет на конкуренцию, которая, в свою очередь, определяет прибыльность отрасли, мы можем применить этот анализ, во-первых, для прогнозирования прибыльности отрасли в будущем и, во-вторых, разработки стратегий, позволяющих изменить структуру отрасли.

ОПИСАНИЕ СТРУКТУРЫ ОТРАСЛИ

Первая стадия анализа отрасли должна определить ключевые элементы отраслевой структуры. В принципе, это простая задача. Она потребует идентификации главных игроков — производителей, покупателей, поставщиков и производителей товаров-заменителей, а затем исследования некоторых основных структурных особенностей каждой из этих групп, что и будет определять характер конкуренции и рыночную власть.

В большинстве производственных отраслей промышленности идентичность различных групп игроков не вызывает сомнения; в других отраслях — особенно в сфере услуг — создать картину отрасли довольно трудно. В качестве примера давайте рассмотрим телевидение. В ней есть множество различных типов игроков, при этом нелегко понять, кто является покупателем, а кто продавцом, и установить, где проходит граница отрасли. Если мы подойдем с точки зрения определения отрасли, то следует ли нам рассматривать все формы телевещания или надо выделить в отдельные отрасли телевещание, кабельное телевидение и спутниковое телевидение? Если мы подойдем с точки зрения идентификации покупателей и продавцов, то мы видим, что в отрасли имеется весьма сложная цепочка ценностей, в которую входят продюсеры отдельных телешоу, сети, объединяющие разные программы, а также местные телестанции и кабельные компании, которые занимаются окончательными этапами сбыта продукции. У компаний-дистрибьюторов есть два покупателя — зрители и рекламодатели. Некоторые компании демонстрируют вертикальную интеграцию на нескольких стадиях цепочки ценностей: так, телесети *Fox* и *NBC* не только создают и транслируют программы передач — они «интегрированы назад» при создании некоторых телешоу и «интегрированы вперед» в локальную дистрибуцию благодаря собственным местным телеканалам.

Идентификация различных игроков и взаимоотношений между ними включает в себя ряд важных вопросов, связанных с определением отрасли. Какие виды деятельности в рамках цепочки ценностей мы должны включить в отрасль? Каковы физические границы отрасли с точки зрения товаров и географического распространения? В следующем разделе мы снова вернемся к некоторым вопросам, связанным с определением отрасли.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРИБЫЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ

Мы можем воспользоваться анализом отраслевой структуры, чтобы понять причины низкой прибыльности горнодобывающей и металлургической промышленности и высокой прибыльности индустрии производства медицинского оборудования, но в конечном итоге мы интересуемся анализом отраслевой структуры не для того, чтобы объяснить прошлое, а чтобы предсказывать будущее. Принятые сегодня решения об инвестициях будут сказываться на ресурсах отрасли в течение последующих десятилетий — поэтому жизненно важно, чтобы мы смогли предсказать, какова будет прибыльность отрасли в будущем. Нынешняя прибыльность является плохим индикатором будущей прибыльности. Однако если прибыльность отрасли определяется на основе ее структуры, то мы можем воспользоваться структурными трендами в отрасли для того, чтобы предсказать вероятные изменения в конкуренции и прибыльности. Учитывая, что структурные изменения в отрасли носят долгосрочный характер и являются следствием изменения потребительского поведения покупателей, изменений технологии и стратегий, осуществляемых фирмами в отрасли, мы можем использовать наши текущие наблюдения, чтобы идентифицировать возникающие структурные тенденции.

Для прогнозирования будущей доходности отрасли наш анализ должен включать в себя следующие три стадии.

1. Необходимо исследовать, каким образом уровень конкуренции и прибыльности зависит от существующей структуры отрасли в нескольких периодах времени.
2. Необходимо идентифицировать тренды, изменяющие структуру отрасли. Консолидируется ли отрасль? Стремятся ли в нее новые игроки? Становится ли продукция отрасли специализированной или превращается в товары широкого потребления? Не опережает ли рост производственных мощностей отрасли увеличение спроса на ее продукцию?
3. Необходимо определить, каким образом эти структурные изменения могут затронуть пять сил конкуренции и в конечном итоге повлиять на доходность отрасли. Не складывается ли впечатление, что изменения в структуре отрасли вызовут усиление или ослабление конкуренции по сравнению с нынешним моментом? Как правило, структурные изменения не ведут к последовательному изменению уровня конкуренции в одном направлении: одни факторы усиливают конкуренцию, а другие — смягчают ее. Следовательно, необходимо вынести свое собственное суждение по поводу того, как изменится общая прибыльность.

Во вставке 3.2 обсуждается прогнозирование прибыльности американской игорной индустрии.

С конца 1990-х гг. прибыльность отраслей в большинстве развитых стран неуклонно снижалась. Некоторые исследователи высказали предположение, что в течение последних 40 лет наблюдается долгосрочная тенденция падения прибыльности. Усиление международной конкуренции является, по всей вероятности, главной причиной снижения прибыльности. В течение краткого периода в конце 1990-х гг. было широко распространено мнение, по крайней мере в США, что технологический бум и связанный с ним рост производительности могут повернуть эту тенденцию вспять, вследствие чего придется отказаться от стандартных подходов к отраслевому анализу или подвергнуть их коренному пересмотру. Экономический спад 2000–2002 гг., и в частности развал ряда интернет-компаний — «мыльных пузырей», возродил веру в представление о том, что так называемая «новая экономика» не потребует вносить какие-либо изменения в принципы анализа отраслевой структуры и конкуренции. Оглядываясь назад, сегодня становится очевидным, что воздействие цифровых технологий должно было усилить конкуренцию и нанести удар по прибылям отрасли (см. вставку 3.3).

СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЯ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ

Понимание того, каким образом структурные характеристики отрасли определяют интенсивность конкуренции и уровень прибыльности, закладывает фундамент для выявления возможностей изменения структуры отрасли, которые привели бы к ослаблению пресса конкуренции. Первым делом нужно идентифицировать основные структурные особенности отрасли, ответственные за снижение прибыльности. Во-вторых, необходимо посмотреть, какие из этих структурных характеристик поддаются изменениям с помощью соответствующих стратегических инициатив. Рассмотрим несколько примеров:

- В европейской и североамериканской нефтеперерабатывающей промышленности большинство фирм получили доход ниже стоимости капитала из-за многочисленных конкурентов, избыточных мощностей и того факта,

что их продукция представляет собой товар широкого потребления. В ответ на это большинство крупных нефтяных компаний объединились, чтобы ослабить конкуренцию и обеспечить более рациональное использование производственных мощностей, облегчить полную модернизацию. В Европе *BP* и *Mobil* произвели слияние финансовых потоков от материнской компании к дочерним, а в США *Shell* и *Texaco* образовали совместное предприятие, занимающееся этими финансовыми потоками. Во время последовавшей за этим волны мегаслияний компания *BP* приобрела *Amoco*, а затем компанию *Arco*. *Exxon* осуществила слияние с *Mobil*, а *Chevron* — с *Texaco*. Слияние компаний *Total*, *Fina* и *Elf* породило супергиганта, доминирующего на рынках нефтепродуктов Франции и развивающихся стран.

- Избыток производственных мощностей всегда был крупной проблемой европейской нефтехимической отрасли. Благодаря серии двусторонних обменов заводами каждая компания постаралась занять лидирующее положение в какой-то одной конкретной области.[20]
- В американской индустрии авиаперевозок лидирующие компании постарались компенсировать неблагоприятную отраслевую структуру за счет использования множества различных стратегий. Не имея возможности пойти по пути серьезной специализации своего товара, авиалинии стали использовать различные схемы поощрения часто летающих пассажиров, чтобы заручиться их лояльностью. Благодаря системе организации перелетов с топологией звезды (hub-and-spoke)* компании добились доминирующего положения в каких-то определенных аэропортах: *American* — в аэропорту Форт-Уорт в Далласе (Dallas-Fort Worth), *US Airways* — в аэропорту Шарлотт в Северной Каролине, а *Northwest* — в Детройте и Мемфисе. В результате образования альянсов и слияния многих маршрутов число конкурентов сократилось.
- Создание входных барьеров — это жизненно важная стратегия, позволяющая сохранить высокую доходность в долгосрочной перспективе. Основная цель Американской медицинской ассоциации состоит в том, чтобы защитить доходы своих членов, регулируя число врачей, получивших образование в Соединенных Штатах, и создавая препятствия появлению иностранных специалистов.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТРАСЛИ: ГДЕ ПРОВЕСТИ ГРАНИЦЫ МЕЖДУ ОТРАСЛЯМИ

Ранее, обсуждая структуру телевещания, я подчеркнул, что ключевым вопросом анализа отраслевой структуры является определение границ этой отрасли. Классификация отраслей Standard Industrial Classification — SIC является официальным руководством, но на практике от нее мало пользы. Предположим, что *Jaguar*, дочерняя компания *Ford Motor Company*, оценивает свои будущие перспективы. Составляя прогноз прибыльности отрасли, должна ли компания *Jaguar* отнести себя к промышленности по производству «автомобилей и оборудования» (SIC 371), автомобилестроительной индустрии (SIC 3712) или индустрии производства автомобилей класса люкс? Должна ли компания считать свою отрасль национальной (Великобритания), региональной (Европа) или глобальной?

---

* Система перелетов, когда местные аэропорты предлагают перелет в центральный, откуда уже отправляются дальние рейсы — system of air transportation in which local airports offer air transportation to a central airport where long-distance flights are available. — *Примеч. науч. ред.*

ВСТАВКА 3.2

Перспективы американского игорного бизнеса

Конец 1990-х и начало 2000-х гг. ознаменовались быстрым развитием игорного бизнеса. Распространенного мнения о том, что казино — это золотая жила, придерживались не только существующие игорные клубы, но и муниципалитеты, государство и компании в индустрии развлечений. Результатом стала беспрецедентная рыночная экспансия.
Если говорить о новых участниках рынка, то казино распространились далеко за пределы своих традиционных центров в Лас-Вегасе, штат Невада, и Атлантик-Сити, Нью-Джерси. Муниципалитеты и власти штатов рассматривали азартные игры в качестве источника новых налоговых поступлений и как возможность для экономического развития. Результатом стало появление плавучих игорных домов и выдача лицензий на создание казино в Миссисипи и еще семи штатах (в дополнение к штатам Невада и Нью-Джерси). В 1988 г. закон, регулирующий азартные игры на территориях, принадлежащих индейцам, разрешил создание казино в резервациях. К 2002 г. в 17 штатах на территории индейских резерваций действовали уже более 100 игорных домов. Одним из самых больших стало казино в городе Фоксвуд, принадлежащее племени Mashantucket Pequot в Ледьярде. В 2000 г. снятие ограничений на азартные игры в индейских резервациях в Калифорнии подняло целый шквал проектов по открытию казино.

Крупные казино все острее конкурировали за создание «самых больших и лучших» комплексов, состоящих из гостиниц и игорных домов, в Лас-Вегасе и Атлантик-Сити. С 1996 по 2000 г. число гостиничных номеров в казино Лас-Вегаса удвоилось. Среди новых «мегаказино» в Лас-Вегасе стоит упомянуть «Luxor» ($390 млн), «Treasure Island» ($450 млн), «MGM Grand Resort» ($1 млрд), «Bellagio» ($1,6 млрд), «New York» ($1,4 млрд) и «Venetian Hotel» за $1,5 млрд на 6 тыс. мест. Личное соперничество между Дональдом Трампом и сетью игорных домов «Mirage Resorts» Стива Вина способствовало экспансии деятельности в Атлантик-Сити, где последствия избытка мощностей усилились из-за высоких постоянных издержек действующих казино.

Конкуренция между компаниями, владеющими казино, породила немыслимую ранее амбициозную специализацию. Новые казино в Лас-Вегасе были разделены на отдельные сектора: зрелищный, развлекательный, тематический. Ценовая конкуренция проявлялась в субсидировании туристических пакетов, свободных комнат и других льгот для «любителей развлечений».

Рост конкуренции вылился в увеличение числа государственных лотерей, оффшорных игровых залов на круизных теплоходах, установку игровых автоматов на ипподромах и, самое главное, распространение азартных игр в Интернете.

Обострение конкуренции способствовало быстрой консолидации отрасли. К 2003 г. в отрасли развлечений доминировали три компании: *MGM Mirage*, *Park Place* (объединяющий казино в отелях «Hilton» и «Starwood») и *Harrah's Entertainment*.

ОТРАСЛИ И РЫНКИ

Прежде всего мы должны выяснить, что же мы подразумеваем под словом «отрасль». Экономисты определяют отрасль как группу фирм, которые осуществляют поставки на рынок. Следовательно, между рынками и отраслями существует тесная связь. Так в чем же разница между анализом структуры отрасли и анализом структуры рынка? Основное различие заключается в том, что анализ отрасли — особенно с точки зрения пяти сил конкуренции — исходит из того, что прибыльность отрасли определяется конкуренцией на двух рынках: рынке готовых товаров и рынке исходных материалов.

Повседневное проведение анализа выявляет большее различие между отраслями и рынками. Как правило, отрасль определяют как достаточно широкий сектор, а рынки соотносят с определенными товарами. Например, фирмы внутри индустрии производства упаковочных материалов могут конкурировать

ВСТАВКА 3.2 (*ОКОНЧАНИЕ*)

Влияние прихода новичков на рынок, избытка мощностей и конкуренции со стороны субститутов на прибыль в отрасли зависит от того, насколько новые поставщики способны создать спрос на свою продукцию и как лидеры отрасли готовы держать под контролем свою тягу к агрессивной конкуренции. В 1990-х гг. возрастающий спрос на азартные игры смог поглотить быстро увеличивающиеся мощности казино и увеличение числа альтернативных мест для азартных игр. Совокупный доход игровой индустрии в США повысился с $124 млрд в 1982 г. до $304 млрд в 1991 г., $509 млрд в 1996 г. и более чем $700 млрд в 1999 г. Однако, как показывают данные, прибыльность отрасли остается низкой:

Компания	Прибыль на собственный капитал, %, 1998–2002 гг.
MGM Mirage	7,8
Park Place Entertainment	9,4
Harrah's Entertainment	12,2
Mandalay Resorts Group	12,6
Trump Hotels and Casinos	4,2

На период с 2004 по 2008 г. жизненно важным остается вопрос о том, будет ли расти спрос на азартные игры и казино темпами, требующими строительства новых мощностей, или же вновь открытые казино, дополнительные места для азартных игр и их новые формы вызовут более агрессивную конкуренцию, которая в конечном итоге разрушит прибыльность отрасли.

ИСТОЧНИКИ: www.ft.com; Shawn Tully, «The New King of Casinos», Fortune, September 18, 2000: 156–168.

на рынках совершенно разных товаров: стеклянных емкостей, стальных консервных банок, алюминиевых консервных банок, картонных коробок, пластмассовых емкостей и т. д. Существующие различия в подходе экономистов к этим терминам и их повседневному использованию затрагивают и географические границы. С точки зрения экономиста, к американской автомобильной промышленности должны относиться все компании, поставляющие свою продукцию на американский автомобильный рынок, независимо от своего местоположения. В обычном же смысле термин «американская индустрия автомобилестроения» обычно относится к производителям автомобилей, расположенным на территории США, и часто ограничивается только американскими компаниями (прежде всего *Ford* и *General Motors*).

Для того чтобы произвести анализ отраслевой структуры, мы должны встать на точку зрения экономистов относительно идентификации и определения отрасли. Итак, нашей отправной точкой становится рынок — группа фирм, которые конкурируют между собой за предоставление определенных услуг. В результате может получиться так, что для проведения анализа отраслевой структуры нам может захотеться проигнорировать общепринятое представление об индустрии. Например, занявшись исследованием конкуренции в банковском деле, мы, вероятно, захотели бы расценивать банковское дело как совокупность множества отраслей — банки оказывают большое количество различных услуг, и на рынке каждой из этих услуг конкурируют совершенно разные фирмы. Прежде всего существует различие между банковскими услугами для физических лиц и инвестиционными банковскими операциями. Но даже внутри банковских услуг для физических лиц мы сталкиваемся с различными группами отраслей. Например, кредитные карточки и кредитование потребителей — очень близкие услуги, однако они отличаются спецификой предложения товара и составом групп конкурирующих фирм.

ВСТАВКА 3.3

Конкуренция в «новой экономике»

Развитие и распространение информационных и коммуникационных технологий (ICT) породили новые отрасли — беспроводную телефонию, спутниковое телевидение, хостинг для электронной коммерции — и преобразовали многие традиционные сферы бизнеса, от книготорговли до финансовых услуг. Возникшие в результате этого бум в производительности, вал новых инвестиций и сдвиг от экономики, базирующейся на промышленности, к экономике, базирующейся на знаниях, породили веру в то, что передовые промышленно развитые экономические системы вступают в эру «новой экономики», а экономические законы, управлявшие «старой экономикой», потеряли свое значение.

Конечно, экономика, базирующаяся на знаниях, например на цифровых технологиях, отличается по многим своим характеристикам, в частности тем, что рост доходов связан с информацией и знанием.* Однако с точки зрения прибыльности последствия виртуальной, информационной экономики выглядят не столь благоприятными. Давайте рассмотрим воздействие Интернета на конкуренцию и прибыльность отраслей. Применяя старую добрую концепцию пяти сил, Майкл Портер показал, что применение интернет-технологий в традиционных отраслях отрицательно сказывается на показателях прибыльности, а вовсе не возвещает новую эру расширения возможностей и увеличения прибыли. Таким образом, рассматриваем ли мы биржевое маклерство, книготорговлю, банковское дело или образовательные услуги, появление Интернета приводит, как правило, к нарастанию соперничества между конкурентами, снижению барьеров для доступа на рынок и усилению рыночной власти покупателей. Хотя появление Интернета в 1990-х гг. открыло перед электронной коммерцией широкий диапазон возможностей, горькая правда заключается в том, что в любых традиционных отраслях, будь это розничная торговля, или финансовые услуги, или новые отрасли, как, например, обслуживание Интернета или электронные рынки, Интернет прежде всего обостряет конкуренцию и уменьшает привлекательность отрасли. Лопнувший пузырь dot.com в 2000–2001 гг., по-видимому, является неизбежным результатом игры на фондовой бирже, столкнувшейся со стратегической действительностью.

Будучи сторонниками общепринятого мнения о том, что отрасли представляют собой крупные экономические секторы, Шив Матур и Альфред Кеньон утверждают, что прежде, чем сосредоточиться на реалиях конкурентной борьбы, было бы хорошо отказаться от макроэкономического понятия отрасли и взять на вооружение микроэкономический подход, который начинается с клиентов, выбирающих между конкурирующими предложениями. Этот подход описан во вставке 3.4.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНКОВ: СУБСТИТУЦИЯ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Я уже говорил, что ключом к установлению границ отрасли является определение соответствующего рынка. Сосредоточившись на нем, мы не должны упускать из виду исключительно важные отношения между фирмами внутри отрасли, т. е. конкуренцию между ними. Но как мы понимаем сами рынки?

Границы рынка определены возможностью субституции (использования товаров-заменителей). Здесь есть две стороны: заменяемость со стороны спроса и со стороны предложения. Давайте вернемся к рынку, на котором конкурирует автомобиль «Jaguar», и посмотрим на все со стороны спроса. Если потребители не захотят сменить свои грузовики на легковые автомобили на основе

ВСТАВКА 3.3 (*ОКОНЧАНИЕ*)

ПРИМЕЧАНИЕ: * Paul Romer, «Increasing Returns and Long-run Growth», Journal of Political Economy 54 (1986): 897–908; Paul Romer, «The Soft Revolution», Journal of Applied Corporate Finance (Summer 1998).

ИСТОЧНИК: Adapted from M. E. Porter, «Strategy and the Internet», Harvard Business Review (March 2001): 63–77.

ценовых различий, то рынок «Jaguar» необходимо рассматривать как рынок легковых автомобилей, а не средств передвижения с бензиновым двигателем. Опять же, если покупатели пожелают делать выбор только между маркой «Jaguar» и другими автомобилями класса люкс, то целевым рынком для «Jaguar» становится рынок легковых автомобилей класса люкс, а не автомобильный рынок в целом.

Но эти рассуждения терпят крах, когда мы начинаем учитывать субституцию со стороны предложения. Если изготовители легко могут переключиться с производства автомобилей класса люкс на семейные пикапы, спортивные автомобили и т. п., то такая субституция со стороны предложения означала бы, что «Jaguar» конкурируют в рамках более широкого автомобильного рынка. Способность *Toyota*, *Nissan* и *Honda* проникать на рынок автомобилей класса люкс предполагает, что со стороны предложения возможности замещения между массовыми и особыми атомобилями не очень проблематичны. Точно так же индустрия легковых автомобилей часто переходит на производство пикапов и легких грузовиков, поскольку их можно изготавливать на тех же заводах, что и легковые автомобили (зачастую используя те же самые платформы и двигатели). То же самое происходит и с производителями «крупной бытовой техни-

ВСТАВКА 3.4

Подход Матура и Кеньона к конкурентному анализу

Ш. Матур и А. Кеньон утверждают, что общепринятое определение отрасли окончательно дискредитировано. Чтобы проанализировать конкуренцию, мы должны начать с выбора, который делает покупатель. Потребители не выбирают товар или компанию, единицей их предпочтения становится одно-единственное предложение. Конкурентная стратегия — это «позиционирование одного-единственного предложения на фоне уникального сочетания потенциальных покупателей и конкурентов». Таким образом:

- Марки автомобилей «Land Rover's Discovery» и «Defender» представляют собой отдельные предложения, потому что они конкурируют за различные целевые группы с разными предпочтениями и с различными конкурирующими предложениями других компаний. Если предположить, что предпочтения потребителей и диапазон конкурентов во Франции отличаются от Канады или Малайзии, то мы можем рассматривать каждую модель в каждой стране как отдельное предложение, конкурирующее на отдельном рынке.
- Лондонский отель «Dorchester Hotel» включает в себя множество отдельных предложений: гостиничные номера «люкс», ресторанное обслуживание, коктейль-бары, разнообразное персональное обслуживание и розничную торговлю различными товарами. Все эти предложения могут приобретать одни и те же покупатели, но у каждого предложения будут свои собственные конкуренты.

В результате возникает микроподход к анализу рынков и стратегий конкуренции, резко противоречащий концепции Майкла Портера. И не только потому, что понятие предложения намного у́же и конкретнее, чем понятие товара, но и потому, что у каждого предложения есть свой собственный уникальный рынок.

Должны ли мы отказаться от нашего более общего анализа отраслевой структуры ради придирчивого микроанализа, сторонниками которого являются Ш. Матур и А. Кеньон? Все решает то, на какой вопрос мы хотим получить ответ при помощи анализа конкуренции. Если нам необходимо принять решение, касающееся маркетинговой стратегии, включая дизайн товара, ценовую политику, рекламу, дистрибуцию и вход на определенные сегменты рынка, то наиболее наглядные ответы нам даст анализ конкуренции между узкоспециализированными предложениями за определенных покупателей и группы покупателей.

Если же нам надо понять и предсказать среднесрочные тренды прибыли (на периоды свыше одного года), то потребуется более широкий подход к анализу отраслевой структуры. И в этом случае правильным будет воспользоваться анализом пяти сил конкуренции, который имеет два достоинства. Во-первых, этот метод позволяет рассматривать конкуренцию на двух рынках одновременно — на товарном рынке и на рынке сырья. Во-вторых, этот метод учитывает субституцию со стороны предложения. Даже при условии того, что различные бренды корпорации *Ford* — «Land Rover», «Jaguar», «Volvo» и «Lincoln» — соперничают за разных покупателей с различными группами конкурентов, все они используют много общих деталей, которые можно (после некоторого переоборудования) производить на других заводах *Ford*. Прочие изготовители автомобилей также могут переключать свои производственные мощности с изготовления одной модели на другую. Следовательно, даже при высокой степени сегментирования мы можем рассматривать автомобилестроение как единую отрасль промышленности, подчиняющуюся некоторым общим тенденциям, которые будут оказывать аналогичное влияние на прибыльность различных рыночных сегментов.

ИСТОЧНИК: Shiv Mathur and Alfred Kenyon, Creating Value: Successful Business Strategies (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002).

ки». Их, как правило, выделяют в отдельную отрасль, но не потому, что потребители стремятся заменить холодильник посудомоечной машиной, а потому, что производители могут использовать одни и те же заводы и каналы сбыта для различных видов бытовой техники.

Эти же соображения применимы к географическим границам рынков. Должен ли «Jaguar» считать, что он конкурирует на едином глобальном рынке или на нескольких отдельных национальных или региональных ранках? В качестве критерия здесь опять выступает возможность субституции. Если клиенты хотят и могут переключиться с автомобилей, предлагаемых на различных национальных рынках, или если производители хотят и могут направить свою продукцию в другие страны, принимая во внимание различия в марже, то рынок является глобальным. Основной проверкой географических границ рынка является цена: если ценовые различия для одного и того же товара в разных местах стираются из-за субституции со стороны спроса или предложения, то все эти места находятся в рамках одного и того же рынка.

На практике разграничение рынков и отраслей зависит от субъективного суждения, т. е. целей и контекста анализа. Если *Ford* рассматривает ценообразование и рыночное позиционирование своей модели «Jaguar», то может возникнуть потребность в микроанализе, что позволит определить рынок для каждой модели, каждой страны и для различных категорий покупателей (например, делая различия между продажей компаниям, занимающимся прокатом автомашин, и продажей индивидуальным потребителям). Принимая решения по поводу инвестиций в технологию аккумуляторов, расположения заводов по производству двигателей и приоритетных направлений в разработке новых видов продукции на ближайшие пять лет, компания *Ford* будет рассматривать «Jaguar» как одну из частей своего бизнеса по производству легковых автомобилей и легких грузовиков и определит рынок этой модели как глобальный рынок, включающий в себя весь спектр машин, выпускаемых компанией. Чем более долгосрочными являются принимаемые решения, тем шире границы рассматриваемых рынков, так как в конечном счете эффект субституции проявляется не в краткосрочной, а в долгосрочной перспективе.

Следующий момент. Точное определение границ рынка или отрасли редко оказывается жизненно важным для результатов нашего анализа до тех пор, пока мы учитываем внешние влияния. Рынок, на котором конкурирует предложение, является не столько ограниченным пространством, сколько континуумом. Таким образом, мы можем рассматривать рынок, на котором конкурирует *Disneyland* в Анахейме, в виде концентрических кругов. Самый внутренний круг — компания *Universal Studios Tour*. Немного дальше будут располагаться не столь непосредственные конкуренты — *Sea World* и *Six Flags*. Еще дальше могли бы быть поездка в Лас-Вегас или уик-энд на горнолыжном курорте. За этими кругами располагается более широкий рынок индустрии развлечений, включающий в себя кино, пляж и видеоигры.

Для применения модели пяти сил определение отрасли не имеет решающего значения. Мы пишем в квадрате название отрасли, в рамках которой соперничают конкуренты, но поскольку силы конкуренции действуют на этот квадрат извне — а особенно компании-новички и товары-субституты, — то точные границы квадрата не имеют особого значения. Будем ли мы считать, что компания *Harley-Davidson* конкурирует в сегменте «ретро» индустрии тяжелых мотоциклов или в отрасли мотоциклов в целом, не имеет решающего значения для результатов нашего анализа. Даже если мы дадим очень узкое определение рынку «Harley», мы все равно будем учитывать конкуренцию со стороны «Triumph» и «Ducati» как конкуренцию со стороны товаров-субститутов. На самом деле мы могли бы рассмотреть конкуренцию со стороны еще более далеких субститутов — спортивных автомобилей, моторных лодок и занятий экстремальными видами спорта.

ОТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ К КОНКУРЕНТНОМУ ПРЕИМУЩЕСТВУ: ВЫЯВЛЕНИЕ ГЛАВНЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА

Теория пяти сил позволяет нам определить потенциальную прибыльность отрасли. Но каким образом эта прибыль будет делиться между фирмами, конкурирующими в отрасли? Обсуждая отраслевую динамику, мы уже подчеркивали, что внутриотраслевая конкуренция является в конечном счете сражением за конкурентное преимущество, при котором фирмы соперничают друг с другом за привлечение покупателей и получение позиционного преимущества. Цель этого раздела книги состоит в том, чтобы посмотреть на источники конкурентного преимущества в отрасли. В последующих главах мы проведем более детальный и всесторонний анализ конкурентного преимущества. Здесь же нашей целью является выявление факторов рыночной среды, которые определяют способность фирмы к выживанию и процветанию — *ключевых факторов успеха*.[21] Во вставке 3.5 Кеничи Омэ из токийского филиала консалтинговой фирмы *McKinsey* рассказывает о ключевых факторах успеха в лесной отрасли и их тесной связи со стратегией.

По примеру К. Омэ, мы подходим к идентификации ключевых факторов успеха с позиций здравого смысла. Чтобы выживать и процветать в своей отрасли, фирма должна отвечать двум требованиям: во-первых, она должна поставлять на рынок то, что хотят приобрести покупатели; во-вторых, она должна выжить в конкурентной борьбе. Следовательно, мы можем начать с двух вопросов:

1. Чего хотят наши покупатели?
2. Что должна сделать фирма, чтобы выжить в конкурентной борьбе?

Чтобы ответить на первый вопрос, мы должны повнимательнее взглянуть на покупателей в отрасли и рассматривать их не как источник рыночной власти, угрожающий доходности прибыльности, а как основную причину существования отрасли и как основной источник прибыли. Это подразумевает, что фирма должна определить, кто является ее покупателями, каковы их потребности и как они совершают выбор между конкурирующими предложениями. Как только мы идентифицируем основные потребительские предпочтения, это станет отправной точкой всей цепочки анализа. Например, если выбор потребителей универсамов основан прежде всего на себестоимости и самых низких ценах и если способность сохранять цены на низком уровне зависит от низких затрат, то ключевое значение приобретают факторы, определяющие издержки супермаркетов.

Для того чтобы ответить на второй вопрос, фирма должна исследовать основу конкуренции в отрасли. Какова интенсивность конкуренции и какими параметрами она характеризуется? Так, на рынке автомобилей класса люкс покупателей интересуют прежде всего престижность, дизайн, качество и эксклюзивность товара. Однако одних этих качеств недостаточно для достижения успеха. Чтобы выжить на этом рынке, характеризующемся жесткой конкуренцией, необходимо устойчивое финансовое положение (чтобы профинансировать разработку новых видов продукции) и достаточно низкие затраты, чтобы компания смогла покрыть стоимость капитала.

Базовая схема идентификации ключевых факторов успеха представлена на рис. 3.5. Использование этой схемы для идентификации ключевых факторов успеха в трех отраслях промышленности описано в табл. 3.5.

Ключевые факторы успеха можно идентифицировать с помощью прямого моделирования прибыльности. Точно так же, как анализ пяти сил моделиру-

ВСТАВКА 3.5

Исследование ключевых факторов успеха

Сталкиваясь с незнакомым бизнесом или индустрией, я как консультант обязательно начинаю с того, что беседую со специалистами в этом бизнесе. «В чем заключается секрет успеха в этой отрасли?» Само собой разумеется, что я редко сразу же получаю готовый ответ, поэтому я начинаю исследование и задаю многочисленные вопросы под разным углом, чтобы как можно быстрее сформулировать разумные гипотезы относительно ключевых факторов успеха. В ходе этих интервью мне быстро становится ясно, какие именно потребуется провести исследования, чтобы доказать или опровергнуть эти гипотезы. Если с самого начала определить вероятные ключевые факторы успеха, а затем тщательно проверить их и отсеять негодные, то можно очень быстро докопаться до сути проблемы.

В прошлом году, отправившись в Соединенные Штаты, я случайно оказался в самолете рядом с директором одной из самых больших в стране компаний, производящих пиломатериалы. Во время пятичасового полета, ломая голову над тем, как бы с пользой провести время, я спросил своего соседа: «Что является ключевыми факторами успеха в индустрии пиломатериалов?» К моему удивлению, он сразу же дал ответ: «Владение большими лесными массивами и максимизация их урожайности». Первый из этих главных факторов — достаточно простая вещь: приобретение в собственность участка леса. Но второй фактор требовал дальнейшего объяснения. Тогда я задал следующий вопрос: «Какую переменную (или переменные) вы контролируете, чтобы максимизировать урожайность конкретной лесополосы?»

Он ответил: «Главной переменной является норма прироста древесины. Как правило, росту деревьев способствуют два фактора: количество солнечного света и количество воды. Наша компания не владеет большими площадями лесов, где оба эти фактора присутствовали бы в избытке. В Аризоне и Юте, например, у нас достаточного света, но слишком мало воды, поэтому деревья очень низкорослые. Если бы мы могли обеспечить эти деревья необходимым количеством воды, им понадобилось бы менее пятнадцати лет, а не тридцать, как сейчас, чтобы дорасти до нормального размера. Самый важный проект, над которым мы работаем в настоящее время, нацелен на поиски максимально эффективного способа сделать это».

Директор, знавший, как разработать стратегию ключевых факторов успеха своего бизнеса, произвел на меня огромное впечатление. Я решил внести свой вклад в беседу: «Тогда, если мы имеем прямо противоположную ситуацию — избыток воды и недостаток света, например в низменности и пойме реки Коламбия-ривер, — ключевыми факторами должны стать удобрения, ускоряющие рост, и выбор тех видов деревьев, которым не нужно слишком много света».

Потратив несколько минут на обсуждение основных направлений нашей беседы, всю остальную часть длинного перелета я провел с большой пользой, слушая подробный рассказ о том, как компания применяет каждый из этих факторов.

ИСТОЧНИК: Kenichi Ohmae, The Mind of the Strategist (Harmondsworth: Penguin, 1982): 85.

ет детерминанты прибыльности на уровне отрасли, мы можем попытаться смоделировать уровень доходности фирмы, идентифицировав ключевые факторы успеха, влияющие на относительную прибыльность фирмы в отрасли. В гл. 2 мы добились некоторого прогресса в этом вопросе. Разложив прибыль фирмы на используемый капитал (*ROCE*) на отдельные операционные факторы и коэффициенты, мы можем выделить самые важные детерминанты успеха фирмы (см. рис. 2.2). Во многих отраслях эти основные двигатели прибыльности на уровне фирмы прекрасно известны и широко используются как параметры эффективности работы. Во вставке 3.6 предлагается хорошо известная формула прибыльности, используемая в индустрии авиаперевозок, а затем идентифицированы факторы, влияющие на коэффициенты прибыль-

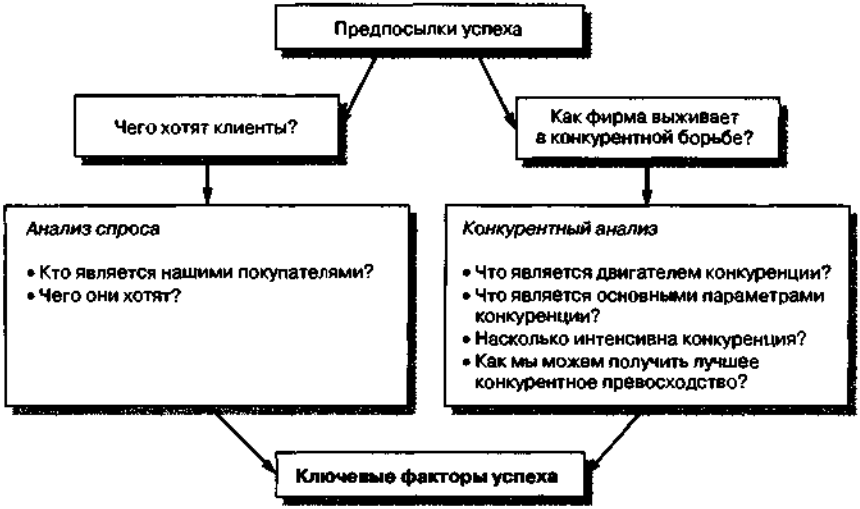


РИСУНОК 3.5

Идентификация ключевых факторов успеха

ности. Метод декомпозиции прибыли на капитал на составляющие, описанный в гл. 2, можно распространить на определение специфики стратегических и тактических факторов повышения прибыльности. На рис. 3.6 показано, как этот метод анализа можно применить для выяснения факторов успеха в розничной торговле.

Некоторые ученые презрительно относятся к ценности факторов успеха для формулирования стратегии. Так, Панкай Гемават замечает, что «сама идея идентифицировать фактор успеха, а затем получить его чем-то напоминает бессмысленную средневековую охоту за философским камнем, который превращает в золото все, к чему прикасается».[22] Идентифицируя факторы успеха, мы меньше всего стремимся к честолюбивым целям. Не существует универсальной схемы стратегии успеха; даже в одной отдельно взятой отрасли нет никакой «универсальной стратегии», гарантирующей максимальные прибыли. Однако каждый рынок отличается от всех остальных по факторам, мотивирующим потребителей, и по конкретным проявлениям конкуренции. Для того чтобы разработать эффективную бизнес-стратегию, необходимо понять эти аспекты отраслевой среды. Однако из этого вовсе не следует, что все фирмы внутри одной отрасли берут на вооружение одинаковые стратегии. Каждая фирма обладает уникальным набором ресурсов и способностей; даже когда в отрасли есть общие факторы успеха (например, низкие издержки), фирмы выбирают уникальные стратегии, помогающие объединить их ресурсы и способности с отраслевыми факторами успеха.

РЕЗЮМЕ

В гл. 1 мы установили, что глубокое понимание конкурентной среды является решающим компонентом успешной стратегии. В этой главе мы разработали систематический подход к анализу среды, окружающей фирмы, который позволяет оценить потенциал отраслевой прибыльности и идентифицировать источники конкурентного преимущества. Ядром нашего подхода является кон-

Таблица 3.5. Определение ключевых факторов успеха: сталелитейная промышленность, индустрия модной одежды и супермаркеты

	Чего хотят клиенты? *Анализ спроса*	Как фирмы выживает в конкурентной борьбе? *Анализ конкуренции*	Ключевые факторы успеха
Сталелитейная промышленность	• Низкая цена • Стабильность товара • Надежность поставок • Конкретные технические спецификации для особых сортов стали	• Товар широкого потребления, избыток производственных мощностей, высокие постоянные издержки, барьеры на выходе и конкуренция со стороны субститутов означают интенсивную ценовую конкуренцию и циклическую прибыльность • Решающее значение имеют эффективность затрат и большие финансовые ресурсы	• Обычные источники эффективности затрат включают в себя: эффект масштаба, расположение в дешевых районах, регулирование производственных мощностей • Как альтернатива — высокотехнологичные заводы, выпускающие продукцию в небольшом объеме, могут добиться низких издержек благодаря своей гибкости и высокой производительности • Специализация посредством технических спецификаций и качества обслуживания
Индустрия модной одежды	• Широкий спектр потребительских предпочтений, касающихся типа одежды, стиля, качества, цвета • Клиенты готовы платить повышенную цену за бренд, стиль, эксклюзивность и качество • Массовый рынок очень чувствителен к цене	• Низкие барьеры на входе и выходе, низкая концентрация продавцов и рыночная власть сетей розничных магазинов обусловливают интенсивную конкуренцию • Специализация может обеспечить существенную ценовую премию, но другие фирмы быстро скопируют эту стратегию	• Необходимо сочетать эффективную специализацию и низкую стоимость • Основные параметры специализации — быстрая реакция на изменения тенденций высокой моды, стиля, репутации и качества • Для повышения эффективности затрат производство необходимо переводить в страны с низкой заработной платой
Супермаркеты	• Низкие цены • Удобное местоположение • Широкий диапазон продуктов, адаптированный ко вкусам местных покупателей • Свежая/качественная продукция, хорошее обслуживание, удобная парковка, приятная атмосфера	• Локализованные рынки • Интенсивность ценовой конкуренции зависит от количества и близости конкурентов • Рыночная власть является критическим детерминантом стоимости купленных товаров	• Дешевое производство для максимизации покупательской власти и снижения затрат на заработную плату требует эффективности производства, больших магазинов, крупных агрегированных закупок • Специализация требует больших магазинов (чтобы обеспечить широкий спектр товаров), удобного местоположения и удобной парковки

цепция пяти сил конкуренции Портера, устанавливающая связь между отраслевой структурой, интенсивностью конкуренции в отрасли и ее прибыльностью. Хотя каждая отрасль уникальна, конкуренция и прибыльность являются результатом постоянного влияния структуры этой отрасли. Схема Портера предлагает простую и одновременно действенную организационную структуру для классификации соответствующих характеристик отрасли и прогнозирования их влияния на поведение конкурентов. Эта схема особенно полезна для прогнозирования прибыльности отрасли; она также помогает понять, каким образом фирма может влиять на структуру для того, чтобы повысить отраслевую норму прибыли.

Как и в случае большинства инструментов стратегического анализа, которые мы рассмотрим в этой книге, схему пяти сил конкуренции Портера довольно легко понять. Хотя в ее основе лежит целый раздел теории микроэкономики, модель достаточно незамысловата и прекрасно согласуется со здравым смыс-

ВСТАВКА 3.6

Идентификация ключевых факторов успеха с помощью моделирования прибыльности: Авиалинии

Прибыльность, измеряемая как доход от каждого пассажирского места на одну милю полета (*ASM*), определяется тремя факторами: полным доходом от деятельности, деленным на количество пассажиро-миль (*RPM*); фактором загрузки, равным отношению *RPMs* к *ASMs*, и себестоимостью, которая равна полным эксплуатационным расходам, деленным на *ASMs*. Таким образом:

$$\frac{\text{Совокупный доход}}{ASMs} = \frac{\text{Доходы}}{RPMs} \times \frac{RPMs}{ASMs} < \frac{\text{Расходы}}{ASMs}.$$

Вот некоторые главные детерминанты каждого из этих параметров:

- доход/*RPM*:
  - интенсивность конкуренции на маршрутах;
  - эффективное управление доходом, позволяющее быстро адаптировать цены к меняющимся рыночным условиям;
  - способность привлекать юридических лиц в качестве клиентов;
  - превосходное обслуживание клиента;
- факторы загрузки:
  - конкурентоспособные цены;
  - эффективность планирования маршрута (например, через систему с топологией звезды);
  - завоевание лояльности клиентов с помощью качества обслуживания и программы поощрения часто летающих пассажиров;
  - соответствие между размером самолета и потребностями отдельных авиарейсов;
- расходы/*ASMs*:
  - нормы заработной платы и уровни выплат;
  - топливная эффективность самолета;
  - производительность служащих (определяемая отчасти гибким графиком работы);
  - факторы загрузки;
  - уровень административных затрат.

Борясь за выживание, авиалинии попытались максимально оптимизировать многие из этих факторов, чтобы повысить свою прибыльность. Чтобы увеличить доход, одни авиалинии ушли с тех маршрутов, где конкуренция максимальна, другие попытались добиться более высоких, чем у остальных компаний, цен, за счет точности, удобства, комфорта и обслуживания. Чтобы улучшать факторы загрузки, компании стали проявлять бо́льшую гибкость в ценообразовании и назначении разных моделей самолетов на различные маршруты. Самым замечательным фактом является то, что компании попытались сократить затраты, повышая продуктивность своих сотрудников, сокращая накладные расходы, кооперируясь с другими авиалиниями и уменьшая зарплаты и пособия.

лом. Однако истинное понимание анализа отраслевой структуры вообще и схемы Портера в частности приходит только с их практическим *применением*. Только когда мы применим схему Портера для анализа конкуренции и выявления причин высокой или низкой прибыльности отрасли, мы столкнемся со всеми сложностями и тонкостями это модели. В какой отрасли (или отраслях) ком-

РИСУНОК 3.8

Идентификация ключевых факторов успеха через анализ факторов прибыли: случай продажи в розницу

пания конкурирует? Где проходят границы отрасли? Насколько широк диапазон рассматриваемых нами субститутов? Как взаимосвязаны избыточные производственные мощности, структура затрат и барьеры на выходе?

Я призываю вас использовать на практике инструменты анализа отраслевой структуры не только в курсе изучения стратегического менеджмента, но и для интерпретации повседневных событий вашего бизнеса. Почему производители телекоммуникационного оборудования сегодня ограничены такими жесткими сроками? Как повлияют системы поиска информации в Интернете (например, Google) на конкуренцию и прибыльность инвестиционных банков? На самом ли деле так хороша идея вашей кузины уйти из юридической фирмы и открыть антикварный магазинчик на Портобелло-роуд в Лондоне, учитывая факторы конкуренции на этом рынке?

Применяя схему Портера на практике, мы узнаем и об ограничениях, связанных с ее использованием. В следующей главе мы рассмотрим некоторые ограничения и поищем способы дополнить и расширить наш анализ дополнительными понятиями, инструментами и схемами.

ГЛАВА 4

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели

Развитие модели пяти сил

Какое значение имеет отрасль?

Комплементарные (дополнительные) товары: недостающая сила в модели Портера?

Динамика конкуренции: творческое разрушение и гиперконкуренция

Вклад теории игр

Кооперация

Устрашение

Обязательства

Изменение структуры игры

Подача сигналов

Полезна ли теория игр?

Анализ конкурентов

Сбор данных о конкурентах

Схема прогнозирования поведения конкурентов

Применение результатов анализа конкурентов

Анализ сегментации рынка

Использование сегментации

Стадии анализа рыночной сегментации

Вертикальная сегментация: объединение прибылей

Стратегические группы

Резюме

ДАЛЬНЕЙШЕЕ ИЗУЧЕНИЕ ОТРАСЛЕВОГО И КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Схема анализа отраслевой структуры, описанная в предыдущей главе (в частности, модель Портера), представляет собой систематический и широко применяемый подход к описанию структуры отрасли, прогнозированию прибыльности отрасли, разработке стратегий, направленных на изменение структуры отрасли и идентификацию основных факторов успеха. В то же время этот подход подразумевает сознательно упрощенный взгляд на отрасль и конкуренцию. Необходимо обратить внимание на следующие моменты:

- Единственные взаимоотношения между товарами, которые мы рассмотрели, касались только товаров-субститутов. Многие виды продукции — и товары, и услуги — вступают в комплементарные отношения друг с другом (дополняют друг друга). Что означают эти комплементарные отношения для анализа конкуренции и потенциальной прибыли?
- Во многих секторах структура отрасли оказывается намного менее устойчивой, чем следует из модели Портера. Не структура определяет конкуренцию неким предсказуемым образом, а конкуренция (особенно технологическая) может очень быстро изменить структуру отрасли. Достаточно посмотреть на скорость изменений в течение нескольких последних лет в индустрии звукозаписи, мобильных сотовых телефонов или на телерадиовещании.
- Мы не исследовали «живое» соперничество, характеризующее конкуренцию компаний в реальном мире бизнеса. Конкурентная среда *Pepsi Cola* в большей степени определяется стратегией и тактикой маркетинга компании *Coca-Cola*, чем структурой мировой промышленности безалкогольных напитков. Точно так же конкурентная среда Агентства Рейтер определяется стратегией конкуренции компании *Bloomberg*, а корпорации *Boeing* — стратегией *Airbus Industrie*. Для того чтобы представить себе конкуренцию как динамичный и персонифицированный процесс, мы должны будем опереться на инструменты теории игр и анализа конкурентов.
- Нам необходимо проанализировать конкуренцию и прибыльность не только отрасли в целом, но и ее отдельных сегментов. Компания *American Airlines* конкурирует в мировой индустрии авиаперевозок. Однако каждый маршрут представляет собой отдельный рынок со своим собствен-

ным набором конкурентов. На маршруте Нью-Йорк—Париж непосредственным конкурентом *American Airlines* является *Air France*, а на маршруте Нью-Йорк—Монреаль—*Air Canada*. Чтобы учесть гетерогенность самих отраслей и тот факт, что компании внутри одной отрасли могут конкурировать на большом количестве совершенно разных рынков, мы должны детализировать отрасли по горизонтальной и вертикальной составляющим.

В этой главе дается более широкий взгляд на анализ отраслевой структуры и конкуренции, который позволит затронуть все перечисленные проблемы. Прочитав эту главу, вы сможете:

- анализировать воздействие товаров и услуг, комплементарных рыночному предложению фирмы, и выявлять возможности получения фирмой прибыли с помощью управления отношениями с поставщиками дополнительных (комплементарных) товаров;
- осознать важность теории игр для анализа конкуренции, в частности извлекать потенциальную пользу из стратегий сотрудничества и применять угрозы, обязательства, подачу сигналов, устрашение и перехват для достижения и сохранения устойчивого конкурентного преимущества;
- использовать анализ конкурентов для прогнозирования их шагов, предсказывать вероятные действия и реакцию конкурентов в ответ на наши собственные конкурентные инициативы;
- сегментировать отрасль на составляющие ее рынки, оценивать относительную привлекательность рыночных сегментов и идентифицировать различия в ключевых факторах успеха;
- классифицировать фирмы, действующие в рамках отрасли, на стратегические группы исходя их сходства их стратегий.

РАЗВИТИЕ МОДЕЛИ ПЯТИ СИЛ

КАКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЕТ ОТРАСЛЬ?

Модель пяти сил конкуренции Портера является предметом постоянной критики. Кое-кто нападает на ее теоретические основы, утверждая, что подход к деятельности промышленной компании как структуре, управляющей поведением в отрасли, не имеет строгого обоснования (особенно по сравнению с логической и математической доказательностью теории игр). Защитники же анализа отраслевой структуры утверждают, что он полезен, поскольку позволяет понять конкуренцию и предсказать колебания прибыльности на основе изменений отраслевой структуры.

Более серьезное обвинение состоит в том, что независимо от теоретической обоснованности внутриотраслевая среда фирмы в действительности достаточно слабо влияет на прибыльность этой фирмы. Серия исследований, в ходе которых измеряли отношение различий в прибыльности разных фирм к отраслевым факторам, дала совершенно иные результаты (табл. 4.1). Несмотря на существенные расхождения в результатах различных исследователей, можно сделать следующий вывод: отраслевые факторы отвечают за меньшую часть межфирменных различий в прибыльности (менее чем за 20% во всех исследованиях).

Из этих отрезвляющих данных вытекает несколько следствий. Во-первых, необходимо лучше разобраться в детерминантах конкурентного поведения ком-

паний и в том, насколько они влияют на уровень прибыльности отрасли. Мы должны пересмотреть взаимосвязь между структурой отрасли и конкуренцией и применить комплексные подходы к конкурентному анализу, в частности теорию игр. Во-вторых, мы должны декомпозировать отраслевые группы и исследовать конкуренцию на уровне отдельных рыночных сегментов и стратегических групп. Давайте начнем с того, что рассмотрим возможности развития схемы Портера.

Таблица 4.1. Что определяет различия в прибыльности разных фирм? Роль отрасли

	Процент различий в прибыли фирм на собственный капитал, объясняемых:		
	отраслевыми эффектами, %	эффектами, определяемыми спецификой фирмы, %	необъяснимые различия, %
Schmalensee (1985)	19,6	0,6	80,4
Rumelt (1991)	4,0	44,2	44,8
McGahan & Porter (1997)	18,7	31,7	48,4
Hawawini et al. (2003)	8,1	35,8	52,0

ИСТОЧНИКИ: R. Schmalensee «Do markets differ much?» American Economic Review, 75 (1985): 341–351; R. P. Rumelt «Does industry matter much?» Strategic Management Journal 12 (1991): 167–185; A. M. McGahan and M. E. Porter «How much does industry matter, really?» Strategic Management Journal 18 (1997): 15–30; G. Hawawini, V. Subramanian, and P. Verdin, «Is Firms' Profitability Driven by Industry or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence», Strategic Management Journal 24 (January 2003): 1–16.

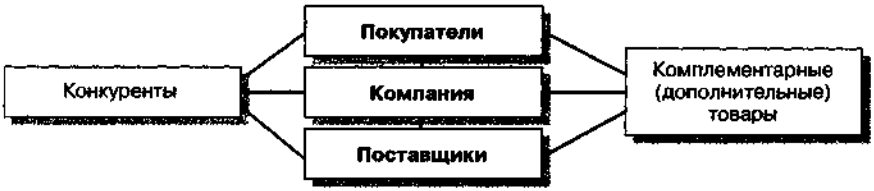


РИСУНОК 4.1

Сеть ценности

КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ (ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ) ТОВАРЫ: НЕДОСТАЮЩАЯ СИЛА В МОДЕЛИ ПОРТЕРА?

Модель Портера считает поставщиков субститутов (как товаров, так и услуг) одной из конкурирующих сил, которая уменьшает прибыль фирм внутри одной отрасли. Однако экономическая теория выделяет два типа отношений между различными товарами: субституты (товары-заменители) и дополнительные товары (комплементарные). Если наличие заменителей уменьшает стоимость товара, то комплементарные товары способствуют возрастанию его стоимости. Наличие картриджей с чернилами для моего принтера меняет его ценность в моих глазах.

Поставщики комплементарных товаров (комплементоры) играют важную роль в конкурентной среде большинства фирм. Внося дополнения в анализ конкурентов, Бранденбургер и Нейлбафф разработали модель, которую назвали сетью ценности (value net).[1] Помимо наличия комплементоров (поставщиков дополнительных товаров) эта модель отличается от модели пяти сил Портера тем, что выделяет в отдельную категорию внутриотраслевых конкурентов,

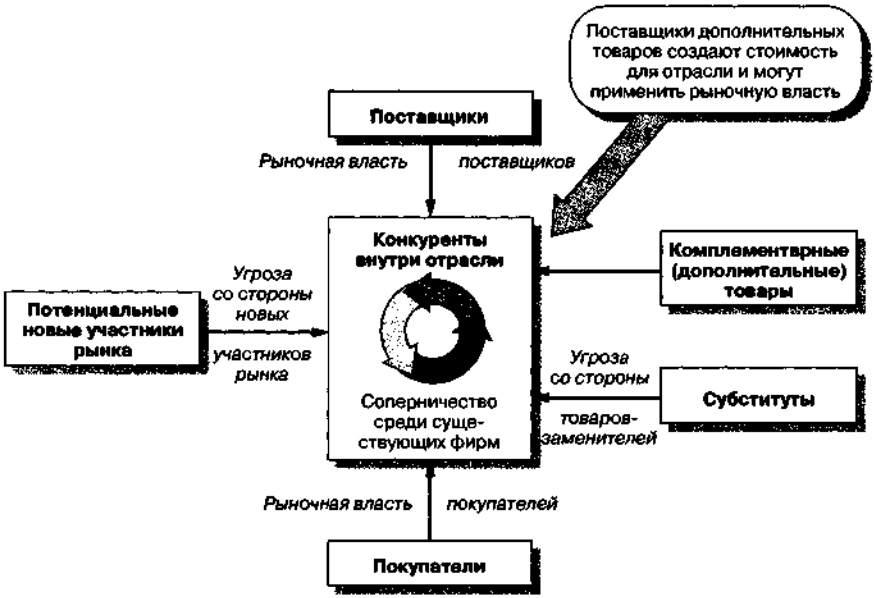


РИСУНОК 4.2

Пять или шесть сил конкуренции?

потенциальных новых участников рынка и поставщиков субститутов в одну категорию «Конкурентов» (рис. 4.1). Учитывая, что мы уже попрактиковались в применении модели Портера, простейший способ учесть роль дополнительных товаров состоит в том, чтобы добавить шестую силу в модель пяти сил (рис. 4.2).

Независимо от способа, с помощью которого мы вводим комплементарные товары и их поставщиков (комплементоров) в наш конкурентный анализ, основная проблема заключается в том, чтобы проанализировать их воздействие на рынок. Если товары непосредственно дополняют друг друга, то порознь они имеют для потребителей весьма небольшую ценность — потребительскую стоимость всей системы. Но как именно стоимость распределяется между производителями различных комплементарных товаров? Ключом к ответу является рыночная власть и ее использование. В начале 1990-х гг. компания *Nintendo* получала огромную прибыль на игровых приставках. Хотя основную часть дохода и потребительской стоимости обеспечивало программное обеспечение, предоставленное по большей части независимыми разработчиками,*Nintendo* смогла присвоить себе большую часть потенциальной прибыли всей системы.

Стратегический гений *Nintendo* заключался в управлении отношениями с разработчиками игр. Компания *Nintendo* смогла доминировать над разработчиками игр, контролируя их операционные системы, лицензируя разработку программного обеспечения игр, устанавливая жесткий контроль над изготовлением и дистрибуцией игровых картриджей (на которых *Nintendo* зарабатывала изрядный куш в виде роялти).[2]

В индустрии персональных компьютеров власть оставалась на стороне поставщиков программного обеспечения — компании *Microsoft* в частности. Принятие *IBM* открытой архитектуры означало, что *Microsoft* стал владельцем стандартов «Windows», в то время как положение персональных компьютеров было низведено до товарного статуса.

Там, где два продукта дополняют друг друга, прибыль накапливается у поставщика, который выстраивает более сильную рыночную позицию и сокращает ценность, внесенную другими. Как это происходит? Ключом к этому является достижение монополизации, специализации и дефицита поставки одного из комплектующих продуктов на фоне нарастающей конкуренции и потребления, а также избыточные мощности для производства дополнительного продукта. *IBM* пытается изменить равновесие сил между производителями аппаратных средств и программного обеспечения посредством рыночного продвижения «Linux» и другого программного обеспечения с открытыми ключами доступа. Ставка на специализацию аппаратных средств и потребительские качества программного обеспечения может снизить власть *Microsoft* и добыть бóльшую долю прибыли, полученную от реализации аппаратных средств и программного обеспечения.[3]

ДИНАМИКА КОНКУРЕНЦИИ: ТВОРЧЕСКОЕ РАЗРУШЕНИЕ И ГИПЕРКОНКУРЕНЦИЯ

Представление о том, что структура отрасли относительно устойчива, определяет конкурентное поведение и позволяет предсказывать его, но полностью игнорирует динамичные силы — инновации и предпринимательство. Джозеф Шумпетер считает конкуренцию «многолетней бурей созидательного разрушения», благодаря которому самые благоприятные структуры отрасли — в особенности монополия — сеют семена своего же собственного уничтожения, привлекая новые и уже существующие фирмы и побуждая их использовать новаторские стратегии и товары, чтобы обойти признанных лидеров.[4]

Такая точка зрения Шумпетера (и «австрийской школы» экономики) на конкуренцию как на динамичный процесс соперничества, который регулярно меняет структуру отрасли, предлагает рассматривать структуру как результат конкурентного поведения, а не наоборот.[5] Основное внимание следует уделить скорости структурных преобразований в отрасли. Если темп изменения структуры высок, то модель пяти сил Портера не в состоянии прогнозировать конкуренцию и прибыльность.

Большинство эмпирических исследований долговременных изменений структуры и прибыльности отрасли показали, что процесс «созидательного разрушения» Шумпетера напоминает скорее «легкий бриз», но никак не «бурю». В устоявшихся отраслях новички появляются редко, поэтому прибыли снижаются постепенно,[6] в то время как изменения в отраслевой концентрации происходят очень медленно.[7] Как было отмечено в одном из обзоров, «конкурентный процесс... мягко говоря, отличается крайней инертностью».[8] В целом исследования показывают довольно последовательную картину изменения структуры и нормы прибыли. В долгосрочной перспективе прибыли и на уровне фирмы, и на уровне отрасли достаточно устойчивы.[9]

Однако некоторые отрасли демонстрируют явные признаки «творческого разрушения». Джеффри Уильямс относит к «отраслям Шумпетера» те, в которых быстро появляются инновационные товары, связанные с круто идущей вверх кривой опыта, — индустрию полупроводников, бытовой электроники и компьютеров.[10] На самом деле число секторов, подчиненных этим динамическим, непостоянным рыночным условиям, явно растет. Рич Д'Авени использует термин «гиперконкуренция» для описания отраслевой окружающей среды, характеризующейся интенсивными и быстрыми действиями конкурентов, когда соперники должны действовать молниеносно, чтобы получить рыночное превосходство и разрушить преимущества своих конкурентов.[11] В условиях гиперкон-

куренции непрерывно появляются новые конкурентные преимущества, которые уничтожают или нейтрализуют конкурентные преимущества противника, ломая таким образом рыночный статус-кво и создавая неравновесное состояние рынка. Главная идея гиперконкуренции состоит в том, что конкурентное преимущество преходяще. Если не существует устойчивого конкурентного преимущества, то единственный способ добиться эффективной деятельности — это постоянно воссоздавать и обновлять конкурентные преимущества. В гл. 7 мы вернемся к этому вопросу и рассмотрим его более детально.

ВКЛАД ТЕОРИИ ИГР

Главное, за что критикуют модель пяти сил, — это ее статичность; она не в состоянии полностью учесть взаимоотношения конкуренции между фирмами. В гл. 1 мы отметили, что сутью стратегической конкуренции является такое взаимодействие игроков, когда решения, принимаемые любым из них, зависят от фактических и ожидаемых решений других игроков. Сводя конкуренцию к переменной, связывающей структуру отрасли с прибыльностью, анализ пяти сил дает фирме слишком мало информации, чтобы та смогла принять окончательное решение — конкурировать или сотрудничать, какую последовательность шагов необходимо предпринять в отношении конкурентов, в чем состоит роль угроз, обещаний и обязательств. За последние 25 лет теория игр произвела настоящую революцию в микроэкономическом анализе и внесла огромный вклад в другие области конкурентного анализа: от политики и международных отношений до социологии и психологии. Есть два особо ценных аспекта вклада теории игр в стратегическое управление:

1. *Она позволяет структурировать стратегические решения.* Помимо теоретической ценности теории игр она задает структуру, набор понятий и терминологию, с помощью которых описывается конкурентная ситуация с точки зрения:
   - идентификации игроков;
   - уточнения вариантов выбора, которыми располагает каждый из игроков;
   - уточнения выигрыша в каждой комбинации вариантов;
   - последовательности предпринимаемых действий, основанных на построении дерева решений.

   Это позволяет нам понять структуру конкурентной ситуации и облегчает систематическое и рациональное принятие решений.
2. *Теория игр может прогнозировать результаты конкурентных ситуаций и помогать выбирать оптимальные стратегии.* Она позволяет понять ситуации, связанные с конкуренцией и заключением торговых сделок, благодаря чему можно прогнозировать равновесный исход конкурентных ситуаций и последовательность стратегических шагов любого игрока. Теория игр обеспечивает глубокое понимание сути стратегии, далеко выходящей за рамки чистой интуиции. Простые игровые модели (например, «дилемма заключенных») позволяют сделать прогноз в пользу кооперативного или конкурентного поведения, тогда как более сложные игры дают возможность проанализировать последствия репутации,[12] устрашения,[13] информированности[14] и обязательства[15] — особенно для игр во множестве периодов времени. Для практической работы менеджеров особое значение имеет то, что теория игр указывает на стра-

тегии, способные улучшить структуру и результат игры с помощью управления выплатами различным игрокам.

Несмотря на бурный интерес к теории игр и ее быстрое развитие в 1980-е гг., вплоть до 1990-х гг. она мало влияла на практику стратегического менеджмента. С тех пор теория игр стала гораздо чаще применяться на практике, поскольку появилось множество практических руководств по применению ее инструментов и составляющих методов.[16] Теория игр также пролила свет на самые разные ситуации, включая: Карибский кризис 1962 г.,[17] снижение налогов президентом Рейганом в 1981 г.,[18] соперничество между *Boeing* и *Airbus Industrie*,[19] проблемы стран ОПЕК в связи с принятием решения о сокращении добычи нефти, влияние конкурентов на снижение цен компанией *Philip Morris* («Marlboro Monday»),[20] принятие решений об инвестициях в строительство новых производственных мощностей[21] и проведение аукционов по продаже эфирного времени.[22]

КООПЕРАЦИЯ

Одним из самых больших преимуществ теории игр является то, что деловые отношения рассматриваются как некий компромисс между конкуренцией и кооперацией. Основным недостатком модели пяти сил как раз и является то, что она считает отношения между фирмами исключительно конкурентными по своей природе. Основная идея книги «Конкурентное сотрудничество» Адама Брандербургера и Барри Нейлбаффа заключается в признании конкурентно-кооперативной двойственности деловых отношений.[23] Если отношения *Coca-Cola* с *Pepsi Cola* являются в основном конкурентными, то отношения между *Intel* и *Microsoft* выглядят прежде всего комплементарными (взаимодополняющими). Таким образом:

- некий игрок является вашим комплементором (поставщиком дополнительных товаров), если покупатели ценят ваш товар выше, когда у них уже есть товар этого участника рынка, чем тогда, когда они еще не приобрели его;
- игрок выступает вашим конкурентом, если покупатели ценят ваш товар меньше, когда они уже приобрели товар другого игрока, чем тогда, когда они еще не приобрели этот товар.

Однако простой дихотомии между конкуренцией и сотрудничеством не существует: один и тот же игрок может играть множество ролей. Сражение за поставку операционной системы для следующего поколения беспроводных телефонов сделало *Microsoft* противником консорциума *Symbian*. Компания *Samsung* является членом *Symbian*, но одновременно у нее есть лицензия на производство операционной системы «Smartphone» компании *Microsoft*. Компании *Exxon* и *Shell* более ста лет яростно соперничали друг с другом на рынках ресурсов и готовой продукции. В то же самое время *Exxon* и *Shell* сотрудничают друг с другом благодаря целой сети совместных предприятий, в число которых входит *NAM* — голландская газовая компания; *Infinium* — изготовитель смазочных добавок и *California Fuel Cell Partnership*. Желание конкурентов объединяться — достаточно вспомнить дилеров антиквариата на лондонском рынке *Bermondsey Market* и киностудии Голливуда — указывает на комплементарные отношения между конкурентами, увеличивающими размер своего рынка и создающими свою собственную инфраструктуру. Такая же ситуация наблюдается с покупателями и поставщиками при создании ценности — они тоже соперничают за получение доли этой ценности.

Во многих деловых отношениях конкуренция приносит игрокам худшие результаты, чем могло бы принести сотрудничество. Классическая игра «дилемма заключенных» состоит в том, что два человека арестованы по подозрению в совершении преступления. Каждому из них предлагают некое поощрение, если он «настучит» на другого. Доминирующая стратегия заключается в том, чтобы впутать другого, даже при условии того, что если оба будут молчать, то оснований для обвинения будет недостаточно и оба подозреваемых смогут избежать наказания. Примерами «дилеммы заключенных» являются:

- ценовая война между равными по силе конкурентами, которая не приведет к какому-либо изменению рыночной доли, зато вызовет общее падение прибылей;
- ставки конкурирующих коллекционеров предметов старины на аукционе произведений старых мастеров;
- заключение сделки между покупателем и продавцом на приобретение товара, качество которого нельзя узнать до его приобретения (например, подержанного автомобиля). У продавца есть стимул предложить низкокачественный товар; у покупателя есть стимул предложить низкую цену исходя из того, что качество товара будет низким. Стороны приходят к равновесию — дешевому и низкокачественному товару, хотя обеим сторонам был бы выгоден более качественный и дорогой товар.

Как можно разрешить «дилемму заключенных»? Один из вариантов ответа заключается в том, чтобы сменить разовую трансакцию на постоянно повторяющуюся. Если речь идет об отношениях между поставщиком и покупателем, то переход от разовых сделок к долгосрочным поставкам стимулирует поставщика предлагать более качественный товар, а покупателя — давать цену, которая обеспечила бы поставщику получение удовлетворительного дохода. В случае ценовой конкуренции рынки, на которых доминируют два или три поставщика, как правило, демонстрируют модель ценового лидерства, при которой стараются избегать ценовой конкуренции.

Второй вариант решения — изменить выплаты в игре. Мафия преуспела в изменении выплат в классической игре «дилемма заключенных» — признание вины и обвинение сообщников больше не являются доминирующей стратегией. Она добилась этого, жестоко карая тех, кто нарушает «обет молчания».

УСТРАШЕНИЕ

Один из способов изменить равновесие в игре посредством изменения выплат — это *устрашение*. Принцип, лежащий в основе устрашения, заключается в том, что другим игрокам придется понести затраты, если они совершат нежелательные для нас действия. Подтвердив на деле, что дезертиров будут расстреливать, британская армия обеспечила военным прекрасный стимул идти в наступление на хорошо укрепленные позиции во время Первой мировой войны.

Ключ к эффективности любого средства устрашения — это достоверность угрозы. Проблема состоит в том, что если осуществление угрозы будет дорогостоящим или неприятным делом для угрожающей стороны, то устрашение не вызывает доверия. Участники рынка могут угрожать потенциальному новичку агрессивным снижением цен. Однако новый участник может исходить из того, что как только он появится на рынке, то дорогостоящая ценовая война не будет отвечать интересам всех остальных игроков. Весь фокус здесь заключается в том, чтобы игроки смогли продемонстрировать твердость своего намерения снизить цены. Например, в договор об обязательствах перед покупателем мож-

но включить пункт, согласно которому цена будет соответствовать той, которую назначат конкуренты. Таким образом, заявление розничного торговца о том, что он гарантирует возврат денег любому покупателю, который сможет приобрести в другом месте такой же товар, но дешевле, на самом деле является устрашением для любого конкурента, желающего снизить цены. Фирмы могут сознательно делать инвестиции в избыточные производственные мощности, чтобы обескуражить новых участников рынка. Компания *Alcoa* увеличила свои мощности, чтобы отпугнуть потенциальных новичков от американской алюминиевой индустрии (дело *«Соединенные Штаты против Alcoa»*, 1945 г.). Наоборот, нежелание фирм *Philips* и *EMI*, доминирующих в отраслях по производству компакт-дисков и рентгеновских сканеров соответственно, инвестировать капиталы в создание новых производственных мощностей для удовлетворения растущего спроса повлекло за собой появление на быстро развивающемся рынке целой волны новичков.[24] Однако Марвин Либерман подвергает сомнению эффективность избытка производственных мощностей как средства устрашения потенциальных новичков.[25]

Устрашение превратилось в главное направление оборонительной стратегии. Гонка ядерных вооружений между США и Советским Союзом была основана на логике «обоюдного гарантированного поражения» — неизбежность получения возмездия за любую ядерную атаку ставила под угрозу уничтожения весь человеческий род. Однако устойчивое равновесие мирного сосуществования зависит от способности конкурирующих сторон сдерживаться. Рост насилия в Израиле и Палестине в 2000–2004 гг. отчасти стал результатом провала стратегии возмездия «око за око, зуб за зуб», призванной сдержать дальнейшую агрессию.

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Чтобы угроза была эффективной, она должна быть достоверной, т. е. подкрепленной определенными обязательствами. Это весьма любопытная стратегия, выглядящая иррациональной, — она включает в себя уничтожение. Когда в 1519 г. Хернан Кортес по прибытии в Мексику сжег свои корабли, он, во-первых, создал своим людям стимул к завоеванию ацтекской империи, а во-вторых, дал сигнал Монтесуме, что никакие агрессивные действия со стороны ацтеков не заставят испанцев отступить. В 2000–2002 гг. инвестиции компании *Airbus* в рекламу, исследования и контракты с поставщиками относительно своего супергиганта «А380» должны были сигнализировать авиакомпаниям и компании *Boeing* о том, что авиакомпании будут стимулировать к размещению заказов на данный тип самолета и *Boeing*, возможно, будет вынуждена отказаться от своего намерения разрабатывать конкурирующую модель.

Эта приверженность агрессивной конкуренции была названа «твердыми обязательствами». Компания может также взять на себя обязательства избегать агрессивной конкуренции, что называется «мягкими обязательствами».[26] Программы поощрения частых полетов на самолетах являются обязательством авиалиний «оплатить» каждую милю рейса бесплатными билетами. Они также сигнализируют другим авиалиниям об уходе конкуренции в сторону от ценового соперничества и сообщают, что авиалиния стала менее уязвимой по отношению к снижению цен конкурентами. То, как эти различные обязательства влияют на прибыльность фирмы, берущей их на себя, зависит от характера игры, которую ведут эти фирмы. Теория игр демонстрирует, что там, где речь идет о ценовой конкуренции, фирмы меняют цены сходным образом.[27] Следовательно, в случае адаптации цен твердое обязательство (т. е. обязательство снижать цену), как правило, оказывает на прибыли негативное влияние, а мягкое обяза-

тельство (обязательство повышать цену) — позитивное. И наоборот, там, где компании конкурируют друг с другом по выпуску продукции, увеличение выпуска продукции одной фирмой приводит к уменьшению объема выпускаемой продукции другой.[28] Следовательно, при количественных изменениях жесткие обязательства (например, обязательство строить новые заводы) будут оказывать положительное влияние на прибыльность, поскольку другие фирмы отреагируют на них сокращением выпуска своих товаров.[29]

ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ ИГРЫ

Существует много способов, с помощью которых игрок способен влиять на структуру игры. Компания может попытаться изменить структуру отрасли, в рамках которой она конкурирует, чтобы повысить потенциальную прибыль отрасли или увеличить свою долю прибыли. Так, создание альянсов и заключение соглашений с конкурентами способствует повышению ценности игры вследствие того, что происходит увеличение размера рынка и объединение сил против возможных «захватчиков». Существуют способы превратить игры, в которой одна сторона выигрывает, а другая неизбежно проигрывает (win-lose game), и даже те игры, в которых проигрывают обе стороны (lose-lose game), в такие, где в выигрыше оказываются обе стороны (win-win game). Например, в ходе конкуренции *Norfolk Southern* с *CSX* за контроль над *Conrail* был выбран именно вариант сотрудничества. В 1997 г. «война заявок» закончилась тем, что *CSX* и *Norfolk Southern* пришли к решению начать сотрудничество, чтобы поглотить и распустить *Conrail*.

В некоторых случаях фирма может извлечь выгоду из того, что сама создаст себе конкурентов. Когда компания *Intel* разработала микропроцессор 8086, она отказалась от потенциальной монополии и предложила приобрести лицензии компаниям *AMD* и *IBM*. Хотя этим *Intel* создавала себе конкурентов, одновременно она добилась того, что производители компьютеров (в том числе *IBM*), сильно встревоженные своей зависимостью от *Intel*, стали использовать для изготовления своей продукции чип 8086. Как только *Intel* сделала свою технологию стандартной для всей отрасли, она разработала процессоры 286, 386, 486 и Pentium и стала гораздо строже подходить к продаже лицензий.

ПОДАЧА СИГНАЛОВ

Реакция конкурента на стратегические инициативы компании зависит от того, как он их воспримет. Для описания выборочной передачи информации конкурентам (или покупателям), предназначенной для того, чтобы повлиять на их восприятие и, следовательно, спровоцировать или исключить у них какие-то определенные типы реакции, используется термин «подача сигналов».[30] В военном деле широко применяются диверсионные атаки и дезинформация. В 1944 г. у союзников была настолько хорошо налажена дезинформация противника, что немцы даже накануне высадки войск союзников в Нормандии были уверены в том, что основное вторжение произойдет в Кале. Главная роль подачи сигналов сводится к тому, чтобы отпугнуть конкурентов. Но, как мы уже отметили, обсуждая технику сдерживания, информации самой по себе недостаточно: сигналы должны казаться достоверными. Так, дезинформация, распространяемая союзниками по поводу своей высадки в Европу, включала в себя маневры фантомной армии, призванные убедить верховное немецкое командование в том, что высадка в Нормандии преследует лишь диверсионные цели.

Достоверность угрозы зависит от репутации компании.[31] Даже если осуществление угроз в отношении соперников является дорогостоящим делом и на-

носит урон краткосрочным задачам получения прибыли, оно может обеспечить компании репутацию агрессивного конкурента, которая в дальнейшем будет отпугивать другие фирмы. Репутация агрессивной компании может оказаться чрезвычайно выгодной, если фирма пойдет по пути диверсификации — в этом случае репутация компании будет распространяться с одного рынка на другой.[32] Продолжительные войны компании *Procter & Gamble* на рынке одноразовых пеленок и моющих средств создали ей имидж жесткого конкурента, что спасло ее от атак конкурентов на других рынках. Среди других компаний, завоевавших себе в ходе агрессивной борьбы за долю рынка репутацию «убийц конкурентов», следует упомянуть *Gillette* (производство бритв), *Anheuser-Busch* (пивоварение), *Emerson Electric*. Сталкиваясь с такими знаменитыми и безжалостными соперниками, более мелкие компании обычно отступают в ниши или предпочитают сдаться.

Подачу сигналов можно использовать и для того, чтобы сотрудничать в области ценообразования. На британском рынке розничной торговли бензином повышению цен обычно предшествует период выработки консенсуса, в ходе которого ценовые лидеры «пробуют почву под ногами», выпуская пресс-релизы, в которых говорится о «неудовлетворительном уровне прибылей в отрасли», «необходимости компенсировать недавний рост издержек», а также о вероятности того, что «повышение цен в ближайшем будущем станет необходимым».[33]

ПОЛЕЗНА ЛИ ТЕОРИЯ ИГР?

Ценность теории игр для стратегического менеджмента стала предметом оживленных споров. Для экономистов это кажется парадоксальным, поскольку для них теория игр и есть теория стратегии. Один из моих друзей-экономистов так объяснял мне: «Суть стратегического мышления заключается в предвосхищении следующих шагов вашего конкурента. Изучение вероятной реакции конкурента поразительно увеличивает вашу способность выбирать успешную стратегию».

Что касается анализа моделей действий и реакций, то огромным достоинством теории игр является ее научная точность. Если говорить о микроэкономике, то в течение последней четверти прошлого века революция, совершенная теорией игр, дала более четкое теоретическое обоснование анализа рынков и поведения фирм. Однако ради математической точности пожертвовали применимостью теории игр к реальным жизненным ситуациям. Она дает четкие прогнозы в чрезвычайно упрощенных ситуациях, включающих в себя небольшое число внешних переменных и ограниченный спектр гипотез. Результатом является: чрезвычайно сложная математическая теория, страдающая от нереалистичных предположений и недостатка обобщений, а также анализ динамических ситуаций с помощью серии статических равновесий.[34] Когда дело доходит до более сложной (и более реалистичной) ситуации, теория игр либо не дает в результате никакого равновесия, либо представляет множество равновесных результатов, которые слишком чувствительны к малейшим изменениям в предположениях. В общем, теория игр еще не разработана до той степени точности, чтобы позволить нам моделировать реальные ситуации в бизнесе и делать точные прогнозы.

Если говорить об эмпирическом применении, то теория игр гораздо лучше объясняет прошлое, чем предсказывает будущее. Устанавливая причины доминирования *Nintendo* в индустрии видеоигр в 1980-е гг., объясняя усилия *Monsanto* сохранить рыночное господство «Nutra Sweet» после истечения срока действия патентов или стремление *Airbus* опередить *Boeing*, стратегия игр

дает глубокое понимание ситуации конкуренции и причин принятия той или иной стратегии. Однако когда речь заходит о предсказании результатов и разработке стратегий, успехи теории игр впечатляют значительно меньше.

Если говорить о практическом применении теории игр, то его успехи также не вызывают восторга. При распределении лицензий на беспроводные телекоммуникации Американская федеральная комиссия по коммуникациям воспользовалась услугами ведущих специалистов по теории игр, которые должны были разработать аукционные торги на диапазон цифровых сетей в 1995–1997 гг. Результат оказался катастрофическим – некоторым городам лицензии были проданы за $1 и среди претендентов начали распространяться слухи о сговоре.[35]

Итак, в каких случаях теория игр может помочь бизнес-менеджерам? Как и все остальные теории и схемы? теория игр полезна не тем, что дает ответы, а тем, что помогает разобраться в различных ситуациях, возникающих в бизнесе. Теория игр предлагает набор инструментов, которые помогают нам структурировать наше представление о взаимодействии конкурентов. Если мы сумеем распознать всех участников игры, идентифицировать решения, которые может принять каждый из игроков, уточнить важность эффективной реализации каждой комбинации решений и предсказать, как каждый из игроков будет реагировать на решения, принимаемые остальными участниками игры, то мы сможем добиться огромного успеха в понимании динамики конкуренции. А самое главное заключается в том, что, описывая структуру игры, в которую играем, мы создаем фундамент, позволяющий продумать способы ее изменения и возможные последствия этих изменений.

Хотя теория игр продолжает быстро развиваться, ей еще предстоит пройти большой путь, прежде чем она позволит создать теоретическую базу стратегического менеджмента. Хотя на страницах этой книги мы еще не раз поговорим о теории игр, особенно когда речь зайдет об исследовании отношений между фирмами на рынках, на которых доминируют несколько главных конкурентов, говоря о формулировании стратегии, акцент мы будем делать не столько на достижении конкурентного преимущества посредством воздействия на поведение соперников, сколько на преобразовании конкурентных игр посредством завоевания одностороннего конкурентного преимущества. Ситуации конкурентного рынка, с которыми мы будем иметь дело, как правило, существенно отличаются от тех, которые рассматривает теория игр. Теория игр обычно имеет дело с конкуренцией равных по силе игроков, каждый из которых сталкивается с примерно одинаковым диапазоном стратегических выборов (касающимся изменения цен, рекламных бюджетов, решений о производственных мощностях и внедрении на рынок новых товаров). Результат этих игр чрезвычайно сильно зависит от последовательности шагов, сигналов, блефа и угроз. Говоря о стратегическом анализе, мы будем делать акцент не на сходстве между фирмами и их стратегическими выборами, а на различиях между ними. Ключом к конкурентному преимуществу и эффективной деятельности является использование уникальности фирмы.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Мы уже отметили, что в отраслях с высокой концентрацией промышленности основные характеристики внешней среды компании определяются поведением нескольких соперников, а иногда и одной-единственной фирмы. Окружающая среда компании *Unilever*, изготовителя моющих средств, определяется стратегией *Procter and Gamble*. Это же происходит и в индустрии безалкогольных напитков (*Coke* и *Pepsi*), реактивных двигателей (*GE*, *United Technologies* и *Rolls-*

Royce) и деловой периодики (*Business Week*, *Fortune* и *Forbes*). Подобная ситуация часто встречается и на местных рынках. Для владельца бензоколонки *Shell* в английской деревушке определяющая характеристика местного рынка бензина — это конкурентное поведение расположенной через дорогу бензоколонки компании *Texaco*. Теория игр обеспечивает теоретический аппарат для анализа взаимодействия между ограниченным числом конкурентов, но для повседневных ситуаций формальные модели теории игры не вполне применимы. Учитывая ограничения теории игр, я хотел бы предложить подход к прогнозированию поведения конкурента, описывающий характеристики и наблюдаемое поведение конкретных фирм. Давайте исследуем, каким образом мы можем добыть информацию о конкурентах, а затем использовать ее для предсказания их поведения.

СБОР ДАННЫХ О КОНКУРЕНТАХ

Сбор данных о конкурентах подразумевает систематическое накопление и анализ публикуемой информации о конкурентах для более обоснованного принятия решения. Он преследует три главные цели:

- прогнозирование будущих стратегий и решений конкурентов;
- прогнозирование вероятных реакций конкурентов на стратегические инициативы фирмы;
- определение факторов, могущих так повлиять на поведение конкурентов, чтобы сделать его более благоприятным.

Основным требованием для осуществления всех трех целей является понимание конкурентов, позволяющее предсказывать, какую стратегию и тактику они выберут, а также прогнозировать их реакцию на изменения окружающей среды и наши собственные действия. Чтобы понимать конкурентов, необходимо иметь о них информацию. Сбор данных о конкурентах — это развивающаяся область, в которой в последнее время появилась масса книг,[36] специальных журналов,[37] специальных консалтинговых фирм и профессиональных ассоциаций.[38] По приблизительной оценке, одна пятая крупных американских корпораций желает создать у себя отдел, занимающийся сбором данных о конкурентах. Вот что пишет «Business Week» об Энн Сельгас, руководителе такого отдела компании *Eastman Kodak*:

> [Она] регулярно читает множество изданий, которые даже сама считает довольно странными. Ее фаворит — газета «Transylvania Times», выходящая два раза в неделю в крошечном городке Бревард в графстве Трансильвания в штате Северная Каролина. У *Sterling Diagnostic Imaging Inc*, основного конкурента *Kodak* по производству медицинских пленок, там есть завод, и Сельгас говорит, что в газете публикуется информация о свободных рабочих местах и увольнениях, которая помогает ей разобраться в происходящем.[39]

Границы между законным сбором информации о конкурентах и незаконным промышленным шпионажем размыты. Различие между общественной и частной информацией не всегда явно. Применение закона о коммерческой тайне по отношению к информации, передаваемой сотрудником, который переходит из одной фирмы в другую, покрыто завесой тумана. Несколько судебных дел о краже информации, получивших широкую огласку, подчеркивают эту опасность. Здесь следует упомянуть судебную тяжбу *General Motors* с *Volkswagen* по обвинению последней в краже информации, когда к суду привлекли бывше-

го менеджера *General Motors* Хосе Игнасио Лопеса, и обвинительный акт, вынесенный компании *Boeing* за кражу документов из *Lockheed Martin*, совершенную ради того, чтобы выиграть многомиллиардный контракт с федеральным правительством на производство ракет.[40]

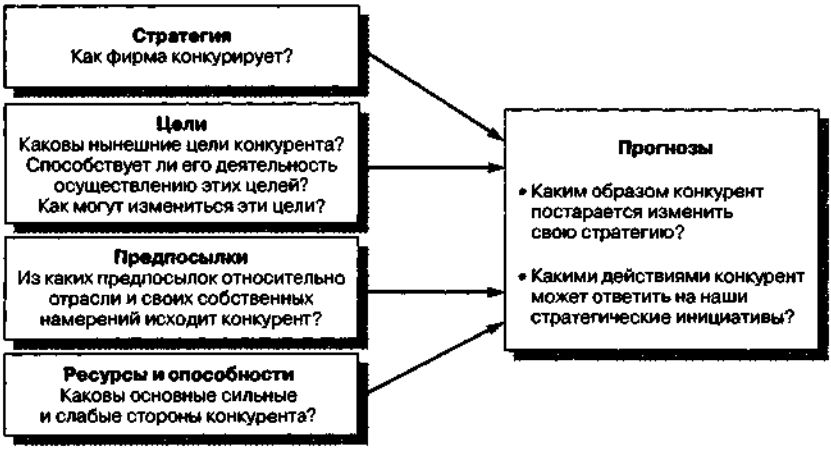


РИСУНОК 4.3

Структура анализа конкурентов

СХЕМА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ КОНКУРЕНТОВ

Сбор данных о конкурентах — это не просто накопление информации. Проблему представляет собой не недостаток, а избыток информации. Самое главное здесь — систематический подход, позволяющий понять, какая именно информация необходима и в каких целях она будет использоваться. Основная задача состоит в том, чтобы *понять* конкурента. Особенностью всех великих полководцев от Ганнибала до Патона была их способность выйти за рамки военной разведки и «проникнуть в умы» военачальников противника. Для прогнозирования поведения конкурента Майкл Портер предлагает схему, состоящую из четырех частей (рис. 4.3).

1. Нынешняя стратегия конкурента

Чтобы предсказывать, как конкурент поведет себя в будущем, мы должны понять, каким образом он конкурирует сегодня. Есть все основания полагать, что если компанию не будут вынуждать измениться, она и в дальнейшем станет конкурировать примерно тем же способом, что и сейчас. Стратегию компании можно идентифицировать на основании того, что она говорит и что делает. Это не обязательно одно и то же. Как мы уже отмечали в гл. 1, заявления компании о своих стратегических намерениях (например, в годовых отчетах, а особенно в письме председателя АО своим акционерам и в презентациях для финансовых аналитиков) могут существенно отличаться от проводимой стратегии, о чем говорят капиталовложения, запуск в производство новых товаров, инициативы НИОКР и решения отдела по управлению персоналом. Таким образом, главным моментом для создания общей картины стратегии компании является связь содержания заявлений топ-менеджмента (инвесторам, СМИ и финансовым аналитикам) с фактическими доказательствами, особенно если те связаны

с выделением ресурсов. Веб-сайты могут оказаться бесценным источником и той и другой информации.

2. Цели конкурентов

Чтобы научиться прогнозировать, как конкурент изменит свою стратегию, мы должны установить, какие цели он преследует. Важный момент здесь заключается в том, преследует ли компания финансовые или рыночные цели. Компания, основной целью которой является получение максимально большой доли рынка, будет намного агрессивнее конкурировать на рынке, чем та, которая больше всего заинтересована в своей прибыльности. Упадок американской автомобильной отрасли и индустрии бытовой электроники, столкнувшихся с конкуренцией со стороны японских компаний, был вызван тем, что американские компании были готовы поступиться долей внутреннего рынка ради сохранения своих прибылей в ближайшем будущем.[41] Напротив, компании *Procter & Gamble* и *Coca-Cola* всегда стремились захватить максимально большую рыночную долю и обычно агрессивно реагировали на любые посягательства конкурентов на их сферу влияния. Самыми опасными конкурентами являются те, которые вообще не подчиняются соображениям получения прибыли. Циклические колебания на мировых рынках сахара, меди и кофе обусловлены поведением государственных предприятий, которые, сталкиваясь с низкими мировыми ценами, стремятся увеличивать объем экспорта в тщетной попытке сохранить валютные доходы для своих правительств на прежнем уровне.

Для определения вероятного изменения стратегии конкурентов большое значение имеет связь нынешнего уровня эффективности их деятельности и стоящих перед ними целей. Чем больше компания удовлетворена нынешней эффективностью деятельности, тем с большей вероятностью она станет придерживаться выбранной стратегии. С другой стороны, если деятельность не отвечает поставленной цели, то существует большая вероятность радикальных изменений стратегии, сопровождающихся сменой высшего исполнительного руководства компании.

3. Предпосылки конкурента относительно отрасли

Стратегические решения конкурента обусловлены тем, как он воспринимает самого себя и окружающий мир. Это восприятие основано на предпосылках отрасли и бизнеса в целом и, вероятно, отражает систему убеждений по поводу отрасли и факторов успеха. Факты подтверждают то, что эти системы убеждений не только сохраняются долгое время, но и соответствуют представлениям других фирм в этой же отрасли. Такие общеотраслевые убеждения о показателях успеха Дж. Спендер назвал «отраслевыми предписаниями».[42] Они могут породить «слепые пятна», ограничивающие способность фирмы и всей отрасли в целом противостоять внешней угрозе. В 1960-е гг. «большая тройка» американских производителей автомобилей твердо верила в нерентабельность малолитражек. Отчасти эта вера проистекала из их собственных процедур распределения затрат. Результатом стала готовность отдать стремительно растущий сегмент американского автомобильного рынка на откуп импорту. Самодовольство британских и американских производителей мотоциклов, столкнувшихся с японскими конкурентами, отражает подобные заблуждения (см. вставку 4.1).

4. Ресурсы и способности конкурента

Оценка вероятности и серьезности потенциального вызова со стороны конкурента требует оценки его ресурсов и способностей. Каковы финансовые ресур-

ВСТАВКА 4.1

Близорукость производителей мотоциклов

В 1960-х гг. *BSA* была ведущим производителем мотоциклов в Великобритании, в то время как на американском рынке лидировала *Harley-Davidson*. В 1960-е гг. оба рынка столкнулись с волной японского импорта со стороны компаний *Honda*, *Suzuki* и *Yamaha*, но, учитывая, что японские компании делали акцент на производстве небольших мотоциклов, серьезность японской угрозы не бросалась в глаза.

В 1965 г. Эрик Тернер, председатель *BSA Ltd.* (производителя мотоциклов «Triumph» и «BSA»), так прокомментировал происходящее:

«Успех *Honda*, *Suzuki* и *Yamaha* весьма полезен для нас. Люди начинают покупать дешевые японские изделия. Они наслаждаются своей новой игрушкой и зачастую принимают решение о покупке одной из наших более мощных и дорогих машин».

Такое же самодовольство звучит в словах президента *Harley-Davidson* Уильяма Девидсона:

«В общем, мы не верим в рынок легковесных мотоциклов. Мы полагаем, что мотоцикл — спортивный инвентарь, а не транспортное средство. Даже если человек говорит, что он купил мотоцикл, чтобы ездить на нем, все равно он предназначен для проведения досуга. Легкий мотоцикл является лишь комплементарным товаром. Во время Первой мировой войны многие компании выпускали легкие мотоциклы. Мы тоже выпустили свою собственную модель. Вторую мы предложили в 1947 г., но она не нашла своего рынка сбыта. Мы видим, что случается с маленькими мотоциклами».

К концу 1970-х гг. *BSA* и *Triumph* остановили производство мотоциклов, а *Harley-Davidson* отчаянно сражалась за выживание. Мировая индустрия производства мотоциклов, в том числе и сегмент тяжелых мотоциклов, была захвачена японцами.

ИСТОЧНИКИ: Advertising Age (December 27, 1965); Forbes (September 15, 1966); Richard T. Pascale, Honda A (Harvard Business School, Case 9–384–049, 1983).

сы конкурента, сила бренда, производственные мощности и навыки управления? Если у нашего конкурента много наличных средств, то было бы неблагоразумным развязывать ценовую войну, начав со снижения цен. Наоборот, если наша конкурентная инициатива направлена против слабостей наших конкурентов, нашим соперникам будет трудно на нее ответить должным образом. Компания *Virgin Group* Ричарда Брансона организовала целую сеть новых венчурных предприятий на рынках, находящихся во власти сильных компаний — *British Airways* (авиаперевозки), *EMI* (звукозапись), *Vodaphone* (беспроводная телекоммуникация). Стратегия Брансона состояла в том, чтобы идти по пути инновационной специализации, на которую традиционным фирмам будет сложно отреагировать.

ПРИМЕНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ

Если говорить о формулировании стратегии, то анализ конкурентов полезен для прогнозирования вероятного поведения соперников и оказания влияния на их поведение. Чтобы предсказать поведение конкурента, необходимо прежде всего ответить на такой вопрос: «Какие самые вероятные инициативы предпримет фирма?» Мы должны тщательно идентифицировать нынешние силы, которые, возможно, спровоцируют изменение стратегии. Это могут быть внешние силы — сдвиги в предпочтениях потребителей или издержки входа на рынок, или внутренние силы — провал попытки достичь поставленных целей в отношении эффективности работы или разногласия среди высшего руковод-

ства компании. Независимо от источника необходимо тщательно идентифицировать нынешнюю стратегию и цели компании, предпосылки относительно отрасли, которыми руководствуется компания, и ее способности, что позволит создать прочный фундамент для прогнозирования направления изменений в будущем.

Во-вторых, мы можем захотеть спрогнозировать вероятную реакцию конкурента на наши собственные инициативы. В этом нам может помочь все та же четырехкомпонентная структура конкурентного анализа. Давайте в качестве примера рассмотрим «гамбургерные войны», которые последовали после действий компании *Burger King* в ответ на снижение цен компанией *McDonald's* — ее «Биг-Кинг» был основным конкурентом «Биг-мака» и «нового дареного картофеля». Как следовало реагировать *McDonald's*?

- Тогдашняя стратегия *McDonald's* напоминала стратегию *Burger King* — обе компании стремились к международному лидерству на глобальном рынке быстрого питания на основе дешевого производства стандартизированного меню, состоящего из гамбургеров, жареного картофеля и безалкогольных напитков.
- Компания *McDonald's* была приверженцем сочетания роста дохода с повышением прибыльности. К концу 1990-х гг. рост объемов продаж замедлился — особенно в Соединенных Штатах. *McDonald's* крайне чувствительно относилась к потере любой доли рынка.
- Стратегия *McDonald's* была основана на безоговорочной вере в *ценность* (стоимость) — если говорить о конкурентном поведении компании, то это выливалось в готовность снижать цену ради увеличения объема.
- С точки зрения ресурсов и способностей *McDonald's* представляла собой грозного конкурента. Эта финансово стабильная компания была одержима идеей мировой экспансии и управлялась командой менеджеров, преданных миссии и корпоративным принципам.

Анализ указывает на то, что любые конкурентные инициативы *Burger King*, скорее всего, вызовут агрессивный ответ со стороны *McDonald's*. Это и произошло на самом деле, и в 1997–2001 гг. рынок гамбургеров в США (и в некоторых других странах) сотрясали непрекращающиеся баталии между *Burger King* и *McDonald's*.[43]

АНАЛИЗ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА[44]

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЕГМЕНТАЦИИ

В предыдущей главе я уже говорил о сложностях в определении границы отрасли, а также о том, что понятие отрасли необходимо трактовать в широком и узком смысле — в зависимости от тех вопросов, на которые мы пытаемся дать ответ. Для первичного стратегического анализа мы обычно пользуемся широким определением отрасли: автомобили, программное обеспечение, авиаперевозки и банковские инвестиции. Однако как только мы переходим к более детальному анализу конкуренции, мы должны сосредоточиться на рынках, а они с точки зрения и товаров, и географического положения, определяются гораздо у́же. Этот процесс декомпозиции отрасли на отдельные рынки мы называем *сегментацией*.

Сегментация особенно важна, если конкуренция варьирует на различных субрынках одной отрасли таким образом, что одни сегменты становятся более

привлекательными по сравнению с другими. Компания может благоразумно избежать некоторых проблем, связанных с непривлекательностью отрасли, выбрав отдельный сегмент рынка. Рассмотрим *Dell Computer*, функционирующую в отрасли персональных компьютеров, характеризующейся интенсивной конкуренцией. Одним из способов, позволяющих компании *Dell* сохранять прибыли на высоком уровне, является ее постоянное стремление иметь дело с высокоприбыльными товарами, группами покупателей и географическими областями. В 1999–2003 гг. *Dell* перешла с обычных ПК на серверы, системы хранения информации и портативные компьютеры, а более зрелый рынок Северной Америки и Европы поменяла на быстро растущие рынки Азиатско-Тихоокеанского региона. Модель прямой дистрибуции позволяет *Dell* осуществлять настолько детальный анализ сегментации, что она может определить вероятность того или иного поведения на уровне индивидуального покупателя. «Мы сокращаем рынок снова и снова, чтобы найти самых выгодных клиентов и обслуживать их», – говорит вице-президент компании *Dell* Кевин Роллинс.[45]

В разных рыночных сегментах существуют различные ключевые факторы успеха. В ресторанном деле, например, в сегментах быстрого питания и ресторанов класса люкс к успешному бизнесу предъявляются совершенно разные требования. Отсюда следует вывод: в рамках одной отрасли сосуществуют совершенно разные компании с абсолютно различными стратегиями.

СТАДИИ АНАЛИЗА РЫНОЧНОЙ СЕГМЕНТАЦИИ

Целью анализа рыночной сегментации является выявление привлекательных сегментов, выбор стратегий для различных сегментов и определение возможностей их обслуживания. Анализ включает в себя пять этапов (краткое изложение и возможности применения рассмотрены во вставке 4.2).

1. Определите основные переменные сегментации

Первый этап анализа призван определить основания для сегментации. По сути дела, решение о сегментации основывается на выборе клиентов и предлагаемых им товаров и услуг, поэтому переменные сегментации связаны с характеристиками покупателей и продукции (рис. 4.4). Лучшие переменные сегментации – это те, которые наиболее отчетливо делят рынок при ограниченной субституции как среди покупателей (субституция со стороны спроса), так и производителей (субституция со стороны предложения). Различные рыночные сегменты, как правило, распознаются по разным ценам. Так, в автомобилестроении цвет автомобиля вряд ли будет подходящей переменной для сегментации (белые и красные «Honda Accords» продаются по одной и той же цене); размер автомобиля – более подходящий критерий для сегментации (автомобили большого размера продают по более высокой цене, чем малолитражные).

Как правило, анализ сегментации порождает слишком много переменных. Чтобы мы могли контролировать анализ, необходимо ограничиться 2–3 показателями. Для этого нам необходимо:

- идентифицировать самые *стратегически значимые* переменные сегментации. Какие переменные имеют самое большое значение для разумного разделения рынка?
- объединить переменные сегментации, тесно коррелирующие друг с другом. Например, в ресторанном деле уровень цен, уровень обслуживания (обслуживание официантом или самообслуживание), кухня (фастфуд или полноценные блюда), наличие лицензии на продажу алкогольных

напитков (вино или только безалкогольные напитки), вероятно, будут тесно связаны между собой. Мы могли бы использовать только одну переменную — тип ресторана, включающую в себя три категории: рестораны, предоставляющие полный комплекс услуг, кафе и точки быстрого питания; такое деление включает в себя все вышеперечисленные переменные.

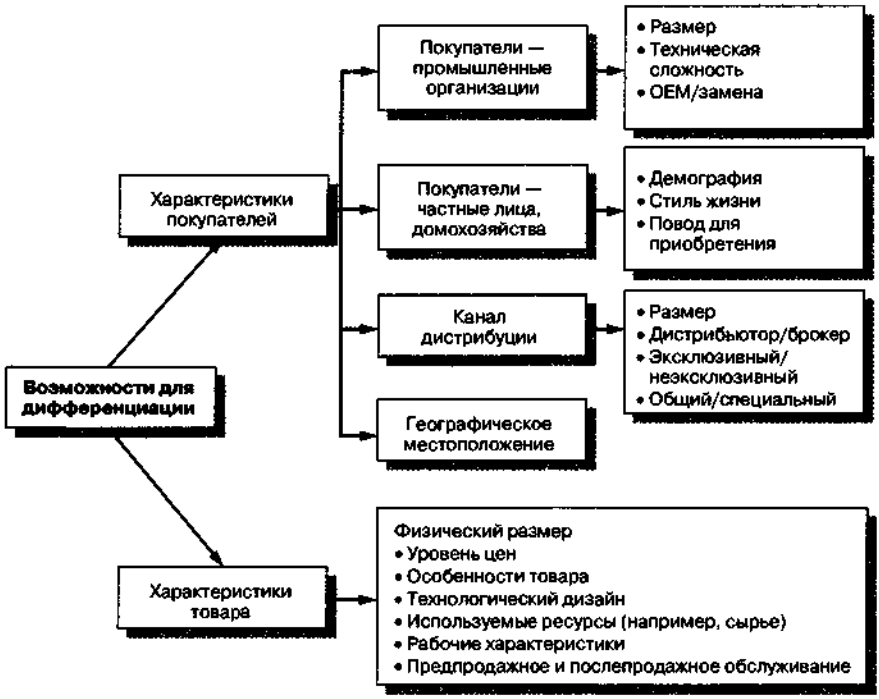


РИСУНОК 4.4

Основание для сегментации: характеристики покупателей и продуктов

2. Постройте матрицу сегментации

Как только выбраны переменные для сегментации и выделены отдельные категории для каждой из них, можно переходить к определению индивидуальных сегментов, воспользовавшись двух- или трехмерной матрицей. Например, европейскую индустрию производства металлических контейнеров можно проанализировать с помощью трехмерной матрицы сегментации (см. вставку 4.2), тогда как мировую автомобильную промышленность можно сегментировать просто по типу транспортного средства и географическому региону (см. вставку 4.3).

3. Анализ привлекательности рыночного сегмента

Прибыльность рыночного сегмента определяется теми же структурными силами, что и прибыльность отрасли в целом. Поэтому модель пяти сил Портера одинаково эффективна и для рыночного сегмента, и для всей отрасли. Во вставке 4.3 указаны следствия анализа пяти сил для определенных рыночных сегментов мировой автомобильной индустрии.

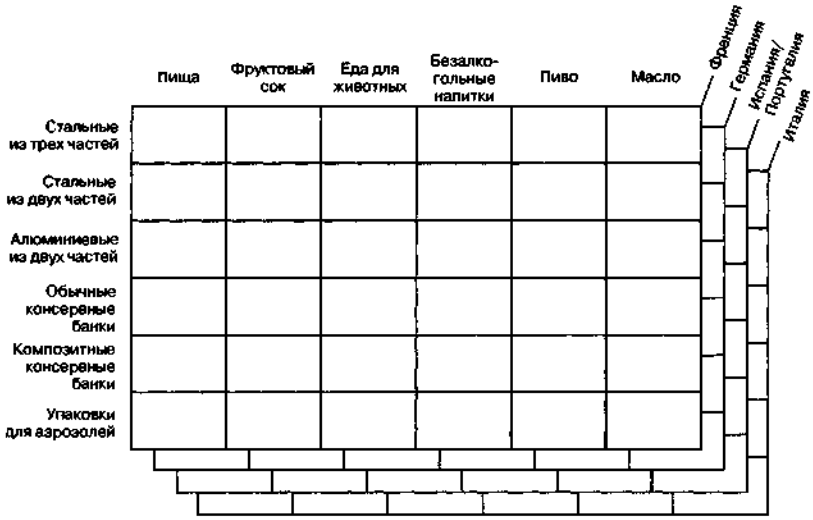
ВСТАВКА 4.2

Сегментирование европейской индустрии производства металлических контейнеров

1. *Определите ключевые переменные и категории сегментации*

• Определите возможные переменные сегментации.	Сырье, дизайн контейнеров, размеры контейнеров, объемы сбыта, отрасль покупателя, местоположение.
• Сократите число переменных сегментации: какие переменные являются самыми значимыми? Какие переменные тесно коррелируют друг с другом и могут быть объединены?	Тип контейнера, отрасль покупателя, местоположение покупателя.
• Определите дискретные категории по каждой переменной сегментации.	Тип контейнера: стальной, состоящий из трех частей; стальной, состоящий из двух частей; алюминиевый, состоящий из двух частей; обычные консервные банки; композитные консервные банки; упаковки для аэрозолей. Тип покупателя: консервирование пищевых продуктов, фруктовые соки, консервы для домашних животных, безалкогольные напитки, туалетные принадлежности, пиво, масло. Местоположение: Франция, Германия, Испания/Португалия, Италия, Великобритания, Бенилюкс/Нидерланды.

2. *Постройте матрицу сегментации:*



Однако существуют и определенные различия. Во-первых, анализируя давление конкуренции со стороны товаров-субститутов, мы обращаем внимание не столько на товары-заменители из других отраслей, сколько на субституты, производимые другими сегментами внутри той же самой отрасли. Во-вторых, рассматривая вход в рыночный сегмент, мы видим, что основным источником новичков на рынке являются производители, хорошо зарекомендовавшие себя

ВСТАВКА 4.2 (*ОКОНЧАНИЕ*)

3. *Проанализируйте привлекательность сегмента.*

Примените анализ пяти сил к отдельным рыночным сегментам. Например, рынок алюминиевых банок или производителей баночных безалкогольных напитков в Италии можно проанализировать следующим образом:

4. *Определите ключевые факторы успеха в каждом сегменте.*

Каким образом в каждом сегменте потребители выбирают необходимое и что нужно, чтобы выжить в конкурентной борьбе?

5. *Проанализируйте привлекательность широкого или узкого взгляда на сегмент.*

- Какие возможности сулит разделение затрат и передача производственного опыта внутри сегмента?
- Насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах?
- Выгодна ли специализация сегментов?

в других рыночных сегментах этой же отрасли. Барьеры, защищающие отрасль в целом, называются *входными барьерами* в отличие от *барьеров мобильности*, которые защищают один рыночный сегмент от вторжения фирм из других сегментов той же отрасли.[46] Низкие барьеры мобильности ведут к тому, что высокая доходность очень прибыльных рыночных сегментов быстро истощается. Например, сверхприбыли от спортивных автомобилей в середине 1990-х гг. сошли на нет в результате конкуренции, возникшей после того, как большинство ведущих мировых производителей автомобилей вошли в этот рыночный сегмент.

Анализ сегментации можно использовать для идентификации потенциальных возможностей отрасли. Например, матрица сегментации индустрии ресторанов, расположенных в городке или какой-либо местности, может выявить множество пустующих сегментов. Среди компаний, которые разработали успешные стратегии, делавшие акцент на свободных сегментах, необходимо упомянуть *Wal-*

Mart (дисконтные магазины в маленьких городках), *Enterprise Rent-A-Car* (аренда автомобилей в пригородах) и *Edward Jones* (компанию, предоставляющую полный комплекс брокерских услуг для мелких вкладчиков в маленьких городках). И тут возникает интересный вопрос: говорят ли «белые пятна» на матрице сегментации рынка о потенциальных возможностях или отсутствии жизнеспособного спроса.

4. Определите ключевые факторы успеха в рыночном сегменте

Различия между рыночными сегментами в отношении структуры конкуренции и предпочтениях потребителей приводят к тому, что ключевые факторы успеха тоже различаются. Анализируя критерии, которыми руководствуются покупатели при покупке товаров, и причины конкуренции внутри отдельного рыночного сегмента, мы можем определить ключевые факторы успеха. Например, американский рынок велосипедов можно сегментировать, исходя из возрастных групп потребителей (младенцы, дети, молодежь, взрослые), цен, брендинга и канала дистрибуции. Комбинирование и классификация этих переменных дают четыре основных сегмента, каждый их которых характеризуется различными ключевыми факторами успеха (рис. 4.5).

5. Выберите широту охвата рыночных сегментов

Наконец, фирма должна решить, желает ли она специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Преимущество широкого охвата перед узким зависит от двух основных факторов: сходства ключевых факторов успеха и наличия общих затрат. Если ключевые факторы успеха различаются, то фирме потребуется прибегнуть к стратегиям, отличным от других фирм, и она может столкнуться с трудностями при использовании тех же самых мощностей. Попытка *Harley-Davidson's* конкурировать в сегменте спортивных мотоциклов, продвигая бренд «Buell», не имела сколько-нибудь значительного успеха.

Способность разделить затраты между несколькими различными сегментами стала основным фактором для автомобильной промышленности, в которой выживают лишь немногие специализированные производители. Большинство же ведущих мировых производителей предлагают полный диапазон транспортных средств, что позволяет разделить затраты благодаря одним и тем же платформам и компонентам. Анализ оптимального диапазона рыночных сегментов компании напоминает сравнительный анализ диверсификации и специализации. Мы вернемся к этому вопросу в гл. 15.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ: ОБЪЕДИНЕНИЕ ПРИБЫЛЕЙ

Сегментация обычно носит горизонтальный характер: рынки разделяются по товарам, географическому положению и группам покупателей. Отрасль можно сегментировать вертикально, идентифицировав различные виды деятельности в цепочке создания ценности. Исследования *Bain & Company* демонстрируют, что прибыльность различных вертикальных видов деятельности существенно варьирует, в связи с чем была преложена техника построения карт объединения прибылей (profit pool mapping) — метод, позволяющий анализировать вертикальную структуру прибыльности.[47] Например, в американской автомобильной промышленности такие нисходящие виды деятельности, как финансы, лизинг, страхование, ремонт и обслуживание, гораздо прибыльнее, нежели производство (рис. 4.6).

ВСТАВКА 4.3

Сегментирование мирового автомобильного рынка

Глобальный автомобильный производитель, такой как *Ford* или *Toyota*, мог бы сегментировать мировой рынок автомобилей по типу продукции и географическому положению. Первый срез сегментации выглядел бы следующим образом:

Регионы / Продукция	Северная Америка	Западная Европа	Восточная Европа	Азия	Латинская Америка	Австралия	Африка
Автомобили класса люкс							
Седаны большого размера							
Седаны среднего размера							
Маленькие седаны							
Автомобили-универсалы							
Автомобили-пикапы							
Спортивные автомобили							
Спортивные грузовики							
Грузовые пикапы							

Чтобы определить сегменты, обладающие самым высоким потенциалом прибыльности, мы должны понять, почему в прошлом одни сегменты приносили больший доход, чем другие. Например, в 1990-х гг.:

- североамериканский рынок маленьких седанов был нерентабельным из-за многочисленных конкурентов (на нем были представлены все ведущие мировые производители автомобилей), отсутствия четкой специализации товара и ценовой чувствительности потребителей;
- североамериканские/европейские рынки пассажирских пикапов были высокоприбыльными рыночными сегментами из-за высокого по отношению к производственным мощностям спроса и сравнительно небольшого числа участников. То, что компания *Chrysler* выжила в 1980-е гг., стало результатом ее устойчивого положения в данном рыночном сегменте. Приток компаний на рынок пассажирских пикапов в конце 1990-х гг. постепенно уничтожил прибыль;
- рыночный сегмент автомобилей класса люкс традиционно является высокоприбыльным сегментом благодаря немногочисленности участников рынка, высокой специализации товара и нечувствительности покупателей к цене. Однако в 1990-е гг. прибыли были низкими: небольшой размер рынка препятствовал распределению постоянных издержек от разработки новых моделей, а появление таких новичков, как «Honda Acura», «Toyota Lexus» и «Nissan Infiniti», а также поглощение компании *Jaguar* корпорацией *Ford*, только усилили конкуренцию.

Как только мы поймем, какие факторы определяли прибыльность сегмента в прошлом, мы сможем прогнозировать прибыльность этого рынка в будущем.

В 2000–2003 гг. почти все прибыли *Ford* и *GM* были получены благодаря финансовым услугам, предлагаемым дилерам и покупателям автомобилей.

В процессе построения карт объединения прибылей, *Bain & Company* выделяют четыре этапа:

1. *Определение границ объединения.* Каков диапазон видов деятельности, увеличивающих стоимость в вашем секторе бизнеса? Консультанты *Bain & Company* настаивают на необходимости посмотреть за пределы привычных границ отрасли.

Сегмент	Ключевые факторы успеха
Дешевые велосипеды, продающиеся главным образом в универмагах и дисконтных магазинах, в основном под собственной маркой розничного торговца (например, *Free Spirit* универмага *Sears*)	• Низкие цены, достигаемые за счет поставок комплектующих из других стран мира и дешевой сборки в других регионах • Контракты на поставки с крупными розничными торговцами *Лидирующие конкуренты*: тайваньские и китайские сборщики, некоторые американские изготовители, например *Murray Ohio*, *Huffy*
Велосипеды, продающиеся по средней цене под фирменным знаком компании-изготовителя в специализированных магазинах, торгующих велосипедами	• Эффективность затрат благодаря широкомасштабной деятельности и либо низкой зарплате, либо автоматизации производства • Репутация благодаря высокому качеству (долговечность, надежность), эффективный маркетинг для дилеров и/или потребителей • Международный маркетинг и дистрибуция *Ведущие конкуренты*: *Raleigh*, *Giant*, *Specialized*, *Fuji*, *Marin*
Дорогие велосипеды для энтузиастов	• Качество компонентов и сборки, инновационный дизайн • Репутация (например, благодаря успеху на велосипедных гонках) • Устойчивые отношения с дилерами *Лидирующие конкуренты*: *Trek*, *Bianchi*, *LeMonde*, *Cannondale*
Детские велосипеды (в том числе трехколесные), продающиеся прежде всего через розничных продавцов игрушек (дисконтные магазины игрушек, универмаги и специализированные магазины игрушек)	Такие же, как в сегменте дешевых велосипедов

РИСУНОК 4.5

Сегментирование и ключевые факторы успеха: американский рынок велосипедов

2. *Оценка общего размера объединения.* Размер совокупной отраслевой прибыли можно оценить по отраслевым финансовым отчетам или воспользоваться средней прибылью, полученной выборкой компаний, для того чтобы оценить общий доход отрасли.
3. *Измерение прибыли для каждого вида деятельности в цепочке создания ценности в данном пуле.* В этом и состоит основная трудность. Для этого необходимо получить данные от компаний, являющихся «чистыми игроками», т. е. специализирующихся на одном виде деятельности в цепочке создания ценности, и выделить отдельно относительно «смешанных игроков», осуществляющих несколько видов деятельности.
4. *Проверка вычислений.* Сравнение агрегированной прибыли по каждому виду деятельности (этап 3) с совокупной прибылью всей отрасли (этап 2) обеспечивает возможность устранить различия и уточнить оценку.

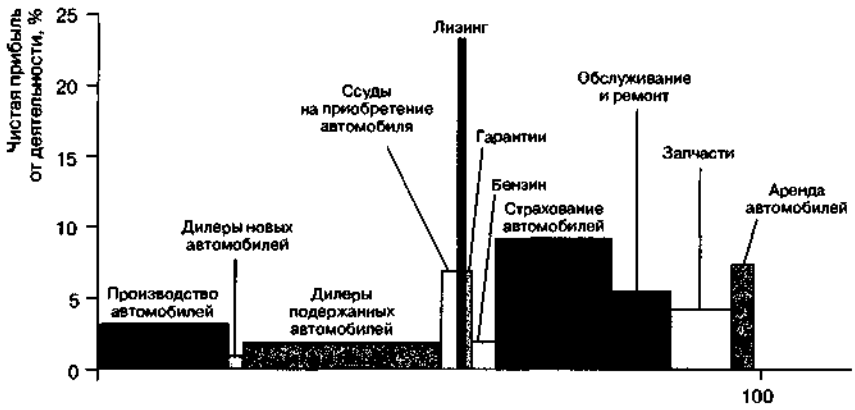


РИСУНОК 4.6

Объединение прибылей в американской автомобильной промышленности

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ

Если анализ сегментации в качестве основания для декомпозиции отрасли выбирает характеристики рынков, то анализ стратегических групп сегментирует отрасль на основании стратегий фирм, составляющих эту отрасль. Стратегическая группа — это «группа фирм одной отрасли, придерживающаяся одинаковых или сходных по какому-то параметру стратегий».[48] Этим критерием может быть ассортимент товаров, географический охват, выбор каналов дистрибуции, уровень качества товара, степень вертикальной интеграции, определение технологии и т. д. Выбирая самые важные параметры стратегии и сопоставляя с ними каждую фирму в отрасли, можно идентифицировать группы компаний, которые в пределах одной отрасли придерживаются более или менее схожих между собой подходов к конкуренции. На рис. 4.7 показаны стратегические группы в мировой автомобильной промышленности, а на рис. 4.8 — в нефтяной промышленности.[49]

Анализ стратегических групп вырос из работ, посвященных отраслям домашней бытовой электроники[50] и пивоварению.[51] Как правило, эмпирические исследования стратегических групп были посвящены анализу различий прибыльности фирм.[52] Основной аргумент звучит так: барьеры мобильности между стратегическими группами ведут к тому, что одни группы фирм постоянно более прибыльны, чем другие. В общем, предположение о том, что различия в прибыльности *внутри* стратегических групп меньше, чем *между* стратегическими группами, не получило убедительного эмпирического подтверждения.[53] Разногласия в эмпирических данных могут отражать тот факт, что члены одной стратегической группы, хотя и придерживаются сходных стратегий, вовсе не обязательно конкурируют друг с другом. Например, в европейской индустрии авиаперевозок такие бюджетные авиалинии, как *EasyJet*, *AirOne*, *Virgin Express*, *Volare* и *Sky Europe*, придерживаются сходных стратегий, но, по большей части, не соперничают друг с другом на одних и тех же маршрутах. Анализ стратегических групп очень полезен для идентификации стратегических ниш в пределах одной отрасли и стратегического позиционирования различных фирм; он менее полезен в качестве инструмента для анализа различий фирм по показателям прибыльности.[54] Понятие стратегических групп оказывает неоценимую помощь при описании отраслевой структуры в терминах стратегиче-

РИСУНОК 4.7

Стратегические группы в мировой автомобильной отрасли

РИСУНОК 4.8

Стратегические группы в мировой нефтяной отрасли

ского позиционирования, что подтверждается когнитивными исследованиями, показывающими, что у менеджеров внутри одной отрасли складывается устойчивое восприятие групп фирм в этой отрасли.[55]

РЕЗЮМЕ

Цель этой главы состояла в том, чтобы выйти за пределы базового анализа отраслевой структуры, конкуренции и доходности, представленного в гл. 3, и рассмотреть интерактивную природу конкуренции и комплексную структуру отраслей и рынков.

Если говорить о наших способностях анализировать отрасль и конкуренцию, то мы существенно расширили наш стратегический набор инструментов:

- осознали потенциальные возможности комплементарных (дополнительных) товаров создавать добавленную стоимость и подчеркнули важность стратегий развития, способных воспользоваться этим источником;
- отметили важность конкурентных взаимодействий между непосредственными соперниками и познакомились со структурированным подходом к анализу конкурентов и прогнозированию их поведения. Если говорить о более сложном теоретическом уровне, то мы почерпнули некоторые сведения из теории игр, которые можно использовать для анализа конкуренции и разработки стратегий выигрыша;
- изучили микроструктуру отраслей и рынков, ценность анализа рыночной сегментации, анализа объединения прибыли и анализа стратегических групп для более детального понимания отрасли и выбора наиболее выгодного стратегического положения в отрасли.

ГЛАВА 5

Аналитики обычно слишком узко определяют активы, идентифицируя только те, которые можно измерить, например завод или оборудование.
И все же нематериальные активы, такие как конкретная технология, созданная клиентская база, бренд, репутация и корпоративная культура, являются неоценимыми для конкурентоспособности фирмы. В действительности эти невидимые активы зачастую становятся единственным реальным источником конкурентного преимущества, которое можно сохранить в течение долгого времени.

Хироуки Итами
«Мобилизация невидимых активов»

Вы должны делать то, что вы умеете делать лучше всего.

Лучино Ото, бывший вице-президент
компании *Exxon Mobil*

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели
Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии
Стратегия, основанная на ресурсах и способностях
Ресурсы и способности как источники прибыли
Ресурсы фирмы
Материальные ресурсы
Нематериальные ресурсы
Человеческие ресурсы
Организационные способности
Классификация способностей: функции и деятельность цепочки ценности
Структура способности
Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей
Достижение конкурентного преимущества
Сохранение конкурентного преимущества
Присвоение результатов конкурентного преимущества
Практическое руководство: как заставить работать ресурсы и способности
Шаг 1. Идентификация главных ресурсов и способностей
Шаг 2. Оценка ресурсов и способностей
Шаг 3. Развитие стратегических выводов (умозаключений)
Развитие ресурсов и способностей
Отношения между ресурсами и способностями
Воспроизводство способностей
Развитие новых способностей
Подходы к развитию способностей
Резюме
Приложение. Управление знаниями и взгляд на фирму, основанный на знаниях
Виды знания
Процессы обработки знаний
Взаимопревращение знаний
Взгляд на фирму с точки зрения знаний
Заключение

АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

В гл. 1 я отмечал, что фокус стратегического анализа сместился с внешней окружающей среды на внутреннюю среду фирмы. В этой главе нам предстоит совершить такой же переход. При анализе фирмы мы сконцентрируем свое внимание на ресурсах и способностях, которыми она обладает. Это создаст основу для анализа конкурентного преимущества (который мы начали в гл. 3 с обсуждения ключевых факторов успеха). Прочитав эту главу, вы сможете:

- оценивать роль ресурсов и способностей фирмы для формулирования стратегии;
- идентифицировать и оценивать ресурсы и способности фирмы;
- оценивать, насколько ресурсы и способности фирмы могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество;
- использовать результаты анализа ресурсов и способностей для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны фирмы и защищающих ее от внутренних слабостей;
- идентифицировать средства, которые позволят фирме раскрыть свои ресурсы и способности.

Мы начнем с объяснения, почему ресурсы и способности компании столь важны для ее стратегии.

РОЛЬ РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ В ФОРМУЛИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ

Стратегия направлена на то, чтобы ресурсы и способности фирмы соответствовали возможностям, возникающим в окружающей среде. До сих пор основное внимание в этой книге мы уделяли идентификации возможностей получения прибыли, которые возникают во внешней среде. Начиная с этой главы, акцент смещается со взаимодействия стратегии и внешней среды на взаимосвязи стратегии и внутренней среды фирмы, т. е. на ресурсы и способности фирмы (рис. 5.1).

В отличие от ситуации в военной стратегии, где анализ ресурсов всегда занимал центральное место, стратеги бизнеса лишь совсем недавно стали уделять внимание ресурсам и способностям фирм. Вплоть до распада Советского Союза международная дипломатия подходила к трактовке понятия *политиче-*

РИСУНОК 5.1

Анализ ресурсов и способностей: взаимодействие между стратегией и фирмой

ского равновесия сил с точки зрения ресурсов. Исход большинства войн определялся превосходством в ресурсах. Во Второй мировой войне беспокойство немецкого верховного главнокомандования по поводу военной стратегии Гитлера основывалось на понимании того, что у Германии не хватает ресурсов для ведения войны в небе и на море, на Восточном, Западном и Североафриканском направлениях. Военный историк Лидделл Харт утверждает, что фундаментальным принципом военной стратегии является «концентрация силы против слабости».[1]

СТРАТЕГИЯ, ОСНОВАННАЯ НА РЕСУРСАХ И СПОСОБНОСТЯХ

В 1990-е гг. идеи относительно роли ресурсов и способностей как фундамента создания стратегии фирмы и главного источника прибыли вылились в единый подход, названный впоследствии *«ресурсный подход к фирме»*.[2] Основная идея «ресурсного подхода к фирме» заключается в том, что фирма, по сути дела, представляет собой совокупность ресурсов и способностей, которые являются первичными детерминантами ее стратегии и эффективной деятельности.

Чтобы понять, почему ресурсный подход оказал мощное воздействие на стратегическое мышление, давайте вернемся к отправной точке формулировки стратегии, а именно к утверждению идентичности и целей фирмы (часто выраженных в положениях миссии). Идентичность можно определить, ответив на вопрос: «Что представляет собой наш бизнес?» Традиционно фирмы рассуждают с точки зрения рынка, на котором они действуют: «Что представляют собой наши покупатели?» и «Какие потребности наших покупателей мы стремимся удовлетворить?». Однако в мире, где предпочтения потребителей неустойчивы, а идентичность покупателей и технологии их обслуживания постоянно меняются, стратегия, ориентированная на рынок, не в состоянии обеспечить стабильность и постоянство направления в течение хоть сколько-то длительного периода. Когда внешняя среда текуча и непостоянна, сама фирма, обладающая некой совокупностью ресурсов и способностей, обеспечивает намного более устойчивое основание для определения своей же собственной идентичности. Таким образом, определение фирмы с точки зрения того, что она способна делать, обеспечивает более основательный фундамент для стратегии, чем определение, базирующееся на потребностях, которые фирма стремится удовлетворить.[3]

Решение проблемы внешних изменений, предложенное Тэдом Левитом, состояло в том, что компании должны определять свои рынки широко (исходя

из основных потребностей клиента), а не узко (исходя только из конкретных товаров). Например, железнодорожным компаниям нужно рассматривать себя как транспортный бизнес, а не как бизнес железнодорожных перевозок.[4] Однако такое расширение целевого рынка будет бессмысленно, если компания не может развить способности, необходимые для удовлетворения широкого спектра потребностей клиентов. Хотя железнодорожные компании диверсифицировали свои услуги в сферу воздушных, морских и автомобильных перевозок, эффективность их деятельности на этих рынках была чрезвычайно низкой. Железнодорожные компании часто добивались гораздо большего успеха, диверсифицируя свои услуги и вторгаясь в сферу девелопмента недвижимости, трубопроводов, телекоммуникаций, разработки нефтяных и газовых месторождений, т. е. в те области бизнеса, где их ресурсы и способности были более востребованы.

Нередко желание компаний максимально полно удовлетворять потребности клиентов создавало им определенные трудности:

- усилия компаний *Merrill Lynch*, *American Express* и *Sears Roebuck*, направленные на «удовлетворение широкого спектра финансовых потребностей наших клиентов» и осуществляемые посредством диверсификации биржевых, банковских и инвестиционных услуг для физических лиц, мелких банков, страховых компаний и посредничества в недвижимости, привели к серьезным проблемам и удручающе низким результатам показателей доходности;[5]
- попытки корпорации *Allegis Corporation* «удовлетворить потребности путешественника» посредством соединения авиалиний *United Airlines*, службы проката автомобилей *Hertz* и сети отелей *Westin Hotels* обернулись дорогостоящим провалом.

Напротив, ряд компаний, чьи стратегии основывались на развитии и использовании четко выраженных внутренних способностей фирмы, успешно приспособились к эффективному использованию изменений внешней среды:

- с момента своего основания в 1948 г. стратегия *Honda* вращается вокруг опыта компании, основанной на разработке и изготовлении двигателей; эта способность была успешно перенесена с производства мотоциклов на изготовление широкого спектра продукции с бензиновыми двигателями (рис. 5.2);
- корпорация *3M* начала с производства наждачной бумаги, а затем расширила его посредством выпуска изоляционной ленты, пленки для магнитофонов и видеозаписи, дорожных знаков, медицинских товаров и компьютерных дискет. Список ее товаров включает более чем 30 тыс. наименований. Является ли корпорация *3M* на самом деле многопрофильной? «Конечно нет», — заявляет руководство *3M*. Широчайший ассортимент продукции опирается на ключевые технологии, связанные с тонкопленочными и адгезивными покрытиями, а также на великолепные способности в сфере управления разработкой и маркетингом новых товаров (рис. 5.3).

Вообще, чем сильнее размах изменений во внешней среде, тем выше вероятность того, что именно внутренние ресурсы и способности фирмы станут фундаментом для долгосрочной стратегии. В стремительно развивающихся технологических отраслях новые компании создаются на основе определенных технологических способностей. Вопрос о том, на каких именно рынках эти способности смогут найти применение, имеет второстепенное значение. Компания *Motorola* — базирующийся в Техасе поставщик беспроводного телекомму-

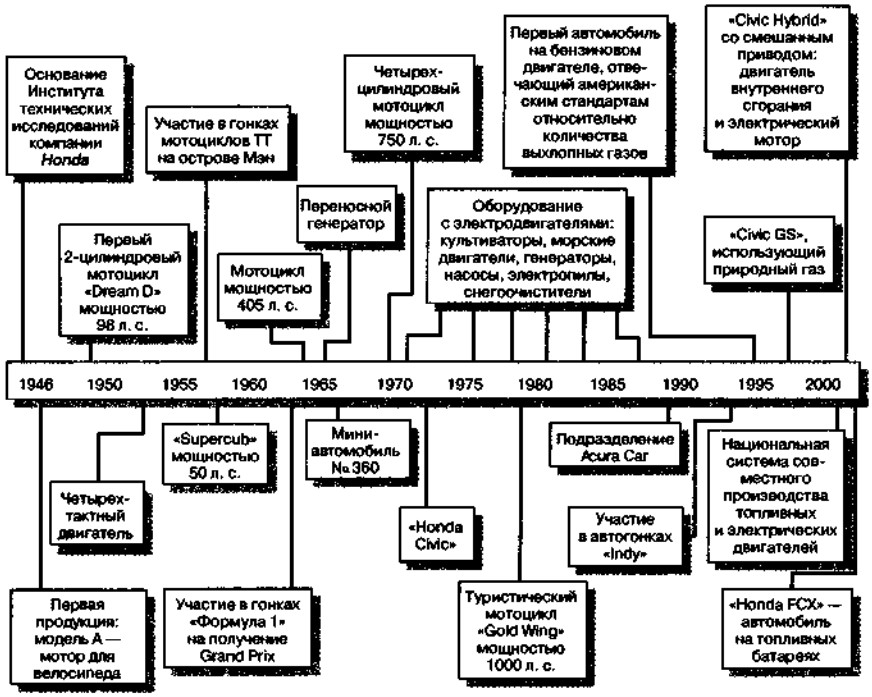


РИСУНОК 5.2

Honda Motor Company: основные вехи разработки продукции

никационного оборудования, полупроводников и прямой спутниковой связи — претерпела многочисленные трансформации, пройдя долгий путь от ведущего поставщика телевизоров и автомобильных радиоприемников до компании, производящей телекоммуникационное оборудование. И все же основой всех этих преобразований был постоянный акцент на радиоэлектронике.

Когда компания сталкивается с неизбежным устареванием своего ведущего продукта, на чем должна сосредоточиться ее стратегия? На продолжении удовлетворения основных потребностей клиентов или на использовании своих ресурсов и способностей на других рынках?

- Когда в 1980-х гг. компания *Olivetti*, итальянский производитель пишущих машинок, столкнулась с заменой пишущих машинок микрокомпьютерами, она приложила все усилия, чтобы продолжать удовлетворять потребности фирм в обработке текстов, и направила свою деятельность в сторону персональных компьютеров. Это направление принесло крупные убытки.[6] Напротив, *Remington*, другой ведущий производитель пишущих машинок, перешел на товары, которые требовали схожих технических и производственных навыков: электробритвы и другие приборы для личного пользования.[7]
- Господству компании *Eastman Kodak на* мировом рынке фотографических продуктов, которое основывалось на химическом получении фотоизображения, стали угрожать цифровые технологии. За последние 20 лет *Kodak* инвестировала миллиарды долларов в развитие цифровых техно-

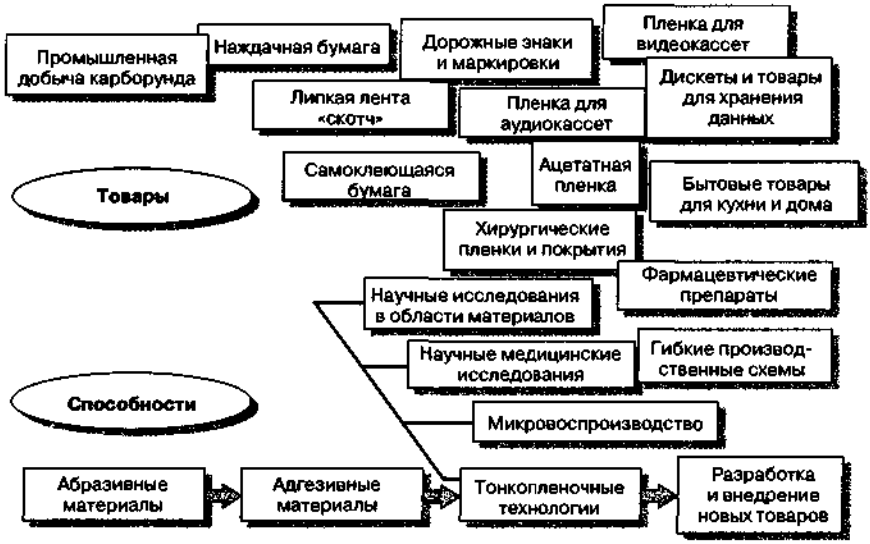


РИСУНОК 5.3

3M: эволюция способностей и товаров

логий и товаров для получения цифрового изображения. И все же прибыль и лидерство на рынке цифровой фотографии пока остаются для компании *Kodak* недостижимой целью. Могла ли компания *Kodak* найти лучшее применение своим химическим ноу-хау и развивать свои интересы в сфере производства химических товаров и лекарств, а также в здравоохранении?[8]

Трудности, выпавшие на долю известных фирм, пытавшихся приспособиться к технологическим переменам на их собственных рынках, хорошо описаны в литературе: последовательные технологические изменения в сфере печати текстов и в производстве дисководов привели к тому, что вызванная ими нерешительность лидеров рынка способствовала процветанию новых рыночных игроков.[9]

РЕСУРСЫ И СПОСОБНОСТИ КАК ИСТОЧНИКИ ПРИБЫЛИ

В гл. 1 мы отметили, что высокая доходность может проистекать из двух источников: нахождения в привлекательной отрасли и получения конкурентного преимущества по сравнению с соперниками. Анализ отраслевой структуры делает акцент на первом источнике: высокая доходность является результатом рыночной власти, обусловленной благоприятной структурой отрасли. Отсюда следует, что стратегический менеджмент имеет дело с размещением в привлекательных отраслях или рыночных сегментах и принятием стратегий, которые должны модифицировать ситуацию в отрасли и поведение конкурента таким образом, чтобы снизить конкуренцию. Этому подходу препятствуют два фактора. Во-первых, интернационализация и отмена госконтроля (дерегулирование) привели к усилению конкурентного давления в большинстве рыночных секторов; лишь единичные отрасли (или сегменты) предлагают надежные укрытия от сильной конкуренции.

Во-вторых, эмпирические исследования говорят о том, что отраслевые факторы обусловливают лишь незначительную долю различий показателей прибыли у разных фирм.[10] Следовательно, первичной целью стратегии становится упрочение конкурентного преимущества на основе развития и развертывания ресурсов и способностей, а не поиск убежища от натиска конкурентов.

Различие между привлекательностью отрасли и конкурентным преимуществом (основанным на преимуществе в ресурсах) соответствует экономическому различию между видами прибыли (или *ренты*). Прибыль, полученная в результате власти на рынке, относится к *монопольной ренте*, а прибыль, полученная в результате лучших ресурсов, — *к ренте Рикардо*, названной так в честь британского экономиста XIX в. Дэвида Рикардо. Он продемонстрировал, что, даже когда на рынке пшеницы существует конкуренция, плодородная земля обеспечивает высокую доходность. Рента Рикардо — это доход, полученный за счет ограниченного ресурса в добавление к затратам на его включение в производство.[11]

На практике различие между прибылью, возникающей из рыночной власти, и прибылью, полученной в результате лучшего ресурса, менее очевидно, чем в теории. Более близкое знакомство с моделью пяти сил Портера показывает, что привлекательность отрасли проистекает в конечном счете из собственности на ресурсы. Например, входные рыночные барьеры являются результатом того, что патенты, бренды, каналы дистрибуции, система обучения и ряд других ресурсов принадлежат определенным фирмам в данной отрасли. Точно так же слабая конкуренция, являющаяся результатом господства одной фирмы (монополии) или нескольких фирм (олигополии), обычно основана на концентрации собственности на такие ключевые ресурсы, как технология, производственные мощности и дистрибуция.

Ресурсный подход оказал глубокое воздействие на то, как компании формулируют свои стратегии. Когда первоочередной задачей стратегии являются выбор отрасли и позиционирование в ней, компании стремятся следовать похожим стратегиям. Напротив, ресурсный подход подчеркивает уникальность каждой компании и утверждает, что секрет прибыльности заключается не в том, чтобы делать то же самое, что все остальные компании, а в том, чтобы использовать собственные отличия. Создание конкурентного преимущества означает формулирование и реализацию стратегии, которая опиралась бы на уникальность портфеля ресурсов и способностей каждой фирмы. Так, хотя *Southwest Airlines*, *Wal-Mart* и *Nucor* придерживаются стратегии лидерства по издержкам, каждая из этих компаний добивается его с помощью уникального сочетания ресурсов и способностей, самобытных стратегий и организационных систем. Конкуренты могут учиться на их успехе, но попытки скопировать их стратегии обречены, скорее всего, на провал, поскольку имитация стратегий этих компаний потребует точного воспроизводства комбинации ресурсов, сложившейся в результате всей истории компании и определенных уникальных обстоятельств.

Далее в этой главе мы будем рассматривать ресурсный подход к формулировке стратегии.

Фундаментальным положением этого подхода является признание того факта, что фирма должна стремиться к всестороннему и глубокому пониманию своих ресурсов и способностей. Такое понимание закладывает фундамент для:

1) отбора стратегии, которая позволит эффективно использовать основные сильные стороны организации. Неудачи Марии Кэри в 2001–2002 гг. стали следствием того, что она ушла в сторону от своих основных спо-

собностей (см. вставку 5.1). Поворот в нужном направлении, совершенный компанией *Walt Disney* под руководством Майкла Эйснера, произошел в результате того, что она стала более эффективно использовать свои основные ресурсы (см. вставку 5.2);

2) развития ресурсов и способностей фирмы. Ресурсный анализ касается не только использования существующих ресурсов; он занимается также заполнением пробелов в ресурсах и созданием будущих возможностей и способностей. Долгосрочный успех компаний *Toyota*, *Microsoft*, *Johnson & Johnson* и *British Petroleum* обусловлен их искренней готовностью лелеять таланты, совершенствовать технологии и развивать способности, которые позволяют им адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей среды.

Отправной точкой нашего анализа должны быть идентификация и оценка ресурсов и способностей, доступных для фирмы.

РЕСУРСЫ ФИРМЫ

Нужно четко понимать различие между ресурсами фирмы и ее способностями. Ресурсы — это производственные активы, принадлежащие фирме, а способности — это то, что фирма может делать. По отдельности ресурсы не создают конкурентного преимущества; они должны быть задействованы все вместе, только тогда они формируют *организационную способность*. Именно она является сутью эффективной деятельности. На рис. 5.4 показана взаимосвязь между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом.

Составление перечня всех ресурсов фирмы может оказаться на удивление трудным делом. В большинстве корпораций подобный документ в бухгалтерском учете или системе управления информацией отсутствует. Корпоративный бухгалтерский баланс предоставляет ограниченный перечень ресурсов фирмы, который включает главным образом финансовые и материальные ресурсы. Чтобы посмотреть на ресурсы фирмы шире, очень полезно выделить три основных типа ресурсов: материальные, нематериальные и человеческие. В табл. 5.1 приведены некоторые примеры по каждой категории.

МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

Материальные ресурсы легче всех остальных поддаются идентификации и оценке: финансовые ресурсы и физические активы уже определены и измерены в финансовых отчетах фирмы. И все же бухгалтерские балансы нуждаются в пересмотре, поскольку они, как правило, скрывают стратегически важную информацию, недооценивая или переоценивая активы. Фактические затраты за предыдущий период мало что могут сказать о рыночной стоимости актива. Фильмотека компании *Disney* на 30 сентября 1999 г. по балансовой стоимости оценивалась в $2,49 млрд. Но эта оценка была основана на производственных затратах за вычетом амортизации — классические мультфильмы Диснея почти наверняка не обладают никакой балансовой стоимостью, несмотря на то что они постоянно генерируют доход.

Однако наша цель анализа ресурсов заключается не в обычной оценке активов компании, а в понимании ее потенциала для получения конкурентного преимущества. Информация о том, что *British Airways* обладает фондами основного капитала с балансовой стоимостью £9,5 млрд, бесполезна при оценке их стратегической ценности. Чтобы оценить способность *British Airways* к эф-

ВСТАВКА 5.1

Лайор Коэн фокусирует стратегию на главных талантах Марии Кэри

Для Марии Кэри 2001 г. стал роковым. Ее первый фильм «Блестящая» провалился, музыка к кинофильму была названа худшим саундтреком за последнее десятилетие, ее контракт на запись альбомов на сумму $80 млн — разорван компанией *EMI*. Вдобавок ко всему Кэри страдала от нервного срыва.

Лайор Коэн — трудоголик, напористый исполнительный директор звукозаписывающей компании *Island Def Jam* — быстро разглядел открывавшиеся возможности:

«Я спокойно позвонил ей в тот же день, когда она получила отказ от *EMI*, и сказал: "Я думаю, что Вы — потрясающая, и Вы обязаны высоко держать свою голову", — рассказывал Коэн. — В конце концов я уговорил ее, и она согласилась подписать с нами контракт».

Его стратегический анализ ситуации с Кэри был краток:

«Я спросил ее: "Что является вашим конкурентным преимуществом? Сильный голос, конечно. А что еще? Все песни Вы пишете сами — Вы великолепный автор. Так почему Вы ушли в сторону от вашего конкурентного преимущества? Если у Вас такой изумительный голос и Вы пишете такие неотразимые песни, почему Вы так одеты и почему Вы сотрудничаете с другими [художниками и поэтами-песенниками]? Почему? Это похоже на вождение автомобиля «Ferrari», когда вы сели в него первый раз. Вы никогда не узнаете, на что способен «Ferrari», пока Вы не переключитесь на шестую скорость"».

В мае 2002 г. Коэн подписал контракт с Кэри. Под патронажем компании *Universal Music's Island Def Jam Records* Кэри вернулась к своим сильным сторонам: универсальному голосу и таланту к написанию песен в стиле баллады.

РИСУНОК 5.4

Взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом

фективной конкуренции в мировой индустрии авиаперевозок, мы должны знать состав этих активов, местонахождение земельных участков и зданий, типы самолетов, их возраст и т. д.

Как только мы получим более полную информацию о материальных ресурсах компании, мы узнаем, каким образом сможем создать добавочную стоимость. В этой связи мы должны рассмотреть два ключевых вопроса.

ВСТАВКА 5.2

Использование ресурсов: возрождение компании *Walt Disney*

В 1984 г. Майкл Эйснер пришел на пост президента в компанию *Walt Disney Productions*. Компания уже четвертый год подряд страдала от снижения чистого дохода, а цены на ее акции упали настолько, что это привлекло внимание биржевых хищников. С 1984 по 1988 г. доход от продаж в *Walt Disney Productions* увеличился с $1,66 млрд до $3,75 млрд, чистый доход подскочил с $98 млн до $570 млн, а биржевые котировки поднялись с $1,8 млрд до $10,3 млрд. Тем не менее за три года правления Эйснера в компании *Walt Disney Productions* никакого серьезного изменения в стратегии не произошло. Все крупные инициативы компании — создание «Epcot Center», «Tokyo Disneyland», «Touchstone Films», «The Disney Channel» и приобретение Корпорации *Arvida* – были начаты еще во время предыдущего управления.

Ключом к благоприятному повороту в деятельности *Walt Disney Productions* стала мобилизация значительных ресурсов компании. Самым крупным неиспользуемым ресурсом корпорации *Walt Disney Productions* оказались 28 тыс. акров земли во Флориде. При помощи *Arvida Corporation* — компании, занимающейся землеустройством и приобретенной корпорацией в 1984 г., *Walt Disney Productions* начала строительство гостиниц, курортов и жилых зданий на этих земельных угодьях. В «Epcot Center» открылись новые аттракционы. Появился также новый тематический парк «Disney-MGM Studio Tour». «Disney World» перестал быть просто тематическим парком и превратился в курорты, место проведения деловых конференций и постоянного проживания.

Воспользовавшись своей огромной фильмотекой, компания вышла за рамки обычной практики периодического повторного выхода своих классических кинофильмов. *Walt Disney Productions* организовала продажи видеокассет с кинофильмами Диснея и лицензировала показ пакетов кинофильмов по телевизионным сетям. Один пакет фильмов, лицензированных для европейской телевизионной сети, собрал $21 млн. Огромные инвестиции в тематические парки Диснея стали использоваться более эффективно благодаря усилению маркетинговой деятельности и повышению платы за вход. Вдохновившись успехом Диснейленда в Токио, *Walt Disney Productions* решила удвоить количество зарубежных американских тематических парков и занялась строительством Европейского Диснейленда во Франции, в пригороде Парижа.

Самым амбициозным подтверждением благоприятного поворота в деятельности компании стало восстановление компании *Disney* как киностудии. Сохраняя верность компании выпуску высококачественных семейных кинофильмов (и особенно мультфильмов), Эйснер начал массированное продвижение марки «Touchstone», созданной в 1983 г. с целью более эффективного использования киностудий Диснея и позиционирования компании на подростковом и взрослом рынках. Чтобы добиться более эффективного использования киностудий, *Disney Studios* быстро увеличила вдвое количество производимых фильмов. Одновременно компания стала активно принимать на работу ведущих продюсеров, директоров, режиссеров, актеров и сценаристов. В 1988 г. по кассовым сборам компания стала ведущей киностудией Америки. Производительность киностудии еще больше возросла за счет того, что компания *Disney* активно завоевывала телевидение как с помощью канала «Disney Channel», так и посредством программ для сетевого телевидения.

Помимо этого новая команда менеджеров использовала самый мощный и вечный актив: привязанность миллионов людей различных наций и различных поколений к имени Диснея и персонажам диснеевских фильмов.

1. *Какие возможности существуют для экономии материальных ресурсов?* Может быть, можно использовать меньшее количество ресурсов и при этом поддерживать бизнес на том же уровне или использовать нынешнее количество ресурсов, но увеличить объем бизнеса. Что касается *British Airways*, то там существуют возможности объединить административные офисы с инженерными и сервисными службами. Усиление

Таблица 5.1. Классификация и оценка ресурсов фирмы

Ресурс	Основные характеристики	Ключевые индикаторы
Материальные ресурсы		
Финансовые ресурсы	Способность фирмы к привлечению капитала и внутренней капитализации определяют ее инвестиционные способности и эластичность	• Отношение стоимости долговых обязательств фирмы к рыночной стоимости акций • Операционный денежный поток/свободный денежный поток • Кредитный рейтинг
Физические ресурсы	Физические ресурсы ограничивают набор производственных возможностей фирмы и влияют на структуру издержек. Ключевые характеристики включают: • размер, местоположение, техническую сложность и универсальность основных производственных средств и оборудования; • местоположение и альтернативное использование земли и зданий; • запасы сырья	• Рыночная стоимость основных средств • Тип капитального оборудования • Масштаб предприятий • Гибкость основных средств
Нематериальные ресурсы		
Технологические ресурсы	• Интеллектуальная собственность: портфель патентов, авторское право, коммерческая тайна • Ресурсы для создания инноваций: исследовательская инфраструктура, технические и научные специалисты	• Количество и значение патентов • Доход от лицензирования патентов и авторских прав • Численность штата НИОКР, в процентах от общей занятости • Количество и размещение исследовательского оборудования
Репутация	• Завоевание репутации у клиентов благодаря брендам и торговым маркам; устойчивые отношения с постоянными клиентами; репутация качества и надежности продуктов и услуг фирмы • Репутация компании у поставщиков, правительства и обществе	• Узнаваемость бренда; капитал бренда • Процент повторных покупок • Объективные параметры сравнения продуктов (например, оценка Ассоциации потребителей, индекс Доу-Джонса) • Опросы с целью исследования репутации компании (например, *Fortune*)
Человеческие ресурсы	• Образование, обучение и опыт служащих определяют профессиональные навыки, которыми обладает фирма • Приспособляемость работников влияет на стратегическую гибкость фирмы. Социальные навыки и навыки сотрудничества коллег определяют способность фирмы преобразовать человеческие ресурсы в организационные способности • Ответственность и лояльность сотрудников определяют способность фирмы получить и сохранить конкурентное преимущество	• Образовательная, техническая и профессиональная квалификация служащих • Зарплата сотрудников фирмы по сравнению со среднеотраслевыми показателями • Процент дней простоя вследствие забастовок и трудовых споров • Процент прогулов • Текучка кадров

контроля над состоянием материальных запасов поможет сэкономить запчасти и топливо. Контроль движения наличных средств и дебиторской задолженности позволит осуществлять деятельность при меньшем уровне наличности и ликвидных финансовых ресурсов.

2. *Какие возможности существуют для более прибыльного использования уже имеющихся активов?* Смогла бы компания добиться более высоких доходов от некоторых своих самолетов, перепрофилировав их для гру-

зовых перевозок? Должна ли *British Airways* стремиться к перемещению своих активов из Европы и Североатлантического в Азиатско-Тихоокеанский регион? Могла бы европейская сеть добиться большей доходности, если бы она была превращена в бюджетную авиалинию? Железнодорожные компании стали настоящими экспертами по части использования своих железных дорог для прокладки газопроводов и телекоммуникационных оптиковолоконных кабелей.

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

В большинстве компаний нематериальные ресурсы гораздо сильнее влияют на общую стоимость актива, чем материальные. Тем не менее в финансовых отчетах компаний нематериальные ресурсы практически не фигурируют — особенно в США, где НИОКР рассматривают как статью расхода, а интеллектуальную собственность часто недооценивают. Исключение нематериальных ресурсов из бухгалтерских балансов компании или их недооценка являются главной причиной разительного и постоянно увеличивающегося расхождения между оценками в балансовых отчетах компаний (по графе «стоимость основного капитала») и оценками на фондовой бирже (табл. 5.2). Одним из наиболее важных недооцениваемых или вообще неоцениваемых нематериальных ресурсов выступает имя бренда. В табл. 5.3 перечислены компании, владеющие брендами, которые оцениваются в $20 млрд и выше.

Имена брендов и другие торговые марки — это *актив в виде репутации компании*: их ценность заключена в доверии, вызываемом у потребителей. Ценность бренда отражена в ценовой премии, которую клиенты готовы дополнительно заплатить за фирменное изделие (марочный товар) по сравнению с немарочным товаром или продукцией неизвестной марки. Ценность бренда (или «капитал бренда») можно измерить, умножив ценовую премию, присущую бренду, на ежегодный объем продаж этих товаров, и затем вычислив приведенную стоимость поступающих доходов. Оценка брендов, приведенная в табл. 5.3, включает измерение операционной прибыли для каждого бренда (после уплаты налогов и капитальных затрат), измерение доли чистого операционного дохода, приходящегося на долю каждого бренда, и наконец, капитализацию этих доходов. Ценность брендов компании можно увеличить за счет расширения спектра товаров или рынков. *Philip Morris* является признанным экспертом по международным продажам лицензий (франшиз) на использование своих брендов. Сила бренда «Harley-Davidson's» не только позволила компании назначить цену за свои мотоциклы почти на 40% выше, чем на аналогичные модели конкурентов, но и продавать лицензии на использование своего имени изготовителям одежды, кофейных кружек и сигарет, а также владельцам ресторанов.

Репутация может стать таким же неотъемлемым элементом компании, как и ее бренд. Чарльз Фомбран утверждает, что процветание и выживание компании зависят от поддержки, которую она может получить от своих сотрудников, клиентов, инвесторов и правительства.[12] Репутация компании — это наиболее ценный ресурс, причем речь здесь идет не только о покупателях, но и о сотрудниках компании, поставщиках (включая финансовые учреждения) и правительстве. В 2003 г. опрос, проведенный *Harris-Fombrun*, показал, что самыми высокими «показателями репутации» обладают компании *Johnson & Johnson*, *Harley-Davidson* и *Coca-Cola*.[13]

Технология является таким же нематериальным активом, как и репутация. Ее ценность также невозможно определить на основе анализа бухгалтерских балансов большинства компаний. Интеллектуальная собственность — патен-

Таблица 5.2. Крупные корпорации* с самым высоким отношением цены на акцию к балансовой стоимости

Компания	Отношение рыночной стоимости к балансовой	Отрасль	Страна
1. *Accenture*	27,6	Консалтинг	США
2. *Gillette*	17,9	Средства ухода за телом	США
3. *Anheuser Busch*	16,8	Пивоварение	США
4. *Gap*	17,0	Розничные продажи	США
5. *Kellogg*	16,0	Продукты питания	США
6. *Dell Computer*	15,9	Компьютеры	США
7. *Oracle*	12,2	Программное обеспечение	США
8. *GlaxoSmithKline*	11,0	Лекарственные препараты	Великобритания
9. *Hennes & Mauritz*	10,5	Розничные продажи	Швеция
10. *SAP*	10,1	Программное обеспечение	Германия
11. *SCM*	10,0	Компьютеры	США
12. *Pfizer*	9,9	Лекарственные препараты	США
13. *Unilever*	9,6	Потребительские товары	Великобритания–Нидерланды
14. *Coca-Cola*	9,3	Безалкогольные напитки	США
15. *Sysco*	9,1	Общественное питание	США
16. *Forest Labs*	8,5	Лекарственные препараты	США
17. *E-Bay*	8,2	Электронная торговля	США
18. *Pepsico*	8,0	Безалкогольные напитки	США
19. *Medtronic*	7,9	Медицинское оборудование	США
20. *3M*	7,8	Очень диверсифицированная	США
21. *Procter & Gamble*	7,8	Потребительские товары	США
22. *France Telecom*	7,6	Телекоммуникации	Франция
23. *Smith & Nephew*	6,7	Лекарственные препараты	Великобритания
24. *Johnson & Johnson*	6,7	Лекарственные препараты	США

* Эти компании входят в число 300 компаний мира, лидировавших по рыночной капитализации с наиболее высоким отношением рыночной стоимости акций к балансовой в мае 2003 г.

ИСТОЧНИК: Business Week «Global 1000», 2003.

ты, авторские права, коммерческие секреты и торговые марки — включает в себя технологические и художественные ресурсы, право собственности на которые определяется законодательно. За последние 20 лет компании стали гораздо внимательнее относиться к ценности своей интеллектуальной собственности. *Texas Instruments* — одна из первых компаний, осуществляющая управление своим патентным портфелем для того, чтобы максимизировать доход от продажи лицензий. Для некоторых компаний владение интеллектуальной собственностью выступает основным источником их рыночной стоимости. Здесь следует упомянуть о патентах *Qualcomm* на цифровую беспроводную телефонию и патент *Unisystem* на алгоритм сжатия данных «LZW».

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Человеческие ресурсы — *это производительные услуги*, которые люди предлагают фирме в форме своих навыков, знаний и способностей к суждению и при-

Таблица 5.3. Самые ценные мировые бренды, 2003 г.

Ранг	Бренд	Стоимость бренда в 2003 г., $млрд	Изменение по сравнению с 2002 г.	Страна происхождения
1	«Coca-Cola»	70,45	+1%	США
2	«Microsoft»	65,17	+2%	США
3	«IBM»	51,76	+1%	США
4	«GE»	42,34	+2%	США
5	«Intel»	31,11	+1%	США
6	«Nokia»	29,44	–2%	Финляндия
7	«Disney»	28,03	–4%	США
8	«McDonald's»	24,69	–6%	США
9	«Marlboro»	2218	–8%	США
10	«Mercedes»	21,31	+2%	Германия
11	«Toyota»	20,78	+7%	Япония
12	«Hewlett-Packard»	19,86	+18%	США
13	«Citibank»	18,57	+3%	США
14	«Ford»	17,07	–16%	США
15	«American Express»	16,29	+3%	США
16	«Gillette»	15,98	+7%	США
17	«Cisco»	15,57	–3%	США
18	«Honda»	15,63	+4%	Япония
19	«BMW»	15,11	+5%	Германия
20	«Sony»	13,15	–5%	Япония

ПРИМЕЧАНИЕ: стоимость бренда оценивается по чистой приведенной стоимости, которую можно извлечь из данного бренда. От дохода, произведенного компанией (или подразделением), «Interbrand» вычитает стоимость владения материальными ресурсами, затем вычитает доход, произведенный другими нематериальными активами. Наконец, «Interbrand» вычисляет силу бренда, основанную на лидерстве данного бренда на рынке, его стабильности и способности преодолевать географические и культурные границы. Сила бренда используется как индикатор потенциальных рисков доходности бренда, которая добавлена к учетной ставке, по которой дисконтируется будущий доход бренда.

ИСТОЧНИК: «Interbrand».

нятию решений. Человеческие ресурсы не отражаются в бухгалтерских балансах корпораций, поскольку люди не являются собственностью компании. Компании заключают контракт со служащими на приобретение их времени и опыта. Идентификация и оценка запаса человеческих ресурсов в фирме — сложный и трудоемкий процесс. Человеческие ресурсы оцениваются во время приема сотрудника на работу, когда квалификация и опыт служат индикаторами потенциала эффективной деятельности, а после принятия на службу обычно подтверждаются ежегодными отчетами сотрудника о проделанной работе.

Компании непрерывно ищут более эффективные методы оценки способности к работе и потенциала деятельности своих сотрудников (и потенциальных работников). В течение последних десяти лет оценка человеческих ресурсов приобрела более системный и комплексный характер. Организации стали гораздо меньше полагаться на формальную квалификацию и гораздо больше — на гибкость, способность к обучению и умение работать в команде. Многие компании создали специальные центры, призванные обеспечить всестороннюю и количественную оценку навыков и опыта отдельных служащих. *Моделирование компетентности* предполагает идентификацию совокупности навыков,

знаний, установок и ценностей, присущих лучшим исполнителям данного конкретного вида работы, и последующее сравнение каждого сотрудника с этим профилем.[14] Результаты таких оценок компетентности могут использоваться для определения потребности в обучении, подборе новых сотрудников или продвижения по службе уже имеющихся, а также для определения размера компенсации. Данный метод был впервые предложен Дэвидом Маклелландом из Гарвардского университета и впоследствии развит компаниями *McBer & Co* и *Hay Group*.[15] Главная особенность моделирования компетентности состоит в том, что оно учитывает не только технические и профессиональные способности, но и психологические и социальные навыки, которые приобретают решающее значение, объединяясь с первыми в процессе выполнения работы. Возникший в последнее время интерес к *эмоциональному интеллекту* отражает растущее признание важности социальных и эмоциональных навыков и ценностей.[16]

Способность служащих согласовывать свои усилия и объединять отдельные навыки зависит не только от их коммуникабельности, но также и от организационного контекста. Организационный контекст, влияющий на сотрудничество работников внутри компании, определяется ключевым нематериальным ресурсом – *культурой* организации. Ни для кого не секрет, что термин *«организационная культура»* страдает неточностью. Он имеет отношение к ценностям организации, традициям и социальным нормам. Исходя из представлений Питерса и Уотермана о том, что «фирмы с устойчивыми высокими финансовыми результатами характеризуются, как правило, четким набором базовых организационных ценностей, которые определяют способы управления бизнесом», Джей Барни рассматривает организационную культуру как ресурс фирмы, обладающий огромной стратегической важностью и потенциальной ценностью.[17]

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СПОСОБНОСТИ

Ресурсы сами по себе не будут производительными. Нейрохирург бесполезен, если рядом нет рентгенолога, анестезиолога, медсестер, хирургических инструментов, видеоаппаратуры и массы других ресурсов. Чтобы поставленная задача была решена, все ресурсы должны работать согласованно. Мы используем термин «организационная способность» для обозначения способности фирмы осуществлять специфическую производительную деятельность. Подобно человеку, который умеет играть на скрипке, кататься на коньках и говорить на китайском, организация может обладать способностями, необходимыми для производства разных штучек-дрючек, их сбыта по всей Латинской Америке, а также страхования рисков (хеджирования) этой международной сделки. Термины *«способность»* и *«компетентность»*, используемые в литературе, взаимозаменяемы.[18]

Прежде всего нас будут интересовать способности, которые могут сформировать основу для конкурентного преимущества. Селзник использовал термин *«отличительная компетентность»*, чтобы описать, в чем именно организация превосходит своих конкурентов.[19] Хэмэл и Прахалад придумали термин *«ключевые компетенции»*, чтобы выделить способности, основные для стратегии и эффективной деятельности фирмы.[20] Ключевые компетенции, согласно Хэмэлу и Прахаладу, характеризуются следующим:

- вносят непропорционально большой вклад в окончательную потребительскую ценность или эффективность создания этой ценности;
- обеспечивают основу для проникновения на новые рынки.[21]

Хэмэл и Прахалад критикуют американские компании за то, что они отдают предпочтение управлению продуктами, а не компетентностью. Они сравнивают развитие стратегий компаний *Sony* и *RCA* в области бытовой электроники. Обе компании были аутсайдерами на национальном рынке видеоаппаратуры. *RCA* представила свою систему видеодисков, а *Sony* — свою систему видеозаписи «Betamax». Для *RCA* неудача первого продукта стала концом венчурного предприятия на внутреннем рынке видеосистем и знаменовала собой постепенный уход компании с рынка бытовой электроники. *RCA* была приобретена компанией *GE*, которая затем продала все свои подразделения, занимающиеся бытовой электроникой, французской компании *Thomson*. Что касается *Sony*, то она, признав неудачу с «Betamax», продолжала развивать свои способности в сфере технологий для видео. Непрерывное развитие и модернизация способностей в конечном итоге привели к созданию целой серии успешных товаров — от видео- и цифровых камер до игровых приставок «PlayStation».

Развитие компании *Canon* также демонстрирует, что ее стратегия делает акцент на способностях, а не на товарах. Технологические способности *Canon* заключаются в умении объединить микроэлектронику, точную оптику и точное машиностроение. На рис. 5.5 показано, как эти технологии способствовали выводу на рынок новых видов продукции *Canon* в конце 1980-х гг.

РИСУНОК

Продукты и способности *Canon*

КЛАССИФИКАЦИЯ СПОСОБНОСТЕЙ: ФУНКЦИИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ

Чтобы идентифицировать способности фирмы, у нас должно быть основание для классификации и разделения видов ее деятельности. При этом обычно применяются два подхода:

1. *Функциональный анализ* идентифицирует организационные способности относительно каждой принципиальной функциональной области деятельности фирмы. В табл. 5.4 приведена классификация важнейших

функций фирмы и указаны организационные способности, относящиеся к каждой функции.

2. *Анализ цепочки ценности* выстраивает действия фирмы в последовательную цепь. Майкл Портер, говоря о цепочке ценности, выделяет *основную деятельность* (связанную с трансформацией вводимых ресурсов и взаимодействием с покупателями) и *вспомогательную деятельность* (рис. 5.6). Цепочка ценности Портера идентифицирует несколько видов деятельности, определяемых в широком смысле, которые можно разложить на составляющие элементы, чтобы более детально идентифицировать виды деятельности фирмы (и способности, относящиеся к каждому из них). Например, маркетинг мог включать в себя анализ рыночной конъюнктуры, пробный маркетинг, рекламу, стимулирование сбыта, ценовую политику и отношения с дилерами.[22]

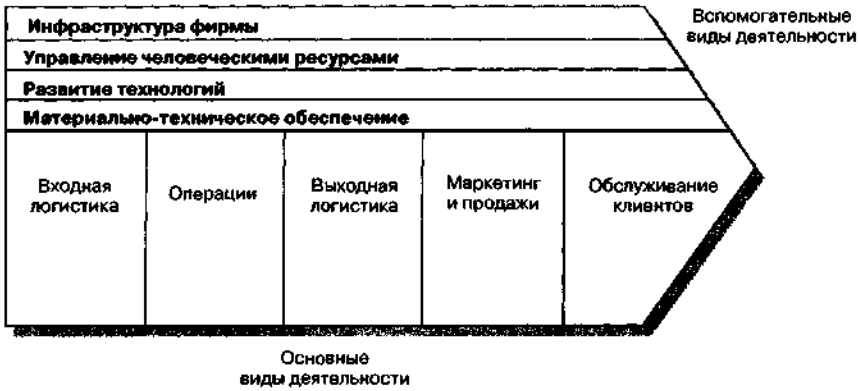


РИСУНОК 5.6

Цепочка ценностей Портера

СТРУКТУРА СПОСОБНОСТИ

Хотя концепция организации, обладающей способностью (или компетентностью) для выполнения определенных действий, достаточно проста, понять структуру и характеристики этой способности намного сложнее. Почему компания *3M* смогла добиться столь выдающихся успехов в разработке новых товаров для удовлетворения множества домашних, офисных и медицинских потребностей? Как удается торговой сети *Wal-Mart* неустанно сочетать акцент на стоимости с гибкостью и адаптивностью? Почему *Toyota* опередила компании *Ford* или *GM* в развитии новых моделей автомобилей и сумела наладить их производство в глобальном масштабе? Мы можем выдвигать любые гипотезы, чтобы ответить на поставленные вопросы, но факт остается фактом: на самом деле мы не знаем, как создаются организационные способности, как они реализуются и почему некоторые компании, опираясь на свои способности, достигают более высоких результатов, чем все остальные. Чтобы начать в них разбираться, давайте прежде всего рассмотрим их структуру.

Способность как рутина

Организационная способность требует, чтобы опыт различных людей был объединен с основным оборудованием, технологией и другими ресурсами. Но как

Таблица 5.4. Функциональная классификация организационных способностей

Функциональная область	Способность	Примеры компаний
Корпоративные функции управления	• Финансовый контроль	*ExxonMobil, PepsiCo*
	• Стратегическое управление различными направлениями бизнеса	*General Electric, Procter & Gamble*
	• Стратегическая инновация	*British Petroleum*
	• Координация различных подразделений	*Unilever, Shell*
	• Управление поглощениями	*ConAgra, Cisco Systems*
	• Международный менеджмент	*Shell, Citigroup*
Управление информацией	• Всесторонняя, интегрированная сеть MIS, связанная с системой принятия решений руководством	*Wal-Mart, Capital One, Dell Computer*
НИОКР	• Исследования	*IBM, Merck*
	• Инновационная разработка нового товара	*Sony, 3M*
	• Ускоренный цикл разработки нового товара	*Canon*
Операции	• Эффективность в производственном масштабе	*Briggs & Stratton, YKK*
	• Повышение эффективности операций	*Toyota, Harley-Davidson*
	• Гибкость и скорость реагирования	*Zara, Four Seasons Hotels*
Разработка товара	• Способность к проектированию	*Nokia, Apple Computer*
Маркетинг	• Управление брендом	*P&G, Altria*
	• Улучшение репутации за счет качества	*Johnson & Johnson*
	• Восприимчивость к рыночным трендам	*MTV, L'Oreal*
Продажи и дистрибуция	• Эффективное стимулирование и осуществление продаж	*PepsiCo, Pfizer*
	• Эффективность и скорость обработки заказов	*L. L. Bean, Dell Computer*
	• Скорость дистрибуции	*Amazon.com, Zara*
	• Качество и эффективность обслуживания клиентов	*Singapore Airlines, Caterpillar*

именно происходит эта интеграция? Фактически все виды производственной деятельности подразумевают, что команды людей совершают четко скоординированные действия без особых указаний или устных распоряжений. Ричард Нельсон и Сидней Уинтер использовали понятие *«организационная рутина»*, описывающее регулярные и предсказуемые модели, представляющие собой определенную последовательность скоординированных действий людей.[23] Подобный заведенный порядок лежит в основе большинства организационных способностей. На производственном уровне именно заведенный порядок управляет прохождением сырья и деталей через производственный процесс и получением готовой продукции. Продажи, оформление заказов, дистрибуция и обслуживание клиентов точно так же осуществляются посредством множества стандартизированных и взаимодополняющих рутинных процедур. Даже деятельность высшего исполнительного руководства включает в себя рутинные процедуры: контроль эффективности деятельности бизнес-единиц, составление бюджета и стратегическое планирование.

Заведенный порядок для организации — это все равно, что навыки для человека. Индивидуальные навыки выполняются полуавтоматически, без сознательной координации. Точно так же на уровне фирмы организационные рутинные процедуры основаны на подразумеваемом знании и взаимопонимании членов одной команды. Как правило, невозможно полностью описать словами, как именно выполняется рутинное действие каждым членом команды (включая менеджера или руководителя группы).

Если индивидуальные навыки не использовать регулярно, то они «ржавеют» и приходят в негодность. Точно так же организациям очень трудно сохранить скоординированную реакцию на непредвиденные обстоятельства, которые возникают достаточно редко. Следовательно, необходимо найти компромисс между эффективностью и гибкостью. Ограниченный репертуар рутинных процедур можно выполнять чрезвычайно эффективно и практически идеально координированно. Однако эта же самая организация может столкнуться с огромными трудностями, реагируя на новую для себя ситуацию.[24]

Рутинизация — это существенный шаг в превращении указаний и методов деятельности в организационные способности. В каждом ресторане «Macdonald's» оперативное руководство обеспечивает точные указания по управлению каждым видом операций, от местоположения соленого огурца в гамбургере до обслуживания аппарата по изготовлению молочного коктейля. В действительности оперативное руководство редко имеет отношение к повседневным операциям, поскольку вследствие ежедневного их повторения и постоянного обучения сотрудников, как на рабочих местах, так и с отрывом от производства, выполнение заданий становится рутиной.

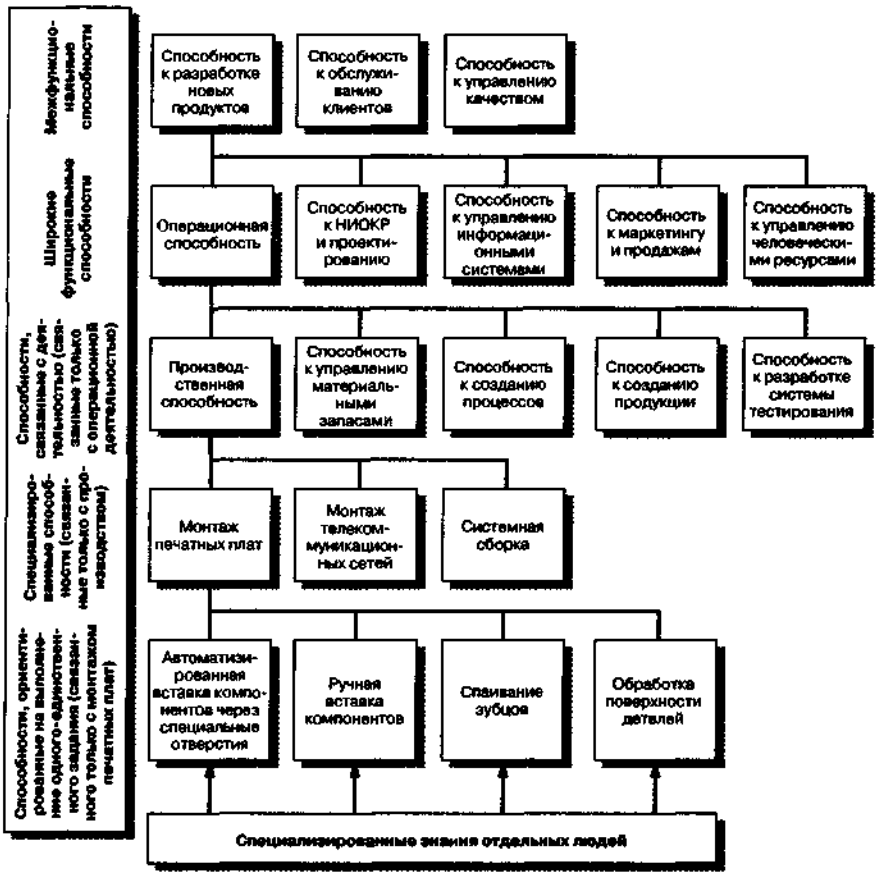
Иерархия способностей

Посмотрим ли мы на способности с точки зрения функционального подхода или цепочки ценностей, становится очевидным, что основные функции или виды деятельности цепочки ценности можно разделить на более специализированные способности, присущие небольшой группе ресурсов. То, что мы наблюдаем, и есть иерархия способностей, когда общие, определяемые в широком смысле способности формируются за счет интеграции более специализированных способностей. Давайте рассмотрим ряд примеров:

- способность больницы лечить сердечно-сосудистые заболевания зависит от интеграции ее способностей поставить диагноз пациенту, осуществить хирургическую операцию на сердце, подготовить пациента к операции и обеспечить ему послеоперационный уход, а также от эффективной деятельности администрации и вспомогательных служб;
- производственная способность компании *Toyota* — ее система «малозатратного производства» — представляет собой очень сложную организационную способность, требующую интеграции большого количества более специфических способностей, касающихся производства определенных деталей и узлов, управления цепочкой поставок, планирования производства, процессов сборки, процедур проверки качества, системы управления инновациями, непрерывного совершенствования и механизмов контроля состояния материально-товарных запасов.

Функциональные способности включают в себя много специализированных способностей, касающихся выполнения отдельных задач. На более высоком уровне интеграции находятся способности, требующие наличия межфункциональной интеграции. Так, способность к разработке новых товаров потребует интеграции НИОКР, маркетинга, производства, финансов и стратегического планирования.[25] На рис. 5.7 показан неполный анализ иерархии способностей на примере изготовителя телекоммуникационного оборудования.

Способности более высокого уровня включают в себя интегрированные способности более низкого уровня, но подобная интеграция сама по себе уже непроста. Функциональные способности нельзя объединить простым сложе-



РИСУНОК

Иерархическая природа способностей изготовителя PBXs

нием, для этого необходимо интегрировать индивидуальные знания специалистов в области отдельных функций. Вот почему способности высокого уровня так сложно реализовать. Разработка нового вида продукции требует интеграции широкого спектра разнообразных специализированных знаний и навыков. Тем не менее существующие коммуникационные ограничения означают, что число людей, непосредственно вовлеченных в процесс, ограничено. Наиболее частым решением в такой ситуации является создание межфункциональных команд по разработке товара. Хотя на первый взгляд организация таких команд кажется довольно простым делом, исследование разработок новых видов продукции говорит о том, что главная проблема заключается в способности команды получить доступ к обширному запасу специальных знаний, интегрировать его и в дальнейшем внедрить в новый товар. Главным достижением японских промышленных корпораций стало создание структур и паттернов координации, необходимых для интеграции всего широкого спектра знаний и сокращения продолжительности производственного цикла на разработку нового изделия. Такие компании, как *Toyota*, *Sony* и *Canon*, до сих пор остаются лидерами в развитии структур и систем быстрой разработки новых видов продукции.

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ПРИБЫЛЬНОСТИ РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ

Итак, мы выяснили, что представляют собой ресурсы и способности и как они могут поддержать долгосрочное фокусирование на стратегии компании, каким образом мы сможем это выявить. Однако если основным фокусом этой книги является изучение стремления к прибыли, то нам потребуется оценить потенциал прибыльности ресурсов и способностей компании. Прибыль, которую фирма получает от своих ресурсов и способностей, определяется тремя факторами: способностями *достигать* конкурентного преимущества, *поддерживать устойчивое* конкурентное преимущество и *присваивать результаты* конкурентного преимущества. Каждый фактор зависит от множества ресурсных характеристик. Рисунок 5.8 демонстрирует ключевые взаимосвязи.

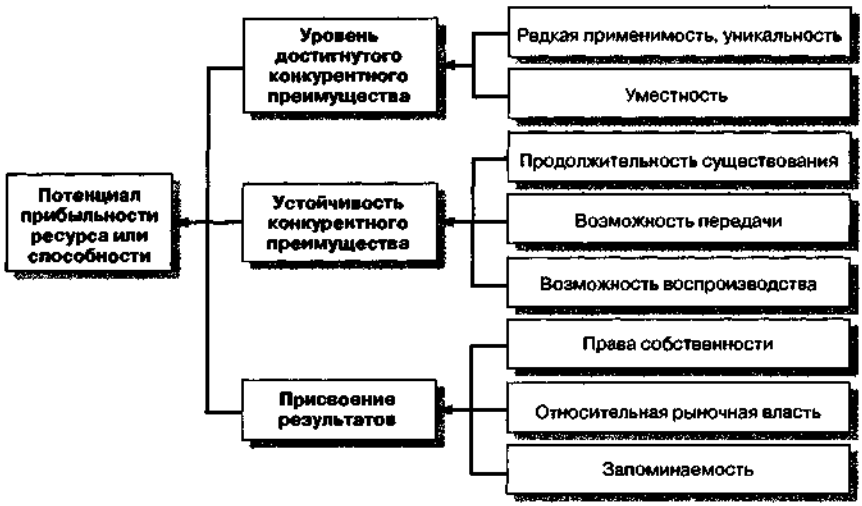


РИСУНОК 5.8

Потенциальная прибыльность ресурсов и способностей

ДОСТИЖЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Чтобы получить конкурентное преимущество на основе ресурса или способности, необходимы два условия:

1. *Уникальность*. Если ресурс или способность широкодоступны внутри отрасли, они могут стать причиной для конкуренции, но не обеспечат прочной основы для получения конкурентного преимущества. При разработке нефтяных и газовых месторождений такие новые технологии, как направленное бурение или трехмерный сейсмический анализ, являются жизненно важными для сокращения затрат на нахождение новых месторождений. Однако эти технологии широкодоступны для нефтяных и высокотехнологичных компаний и необходимы «для игры», но недостаточны для победы.
2. *Уместность*. Ресурс или способность должны иметь отношение к ключевым факторам успеха на рынке. На некоторых британских угольных

шахтах есть замечательные духовые оркестры. К сожалению, эти оркестры мало чем смогли помочь шахтам в конкуренции с дешевым импортным углем и газом из Северного моря. Когда банковские услуги для физических лиц стали предоставляться посредством банкоматов и онлайновых операций, розничные сети филиалов банков оказались малопригодными для обслуживания клиентов. Таким образом, ресурсы и способности обладают ценностью только в том случае, если они имеют отношение к одному или нескольким основным факторам успеха в отрасли: они должны помогать фирме создавать ценности для покупателей или выживать в конкурентной борьбе.

СОХРАНЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Прибыль, заработанная благодаря ресурсам и способностям, зависит не только от того, насколько они могут обеспечить конкурентное преимущество, но и от того, как долго удастся сохранить это преимущество. Это определяется долговечностью самих ресурсов и способностей, а также тем, смогут ли конкуренты *скопировать* конкурентное преимущество фирмы. Ресурсы и способности поддаются имитации, если их можно *передавать* или *воспроизводить*.

Продолжительность существования

Одни ресурсы более долговечны, чем другие, и, следовательно, обеспечивают более прочную базу для конкурентного преимущества. Скорость технологических изменений сокращает «срок жизни» полезного использования большинства ресурсов, в том числе основного оборудования и защищенной правами собственности технологии. Репутация же, напротив, со временем может лишь становиться прочнее. Такие бренды, как соусы «Heinz», хлопья «KelloggV», супы «Campbell», пылесосы «Hoover», швейные машины «Singer» и «Coca-Cola», остаются лидерами рынка в течение ста и более лет. Репутация корпорации также отличается долговечностью, если она не запятнана преступлениями или глупыми ошибками.

Возможность передачи

Самое простое средство приобрести ресурсы и способности, необходимые для того, чтобы имитировать стратегию другой фирмы, — это купить их. Если конкуренты могут приобрести ресурсы, необходимые для имитации стратегии успешной компании, то конкурентное преимущество последней будет недолгим. Возможность купить ресурс или способность зависит от того, насколько они подлежат передаче, т. е. от их мобильности. Одни ресурсы — финансы, сырье, детали, станки, производимые поставщиками оборудования, а также трудовые ресурсы — работники, обладающие стандартными навыками (например, повара быстрого обслуживания или бухгалтеры), — подлежат передаче и их несложно купить или продать. Другие ресурсы передавать гораздо сложнее из-за их специфичности или обесценивания в процессе передачи.[26]

Источниками отсутствия мобильности являются:

- географическая неподвижность природных ресурсов, крупногабаритных видов основного оборудования и некоторых категорий сотрудников, которая мешает фирмам приобретать эти ресурсы, не меняя собственного местоположения;
- неполная информация относительно качества и производительности ресурсов, что создает значительные риски для фирм, которые стремятся их

приобрести. Эта неполнота особенно важна, когда речь заходит о человеческих ресурсах. Люди очень сильно отличаются друг от друга, а эффективность их деятельности зависит от определенного контекста, особенно в условиях командной работы.[27] Продавцы ресурсов лучше информированы о характеристиках ресурсов, предлагаемых ими, чем потенциальные покупатели. Это создает определенные проблемы для фирм, стремящихся приобрести ресурсы.[28] Джей Барни показал, что различная оценка фирмами своих ресурсов может привести к тому, что цена на одни ресурсы будет заниженной, а на другие — завышенной, что порождает различия в показателях прибыльности фирм;[29]

- взаимодополняемость (комплементарность) ресурсов, которая означает, что изъятие ресурса из его «родной команды» ведет к утрате им производительности и ценности. Так, если репутация бренда связана с компанией, создавшей его, то смена владельца бренда наносит удар его ценности. Когда братья Аль-Файед приобрели универмаг «Harrods», это вызвало беспокойство по поводу того, что иностранные владельцы могут нанести урон репутации «Harrods» как истинно английского универмага. Менеджеры, как и спортивные звезды, могут оказаться не способными повторить свои прошлые достижения с новой командой;
- организационные способности, в силу того, что они базируются на групповых ресурсах и являются менее мобильными, чем индивидуальные ресурсы. Хотя можно передать целую команду (в инвестиционном банковском бизнесе принято, что целые команды аналитиков или M&A банкиров переходят из одного банка в другой), ее зависимость от системы отношений и корпоративной культуры может создать трудности для воссоздания способностей команды в новой компании.

Возможность воспроизводства

Если фирма не может купить ресурс или способность, она вынуждена сама создавать их. В сфере финансовых услуг такие инновации, как обменные процентные ставки, облигации с отрывными купонами, фьючерсные сделки на электроэнергию, опционы и большинство других их производных, могут быть легко скопированы конкурентами. В отличие от инноваций в механике или химии финансовых нововведений, которые можно запатентовать, очень мало. В розничной продаже конкуренты могут легко скопировать преимущества, проистекающие из местоположения торговой точки, технологии продажи, оплаты кредитными картами и увеличения продолжительности рабочего дня.

Гораздо сложнее воспроизвести способности, базирующиеся на сложных организационных рутинных процедурах. *National Federal Express*, служба срочной доставки, и система производства стали *Nucor's*, сочетающие эффективность с гибкостью, являются сложными организационными способностями, основанными на уникальных корпоративных культурах. Некоторые способности на первый взгляд кажутся простыми, но скопировать их очень трудно. Календарное планирование и кружки качества — относительно простые методы, эффективно используемые японскими компаниями. Хотя ни один из этих методов не требует передовых производственных технологий или сложных информационных систем, их использование зависит от высокого уровня сотрудничества, подкрепленного коммуникацией и доверием. Поэтому многие американские и европейские фирмы столкнулись с трудностями при их использовании.

Даже если воспроизводство возможно, фирмы могут извлечь выгоду из того факта, что их ресурсы и способности, накопленные в течение длительного вре-

мени, являются зачастую менее дорогостоящими и более производительными, чем точно такие же активы, быстро накопленные потенциальными имитаторами. Ингмар Дирикс и Карел Кул выделяют несколько источников получения преимущества за счет накопленных запасов ресурсов и способностей:

- *эффект от масштабности активов* имеет место в тех случаях, когда фирма изначально обладала прочным положением в отношении технологии, каналов дистрибуции или репутации, что облегчает дальнейшее аккумулирование этих ресурсов;
- *отрицательные последствия нехватки времени* — это дополнительные затраты, понесенные фирмами-имитаторами, которые пытаются быстро аккумулировать ресурс или способность. Таким образом, «программы ускорения» НИОКР и рекламные «блиц»-кампании обеспечивают меньшую производительность, чем если бы аналогичные расходы были совершены за более длительный период.[30]

ПРИСВОЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Кто получает доход, генерируемый ресурсом или способностью? Обычно мы считаем, что такие доходы накапливаются у владельца ресурса или способности. Однако собственность не всегда четко очерчена. Особенно трудно определить границу между человеческим капиталом, принадлежащим служащему, и ноу-хау компании. Когда в марте 1993 г. главный специалист *General Motors* по снижению затрат Хосе Игнасио Лопес де Арриортуа вместе со своей командой уволился из корпорации и перешел на работу в компанию *Volkswagen*, произвел ли он передачу своих индивидуальных знаний и опыта или украл коммерческие секреты *General Motors*?[31] Чарльз Фергюсон утверждает, что когда инженеры и менеджеры увольняются из высокотехнологичной компании, с тем чтобы организовать собственный бизнес, это не просто предпринимательство на основе высоких технологий — это настоящее использование знаний корпорации для получения частной выгоды.[32] Приобретение наукоемких компаний всегда оказывается рискованным делом, потому что после этого могут уйти ключевые сотрудники (см. вставку 5.3). Распространенность товариществ (а не акционерных обществ) в сфере профессиональных услуг (услуг адвокатов, бухгалтеров и консультантов по управлению) отражает желание установить более тесные связи между бизнесом и его основными человеческими активами.

Чем более расплывчато определены права собственности на ресурсы и способности, тем большую важность приобретает относительная рыночная власть при решении вопроса о разделе доходов между фирмой и ее индивидуальными членами. В случае организационных способностей равновесие сил между фирмой и отдельным служащим зависит главным образом от взаимосвязи между навыками отдельных людей и организационными рутинными процедурами. Чем больше индивидуальных навыков и знаний впаяны в организационную рутину и чем больше они зависят от корпоративных систем и репутации, тем слабее позиция работника по сравнению с положением фирмы.

И наоборот, чем больше организационная способность отождествляется с профессиональными навыками отдельных сотрудников, чем эффективнее эти сотрудники используют рыночную власть, тем лучше будут условия, предоставленные им компаниями. Если можно четко идентифицировать вклад отдельного работника в производительность фирмы и если работник мобилен, а его навыки могут обеспечить такую же производительность другим фирмам, то этот

сотрудник занимает достаточно сильную позицию, чтобы претендовать на существенную долю своего вклада в добавленную ценность фирмы. Если повышение эффективности команды, посещаемости игр и телевизионных рейтингов, которые Кевин Гарнетт обеспечил клубу «Minnesota Timberwolves», сработают для любой другой баскетбольной команды, то контракт на $100 млн, подписанный Гарнеттом в октябре 2003 г., полностью исчерпывает ценность, которую приносит Гарнетт. Точно так же из $200 млн, заплаченных мадридским «Реалом» за переход в него таких звезд футбола, как Зинедин Зидан, Луис Фиго, Роналдо и Дэвид Бэкхем, команда, по всей вероятности, сможет оставить себе весьма незначительную ценность. В последнее время инвестиционные банки и консалтинговые компании любят подчеркивать командную природу своих способностей. Преуменьшая роль индивидуального опыта, они могут улучшить потенциал своей фирмы, приписывая доходы своим способностям.

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО: КАК ЗАСТАВИТЬ РАБОТАТЬ РЕСУРСЫ И СПОСОБНОСТИ

Несмотря на признание того, что ресурсы и способности являются важным источником эффективной деятельности, лишь немногие компании смогли добиться сколько-нибудь значительного успеха в применении принципов системного анализа способностей и ресурсов. Позвольте мне предложить простой пошаговый подход, посредством которого компания может оценить свои ресурсы и способности, а затем использовать эту оценку для формулирования стратегии.

ШАГ 1. ИДЕНТИФИКАЦИЯ ГЛАВНЫХ РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ

Составление исходного списка главных ресурсов и способностей можно рассматривать с точки зрения и спроса, и предложения. Что касается спроса, то мы можем начать с ключевых факторов успеха (см. гл. 3). Какие факторы определяют, почему одни фирмы отрасли успешнее других, на каких ресурсах и способностях базируются эти факторы успеха? Предположим, что мы оцениваем ресурсы и способности компании *Volkswagen AG*, немецкого производителя автомобилей. С точки зрения спроса мы должны начать с анализа факторов успеха компании в мировой индустрии автомобилестроения: низкозатратное производство, привлекательный дизайн новых моделей, воплощающих в себе новейшие технологии, и финансовая устойчивость, позволяющая выдерживать колебания рыночной активности и требуемые в отрасли крупные инвестиции. Какие способности и ресурсы позволяют реализовать эти ключевые факторы успеха? К ним относятся производственные мощности, способности к разработке новых изделий, эффективное управление цепочкой поставок, дистрибуция в масштабах всего земного шара, сила брендов, заводы, обеспечивающие эффективность за счет масштабов производства, оснащенные современным оборудованием, благоприятный баланс и т. д. Чтобы структурировать и классифицировать эти разнообразные ресурсы и способности, полезно взглянуть на цепочку ценности компании с точки зрения предложения. В какой цепочке различных видов деятельности участвует компания, начиная от разработки нового товара до покупки, управления цепочкой поставок, производством комплектующих, сборкой, содействия дилерам и послепродажного обслуживания? Тогда мы сможем проанализировать способности на каждой стадии этой цепочки и ресурсы, подкрепляющие эти способности.

ВСТАВКА 5.3

Gucci: Когда ваше конкурентное преимущество уходит

Десятого сентября 2001 г. французский ритейлер *Pinault Printemps Redoute* (*PPR*) согласился приобрести 67% акций *Gucci Group* — итальянского дома мод и изготовителя предметов роскоши. Впоследствии *PPR* предложил купить контрольный пакет акций *Gucci* по цене $85,52 за акцию. Четвертого ноября 2003 г. менеджеры и акционеры этих двух компаний были ошеломлены известием о том, что председатель Доменико Де Соль и вице-председатель Том Форд Дома мод *Gucci* уходят из компании в апреле 2004 г.

Этот дуэт руководил превращением *Gucci* из хаотичной семейной фирмы с чересчур широко лицензированным брендом, пребывающей на грани банкротства, в основного конкурента компании *LVMH* — мощного производителя предметов роскоши. Том Форд, будучи руководителем дизайнерского отдела, сделал «Gucci» самой ходовой маркой благодаря модным показам, превращавшимся, по сути дела, в шоу рок-музыкантов, общению со знаменитостями и найму таких молодых дизайнеров, как Стелла Маккарти и Александр Маккуин. Благодаря хитроумному руководству Де Соля удалось ввести тщательное планирование и финансовую дисциплину, которые обеспечили глобальное присутствие *Gucci* (особенно в странах Азии).

Насколько серьезным ударом стал уход Де Соля и Тома Форда для родительской компании *PPR*? В принципе, можно было бы нанять нового исполнительного директора и нового руководителя дизайнерского подразделения. На практике же таланты Де Соля и Тома Форда оказались редким товаром. Особенно редкой была комбинация руководителя дизайнерского направления и исполнительного директора, которые успешно сотрудничали друг с другом и имели общее видение. И как это повлияло на бренд «Gucci»? «Gucci» и его сестринский бренд «Yves Saint Laurent» практически были синонимами имени Тома Форда. Больше всего беспокойства вызывало то, что Де Соль и Том Форд могли создать новый Дом мод, способный стать конкурентом *Gucci*.

Реакция фондовой биржи была зловещей. 3 ноября 2003 г. цена акции *Gucci* составляла $86,10; 6 ноября она упала до $84,60. Однако поскольку компания *PPR* не дала никаких гарантий того, что приобретет свою долю акций по цене $85,52, аналитики подсчитали, что акции *Gucci* пойдут на торги по цене около $74. В результате после ухода Де Соля и Форда Модный дом *Gucci* стали оценивать на $1,2 млрд меньше.

ИСТОЧНИК: адаптированный вариант статьи из газеты «Financial Times», 5–8 ноября, 2003.

ШАГ 2. ОЦЕНКА РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ

Ресурсы и способности необходимо оценивать по двум основным критериям. Во-первых, это их *важность*: какие ресурсы и способности наиболее важны для приобретения устойчивого конкурентного преимущества? Во-вторых, какие у нас есть сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами?

Оценка важности

При оценке самых важных ресурсов и способностей возникает искушение сделать акцент на критериях потребительского выбора. Однако мы должны помнить, что наша конечная цель состоит не в том, чтобы привлечь покупателей, а в том, чтобы получать максимально большую прибыль с помощью приобретения устойчивого конкурентного преимущества. С этой целью мы должны выйти за рамки потребительского выбора и обратиться к глубинным стратегическим характеристикам ресурсов и способностей. Нам надо рассмотреть набор оценочных критериев, выделенных в Шаге 1 «Идентификация главных ресурсов и способностей». Что касается компании *Volkswagen* и автопромышленности в целом, то для успешной конкуренции в этом бизнесе существенное значение имеют многие ресурсы и способности, но лишь единицы из них встречаются

достаточно часто (так, в этой отрасли получила широкое распространение способность к всеобщему управлению качеством (*TQM*) и технологически продвинутое сборочное производство). Другие же способности, например способность к информационным технологиям или дизайну, предоставляются сторонними специалистами (благодаря аутсорсингу). Эти способности «должны быть, чтобы участвовать в игре», но от них не «требуется победы». С другой стороны, такие ресурсы, как сильный бренд, глобальная сеть дистрибуции и способности к ускоренной разработке нового изделия и к глобальной логистике, не так легко приобрести или самостоятельно развить внутри фирмы — они имеют решающее значение для приобретения и сохранения конкурентного преимущества.

Оценка относительной силы

Объективный сравнительный анализ сильных и слабых сторон ресурсов и способностей компании относительно конкурентов — дело непростое. Оценивая область своей собственной компетенции, организации нередко становятся жертвой былой славы, надежд на будущее и готовности принимать желаемое за действительное. Столь распространенная в компаниях — особенно среди топ-менеджеров — гордыня означает, что успех бизнеса зачастую сеет семена будущего краха компании.[33] Среди потерпевших крах американских и британских промышленных компаний есть немало тех, кого ослепил прежний успех, вызвав стагнацию способностей и снижение конкурентоспособности:

- английская компания *Sheffield* когда-то поставляла столовые приборы и серебро во все страны мира. Слепая уверенность в превосходстве собственных производственных навыков и качестве товаров внесла свой вклад в практическое исчезновение компании, столкнувшейся с иностранными конкурентами;[34]
- отсутствие национальной конкуренции и свободный доступ к источникам угля и железной руды способствовали процветанию самодовольства и шовинизма у американских сталеваров, убежденных в собственном технологическом мастерстве и превосходном качестве американской стали. Пренебрежение к новым технологическим процессам и потребительским предпочтениям привело к быстрому спаду отрасли, столкнувшейся с конкуренцией со стороны импортеров и американских мини-заводов.[35]

Фирмы могут не знать о способностях, которыми они обладают. В середине 1950-х гг. Ричард и Морис Макдоналд владели единственным рестораном гамбургеров в Сан-Бернардино, штат Калифорния. Рэй Крок, который в то время торговал молочными коктейлями, увидел достоинства подхода братьев Макдоналдов к быстрому питанию и потенциал, таящийся в воспроизводстве их системы.[36] У сети кафетериев «Starbucks» удивительно похожая история. Заезжий продавец товаров для дома Говард Шульц разглядел потенциал этого оригинального кафе в Сиэтле и незамедлительно приобрел его.

Чтобы идентифицировать и оценить способности компании, менеджеры должны смотреть на вещи широко, глубоко и с разных точек зрения. Начальная точка — это обсуждение и обзор ситуации внутри компании. Фокус-группы, состоящие из менеджеров компании, могут оказаться очень полезными: они обеспечат обмен идеями и фактами и помогут прийти к консенсусу относительно профиля ресурсов и способностей организации. Изучение истории может дать очень плодотворные идеи на основании информации о том, с какими проектами и инициативами компания прекрасно справилась, или, наоборот, в чем она потерпела крах?

Наконец, чтобы перейти от субъективного уровня анализа к объективному, для количественной оценки эффективности работы компании по сравнению с конкурентами существует очень полезный инструмент — *бенчмаркинг*. Он представляет собой «процесс идентификации, понимания и адаптации лучших практик любых организаций мира, которые помогут вашей организации повысить эффективность своей деятельности».[37] Прежде чем улучшать методы работы собственной компании, необходимо оценить ее эффективность. Что касается оценки способностей, бенчмаркинг предлагает систематизированную схему и методологию идентификации определенных функций и процессов и последующего сравнения их эффективности с другими компаниями. Результаты исследований *McKinsey & Co.* продемонстрировали, что лучшие и средние по эффективности компании существенно различаются между собой по широкому спектру параметров.[38] Во многих компаниях бенчмаркинг сыграл ключевую роль в модификации способностей. Вот ряд примеров:

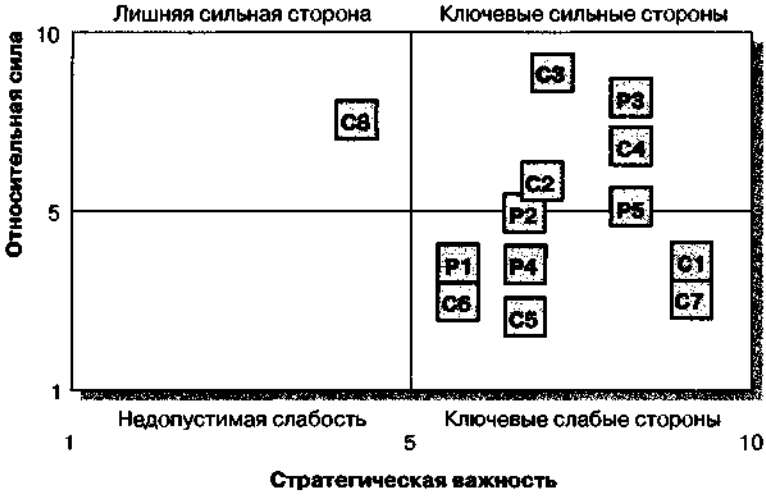
- возрождение компании *Xerox* в 1980-х гг. в значительной степени было обусловлено тем, что компания провела детальный сравнительный анализ, выявивший подавляющее превосходство японских конкурентов в отношении эффективности затрат, качества и разработки новых видов продукции. Руководство поощряло все подразделения компании подходить ко всему с глобальной точки зрения и идентифицировать лучшие мировые компании, которые можно было бы использовать в качестве образцов для бенчмаркинга. Так, в сфере контроля материально-товарных запасов и реагирования на запросы покупателей *Xerox* выбрала себе в качестве примера *L.L. Bean*, компанию, занимающуюся прямой рассылкой предметов одежды;
- вице-президент *Bank of America* Мартин Шин рассказал следующее: «По всем вопросам, связанным с бенчмаркингом, мы очень много работали с *Royal Bank of Canada*, поскольку наши банки примерно одинакового размера и исповедуют одинаковую философию, и при этом мы не являемся непосредственными конкурентами. Мы обменялись с ними разработанными процессами к обоюдной выгоде. Мы занимаемся бенчмаркингом благодаря работе исследовательской комиссии, в отчетах которой описываются наши конкуренты под вымышленными названиями. Эта комиссия призвана выявлять все ошибки. Конечно, вы не можете спуститься до уровня издержек на единицу продукции или уровня системных задач. Но если в компании, используемой для бенчмаркинга, работает 22 человека, а у нас — 60, то мы можем спокойно сидеть, пытаясь понять, что же произойдет в дальнейшем».

В конечном итоге оценка ресурсов и способностей заключается не в точных цифрах, а в идеях и понимании происходящего. В каждой организации есть некоторые виды деятельности, в которых она преуспевает или может преуспеть. Если говорить о *Federal Express*, то это система, гарантирующая доставку в течение суток после отправления в любой точке Соединенных Штатов. В корпорации *BMW* — это способность сочетать инженерные разработки мирового класса с превосходным дизайном и чрезвычайно эффективным маркетингом. Рестораны «McDonald's» продают миллионы гамбургеров в тысячах торговых точках, разбросанных по всему миру, причем делают это, гарантируя абсолютно одинаковое качество продукции, обслуживания клиента и соблюдения правил гигиены. Что касается *General Electric*, то эта компания обладает системой корпоративного управления, которое регулирует координацию, инновации, гибкость и финансовую дисциплину в одной из самых крупных и диверсифи-

цированных корпораций в мире. Все эти компании являются примерами очень успешных предприятий. Одной из причин их успеха является понимание того, что они умеют делать лучше других, и разработка стратегии на этом основании. Проблема неэффективных компаний заключается не в отсутствии отличительных способностей, а в том, что они не в состоянии распознать и эффективно применять их.

Сочетание важности и относительной силы

Соединение этих двух критериев — важности и относительной силы — позволяет нам выявить ключевые сильные и слабые стороны компании. Рассмотрим, например, *Volkswagen AG*. В табл. 5.5 приведена частичная (и гипотетическая) идентификация и оценка ресурсов и способностей *Volkswagen* в конце 1990-х гг. по двум критериям: важности и относительной силы. На рис. 5.9 оба сведены воедино. Разделение рисунка на четыре сектора позволяет нам идентифицировать те ресурсы и способности, которые мы можем считать главными сильными и слабыми сторонами. Например, в соответствии с нашей оценкой ключевыми сильными сторонами *Volkswagen* являются завод и оборудование, технические способности, производственные мощности и управление цепочкой поставок. К основным слабостям *Volkswagen* можно отнести дистрибуцию (относительно слабое присутствие в США и Японии), разработки новых изделий (бессистемная отчетность об ускоренной разработке новых моделей, способных завоевать рынок) и управление финансами.



ПРИМЕЧАНИЕ: основано на рейтингах ресурсов и способностей, приведенных в табл. 5.5.

РИСУНОК 5.9

Гипотетическая оценка ресурсов и способностей *Volkswagen*

ШАГ 3. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВЫВОДОВ (УМОЗАКЛЮЧЕНИЙ)

Давайте уделим основное внимание двум правым квадрантам на рис. 5.9. Как нам эффективнее всего использовать ключевые сильные стороны? Что мы делаем с нашими ключевыми слабостями: модернизируем их или снижаем соб-

Таблица 5.5. Оценка ресурсов и способностей *Volkswagen*

	Степень важности[1]	Относительная сила[2] *Volkswagen*	Комментарии
РЕСУРСЫ			
Р1. Финансы	6	4	Капиталовложения *VOLKSWAGEN* превышают операционные денежные потоки. Отношение долга к собственному капиталу достаточно велико по сравнению с другими ведущими автомобильными компаниями
Р2. Технология	7	5	Несмотря на техническую сильную сторону, *VOLKSWAGEN* не является лидером автомобилестроения
Р3. Завод и оборудование	8	8	Компания инвестировала значительные средства в модернизацию заводов
Р4. Местоположение	7	4	Заводы размещены на растущих и дешевых рынках Китая, Мексики и Бразилии, однако производство на территории Германии требует высоких затрат
Р5. Дистрибуция (сеть диперов)	8	5	Географически обширная дистрибуция с акцентом на развивающиеся рынки. Исторически сложившаяся слабая позиция на рынках США
СПОСОБНОСТИ			
С1. Разработка товаров	9	4	Традиционно слаба в *VOLKSWAGEN*. Главных хитов немного: «Beetle» (появился на рынке в 1938 г.), «Golf» (1974 г.), «Passat» (1974 г.), «Vanagon» (1979 г.). Несмотря на недавнюю модернизацию и увеличение числа новых моделей, разработка товаров все еще уступает компании *Toyota*
С2. Покупка	7	5	Традиционно слабая сторона *VOLKSWAGEN* — усилена старшими менеджерами из *Opel* и сторонними специалистами
С3. Инжиниринг	7	9	Главная техническая сильная сторона *VOLKSWAGEN*
С4. Производство	8	7	Проблемы отсутствия гибкости и безразличия к качеству в значительной степени были решены в 1990-х гг.
С5. Финансовый менеджмент	6	3	В компании традиционно отсутствовала сильная ориентация на финансы
С6. НИОКР	6	4	Сравнительно сильная сторона *VOLKSWAGEN*, но она утрачивает свою важность, поскольку технология постепенно переходит к поставщикам
С7. Маркетинг и продажи	9	4	Несмотря на традиционные недостатки в идентификации и удовлетворении потребностей клиентов на различных национальных рынках, *VOLKSWAGEN* стала более чутко реагировать на рынок, улучшила бренд-менеджмент, а также управление рекламой и стимулированием сбыта
С8. Отношения с правительством	4	8	Важны на развивающихся рынках

[1] Оба параметра оцениваются по шкале от 1 до 10 баллов (1 — очень низкая, 10 — очень высокая).

[2] Ресурсы и способности *Volkswagen* сравниваются с аналогичными показателями компаний *GM*, *Ford*, *Toyota*, *Chrysler*, *Nissan*, *Honda*, *Fiat*, и *PSA*, где цифра 5 означает равенство. Оценки основаны на субъективном суждении автора.

ственную уязвимость по отношению к ним? Наконец, что делать с нашими сильными сторонами, которые «выбиваются из строя»? Являются ли они действительно лишними, или мы можем их эффективно использовать?

Использование ключевых сильных сторон

После идентификации самых важных ресурсов и способностей, по которым наша компания опережает своих конкурентов, перед нами встает задача сформулировать стратегию таким образом, чтобы гарантировать максимально эффективное использование ресурсов. Если инжиниринг и производственные

мощности являются главной сильной стороной *Volkswagen*, то компания может захотеть сохранить свое более сильное, чем у конкурентов, присутствие в сфере производства и сборки комплектующих, поскольку конкуренты увеличивают масштаб аутсорсинга в производственной деятельности. Если компания *Volkswagen* хорошо позиционирована на многообещающих растущих потенциальных рынках Китая, Восточной Европы и Латинской Америки, то использование этой сильной стороны может потребовать развития новых моделей, которые окажутся привлекательными для этих рынков.

То, насколько компании одной отрасли различаются по профилям своих способностей, подразумевает дифференциацию стратегии в рамках отрасли. Если самая выдающаяся способность компании *Toyota* заключается в быстрой разработке и выводе на рынок новых видов продукции, это означает, что она будет конкурировать за лидерство в отрасли на основе технологии и дизайна, быстро оснащая новые модели самыми последними дизайнерскими и технологическими разработками. Напротив, если главная сильная сторона *Hyundai* заключается в низкозатратном производстве (благодаря местоположению компании в Южной Корее), то ее стратегия должна в меньшей степени опираться на инновационность новых моделей и в большей – на эксплуатацию преимущества по издержкам, связанным с географическим местоположением: это будет благоприятствовать стратегиям интернационализации, основанным на экспорте из родной страны-производителя.

Возрождение *IBM* под руководством Лу Джерстнера представляет собой интересный случай трансформационной стратегии, базирующейся на основных сильных сторонах *IBM*. В конце 1990-х гг. *IBM* изменила свою стратегию и сосредоточила свое внимание на двух областях бизнеса: предоставлении услуг (особенно в сфере *IT*-консалтинга) и развитии технологии (в том числе и на производстве комплектующих). Эта стратегия означает возврат к традиционным ключевым способностям *IBM*:

- к обслуживанию клиентов: производство электоронно-вычислительных машин было основано не только на передовых товарах, например на полном спектре представленных компьютеров. Не менее важно то, что компания *IBM* создала сеть обслуживания, не имеющую себе равных, которая предназначалась для решения проблем компаний-покупателей;
- к базовой технологии. В течение нескольких десятилетий компания *IBM* обладала самым большим портфелем патентов по сравнению с любой *IT*-компанией.

Управление основными слабостями

Как компания поступает со своими ключевыми слабыми сторонами? В голову сразу же приходит ответ – думает о том, как можно заполнить эти пробелы в ресурсах: делает инвестиции в те ресурсы и способности, из-за которых она находится в невыгодном положении по сравнению с главными конкурентами. В следующем разделе мы узнаем, как компании могут расширить существующие возможности и развить новые способности. Давайте признаем тот факт, что превращение сильных сторон в слабые является для большинства компаний долгосрочной задачей; если же говорить о коротком или среднем по продолжительности периоде, то компания вынуждена влачить бремя ресурсов и способностей, унаследованных ею из прошлого.

Когда фирмы сталкиваются с явными слабыми сторонами при выполнении определенных функций или осуществлении некоторых видов деятельности в цепочке стоимости, то удовлетворительным решением может быть аутсорсинг.

Так, в автомобильной промышленности компании все строже производят отбор тех видов деятельности, которую они будут осуществлять самостоятельно. В 1930-е гг. в компании *Ford* господствовала вертикальная интеграция. На огромном заводе в Ривер-Руж на один конец конвейера поступали уголь и железная руда, а с другого конца съезжали готовые автомобили. К 2003 г. *Ford* стала использовать аутсорсинг для выполнения большинства работ по изготовлению комплектующих. Бóльшую часть работ по проектированию осуществляли независимые дизайнерские студии, а обслуживание, начиная с информационных технологий и заканчивая обеспечением безопасности, осуществлялось третьей стороной. Компания *Nike* — изготовитель спортивной одежды и обуви — занимается дизайном продукции, маркетингом и всесторонней «системной интеграцией», но предпочитает заключать контракты на выполнение операций, связанных с производством, логистикой и множеством других функций. Вертикальный охват этой фирмы мы подробно рассмотрим в гл. 13.

Каким образом компания может адаптировать свою стратегию так, чтобы защитить ее от своих основных слабостей или превратить слабости в конкурентное преимущество? Давайте рассмотрим деятельность компании *Harley-Davidson*. Эта фирма, продающая 300 тыс. мотоциклов в год (сравните с 4 млн, которые продает *Honda*), слишком мала, чтобы конкурировать на основе технологии и развития инновационных продуктов. Как же компания решила эту проблему? Она сумела извлечь преимущество из своей устаревшей технологии и традиционного дизайна. Общеизвестно, что мотоциклы *Harley-Davidson*, оснащенные устаревшими двигателями и обладающие дизайном, который существенно не менялся с 1950-х гг., обладают удивительной притягательностью для любителей ретро.

Что делать с лишними сильными сторонами?

Что делать с теми ресурсами и способностями, которые представляют собой сильную сторону компании, но при этом не являются важными источниками устойчивого конкурентного преимущества? Один из вариантов ответа звучит так: снизить уровень инвестиций в эти ресурсы и способности. Если банк, оказывающий услуги физическим лицам, имеет мощную, но недостаточно используемую филиальную сеть, лучшим вариантом будет уменьшение количества недвижимости и инвестирование в информационные технологии для обслуживания клиентов.

Однако точно так же, как компании могут превратить свои явные слабости в конкурентное преимущество, можно разработать инновационные стратегии, которые превратят неиспользуемые сильные стороны в ценные ресурсы и способности. Сеть маклерских офисов *Edward Jones*, штат которой насчитывал 8 тыс. человек, выглядела все более неуместной в эпоху, когда брокерские сделки все чаще стали заключать в онлайновом режиме. Однако, делая акцент на персональном обслуживании, чувстве доверия к брокерам и традиционным консервативным добродетелям инвестора, *Edward Jones* продолжает создавать свою нишу на рынке.

Давайте рассмотрим учебное заведение, в котором работаю я сам, — Школу бизнеса при Джорджтаунском университете. Уникальной особенностью школы является то, что в прошлом она принадлежала ордену иезуитов. На первый взгляд этот ресурс трудно счесть важным источником конкурентного преимущества на рынке школ MBA, который отличает жестокая конкуренция. Однако учитывая, что фундаментальный принцип образования в ордене иезуитов сводился к развитию целостной личности, а успех менеджера определяется не только знаниями человека, но и тем, что он из себя представляет, иезуитское

прошлое Джорджтаунского университета может стать ключевым фактором дифференциации — если программы MBA будут делать акцент на выработке ценностей, воспитании целостности и развитии эмоционального интеллекта, которые необходимы для того, чтобы успешно руководить бизнесом.

РАЗВИТИЕ РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ

Традиционным подходом к развитию ресурсов и способностей является *Gap-анализ* — определение несоответствий между текущим положением и желаемым будущим и затем выбор политики для ликвидации этих пробелов. Этот подход имеет ограниченную ценность. Инвестирование ресурсов в свои слабые стороны — будь это патентованная технология или производственные мощности — может оказаться слишком дорогостоящей затеей из-за сложного взаимодействия между различными ресурсами; такие инвестиции могут быть нерентабельными. Если говорить о способностях, то их развитие является сложным и рискованным делом, поскольку нам очень мало известно об их проявлении и микроструктуре.

ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РЕСУРСАМИ И СПОСОБНОСТЯМИ

Возможно, самым трудным в развитии способностей является то, что мы мало знаем о взаимосвязях между ресурсами и способностями. В большинстве видов спорта между навыками отдельных игроков и эффективностью команды существует весьма слабая связь. Во всех видах спорта можно привести примеры высокооплачиваемых, изобилующих звездами профессиональных команд, которые плохо выступают, и команд-победительниц, в которых нет никаких суперзвезд. В европейском футболе некоторые команды, которые были самыми дорогостоящими в течение последних десяти лет (*Chelsea*, *Inter-Milan* и *Lazio*), демонстрируют невысокие результаты по сравнению с командами, созданными с гораздо меньшими издержками (см. вставку 5.4).

Среди фирм мы наблюдаем такое же явление. Фирмы, которые демонстрируют самые выдающиеся способности, вовсе не обязательно обладают самыми большими ресурсами:

- если говорить об автомобилестроительной индустрии, то *GE* в четыре раза превосходит *Honda* по объему выпускаемой продукции и по расходам на НИОКР, хотя именно *Honda*, а не *GE*, является мировым лидером в технологии производства электропоездов;
- в индустрии производства бытовой электроники у компании *Sony* бюджет на исследовательскую работу был меньше, чем у компании *Phillips*, в течение последних 30 лет, но *Sony* предложила на рынке гораздо больше удачных новинок, чем *Philips*;
- в производстве телекоммуникационного оборудования именно компания-новичок *Cisco*, а не такие гиганты, как *Lucent*, *Nortel Networks* и *Alcatel*, стала мировым лидером в производстве пакетных переключателей.

По мнению Хэмэла и Прахалада, главным детерминантом способности является не размер ресурсной базы фирмы, а умение фирмы использовать ее в качестве рычага. Это осуществляется несколькими способами:

- *Концентрация ресурсов* посредством их направления на немногочисленные четко очерченные и согласованные цели; *фокусировка* усилий каж-

ВСТАВКА 5.4

Звездные игроки и эффективность команд на Европейских чемпионатах по футболу

С начала 1990-х гг. расходы ведущих спортивных клубов на приобретение игроков стремительно взлетели. До 1994 г. не было ни одного игрока, за которого заплатили бы более $20 млн при переходе из одного клуба в другой. После 1999 г. стоимость ключевых игроков при смене клубов постоянно превышала $50 млн. В таблице приведены данные о трех лучших командах из Италии, Испании и Великобритании за период с 1998–1999 по 2002–2003 гг. и их расходы на оплату перехода игроков.

Самые результативные команды 1998–2003 гг.	РАСХОДЫ НА КЛЮЧЕВЫХ ИГРОКОВ
Valencia (Испания)	Pablo Aimar ($20,4 млн), Ruben Baraja ($12 млн)
Real Madrid (Испания)	Zinedine Zidane ($68 млн), Luis Figo ($55 млн), Ronaldo ($43 млн), Nicolas Anelka ($36 млн), David Beckham ($26 млн)
Deportivo La Coruna (Испания)	Sergio Gonzales ($16 млн), Alberto Luque ($15 млн)
Juventus (Италия)	Gianluigi Buffon ($49 млн), Pavel Nedved ($38 млн), Lilian Thuram ($33 млн), David Trezeguet ($21 млн), Marco de Viao ($10 млн)
AC Milan (Италия)	Rui Costa ($42 млн), Alessandro Nesta ($30 млн), Andriy Shevchenko ($24 млн), Andrea Pirlo ($16 млн), Kaka ($9 млн)
Parma (Италия)	Hidetoshi Nakata ($30 млн), Sdrian Mutu ($9 млн)
Manchester United (Англия)	Rio Ferdinand ($45 млн), Juan Veron ($42 млн), Ruud van Nistelrooy ($30 млн), Cristiano Ronaldo ($18 млн), Fabien Bartez ($12 млн), Diego Forlan ($10 млн), Kleberson ($9 млн), Mikael Silvestre ($6 млн)
Arsenal (Англия)	Sylvain Wiltord ($20 млн), Thierry Henry ($16 млн), Dennis Bergkamp($12 млн), Nwankwo Kanu ($7 млн), Gilberto Silva ($7 млн), Patrick Vieira ($6 млн)
Liverpool (Англия)	Emile Heskey ($16 млн), El Hadji Diouf ($15 млн), Dietmar Hamann($12 млн), Chris Kerkland ($8 млн), Harry Kewell ($8 млн), Salif Diao ($8 млн)

Несмотря на значительные расходы этих команд на приобретение игроков, весьма примечателен тот факт, что только четыре из девяти команд вошли в тройку клубов, потративших максимальную сумму на игроков в 1997–2003 гг.

Самые расточительные команды 1997–2003 гг.	РАСХОДЫ НА КЛЮЧЕВЫХ ИГРОКОВ
Real Madrid (Испания)	См. выше
Barcelona (Испания)	Marc Overmars ($33 млн), Ronaldhino ($32 млн), Rivaldo ($24 млн), Javier Saviola ($24 млн), Patrick Kluivert ($18 млн), Dani ($15 млн), Ricardo Quaresma ($6 млн)
Real Betis (Испания)	Denilsonm de Oliviera ($33 млн), Marcos Assuncao ($7 млн), Fernando Fernandez ($3 млн)
Lazio (Италия)	Hernan Crespo ($54 млн), Gaizka Mendieta ($45 млн), Claudio Lopez ($33 млн), Christian Vieri ($30 млн), Juan Veron ($27 млн), Jaap Stam ($25 млн), Stefani Fiore ($22 млн), Giuliano Giannichedda ($22 млн), Simone Inzaghi ($18 млн), Fabio Liverani ($12 млн), Bernardo Corradi ($12 млн)
Inter Milan (Италия)	Christian Vieri ($48 млн), Ronaldo ($27 млн), Francesco Toldo ($27 млн), Hernan Crespo ($25 млн), Fabio Cannavaro ($25 млн)
Juventus (Италия)	См. выше
Chelsea (Англия)	Damien Duff ($26 млн), Hernan Crespo ($25 млн), Claude Makelele ($25 млн), Adrian Mutu ($24 млн), Jimmy-Flod Hassdelbaink ($23 млн), Juan Veron ($19 млн), Jesper Gronkjaer ($12 млн), Emmanuele Petit ($12 млн), Geremi ($11 млн), Wayne Bridge ($11 млн), Joe Cole ($10 млн), William Gallas ($10 млн), Mario Stanic ($9 млн), Marcel Desailly ($7 млн)
Manchester United	См. выше
Arsenal	См. выше

дой группы, отдела и бизнес-единицы на индивидуальных приоритетах и *сосредоточение* на тех мероприятиях, которые оказывают наибольшее воздействие на восприятие потребителями ценности.

- *Аккумулирование ресурсов* посредством *получения полезного опыта* с целью быстрейшего обучения и *заимствования* опыта у других фирм — получение доступа к их ресурсам и способностям с помощью заключения союзов, соглашений по аутсорсингу и т. п.
- *Взаимное дополнение ресурсов* включает в себя повышение их эффективности посредством объединения взаимодополняющих ресурсов и способностей. Сюда относятся *смешение* способностей к дизайну с маркетинговыми способностями, необходимыми для продажи товара на рынке, и *балансировка*, гарантирующая, что ограниченные ресурсы и способности в одной области не будут препятствовать эффективности ресурсов и способностей в другой.
- *Сохранение ресурсов* включает в себя максимально полное использование ресурсов и способностей посредством их *повторной переработки*, а также *кооптацию* ресурсов посредством совместных мероприятий с другими компаниями.[39]

ВОСПРОИЗВОДСТВО СПОСОБНОСТЕЙ

Растущие способности требуют, чтобы фирма их постоянно воспроизводила.[40] Некоторые самые преуспевающие мировые корпорации стали таковыми именно потому, что смогли воспроизвести свои способности в различных продуктах и географических рынках. Гениальность Рэя Крока как раз и заключалась в том, что он взял оригинальную формулу *McDonald's* и воспроизвел ее тысячи раз, создав глобальную сеть ресторанов, торгующих гамбургерами. Другие ведущие компании сферы обслуживания — *Marriott, BankOne, Club Med, eBay* — разработали большие и успешные программы, руководствуясь тем принципом, что если удалось однажды развить какую-то способность, то ее воспроизводство в другом месте будет сопряжено с минимальными затратами.

Если рутинные процедуры развиваются по принципу «обучение во время работы», а знания, лежащие в их основе, остаются непроявленными, то воспроизводство — дело нелегкое. Воспроизводство требует *систематизации* знаний, лежащих в основе способности, как правило, посредством формулировки стандартных операционных процедур. Так, *McDonald's* выделил квинтэссенцию своей системы бизнеса в виде операционных процедур и учебных руководств, которые управляют деятельностью каждого ресторана и сохранением всех ее аспектов. В большинстве случаев, однако, невозможно четко сформулировать то, как работают способности, — знания, лежащие в их основе, являются слишком неявными и рассеянными среди разных людей, вследствие чего не поддаются окончательной и четкой формулировке. При таких условиях, как считают Габриэль Шулански и Сид Винтер, лучший подход — это точное воспроизводство. Так, когда *Intel* строит новые производственные мощности, она следует политике «Копируй в точности!», при которой в точности воспроизводятся мельчайшие детали ведущего завода.[41]

РАЗВИТИЕ НОВЫХ СПОСОБНОСТЕЙ

Создание определенных ресурсов — торговой марки или зарубежной сети дистрибуции — дело сложное и дорогостоящее, которое поглощает много времени, но при этом по крайней мере понятна важность поставленной задачи. Созда-

ние организационных способностей чревато еще бо́льшими трудностями. Если способности базируются на рутине (заведенном порядке вещей), которая устанавливается посредством практики и обучения, то что фирма может сделать для того, чтобы установить подобный порядок вещей за ограниченный период? Мы знаем, что способности включают в себя команды взаимодействующих между собой ресурсов, но, даже имея под рукой инструменты разработки карт бизнес-процессов, мы, как правило, имеем весьма фрагментарное понимание того, как люди, механизмы, технологии и организационная культура «притираются» друг к другу, чтобы достигнуть определенного уровня эффективности. Точно так же мы можем только строить предположения о том, что делает Тигра Вудса самым выдающимся игроком в гольф нашего времени; мы не способны дать полный анализ того, как компания *Dell* достигла своего блестящего уровня управлением логистики или как компания *Electronic Arts* смогла разработать видеоигры, бьющие все рекорды по сложности, изощренности и степени вовлеченности игрока.

Способность как результат предыдущего опыта

Нет никаких сомнений в том, что организационная способность *зависит от пройденного пути*, поэтому сегодняшние способности компании — это результат ее предшествующей истории. Еще важнее то, что эта история определяет, какие именно способности проявятся у компании завтра. Чтобы понять происхождение способностей компании, полезно начать с изучения обстоятельств и событий, имевших место во время основания и первых этапов становления компании. Каким образом *Wal-Mart* развивал свою сверхэффективную систему складского хранения и дистрибуции? Эта система не является следствием тщательного планирования или проектирования, она определяется начальными условиями. Из-за того что компания была расположена в сельской местности, она не могла обеспечить надежную доставку товаров от поставщиков и ей пришлось создавать собственную систему сбыта. Как можно объяснить поразительное внимание *Wal-Mart* к эффективности затрат? Несомненно, что системы менеджмента этой компании очень важны, но в конечном счете появление *Wal-Mart* именно в провинциальном Арканзасе, а также ценности и личность его основателя Сэма Уолтона, обусловили одержимость идеями эффективности и снижения затрат.

Давайте рассмотрим также крупнейшие в мире нефтяные и газовые компании (табл. 5.6). Несмотря на долгую историю конкуренции на одних и тех же рынках, обладая практически одинаковыми товарами и стратегиями, эти компании демонстрируют совершенно различные профили способностей. *Exxon* и *Royal Dutch/Shell Group* развивались параллельно в течение более чем ста лет, однако обладают совершенно разными профилями способностей. Компания *Exxon* знаменита своими способностями к финансовому менеджменту, осуществляемому посредством строгого контроля инвестиций и акцента на эффективности затрат. Компания *Shell* славится своей децентрализацией, способностями к международному менеджменту и особенно своей высокой приспособляемостью к национальным условиям самых разных стран. Различия между компаниями можно проследить с момента их возникновения в XIX в. Компания *Exxon* (тогда она называлась *Standard Oil New Jersey*) была частью треста Рокфеллера *Standard Oil Trust*, в котором она играла ключевую роль холдинговой компании и отвечала за финансовое управление остальными частями империи *Standard Oil*. Компания *Shell* была образована с целью продажи российской нефти в Китай и на Дальний Восток, а компания *Royal Dutch* была учреждена для разработки и эксплуатации нефтяных запасов Индонезии. Учитывая, что головные офисы этих компаний

находились за тысячи миль, в Европе, не приходится удивляться, что эта группа выработала у себя децентрализованный и легко адаптирующийся к внешним условиям стиль управления.

Таблица 5.6. Отличительные способности как следствие «детского опыта»: крупнейшие нефтяные компании

Компания	Отличительная способность	Ранняя история
Exxon	Финансовый менеджмент	Предшественник *Exxon's, Standard Oil* (NJ), была холдинговой компанией в *Rockefeller's Standard Oil Trust*
Royal Dutch/Shell Group	Координация децентрализованной глобальной сети из более чем 200 компаний-операторов	Штаб-квартира *Shell Transport & Trading* находилась в Лондоне. Компания была организована для продажи российской нефти в Китай и на Дальний Восток. Штаб-квартира *Royal Dutch Petroleum* находилась в Гааге. Основана для разработки месторождений нефти в Индонезии
BP	«Охота на слонов»	Обнаружила огромные месторождения нефти в Персии, затем месторождения Фортис-филд в Северном море и в заливе Прадхо (Prudhoe Bay) на Аляске
ENI	Ведение деловых операций в сложной политической обстановке	Наследство Энрико Маттеи; создана с целью наладить отношения с правительством в послевоенной Италии
Mobil	Смазочные материалы	*Vacuum Oil Co.* основана в 1866 г., чтобы поставлять запатентованные смазочные материалы из нефти

Организационная способность: жесткая или динамичная?

Длительность периода, во время которого происходило развитие способности, оказывает важное воздействие на готовность фирмы к изменениям. Чем более высокоразвиты организационные способности фирмы, тем уже их репертуар и тем сложнее фирме приспособиться к новым обстоятельствам. Дороти Леонард-Бартон утверждала, что основные способности одновременно являются *основными факторами жесткости* (*ригидности*) — они тормозят способность фирм к развитию новых способностей.[42] Тем не менее некоторые компании явно обладают предпосылками к непрерывной модернизации, расширению и реконфигурации своих организационных способностей. Дэвид Тис и его коллеги называют «способности фирмы объединять, строить и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции с целью приспособления к быстро изменяющейся окружающей среде» *динамическими способностями*.[43] Тот простой факт, что некоторые фирмы в условиях быстро меняющейся технологии способны адаптироваться и процветать в течение нескольких десятилетий (среди них можно упомянуть *3M, Hewlett Packard, Canon, Siemens*), указывает на существование способностей более высокого порядка, которые обеспечивают изменение конфигурации, адаптацию и создание функциональных и технических способностей.[44]

Однако такие динамические способности являются скорее исключением, а не правилом. Для большинства компаний высокоразвитые способности к производству нынешних товаров и к существующим технологиям создают барьеры на пути приобретения способностей к производству новых товаров и разработке новых технологий. Когда речь заходит о реагировании на радикальную перемену в отрасли или использовании принципиально новой возможности в бизнесе, новые фирмы нередко обладают преимуществами по сравнению со старыми и устоявшимися. Если новые фирмы сталкиваются со сложной задачей приобретения совершенно новых способностей, то устоявшиеся фирмы вынуждены одновременно решать две задачи — приобретать новые способности и демонтировать устаревшие существующие способности.

В большинстве новых отраслей самыми успешными, как правило, оказываются фирмы-новички, а не фирмы, занимающие устойчивое положение. В индустрии персональных компьютеров такими новичками стали компании *Dell*, *Acer*, *Compaq* и *Gateway*, добившиеся максимального успеха в 1990-е гг. Среди устоявшихся фирм лишь немногие (*IBM*, *Hewlett Packard* и *Toshiba*) достигли существенного успеха. Другие же традиционные фирмы (например, *Xerox*, *GE*, *Texas Instruments*, *AT&T* и *Olivetti*) оказались «на обочине». В устоявшихся отраслях промышленности *прорывное*, или *структурное*, изменение зачастую связано с новыми участниками рынка или периферийными фирмами, ниспровергающими традиционных лидеров рынка.[45]

ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ СПОСОБНОСТЕЙ

Итак, что именно предпринимают компании для развития новых способностей? Давайте проанализируем пять традиционно используемых подходов.

1. Слияния и поглощения

Если для развития новых способностей необходимо долгое время, то приобретение компании, которая уже развила требуемую способность, может существенно сократить путь. В условиях быстро развивающихся технологий фирмы используют поглощение как средство приобретения определенных технических способностей. *Cisco Systems* и *Microsoft* извлекли существенную выгоду из поглощений. Корпорация *Microsoft* в значительной степени адаптировалась к эпохе Интернета за счет приобретения способностей путем этой стратегии. Поглощение охватило *Vermeer Technologies* (1996 г.), *eShop* (1997 г.), *LinkAge Software* (1997 г.), *Hotmail* (1998 г.), *NetGames* (2000 г.), *Great Plains Software* (2001 г.), *Navision* (2002 г.) и ряд других компаний.

Однако использование поглощения как средства для расширения способностей чревато множеством опасностей. Само по себе поглощение не является достижением намеченной цели. Как только оно произошло, компания-приобретатель сталкивается с необходимостью найти способ объединить способности поглощенной компании со своими собственными. Здесь и таится главная и самая распространенная трудность, сопряженная со слиянием и поглощением компаний:

- Попытка *Compaq Computer's* обеспечить себе конкурентное преимущество в корпоративном секторе, добавив способности *DEC* к продаже и обслуживанию клиентов к собственным технологическим способностям к разработке изделий, потерпела неудачу.[46]
- Попытка *AT&T* слить свой профессиональный опыт в телекоммуникационном бизнесе с компьютерными навыками *NCR* была еще большим бедствием. После бесплодных многолетних попыток осуществить конвергенцию телекоммуникаций и вычислительной техники *AT&T* в конечном счете ушла из *NCR*.
- Основной целью слияния компаний *Daimler-Benz* и *Chrysler* было объединение технических и технологических возможностей *Daimler* с конструкторскими талантами и способностью к ускоренной разработке моделей автомобилей для массового рынка компании *Chrysler*. Несмотря на тщательное планирование и огромные усилия, направленные на ускорение интеграции, различия в корпоративной и национальной культуре воздвигли непреодолимые барьеры для передачи знаний и интеграции этих организаций.[47]

2. Стратегические альянсы

Учитывая высокую стоимость приобретения компаний, альянсы представляют собой более целенаправленные и экономичные средства для приобретения способностей другой компании или получения доступа к ним. *Стратегический союз* — это кооперативные отношения между фирмами, включающие в себя обмен ресурсами для достижения общих целей. Стратегические альянсы охватывают широкий спектр различных форм сотрудничества, которые предполагают проведение совместных исследований, обмен технологиями, общее производство, совместные мероприятия в сфере маркетинга и/или дистрибуции, вертикальные партнерские соглашения — и это далеко неполный перечень. Альянсы иногда подразумевают заключение формальных соглашений, но могут быть и полностью неформальными: затрагивать вопросы собственности или не затрагивать их. Альянсы открывают возможности *получить доступ* к способностям другой фирмы — многие соглашения об аутсорсинге принимают форму долгосрочных и устойчивых стратегических союзов. Другие альянсы возникают ради *приобретения* способностей партнера посредством организационного обучения.[48] Когда *General Motors* вместе с *Toyota* образовала совместное предприятие *NUMMI*, это послужило поводом к изучению «бережливого» подхода *Toyota* к производству.[49] В тех случаях, когда оба партнера по альянсу стараются приобрести способности друг друга, может возникать «конкуренция за компетентность», которая в конечном счете дестабилизирует отношения.[50]

3. Выращивание способностей

Самая важная проблема в развитии новых способностей заключается в том, что организационная структура, системы управления и нормы поведения, поддерживающие существующие способности, могут не соответствовать новым способностям. Чтобы решить эту проблему, компании должны развивать новые способности в специально выделенных для этого организационных единицах. Приведем ряд примеров:

- *IBM* разработала прототип персонального компьютера в подразделении *Entry Level Systems*, которым руководил ветеран *IBM* Билл Лоу. Это подразделение было расположено во Флориде, на расстоянии более тысячи миль от корпоративной штаб-квартиры *IBM* в Нью-Йорке. Изоляция этого подразделения, а также поддержка и защита со стороны главного администратора *IBM* Джона Опеля, имели решающее значение и позволили команде разработчиков персонального компьютера создать дизайн продукта и систему бизнеса, которые полностью отличались от тех, что характеризовали основные типовые рамки бизнеса *IBM*;[51]
- *Brown & Root*, компания по оказанию услуг в сфере инжиниринга, выработала уникальные способности к управлению логистикой и оказанию услуг в чрезвычайных обстоятельствах, ставшие основой бизнеса с доходом более чем $500 млн. Это произошло в «защищенной и стимулирующей окружающей среде. Она была ограничена не огнеупорными стенами, а полупроницаемой мембраной, которая позволяла "птенцу" просить помощи, одалживать или «похищать» людей и методы у основного бизнеса, не будучи при этом связанным его правилами»;[52]
- новаторская компания *Egg*, предоставляющая онлайновые финансовые услуги, была основана в небольших городках Дадли и Дерби, достаточно далеко от лондонской штаб-квартиры родительской компании *Prudential Insurance*.

Подобный подход обладает двумя главными преимуществами: новая единица может выработать у себя гибкость и автономию новичка и при этом использовать ресурсы и способности родительской компании. Однако проблемы возникают тогда, когда устоявшаяся организация должна получить назад новую способность. В 1970-е и 1980-е гг. исследовательский центр *Palo Alto* компании *Xerox's* сделал больше, чем любая другая компания, для развития технологий, которые заложили фундамент для революции в микрокомпьютерной отрасли. Однако эти технологии попали к расположенным неподалеку конкурентам: *Hewlett Packard*, *Apple*, *Microsoft* и *Sun Microsystems*, а не к находящейся на Восточном побережье компании *Xerox*. *Saturn* корпорации *GM* получил аналогичный опыт. Компания, основанная в Теннесси в качестве филиала *GM*, достигла своей цели в разработке новых производственных и маркетинговых способностей, но пока они еще не оказывают серьезного воздействия на родительскую организацию.[53]

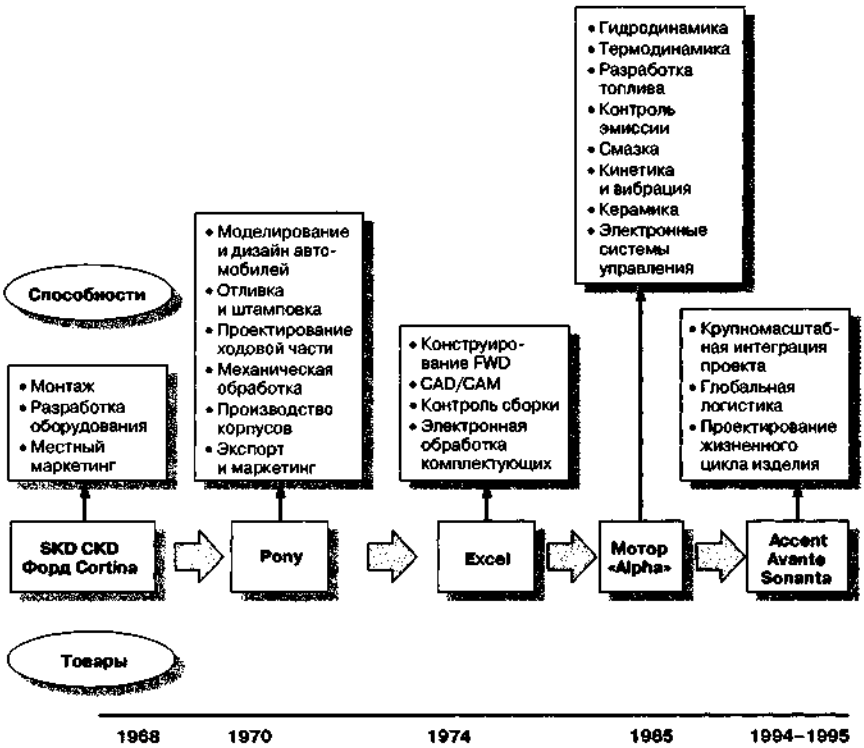
4. Последовательность производства продукции

Если мы не поймем полностью структуру организационных способностей или механизмы, посредством которых они действуют, то нам будет трудно управлять их созданием и развитием. При таких обстоятельствах можно рекомендовать косвенный подход к развитию способностей. Если мы не можем создавать новые способности на пустом месте, но знаем, какого рода способности требуются для различных продуктов, то тогда, *проталкивая* разработку конкретных товаров, мы сможем *притянуть* развитие способностей, необходимых для создания этих товаров. Для того чтобы добиться успеха при таком подходе, необходимо действовать систематично и постепенно. Развитие сложных способностей в течение длительного времени требует последовательного производства товаров, каждая стадия которого ставит задачу по развитию определенной способности.[54]

Развитие продуктов и способностей в *3M* иллюстрирует процесс совместной эволюции (рис. 5.3). Еще более поразительный пример — это быстрое превращение *Hyundai* в ведущего международного поставщика автомобилей. Компания вошла в отрасль автомобилестроения в 1986 г., а конкурентом мирового класса стала уже в середине 1990-х гг. (рис. 5.10).[55]

Это параллельное развитие продуктового портфеля фирмы и ее основных ресурсов и способностей Хироуки Итами назвал *динамическим ресурсным соответствием*.[56] Существует двусторонняя взаимозависимость между товарами и ресурсами: для производства товаров необходимы ресурсы, однако в процессе развития навыков производства возникают технологии и ноу-хау. Компания *Matsushita* всегда следовала принципу параллельного и последовательного развития продуктов и ресурсов, осуществляя свою международную стратегию расширения. В каждой новой стране *Matsushita* начинает деятельность с технически простых товаров, например аккумуляторных батареек, а затем переходит к производству продукции, требующей более сложных производственных и маркетинговых способностей.

Батарейки необходимы в каждой стране, поэтому они хорошо продаются. Как только мы подключаем передовые автоматизированные виды оборудования к осуществлению процессов, жизненно важных для качества конечного продукта, даже низко квалифицированные рабочие способны производить хороший товар. По мере того как они работают с этим довольно простым товаром, они обучаются, а повышение уровня их навыков позволяет нам постепенно расширить производство и перейти к изделиям более сложного технологического уровня — сначала к радиооборудованию, а затем и к телеоборудованию.[57]



ИСТОЧНИК: L. Kim, «Crisis construction and organizational learning: Capability building and catching up at Hyundai Motor», Organizational Science 9 (1998): 506–521.

РИСУНОК 5.10

Последовательное производство товаров для выработки способностей: *Hyundai Motor*, 1968–1995 гг.

5. Управление процессом

Мы узнали, как искренняя заинтересованность в осуществлении честолюбивых целей может стать движущей силой для непрерывного развития способностей фирмы. Г. Хэмэл и К. Прахалад подчеркивают, что *стратегическое намерение, манипулирование* и *расширение ресурсов*, а также стремление «создавать будущее» гораздо важнее для создания устойчивого конкурентного преимущества, нежели изначальные преимущества в ресурсах.[58] Майкл Портер также подчеркивает необходимость непрерывно модернизировать ресурсы и способности компаний, чтобы сохранить конкурентное преимущество.[59]

Недавно проведенные исследования организационных способностей позволяют сделать вывод о том, что более глубокое понимание появления, структуры и развития организационной способности помогает нам идентифицировать потенциал этих процессов и эффективнее управлять ими.[60]

РЕЗЮМЕ

Мы сместили основной фокус с внешней среды фирмы на ее внутреннюю среду. Эта внутренняя среда включает в себя множество особенностей фирмы, но

для целей стратегического анализа главный вопрос заключается в том, что *может сделать* сама фирма. А это означает анализ ресурсов и того, каким образом они объединяются для создания организационных способностей фирмы. Более всего нас интересует идентификация тех потенциальных ресурсов и способностей компании, которые обеспечат ей устойчивое конкурентное преимущество. Систематическая оценка ресурсов и способностей компании формирует основание для пересмотра стратегии. Каким образом фирма может использовать свои сильные стороны так, чтобы получить максимальное преимущество? Каким образом она может свести к минимуму урон, наносимый ее слабыми сторонами? Как фирма может развить и расширить свои способности, чтобы в будущем достойно ответить на все брошенные ей вызовы? На рис. 5.11 предлагается упрощенный подход к анализу ресурсов, которому посвящена эта глава.

РИСУНОК 5.11

Резюме: схема анализа ресурсов и способностей

Несмотря на прогресс, достигнутый в течение последних нескольких десятилетий в понимании ресурсов и способностей, в этой сфере остается еще много нерешенных вопросов. Мы мало знаем о микроструктуре организационных способностей и о том, как они возникают и развиваются. Могут ли фирмы развить совершенно новые способности или же высшее руководство фирмы будет вынуждено признать, что отличительные способности являются результатом научения, основанного на опыте, накопленном за долгое время посредством процессов, которые с трудом поддаются пониманию? Если это так, то стратегия должна быть направлена на использование, сохранение и развитие существующего в фирме объединенного пула ресурсов и способностей, а не на его изменение. Нам предстоит еще многое узнать в этой области.

Хотя бóльшая часть обсуждения основывалась на концепциях и теориях, были затронуты практические проблемы. Системы управления большинства фирм уделяют самое пристальное внимание материальным и финансовым ак-

тивам, оценки которых содержатся в бухгалтерских балансах; намного меньше внимания обращают на жизненно важные нематериальные и человеческие ресурсы фирмы, а еще меньше — на идентификацию и оценку организационных способностей. Большинство фирм ныне осознают важность своих ресурсов и способностей, но методы их идентификации, оценки и развития развиты удручающе слабо.

Поскольку ресурсы и способности фирмы закладывают фундамент для создания конкурентного преимущества, мы будем снова и снова возвращаться к концепциям, рассмотренным в этой главе. Наш следующий порт захода — структуры и системы, благодаря которым фирма использует свои ресурсы, создает и реализует свои способности и осуществляет свою стратегию.

ПРИЛОЖЕНИЕ. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И ВЗГЛЯД НА ФИРМУ, ОСНОВАННЫЙ НА ЗНАНИЯХ

В течение последних десятилетий наши представления о ресурсах и способностях и об управлении ими расширились и приняли новое направление благодаря интересу к управлению знаниями. Управление знаниями — это процессы и методы, с помощью которых организации генерируют ценность на основе знания. Первоначально управление знаниями занималось главным образом информационной технологией, в частности использованием интранета (внутренних сетей), средствами автоматизации групповых процессов и базами данных для хранения, анализа и распространения информации. Последующее развитие управления знаниями привело к тому, что данным стали уделять все меньше внимания, а организационному обучению — все больше, особенно передаче лучших методов и управлению интеллектуальной собственностью. Уровень интереса к управлению знаниями отмечается в большинстве крупных корпораций, которые даже создали новую должность — директора по управлению знаниями; кроме того, возникло огромное количество консалтинговых фирм, занимающихся управлением знаниями, а в американском правительстве была создана Федеральная рабочая группа по управлению знаниями.

В академических кругах интерес к роли знания в организациях проявляется в слиянии нескольких направлений исследований, включая теорию ресурсов, экономику информации, эпистемологию, эволюционную экономику и управление технологиями. В результате возник *взгляд на фирму, основанный на знаниях*, который рассматривает организацию как совокупность знаний, направленных на создание ценности.

Действительно ли управление знаниями является крупным прорывом в практике управления или капризом моды? Все больше данных указывает на то, что способность к управлению знаниями существенно повышает эффективность деятельности. В то же самое время многие заявления вызывают большое сомнение. «Wall Street Journal» сообщает, что директор по управлению знаниями в компании *Saatchi & Saatchi's* «поглощает все, что есть под солнцем», включая последствия таких «революционных» товаров, как японские колготки, «в состав которых входят миллионы микрокапсул витамина "С" и экстракта морских водорослей и которые в процессе носки обеспечивают дополнительное питание ногам».[61] Люси Келлоэй из «Financial Times» отмечает, что простая истина состоит в том, что «компании, способные делиться своей информацией, имеют преимущество перед компаниями, которые этого не делают... Предмет (управление знаниями) внес больше бесполезной путаницы и надуманных рассуждений академиков и консультантов, чем любой другой».[62]

Лично я считаю управление знаниями и взгляд на фирму, основанный на знаниях, важным продолжением нашего анализа ресурсов и способностей. С точки зрения ресурсов знание является самым важным производительным ресурсом. Действительно, ценность людей и механизмов заключается в том, что они воплощают в себе знание. Со стратегической точки зрения знание — это наиболее интересный ресурс: многие виды знания представляют собой большую редкость, значительная часть знаний с трудом поддается передаче, а сложные формы знания очень трудно копировать. Способности можно рассматривать как проявление знаний организации. Инструменты управления знаниями способны сделать более ясной структуру организационной способности и указать, каким образом можно эту способность формировать, развивать, сохранять и воспроизводить.

ВИДЫ ЗНАНИЯ

Самый полезный вклад в управление знаниями — это признание того факта, что различные виды знания имеют совершенно разные характеристики. Ключевое различие состоит в понятиях «*знаю, как*» и «*знаю о*». *Знаю, как* (*ноу-хау*) — по своей природе является прежде всего *неявным* (*подразумеваемым*) *знанием* и включает в себя навыки, проявляющиеся через выполнение (езда на велосипеде, игра на фортепиано). *Знание о* — это *явное знание*, включающее в себя факты, теории и наборы инструкций. Основное различие между неявным и явным знанием состоит в том, насколько они подлежат передаче. Явное знание проявляется посредством коммуникации: его можно передать от одного человека к другому, пересекая пространственные и временны́е границы. Легкость коммуникации означает, что явное знание — и особенно информация — обладает характеристиками *общественного блага*: после того как оно создано, оно может воспроизводиться для бесконечного числа пользователей по очень низкой стоимости (для большинства видов информации затраты были сведены почти к нулю благодаря информационным технологиям). Неявное знание, с другой стороны, не может быть закодировано, его можно заметить только в процессе использования и приобрести на практике, поэтому его передача от человека к человеку — дело медленное и дорогостоящее, к тому же без определенных гарантий.

Это различие имеет важные последствия для стратегии. Если явное знание можно передавать так легко, то маловероятно, что оно станет основой устойчивого конкурентного преимущества. Поскольку явное знание быстро просачивается к конкурентам, то оно должно быть защищено либо законодательством об интеллектуальной собственности (патентами, авторскими правами, коммерческой тайной), либо режимом секретности (рецептура приготовления «Coca-Cola» находится в сейфе хранилища штаб-квартиры компании в Атланте под вооруженной охраной компании *Coca-Cola*). Неявное знание бросает прямо противоположный вызов: если госпожа Дженкинс — невероятно успешный торговый представитель, то каким образом навыки, находящиеся в ее голове, можно передать остальным продавцам компании *Acme Delights*? В случае консалтинговых компаний различие между неявным («персонифицированным») и явным («систематизированным») знанием определяет бизнес-модель и является главным детерминантом их стратегии.[63]

Различие между неявным или явным знанием имеет большое значение для распределения полномочий по принятию решений внутри компании. Если необходимо явное знание, то его можно легко передать и собрать в одном месте, что способствует централизованному принятию решений (финансовая деятельность компаний, как правило, является централизованной). Если знание неяв-

ное, оно не подлежит передаче, поэтому решения должны приниматься теми людьми, которые обладают этим знанием. Если знание каждого продавца относительно того, как можно увеличить продажи, основано на интуиции и понимании особенностей своих клиентов, то его нелегко передать менеджерам по продажам. Из этого следует, что решения о рабочих часах и тактике продажи должны принимать сами продавцы, а не менеджеры по продажам.

ПРОЦЕССЫ ОБРАБОТКИ ЗНАНИЙ

Второй компонент управления знаниями — это понимание процессов, благодаря которым знание развивается и применяется. Можно выделить две категории процессов знаний: те, которые направлены на увеличение запаса знаний, доступных для организации, и те, которые касаются применения организационного знания. Первую категорию процессов Дж.-С. Спендер назвал *генерированием знаний*, а вторую — *применением знаний*. Различие между *исследованием* и *использованием*, которое делает Джеймс Марч, также подчеркивает эту дихотомию.[64] В этих двух широких областях мы можем идентифицировать множество различных процессов, связанных со знаниями, каждый из которых ассоциируется со специфическими методами и подходами к управлению знаниями (рис. 5.12).

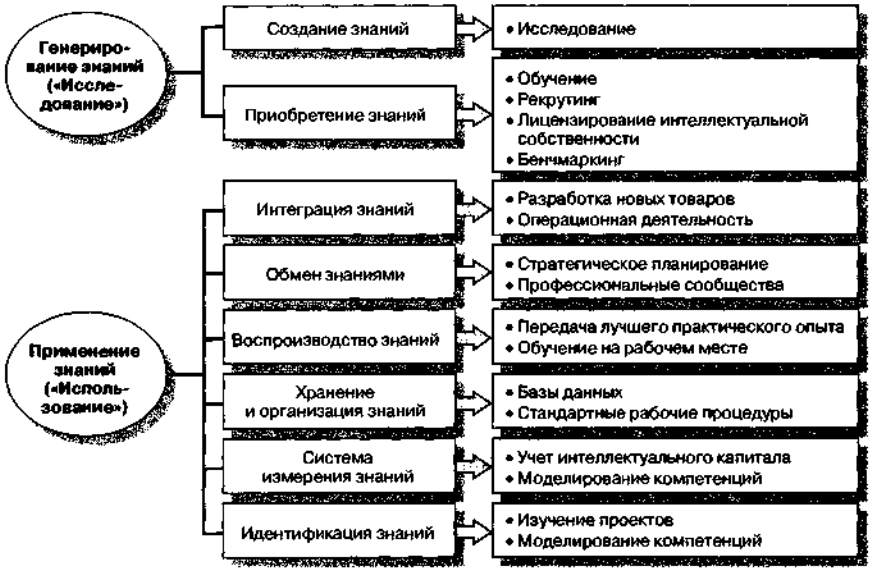


РИСУНОК 5.12

Процессы обработки знаний в организации

Наиболее разработанные и широко применяемые методы управления знаниями сфокусированы на некоторых базовых аспектах применения и разработки знаний. Позвольте привести ряд примеров:

- В области *идентификации знаний* компании все больше занимаются сбором и систематизацией информации. Эти процессы включают оценку и ревизию патентных портфелей и предоставление персональных данных, позволяющих каждому работнику идентифицировать навыки и опыт дру-

гих сотрудников организации. Главным аспектом подобной идентификации является распознавание знаний, генерируемых внутри организации, с целью их сохранения и последующего использования в будущем. Такая идентификация знаний особенно важна в ориентированных на выполнение отдельных проектов организациях — это гарантирует, что знания, полученные во время выполнения одного проекта, не окажутся потерянными для организации после его завершения. Систематические обзоры, проводимые после завершения проекта, являются главной темой «разбора полетов» в американской армии. В Национальном учебном центре вооруженных сил США быстро определяют результаты учебных маневров и сражений, а затем Центр изучения армейского опыта представляет их в сжатом виде — в форме тактических руководств и рекомендованных процедур. Аналогичный систематизированный процесс обучения используется при анализе знаний, полученных в ходе реальных боевых действий. Во время военной интервенции в Боснию в 1995 г. результаты каждой операции отправляли в Центр изучения опыта для последующего сбора и кодификации. Полученные выводы доводили до сведения боевых подразделений каждые 72 часа.[65] К концу 1990-х гг. фактически каждая ведущая фирма, занимающаяся управленческим консалтингом, ввела систему для того, чтобы определять, записывать и приобщать к основной базе данных знания, полученные после завершения каждого консультационного проекта.

- *Измерение знаний* включает в себя сложную задачу применения количественных параметров к запасу знаний в организации и его использованию. Пионером измерения знаний стала шведская страховая компания *Skandia*, разработавшая собственную систему учета интеллектуального капитала.[66] Система управления интеллектуальным капиталом *Dow Chemical*, предназначенная для того, чтобы установить связь между портфелем интеллектуальной собственности и стоимостью акций, также опирается на количественные инструменты и метод сбалансированной системы показателей (balanced scorecard approach).
- *Хранение и структурированность знаний* имеют решающее значение для эффективного использования знаний в организации. Основной вклад информационной технологии в управление знаниями заключается в создании баз данных для хранения, структурирования, обеспечения доступности и коммуникации информации с целью облегчить передачу знаний и доступ к ним. Сутью систем «Knowledge-On-Line» («Знания-онлайн») компании *Booz-Allen & Hamilton*,[67] «Knowledge Xchange» («Обмен знаниями») компании *Accenture* (ранее *Andersen Consulting*) и «Knowledge Express» («Быстрые знания») компании *AMS*[68] является информационная технология, включающая в себя базу данных, системную поддержку рабочих групп (такую как *Lotus Notes*) и интранет, позволяющий сотрудникам вводить и получать необходимую информацию.
- *Распространение и воспроизводство знаний* включает в себя передачу знаний из одной части организации в другую или от одного человека другому для воспроизводства. Основная функция систем управления знаниями, базирующихся на информационных технологиях, заключается в том, чтобы облегчать этот процесс и содействовать передаче. Однако неявное знание не поддается кодификации с помощью информационно-технологических систем. Традиционное решение проблемы воспроизводства неявного знания — это использование наставничества и другие формы обучения по месту работы. В последнее время организации обнаружили ту

важную роль, которую играет неформальная система отношений в передаче опыта. Подобные самоорганизующиеся *сообщества практиков* все чаще создаются и функционируют как средство, способствующее распространению знания и групповому обучению.[69] Воспроизводство способностей ставит на повестку дня еще более сложные проблемы. Габриэль Шулански утверждает, что передача лучших методов работы в рамках компании – не просто создание соответствующих стимулов; сложность знаний сама по себе обусловливает множество серьезных препятствий.[70]

- *Интеграция знаний* – это один из самых серьезных вызовов, с которым сталкивается любая компания. Производство большей части товаров и услуг требует объединения знаний множества людей. Основной задачей почти всех организационных процессов является эффективная и экономичная интеграция индивидуальных знаний. Так, систему стратегического планирования можно рассматривать как средство интеграции многочисленных баз знаний менеджеров разного уровня и из разных функциональных подразделений организации с целью выработки компанией наилучшей стратегии. Точно так же дела обстоят с разработкой новых товаров: основным моментом здесь является интеграция знаний множества технических специалистов из всех функциональных подразделений. Существует множество фактов, которые говорят об эффективности использования проектных групп для интеграции знаний.[71]

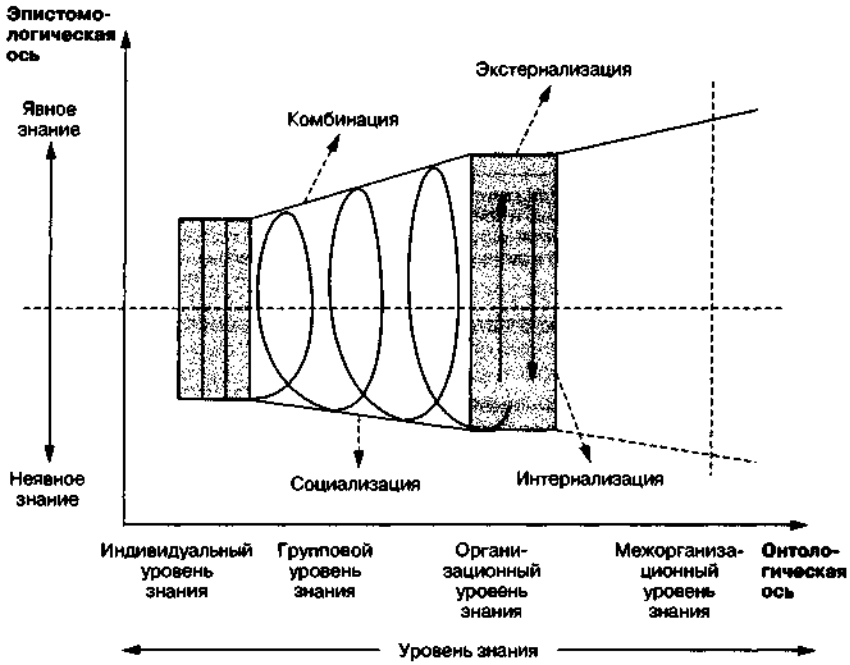
В рамках знаний одного поколения можно выделить внутреннее создание знаний (*создание знания*) и стремление к идентификации и усвоению знаний из внешней окружающей среды (*приобретение знания*). Механизмы приобретения знаний из внешнего мира хорошо известны: наем высококвалифицированных специалистов, приобретение компаний или их ресурсов, знаний, бенчмаркинг (сравнение с компаниями, которые признаны «лучшими в своем классе») и научение посредством заключения альянсов и организации совместных предприятий. Креативность остается самой сложной проблемой для большинства компаний. Хотя большинство исследователей творческого потенциала делают акцент на роли индивида и определенных характеристиках среды, способствующих проявлению индивидуального творчества, Дороти Леонард провела исследование роли группы и групповых процессов в стимулировании инноваций.[72]

ВЗАИМОПРЕВРАЩЕНИЕ ЗНАНИЙ

В действительности генерация знаний и их применение неразличимы. Например, применение существующих знаний открывает возможности для обучения, что увеличивает запасы знаний.[73] Теория И. Нонаки о создании знания выделяет процессы *взаимопревращения знаний* – неявного в явное, а индивидуального в организационное, что является самым важным моментом в создании организацией своей базы знаний.[74] Взаимопревращения различных видов («эпистемологическая ось») и уровней знания («онтологическая ось») образуют спираль знания, в которой происходит расширение и углубление запаса знаний (рис. 5.13). И. Нонака выделяет четыре типа взаимопревращения знаний (рис. 5.14).

Преобразование неявного знания в явное имеет решающее значение для тех компаний, которые хотят воспроизводить свои способности. Некоторые компании смогли создать огромные объемы ценности за счет систематизации неявного знания и его последующего воспроизводства во многих местах:

- «модель Т» Генри Форда квалифицированные машиностроители первоначально производили поштучно и в малых количествах. Технология мас-



ИСТОЧНИК: I. Nonaka, «On a Knowledge Creating Organization», доклад, прочитанный на Национальном конгрессе AIF (Посма, октябрь 1993 г.).

РИСУНОК

Спираль создания знания Нонаки

сового производства на сборочном конвейере Форда систематизировала это неявное знание, «включила» его в станки, машины и бизнес-процессы и воспроизвела его на заводах Форда по всему миру. При наличии знания, встроенного в систему, не требуются рабочие очень высокой квалификации, поэтому заводы Форда были укомплектованы рабочими средней квалификации;

- когда Рэй Крок наткнулся на прилавок с гамбургерами братьев Мак-Доналд в Риверсдейле, штат Калифорния, он быстро разглядел потенциальные возможности в систематизации их операций, и быстрое обслуживание и «пищевые конвейеры» появились не только в одном городке, но и во всех ресторанах *McDonald's*. Знание *McDonald's* систематизируется и воспроизводится благодаря руководствам по работе, видеофильмам и программам обучения. Это позволяет тысячам ресторанов во всем мире обеспечивать быстрое питание, точно соблюдая все стандарты, даже при наличии рабочей силы, обладающей по большей части весьма скудными кулинарными навыками.

ВЗГЛЯД НА ФИРМУ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЗНАНИЙ

Взгляд на фирму с точки зрения знаний — это метод анализа, рассматривающий компанию как институт для генерирования и применения знаний. Этот подход базируется на ряде предположений о процессах переработки знаний в фирме.

	От неявного знания	к Явному знанию
Неявное знание	**Социализация** Передача неявных знаний от индивидов и организаций отдельным людям	**Экстернализация** Четкая формулировка и систематизация неявного знания в явное. Использование метафор для передачи явных понятий
Из Явного знания	**Интернализация** Инструкции и принципы переводятся на уровень интуиции и рутинных процедур	**Комбинация** Ключевая роль информационных систем состоит в комбинировании различных единиц информации и других форм явного знания

ИСТОЧНИК: I. Nonaka, «On the Knowledge Creating Organization», докла, прочитанный на Национальном конгрессе AIF (Посма, октябрь 1991 г.).

РИСУНОК 5.14

Матрица взаимопревращения знаний И. Нонаки

Самое важное в этом подходе — он признает, что процессы генерирования и применения знаний требуют различных организационных мер. Эффективность в создании и хранении знаний подразумевает, что люди специализируются на конкретных видах знаний. Однако производство требует интеграции множества разнообразных видов знаний. Следовательно, фундаментальная задача предприятий бизнеса состоит в том, чтобы совместить два этих процесса.[75] Несмотря на то что в основной части литературы, посвященной управлению знаниями, акцент делается на *организационном обучении*, опасность обучения заключается в том, что оно легко может подорвать эффективность специализации. Например, композитор Ричард Роджерс и поэт Оскар Хаммерштайн столкнулись с трудной задачей: как им организовать эффективное сотрудничество и при этом сохранить свои специальные навыки. Результатом их совместной деятельности стали прекрасные мюзиклы «На юге Тихого океана», «Король и я» и «Звуки музыки».

Как им интегрировать знания, чтобы сохранить эффективность специализации? Среди предложенных процессов следует упомянуть *правила*, руководствуясь которыми, специалисты превращают свои знания в процедуры и директивы, определяющие работу и поведение, и *рутину* (*заведенный порядок*), посредством которой различные специалисты вырабатывают способы взаимодействия, позволяющие каждому внести свои знания в общий процесс. Для эффективной интеграции знаний должна существовать некоторая *общепризнанная истина*, способствующая сотрудничеству и взаимодействию различных специалистов. Эта общепризнанная истина включает в себя такие элементы, как общий язык для осуществления коммуникации и общую культуру, обеспечивающую приемлемые формы поведения и осуществление когнитивных процессов. Признавая специфические особенности различных процессов знаний, можно определить тот тип организационной структуры и организационных систем, которые необходимы для осуществления каждого из этих процессов. Понимание сложности обработки знания делает возможной такую точку зрения на предприятия бизнеса, которая гораздо богаче и сложнее экономической теории фирмы, делающей упор на транзакционных издержках или эффективной системе мотивации. Так, Брюс Когут и Удо Зандер утверждают, что фирмы являются:

> ...социальными сообществами, в которых индивидуальный и социальный опыт превращается в экономически полезные товары и услуги с помощью примене-

ния ряда организующих принципов более высокого порядка. Фирмы существуют, поскольку они обеспечивают социальному сообществу свободу (волюнтаризм) действий, структурированных на основе организующих принципов, которые не сводимы к индивидуалам.[76]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На академическом уровне анализ характеристик знания и процессов, с помощью которых фирма создает ценность на основе знаний, открывает широкие возможности для углубления нашего понимания фундаментальных аспектов роли фирм и природы менеджмента, включая структуру и создание организационных способностей.

С точки зрения практических методов управления знаниями были получены значительные результаты. Главный вклад заключается в ликвидации существовавшего разрыва между сложными инструментами финансового анализа и анализа деятельности, от которого страдала оценка материальных активов (включая всестороннюю защиту финансового учета). Хотя заводы, оборудование, материальные запасы и финансовые активы издавна были предметом тщательного исследования и детальной оценки, попытки оценить бренды и интеллектуальную собственность (патенты, авторские права, торговые марки, и т. п.) начали предпринимать лишь в самое последнее время. А такие еще более нематериальные, но имеющие решающее значение активы, как способности и корпоративная репутация, до сих пор не получили достаточного систематического внимания.

Область управления знаниями обширна. Можно утверждать, что поскольку все управление связано с управлением знанием, воплощенным в людях, машинах и системах бизнеса, то управление знаниями фактически охватывает всю область менеджмента. В такой ситуации ценность управления знаниями заключается не только в том, что оно представляет собой ряд методов по повышению эффективности разработки и использования знаний в фирме; оно также обеспечивает точку зрения, которая способна расширить наше понимание фирмы и управления ею.

Учитывая диапазон охвата управления знаниями и широкий спектр разработанных инструментов, методов и структур, возникает вопрос: где именно компания должна начать включать управление знаниями в свои системы управления? Мы считаем, что отправной точкой должна стать идентификация связи между знанием и базисом, на котором фирма создает ценность. Тогда на первый план выходят ключевые процессы, при помощи которых производится и применяется знание. Рассмотрим следующие примеры:

- для компании *Dow Chemical* основа создания ценности заключается в генерировании интеллектуальной собственности — патентов и промышленных секретов — в виде новых химических продуктов и процессов, а затем ее использовании по всему миру с помощью производства, маркетинга и продаж. «Менеджмент интеллектуальным капиталом» этой компании делает основной упор на патентном портфеле компании и связях своей интеллектуальной собственности с широким спектром переменных интеллектуального капитала, процессами и в конечном итоге — общей ценностью организации;[77]
- для компании *McKinsey and Co.* ключом к конкурентному преимуществу и созданию потребительской ценности является знание, получаемое при выполнении заданий клиентов, а также систематизация и концептуализация базы знаний. Создание базы знаний требует прежде всего структуры предполагаемой специализации. Это было сделано с помощью клас-

сификации методов по отраслевому принципу (например, товары широкого потребления, финансовые учреждения, энергетика, основные материалы, правительство) и по функциям (например, стратегия, организация, информационные технологии, операции). Во-вторых, необходимо вычленить и систематизировать знания, произведенные при выполнении каждого проекта, и сделать их доступными для работы с проектами клиентов в будущем;[78]

- что касается ресторанов *McDonald's*, то для них управление знаниями заключается прежде всего во внедрении системы *McDonald's*. Это детальный набор методов работы, начиная с ценностей компании и заканчивая размещением кусочка соленого огурца на булочке бигмака и процедурами по обслуживанию автомата для приготовления фирменного молочного коктейля *McDonald's*. Сущность системы *McDonald's* заключается в систематизации знания и его превращении в детальный набор правил, регламентирующих каждый момент обслуживания в *McDonald's*. Эти явные методы работы внедряются в сознание и поведение работников благодаря постоянному вниманию, уделяемому обучению; последнее осуществляется как в «Hamburger University» («Гамбургерном университете»), так и на рабочих местах в отдельных ресторанах.

Проектируя любой процесс обработки знаний, необходимо учитывать характеристики этого знания. Между явным и неявным знанием существуют фундаментальные различия. Возьмем простой пример — обмен лучшими методами работы между различными заводами, входящими в состав одной многонациональной корпорации, занимающейся изготовлением полупроводников. Если речь идет о явном знании, то его можно распространять в форме докладов и директив, требующих, чтобы каждый завод взял на вооружение новые стандарты производственного процесса. Если речь идет о неявном знании, которое возникает в результате опыта или интуиции одного отдельно взятого директора завода, то задача существенно осложняется. Здесь для передачи лучших методов, вероятно, потребуется либо приезд директоров других заводов на новаторское предприятие, либо директору завода-новатора придется выступить в качестве консультанта и посетить остальные заводы, чтобы обучить группы сотрудников.

Именно в области управления неявным знанием (которое обычно включает в себя бóльшую часть знаний, относящихся к организационной способности) таятся основные проблемы и возможности в управлении знаниями. Информационная технология была гигантским шагом вперед в хранении, анализе и систематизации явного знания. Однако бóльшая часть организационного научения основана на опыте и интуиции. Идентификация этого знания и передача его в другие подразделения организации для более эффективного использования остаются главной задачей менеджеров.

ГЛАВА 6

В конечном счете не может быть никакого долгосрочного устойчивого преимущества, кроме способности к организации и управлению.

Джей Галбрайт и Эд Лаулер

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели

Эволюция корпорации
- Фирмы и рынки
- Линейная и штатная структуры
- Многоотраслевая корпорация

Принципы схемы организационной структуры
- Специализация и разделение труда
- Проблема координации
- Проблема сотрудничества: стимулы и контроль

Иерархия в структуре организации
- Иерархия как координация: модульный принцип построения
- Иерархия как контроль: бюрократия
- Механистические и органические формы
- Новое отношение к иерархии

Применение принципов организационной структуры
- Определение организационных единиц
- Организация на основе степени координации
- Другие факторы, влияющие на определение организационных единиц

Альтернативные формы организационной структуры
- Функциональная структура
- Многодивизиональная структура
- Матричные структуры
- Неиерархические координационные структуры

Управленческие системы координации и контроля
- Информационные системы
- Системы стратегического планирования
- Финансовое планирование и системы контроля
- Системы управления человеческими ресурсами
- Корпоративная культура как механизм контроля
- Интеграция различных механизмов контроля

Резюме

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

«Великолепная стратегия, паршивое исполнение» — это определение применимо к любым организационным провалам, начиная от поражения, нанесенного афинянами царю Дарию во время битвы при Марафоне, и заканчивая попыткой Жана-Мари Мессьера превратить *Vivendi* в международный мультимедийный гигант. Идея о том, что можно разделить формулирование стратегии и ее выполнение, красной нитью проходит в многочисленных книгах по стратегическому менеджменту, где формулированию и выполнению стратегии посвящены отдельные разделы.

Это предполагаемое разделение между формулированием и выполнением — чистый вымысел. Очевидно, что формулирование стратегии без учета условий ее реализации приводит к плохо разработанной стратегии. Фундаментальным недостатком корпоративных систем планирования 25-летней давности являлось отделение формулирования стратегии, считавшегося задачей корпоративных руководителей и отдела стратегического планирования, от ее выполнения, которое возлагалось на менеджеров среднего звена и руководителей подразделений. Поговорка «Структура вытекает из стратегии» отражает такой последовательный подход к созданию стратегии.

Высказывание относительно «великой стратегии и паршивого исполнения» выражает необоснованное доверие к стратегу. Если стратегия была разработана без учета способности организации реализовать ее, то это — паршивая стратегия. С аналитической точки зрения, инструменты формулирования стратегии опираются на принципы организации, которые обычно ассоциируются с «исполнением стратегии». Например, в предыдущей главе мы показали, как способности фирмы зависят от ее организации — того, как люди сотрудничают друг с другом. Если способности — это фундамент стратегии фирмы и если они являются продуктом структуры, координирующей группы ресурсов для осуществления этого сотрудничества, то можно смело утверждать, что *стратегия проистекает из структуры*. Однако главным моментом является не выяснение того, что из чего проистекает, а признание факта тесной взаимозависимости структуры и стратегии.[1] Рассмотрим, например, компанию *Benetton*, в которой деятельность сети местных поставщиков тесно скоординирована с функционированием всемирной сети розничных продавцов-франчайзи; или *GE*, в состав которой входят 17 бизнес-групп, — их работу координирует и контролирует штаб-квартира корпорации; или *Amway* с ее пирамидой независимых

дистрибьюторов, работающих на основе комиссионных. Эти компании подтверждают изречение Тома Питерса: «Стратегия и *есть* структура».

Установив, что то, каким образом компании организуют себя, определяет их стратегии и всю деятельность в целом, в этой главе мы введем основные понятия и идеи, необходимые для понимания и проектирования структуры и систем компаний. Этот подход отличается конкретностью и избирательностью. Я не собираюсь читать вам краткий курс теории организаций. Моя цель состоит в том, чтобы познакомить вас с некоторыми основными принципами организационного дизайна и научить применять их к ключевым аспектам структуры фирмы. Предложенные в этой главе принципы будут более подробно рассмотрены в следующих главах, посвященных стратегиям в конкретных деловых ситуациях. Например, в гл. 11 проанализированы условия, способствующие разработке инноваций; гл. 12 рассматривает организацию и изменение ее структуры в зрелых отраслях промышленности; в гл. 13 обсуждаются вертикальные структуры и аутсорсинг; в гл. 14 исследуются структура и системы управления многонациональной корпорацией, а гл. 16 посвящена организации многоотраслевой компании.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- распознавать ключевые организационные инновации, которые определили эволюцию современной корпорации;
- понимать основные принципы, определяющие структурные особенности сложных организаций, состоящих из людей;
- применять принципы организационного дизайна, позволяющие выбирать такие формы организационной структуры, которые соответствуют специфическим задачам бизнеса и условиям внешней среды;
- понимать роль информационных систем, стратегического планирования, финансового контроля и управления человеческими ресурсами в корпоративном контроле и координации;
- оценивать силы, заставляющие компании искать новые организационные структуры и системы управления.

ЭВОЛЮЦИЯ КОРПОРАЦИИ

ФИРМЫ И РЫНКИ

Львиная доля мирового производства товаров и услуг осуществляется корпорациями — предприятиями с юридическим статусом, отличающимся от статуса индивидуалов, которым принадлежат предприятия. Исключение составляют сельское хозяйство и ремесла в развивающихся странах, где преобладает семейное производство, а такие сферы услуг, как оборона, охрана правопорядка и образование, обычно обеспечиваются правительственными организациями.

Однако подобное положение существовало не всегда. До XIX в. единственными крупными корпорациями были колониальные торговые компании — *Dutch East India Company*, *Hudson's Bay Company* и *United Africa Company*. Даже в конце 1840-х гг. крупнейшими по численности рабочих предприятиями в США были сельскохозяйственные плантации.[2] Производство по большей части было организовано по типу сетей, сформированных из независимых наемных работников, работающих на дому. Английская суконная промышленность состояла из прядильщиков, работавших на дому, которые покупали у торговца (или брали в кредит) сырую шерсть и ему же продавали пряжу; торговец перепродавал пряжу ткачам, также работавшим у себя дома, у которых он покупал

готовую ткань. Эта система «работы навынос» сохранилась вплоть до появления механических ткацких станков, когда ткачи пришли на фабрики. Фабричное производство повысило эффективность работы ткачей, которые стали наемными работниками, а не самостоятельными подрядчиками.

Сдвиг границы между фирмами и рынками является основной особенностью экономической организации. В капиталистической экономике производство организовано двумя способами: на *рынках* — на основе ценового механизма, в *фирмах* — на основе организации управления. Относительная важность ролей фирм и рынков определяется их эффективностью: если *управленческие расходы* фирм будут меньше, чем *трансакционные издержки* рынков (как это произошло в английской текстильной промышленности после введения фабричной системы), то сделки (трансакции) будут осуществляться внутри фирм, а не на рынках. Мы вернемся к теории трансакционных издержек, когда мы будем в гл. 13 говорить о вертикальной интеграции.

ЛИНЕЙНАЯ И ШТАТНАЯ СТРУКТУРЫ

На первых порах большинство компаний были небольшими по размеру. Недостаток транспортных средств ограничивал рынок каждой фирмы близлежащими районами, тогда как дефицит коммуникации мешал фирме работать одновременно в нескольких местах. Железная дорога и телеграф изменили ситуацию коренным образом. В то время как новые формы транспортных средств и коммуникаций открывали возможности для роста компаний, развитие организационной структуры и методов управления обеспечило фирмам способность к росту. Железнодорожные компании оказались первыми, кто разглядел потенциальные возможности новых видов транспорта и технологий связи, и создали первые административные иерархические системы в американском бизнесе, воспользовавшись линейной и штатной структурами. Линейные операции были сформированы вокруг отдельных филиалов в различных географических районах, а головные офисы реорганизованы в функциональные штатные отделы.

МНОГООТРАСЛЕВАЯ КОРПОРАЦИЯ

По словам Альфреда Чандлера,[3] появление современной корпорации с многочисленными операционными единицами и функциональным головным офисом стало первым из двух «решающих преобразований». Вторым преобразованием стало появление в 1920-е гг. корпораций с несколькими отделениями, которые со временем пришли на смену централизованным функциональным структурам, характерным для большинства промышленных корпораций и холдинговых компаний, возникших в результате волны слияний в начале XX в. Пионерами стали корпорация *Du Pont*, заменившая в 1920 г. общую функциональную структуру несколькими отделениями в зависимости от выпускаемой продукции, и *General Motors*, которая пришла к такой же структуре, но начала с другой отправной точки.

- В корпорации *Du Pont* по мере ее роста и расширения ассортимента изделий функциональная структура и высшее руководство оказались перегруженными. Вот что писал Альфред Чандлер:

> ...деятельность предприятия стала слишком сложной, а проблемы координации, оценки и формулирования политики — слишком запутанными для нескольких исполнительных директоров, чтобы те могли одновременно руководить и долгосрочными, предпринимательскими, и краткосрочными, операционными, видами деятельности.[4]

Решение, предложенное Пьером Дюпоном, состояло в том, чтобы произвести децентрализацию: были созданы 10 подразделений, производящих разные товары, каждое из которых осуществляло свою собственную деятельность в сфере продаж, НИОКР и работы вспомогательных подразделений. Головной офис корпорации, возглавляемый исполнительным комитетом, отвечал за координацию, стратегию и распределение ресурсов.[5]

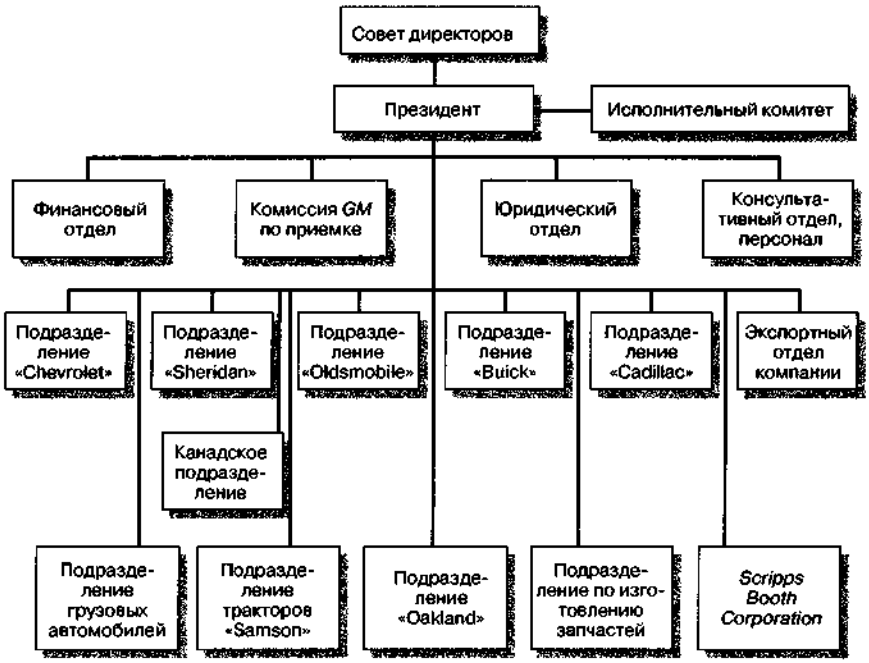
- Компания *General Motors*, которая превратилась за счет поглощений в рыхлую холдинговую компанию, пришла к такой же структуре как к средству для решения проблем слабого финансового контроля и запутанной товарной линии. Новая структура (показанная на рис. 6.1) основывалась на двух принципах: руководитель каждого подразделения полностью отвечал за эффективную и качественную работу подразделения, в то время как головной офис, возглавляемый президентом компании, отвечал за развитие и контроль на уровне целой корпорации, в том числе:
  - осуществлял мониторинг доходов на инвестированный капитал в каждом подразделении;
  - координировал деятельность подразделений (включая установление сроков для осуществления трансакций между подразделениями);
  - устанавливал товарную политику.[6]

Основной характеристикой структуры корпорации, состоящей из нескольких подразделений, было разделение ответственности: за производственную деятельность на уровне подразделений отвечали генеральные менеджеры, а стратегические обязанности взял на себя головной офис. Корпорация, состоящая из нескольких подразделений, сочетала в себе централизованную координацию с эффективностью и гибкостью реагирования, присущими децентрализации на операционном уровне.

В табл. 6.1 представлены основные этапы развития современной корпорации в течение последних двух столетий.

Таблица 6.1. Эволюция современной промышленной корпорации

Влияние среды	Стратегические изменения	Последствия для организации
Начало XIX в.		
Локальные рынки. Медленный транспорт и связь Трудоемкое производство	Небольшие специализированные фирмы, ориентированные на локальные рынки	Отсутствие административных или учетных систем. Отсутствие среднего звена управления
Конец XIX в.		
Железные дороги, телеграф и механизация способствуют развитию производства и дистрибуции в крупных масштабах	Географическая экспансия: национальная дистрибуция, производство в больших масштабах. Расширение производственных линий. Ускорение интеграции	Появление функциональных организационных структур с высшим исполнительным руководством, обеспечивающим координацию. Развитие бухгалтерского учета и систем управления. Разделение линейных и штатных единиц
Начало XX в.		
Избыточные мощности в системах дистрибуции, финансы становятся более доступными. Стремление к экономическому росту	Диверсификация товаров	Возросшие трудности межфункциональной координации; перегрузка высшего руководства. На смену функциональной структуре приходит многоотраслевая: операционное управление осуществляется на уровне подразделения, стретегическое управление — на уровне штаб-квартиры корпорации



ИСТОЧНИК: A. P. Sloan, My Years with General Motors (Orbit Publishing, 1972): 57.

РИСУНОК 6.1

Организационная структура *General Motors Corporation* в 1921 г.

ПРИНЦИПЫ СХЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Генри Минцберг (Henry Mintzberg) полагает, что:

> Любая организованная человеческая деятельность — от изготовления глиняных горшков до высадки человека на Луну — выдвигает два фундаментальных и противоречащих друг другу требования: разделение труда на отдельные задачи и координация действий по выполнению этих задач в единую деятельность. Структуру организации можно определить просто как совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем они координируются.[7]

Мы начнем с этих двух фундаментальных организационных требований: *разделение труда* (или *специализация*) и *координация*.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ И РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА

Фирмы существуют, потому что они являются эффективными учреждениями для организации экономической деятельности, главным образом производства товаров и услуг. Фундаментальным источником эффективности производства является *специализация*, особенно *разделение труда* на отдельные задачи. Классическое утверждение о пользе специализации можно найти в описании процесса изготовления булавок Адамом Смитом:

Один человек выдергивает проволоку, другой ее выпрямляет, третий режет, четвертый заостряет один конец, пятый расплющивает другой, чтобы на него можно было надеть головку; приготовление головки требует двух или трех разных операций: отдельно — надевание, отдельно — побелка и даже завертывание булавки в бумагу — тоже особая специальность.[8]

По данным А. Смита, каждый изготовитель булавок мог изготовить до 4800 шт. в день. «Если бы все они работали по отдельности и независимо друг от друга, и без предварительного обучения этой специфической работе, они бы не сделали и 20 булавок, а возможно, вообще ни одной». Точно так же Генри Форд добился высокой производительности труда, установив конвейерные линии по сборке автомобилей и распределив между рабочими конкретные производственные задания. С конца 1912 и до начала 1914 г. время, потраченное на сборку «Model T», сократилось со 106 ч до чуть более 6 ч. В общем, различие в производительности труда между современным индустриальным обществом и примитивным существованием является результатом достигнутой на основе индивидуальной специализации труда эффективности.

Однако специализация сопряжена с определенными издержками. Чем глубже разделение труда между различными специалистами, тем больше затраты на координацию. Чем изменчивее и менее постоянна внешняя среда, тем больше решений приходится принимать и тем выше затраты на координацию. Следовательно, чем устойчивее окружающая среда, тем скорее можно добиться оптимального разделения труда. Это утверждение верно и для фирм, и для всех обществ. Все цивилизации основаны на все усиливающемся разделении труда, которого можно достичь только в условиях стабильного развития. Как показали трагические примеры Боснии, Либерии и Конго, господство хаоса в экономике приводит к общественному регрессу и падению жизненного уровня до состояния физического выживания, когда каждая отдельная семья вынуждена вести натуральное хозяйство.

ПРОБЛЕМА КООРДИНАЦИИ

Независимо от того, какими бы великолепными специализированными навыками ни обладали люди, если они не смогут координировать свою деятельность, производства не будет. Каждый тренер национальной сборной по футболу сталкивается со злободневной проблемой: как за короткое время скоординировать групповые усилия талантливых игроков при подготовке к предстоящему финалу Кубка мира. И наоборот, исключительно эффективная деятельность таких организаций, как *Wal-Mart*, *Cirque du Soleil*, *Lance Armstrong* и велосипедного подразделения американской почтовой службы, является прежде всего результатом превосходной координации между членами организации. Каким образом люди внутри организации координируют свои усилия? Давайте рассмотрим действия четырех различных механизмов координации:

- *Цена.* На рынке координация достигается через *ценовый механизм*. Внутри фирм также существуют свои ценовые механизмы. Различные отделы и подразделения могут заключать торговые сделки со своими непосредственными коллегами, при этом внутренние цены (*трансфертные цены*) определяются корпоративным руководством или устанавливаются на основе договоренностей.
- *Правила и директивы.* Главной особенностью корпораций и других формальных организаций является существование трудовых контрактов. В отличие от предпринимателей, занимающихся индивидуальной дея-

тельностью на основе рыночных контрактов, наемные работники заключают общие трудовые соглашения, в которых они соглашаются выполнять некий диапазон обязанностей (в определенных пределах), предложенных работодателем. Властные полномочия осуществляются посредством выполнения общих правил («Служащие обязаны приходить на работу не позже 8.30 утра») и конкретных указаний («Мисс Пенс, покажите мистеру Бонду его новый портсигар с цифровой коммуникацией *3G* и встроенным излучателем смерти»).

- *Взаимное согласование.* Простейшая форма координации представляет собой взаимное урегулирование отношений между людьми, занятыми выполнением смежных задач. В футболе или парном теннисе каждый игрок координирует свои действия с действиями других членов команды при отсутствии каких-либо отношений подчинения между ними. Такое взаимное согласование встречается в командах, где нет лидеров, и в рабочих группах.
- *Рутина* (*заведенный порядок*). В тех организациях, где действия периодически и последовательно повторяются, координация, основанная на взаимном согласовании и правилах, является составной частью организационных процедур. Мы уже отметили в предыдущей главе, что эти «регулярные и предсказуемые последовательности скоординированных действий людей» являются основой организационной способности. Если организации должны чрезвычайно эффективно и точно выполнять сложные действия, то координации, основанной на правилах, директивах или взаимном согласовании, недостаточно. В этом случае координация должна стать составной частью рутинных процедур.

Относительная важность ролей различных механизмов координации зависит от характера выполняемой деятельности и требуемой интенсивности сотрудничества. Ценовые механизмы хорошо работают в ситуациях координации действий с ближайшими соседями. Например, для координирования производства и продаж достаточно предложить коммерческому персоналу простые ценовые стимулы, например более высокие комиссионные за продажу товаров, скопившихся на складе в избытке. Правила хорошо работают для тех видов деятельности, где требуются стандартизированные результаты, а способность исполнителей принимать решения может быть ограничена, — бóльшая часть процедур проверки качества использует простые правила. Рутина (заведенный порядок) формирует основу для координации в ряде видов деятельности, где между людьми существует тесная взаимозависимость, независимо от того, касается ли это задачи основного производства (обслуживание клиентов в *Starbucks*) или более сложных задач (выполнение хирургической операции на сердце или осуществление проекта по системной интеграции для многонациональной корпорации).

ПРОБЛЕМА СОТРУДНИЧЕСТВА: СТИМУЛЫ И КОНТРОЛЬ

При обсуждении координации обычно рассматривают только техническую проблему объединения действий различных людей. Однако использование механизмов координации дает лишь частичное решение проблем координации — существует также проблема противоречащих друг другу целей различных членов организации. Это так называемая *проблема сотрудничества.* Преодоление конфликта между целями требует создания стимулов и средств контроля.

Экономическая литература подходит к анализу неупорядоченности целей с помощью так называемых *агентских проблем*. *Агентские отношения* возникают в том случае, когда одна сторона (доверитель) заключает контракт с другой стороной (агентом), чтобы та смогла совершать действия от имени доверителя. Эти отношения должны гарантировать, что агент действует исключительно в интересах своего доверителя. Внутри самой фирмы делается акцент на агентских проблемах, существующих в отношениях между владельцами (акционерами) и профессиональными менеджерами. Эпицентром всех споров о корпоративном управлении выступает требование к менеджерам гарантировать максимизацию благополучия акционеров в процессе управления компанией. В 1990-е гг. изменения в системе оплаты топ-менеджеров, в особенности акцент на акционерном опционе, преследовали целью объединить интересы менеджеров и акционеров.[9] Корпоративные скандалы в компаниях *Enron*, *WorldCom*, *Royal Ahold* и *Parmalat* со всей очевидностью доказали, что высокие премиальные, выплачиваемые исполнительным директорам, заставляют тех манипулировать финансовой отчетностью, а не стремиться к долгосрочной прибыльности.[10]

В иерархических структурах агентская проблема существует на всех уровнях. Системы поощрения, контроля и оценки деятельности отдельных служащих предназначены для того, чтобы стимулировать действия по реализации организационных целей и преодолеть тенденции по удовлетворению только своих личных интересов или вообще уклоняться от выполнения организационных задач, существующих среди наемных работников. Структура организации и связанная с ней культура сами могут порождать проблемы. Умышленно или неумышленно, но организационные единицы создают свои собственные подцели, которые никак не согласовывают друг с другом. Классические конфликты происходят между разными функциональными подразделениями: отдел сбыта желает угодить своим клиентам, производственный отдел — максимизировать выпуск продукции, НИОКР — предложить новые потрясающие товары, а финансовые службы волнуют только прибыли и убытки.

Существует несколько управленческих механизмов, позволяющих согласовать цели внутри организации:

- *Механизмы контроля*, как правило, работают с привлечением менеджеров-контролеров (супервизоров), которые наблюдают за деятельностью подчиненных им рабочих групп. Управленческий контроль включает в себя мониторинг поведения и качества работы подчиненных, которые обязаны получить одобрение вышестоящих лиц на все свои действия, выходящие за рамки непосредственных служебных обязанностей. Такая иерархическая система надзора и контроля опирается на положительные и отрицательные стимулы. Положительным стимулом является продвижение по карьерной лестнице внутри организационной иерархии в обмен на преданную службу; отрицательным стимулом — смещение или понижение в должности тех, кто выражает свое несогласие с правилами и директивами.
- *Финансовые стимулы* предназначены для поощрения эффективной деятельности. Диапазон стимулов простирается от сдельной оплаты труда для производственных рабочих до акционерных опционов и премиальных для топ-менеджеров. Стимулы, связанные с качеством работы, обладают двумя преимуществами: во-первых, они очень мощные, так как непосредственно связывают вознаграждение и результат работы, и, во-вторых, они позволяют сэкономить на дорогостоящем контроле и наблюдении за работой служащих. Проблемы оплаты за качество работы

возникают в тех случаях, когда сотрудники трудятся в командах или занимаются деятельностью, результаты которой трудно измерить. Связь оплаты с индивидуальным исполнением работы может препятствовать сотрудничеству.

- *Общие ценности.* Некоторые организации способны добиться высокого уровня сотрудничества и низкого уровня конфликта целей даже при отсутствии механизмов контроля и стимулов, привязанных к результатам работы. Под эту категорию подпадают церкви, благотворительные учреждения, хоровые группы, большинство действующих организаций волонтеров (добровольцев). Причиной является общность целей членов организации. Целая серия замечательных исследований, начиная с работы Питерса и Уотермана «В поисках совершенства» и заканчивая книгой Коллинза и Порраса «Строить навечно», продемонстрировала, что наличие общих базовых ценностей всегда было отличительной особенностью процветающих компаний на протяжении длительного исторического периода.[11] Роль культуры как механизма контроля состоит в том, что она является альтернативой бюрократическому контролю или ценовому механизму; именно культура выступает центральным понятием в концепции *кланового контроля* Билла Оучи.[12] Роль корпоративной культуры, поощряющей верность организационным целям, получила давнее признание в японских корпорациях. Однако и в ряде западных компаний (*Wal-Mart*, *Four Seasons Hotels*, *Amway* и *Shell Group*) наличие общих ценностей и принципов способствует согласованности индивидуальных и корпоративных целей, не нанося урона индивидуальности членов организации. Такой метод контроля позволяет сэкономить на управленческих затратах: на смену финансовым стимулам и контролю исполнения приходят самоуправление и неформальный контроль со стороны самих же сотрудников. Это же наблюдается и в компаниях, деятельность которых опирается на общее технологическое ви́дение. В *Apple Computer* в 1980-х гг. вера в то, что компания возглавляет компьютерную революцию, которая преобразит общество и сделает его более демократичным, способствовала интенсивному сотрудничеству при наличии очень слабого формального контроля. Как заметил один циник: «Чем отличается *Apple* от организации бойскаутов? У бойскаутов за детьми присматривают взрослые!»

Мы еще вернемся к вопросам стимулов и контроля, когда будем рассматривать системы управления компаниями.

ИЕРАРХИЯ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Каким образом компании удовлетворяют свои основные потребности в специализации, координации и сотрудничестве? Традиционным подходом для крупномасштабной организации является создание *иерархии*. Несмотря на негативные ассоциации, которые в настоящее время вызывает слово «иерархия», я стану утверждать, что иерархические структуры существуют для того, чтобы обеспечивать эффективную и гибкую координацию в сложных организациях. Главный вопрос состоит не в том, стоит ли создавать иерархию (выбор здесь невелик), а в том, как иерархия может быть структурирована и каким образом должны взаимодействовать друг с другом ее различные части. Иерархии являются составной частью организаций самых разных форм. Традиционно иерархия связана с бюрократическими подходами к административному управлению. Однако иерархические структуры могут быть организованы и по

органическому принципу. За последние десять лет мы стали свидетелями важных изменений, произошедших в организации иерархических структур компаниями.

ИЕРАРХИЯ КАК КООРДИНАЦИЯ: МОДУЛЬНЫЙ ПРИНЦИП ПОСТРОЕНИЯ

Иерархия — это фундамент структуры всех организаций. По мнению Герберта Саймона, иерархия присутствует практически во всех сложных системах. Если иерархия — это система, состоящая из взаимосвязанных подсистем, то примерами иерархии являются:

- человеческое тело, представляющее собой иерархию клеток, органов и таких подсистем, как дыхательная, нервная, пищеварительная системы и т. д.;
- физические системы, которые на макроуровне состоят из планет, звезд и галактик, а на микроуровне — из субатомных частиц, атомов и молекул;
- социальные системы, сформированные из людей, семей, общин, племен или социально-экономических групп и наций;
- книга состоит из букв, слов, предложений, абзацев и глав.

Заметьте, что это — более широкая концепция иерархии, чем та, которой оперируют участники большинства дискуссий о структуре организаций и согласно которой иерархия идентична *административной иерархии*, где члены организации состоят в отношениях «начальник — подчиненный», а власть распространяется сверху вниз.

Анализ подсистем и составляющих единиц иерархических структур в широком смысле выявляет два главных преимущества иерархических структур:

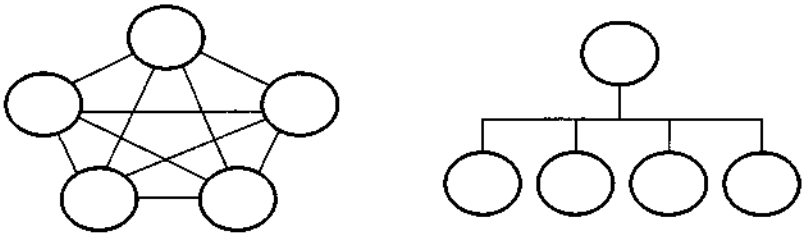
1. *Экономия на координации.* Как мы уже отметили, выгода от специализации возникает за счет координации. Предположим, что пять программистов разрабатывают программное обеспечение для конкретного клиента. Если они образуют «самоорганизующуюся команду», где координация основана на взаимном согласовании (рис. 6.2, *а*), то возникает необходимость управлять десятью двусторонними взаимодействиями. Давайте представим себе альтернативный вариант: самый опытный из программистов выбран в качестве супервайзера. В этой простой иерархии (рис. 6.2, *б*) управлять необходимо всего лишь четырьмя отношениями. Конечно, это ничего не говорит о качестве координации: если программисты в своей работе зависят друг от друга, то иерархические отношения могут препятствовать расширению коммуникации и сотрудничества, которое обеспечила бы командная работа в силу самой своей природы. Так как организация может увеличиваться в размере и усложняться, то экономия на коммуникации обеспечивается за счет иерархического расположения модулей — элементов структуры.

Разбивая сложную систему на отдельные составные части, которые затем будут общаться посредством стандартных процедур взаимодействия в рамках стандартизированной структуры, можно избежать неуправляемой путаницы взаимосвязей.[13]

2. *Приспособляемость.* Иерархические модульные системы способны развиваться гораздо быстрее, чем унитарные системы, которые не разделяются на подсистемы. Такая приспособляемость требует некоторой спо-

собности к *декомпозиции*: возможности каждой составляющей подсистемы действовать достаточно независимо по отношению к другим подсистемам. Модульные системы, где каждый модуль обладает большой степенью независимости, называются *свободно связанными*.[14] При разработке новой модели автомобиля модульная структура позволяет осуществлять сборку различных узлов (двигателя, тормозов, рулевого механизма, электротехнических устройств и т. д.) силами рабочих бригад, которые не нуждаются в постоянной коммуникации и координации усилий с проектировщиками этих узлов.[15] Любой брак можно исправить, заменив одну-единственную деталь — двигатель, коробку передач или выхлопную трубу, не подвергая осмотру весь автомобиль. Подобными преимуществами обладают модульные организации. Например, в фирме *General Electric*, имеющей множество подразделений, нет никакой необходимости согласовывать решения относительно выпуска реактивных двигателей с другими подразделениями. Точно так же *General Electric* может поглотить новую компанию (например, *Vivendi Universal*) или избавиться от существующего филиала (например, *Genworth Financial*, занимающегося страхованием жизни и ипотекой), не меняя организацию всей компании в целом.[16]

Эффективность и гибкость модульного принципа и иерархической коммуникации проявились в реструктурировании Африканского национального конгресса, осуществленном Нельсоном Манделой (см. вставку 6.1). Давайте рассмотрим более подробно административные иерархии, связанные с *бюрократическими* или *механистическими* формами организации.



а) Самоорганизующаяся команда: десять взаимодействий

б) Иерархия: четыре взаимодействия

РИСУНОК 6.2

Каким образом иерархия позволяет экономить на координации

ИЕРАРХИЯ КАК КОНТРОЛЬ: БЮРОКРАТИЯ

Я продемонстрировал, что иерархия представляет собой эффективное решение проблемы *координации* при организации сложных задач. В той же мере, в какой иерархия является инструментом административного контроля, она является решением проблемы *сотрудничества* в организациях. *Административная иерархия*, при которой власть локализуется на вершине иерархической пирамиды и делегируется сверху вниз, была базовой структурой больших организаций со времен древнекитайской цивилизации. Административные иерархии работают на *бюрократических принципах*. Макс Вебер в конце XIX в. так описал основные принципы бюрократии:

ВСТАВКА 6.1

Иерархические структуры: план Н. Манделы для Африканского национального конгресса в 1952 г.

Как и многие другие, я был убежден, что правительство объявит АНК (Африканский национальный конгресс) и SAIC (Южноафриканский индийский конгресс) вне закона, точно так же, как и Коммунистическую партию. Казалось неизбежным, что государство уберет нас как юридическую организацию из игры. Ни на минуту не забывая об этом, я обратился к Национальному исполнительному комитету с предложением о том, что мы должны придумать план на случай непредвиденных обстоятельств... Они проинструктировали меня, как составить план, который позволит организации работать в условиях подполья. Эта стратегия получила название «План Манделы» или, сокращенно, «М-план».

Идея заключалась в том, чтобы создать организационные механизмы, которые позволили бы АНК принимать решения на самом высоком уровне, а затем быстро распространять их по всей организации, не организуя для этого никаких собраний. Другими словами, это позволило бы организации продолжать работу, а ее лидерам, объявленным вне закона, оставаться на руководящих постах. М-план был предназначен для того, чтобы организация могла принимать новых членов, решать местные и общенациональные проблемы и поддерживать регулярные контакты между членами организации и руководителями подполья.

Несколько месяцев я работал над планом и придумал систему, которая, с одной стороны, носила достаточно общий характер, чтобы адаптироваться к местным условиям, не сковывая при этом индивидуальной инициативы, а с другой — была достаточно детальной, что способствовало установлению порядка. Наименьшей единицей была ячейка, которая в урбанизированных городках состояла примерно из десяти домов, расположенных на одной улице. Руководитель ячейки отвечал за свою ячейку. Если на улице было больше десяти домов, то руководители ячеек должны были подчиняться руководителю всей улицы. Несколько улиц образовывали зону, которую возглавлял главный руководитель, который, в свою очередь, подчинялся секретариату местного отделения АНК. Секретариат являлся подкомиссией, подчинявшейся руководителю филиала, он же отчитывался перед областным секретарем. Я исходил из того, что каждые ячейка и руководитель улицы знают каждого человека и каждую семью на своем участке, поэтому люди будут доверять им, и они тоже будут знать, кому можно доверять. Руководитель ячейки назначал собрания, организовывал политические занятия и собирал взносы. Он был опорой всего плана.

План был принят и немедленно приведен в исполнение. По филиалам начала распространяться молва о необходимости начать подготовку к тайной реструктуризации... Составной частью М-плана стал введенный АНК элементарный курс политических лекций для членов организации по всей стране. Они предназначались не только для обучения, но и для укрепления сплоченности внутри организации. Их тайно читали руководители подразделений. В свою очередь, члены организации передавали эти же лекции членам своих семей и соседям.

ИСТОЧНИК: Nelson Mandela, Long Walk to Freedom (London: Little, Brown, 1994): 134–135.

1) *специализация*, осуществляемая посредством «систематического разделения труда», с четкой регламентацией и индивидуальной властью, ограниченной сферой рабочих обязанностей;
2) *иерархическая структура* подчинения, при которой «каждый нижестоящий сотрудник или подразделение подконтрольны или подчиняются вышестоящему»;
3) *координация и контроль*, осуществляемые посредством правил и стандартных операционных процедур;
4) *стандартизация правил и норм занятости*;
5) *разделение менеджеров и собственников*;

6) *отделение людей от их рабочих мест*, при котором организация определяется рабочими должностями и связанными с ними правами и обязанностями, а не людьми; рабочее место не принадлежит занимающему его человеку;

7) *целесообразность деятельности регулируется законодательно закрепленными полномочиями*, основанными на «вере в легитимность утвержденных законом правил и прав на исполнение властных полномочий, основанных на праве отдавать распоряжения»;

8) *формализация составления* «административных актов, решений и правил».[17]

Бюрократическая форма организации является чрезвычайно формализованной; она устраняет бóльшую часть особенностей, характеризующих человеческие сообщества и человеческое поведение: сотрудничество, инновации, индивидуальность, разнообразие и эмоции. По этой причине Барнс и Сталкер назвали бюрократические организации *механистическими*,[18] а Минцберг – *механистической бюрократией*.[19]

МЕХАНИСТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЧЕСКИЕ ФОРМЫ

На протяжении почти всего XX в. бюрократическая модель являлась доминирующей моделью организационной структуры. Это было обусловлено, с одной стороны, той четкостью, с которой Вебер сформулировал принципы бюрократии, а с другой — тем, что большинство крупных организаций, и в особенности вооруженные силы и государственная служба, воплощали эти принципы в жизнь. Однако после Второй мировой войны, по мере развития теории управления, возник интерес к другим формам организации, альтернативным бюрократии.

В 1950-х и 1960-х гг. *школа человеческих отношений* признала, что сотрудничество и координация в организациях базируются в равной степени на социальных отношениях и на бюрократии. В ходе эмпирического исследования шотландских машиностроительных компаний, проведенного Бернсом и Сталкером, выяснилось, что фирмы можно классифицировать в зависимости от того, полагаются ли они на бюрократию или на менее формализованное социальное взаимодействие. Исследователи идентифицировали две организационные формы:

- *механистические* формы, характеризующиеся бюрократией;
- *органические* формы, представлявшие собой менее формализованный тип организации, при котором координация базировалась на взаимном согласии, рабочие обязанности определялись не столь узко, а паттерны взаимодействия характеризовались гибкостью и многосторонностью.

В табл. 6.2 сравниваются характеристики этих двух организационных форм.

Относительные достоинства бюрократической структуры по сравнению с органической зависят от вида деятельности и окружающей среды. Там, где организация предлагает стандартизированные товары или услуги (например, производит прохладительные напитки в банках, тесты для анализа крови или осуществляет стрижку призывников) и использует хорошо понятные процессы, а окружающая среда изменяется медленно и предсказуемо, бюрократическая модель с присущими ей стандартными производственными процессами и высоким уровнем специализации сулит явные преимущества. Проблемы возникают в том случае, если бюрократическая модель должна произвести разнородную продукцию из разнообразных ресурсов, используя при этом малопонятную технологию, и в такой окружающей среде, где происходящие изменения требуют непрерывной адаптации. В этой ситуации бюрократия об-

речена на провал, поскольку необходима гораздо бо́льшая организационная гибкость.

Но даже столкнувшись с изменчивостью внешней среды, фирмы могут попытаться сохранить преимущества бюрократии, пробуя контролировать происходящие изменения. Система бизнеса *McDonald's* является чрезвычайно механистической и опирается главным образом на стандартизированные, регламентированные рабочие процедуры, которые тщательно зафиксированы в производственных процедурах компании. Для эффективной работы всей системы необходимо, чтобы *McDonald's* тщательно контролировал поступающие ресурсы и минимизировал различия: картофель подвергается скрупулезной сортировке по размеру и форме, менеджеры проходят тщательный отбор и обучение, вкусами и ожиданиями потребителей тонко управляют с помощью рекламы и стимулирования сбыта.

Внутри компаний организация различных функций и отделов зависит от этих же переменных. Устойчивые, стандартизированные виды деятельности: оформление платежных ведомостей и казначейских бумаг, уплата налоговых сборов, оплата счетов клиентами и закупка товаров, как правило, осуществляются эффективно, если организованы в соответствии с бюрократическими принципами; исследования, разработка новых товаров, маркетинг и стратегическое планирование требуют более органичных способов организации.

Таблица 6.2. Сравнение механистической и органической форм организации

Характеристика	Механистическая	Органическая
Постановка задачи	Жесткая и крайне специализированная	Гибкая и менее специализированная
Координация и контроль	Правила и директивы спускаются сверху	Взаимное согласование, общая культура
Коммуникация	Вертикальная	Вертикальная и горизонтальная
Знания	Централизованные	Децентрализованные
Ответственность и лояльность	Перед непосредственным начальником	По отношению ко всей организации и ее целям
Условия окружающей среды	Стабильная окружающая среда с низкой технологической неопределенностью	Нестабильная окружающая среда со значительной технологической неопределенностью и двусмысленностью

ИСТОЧНИК: Адаптировано из: Richard Butler, Designing Organizations: A Decision-Making Perspective (London: Routledge, 1991): 76.

НОВОЕ ОТНОШЕНИЕ К ИЕРАРХИИ

По мере своего роста иерархические организации добавляют новые уровни управления. Так, при фиксированной норме управляемости (максимальном количестве подчиненных у одного руководителя), равной трем людям, фирма, состоящая из четырех человек (включая генерального директора), имеет два иерархических уровня, из 5–13 сотрудников — три уровня, из 14–41 сотрудника — четыре уровня, из 42–122 сотрудников — пять уровней (запомните эти цифры). Если иерархией управляют по бюрократическому типу и в ней существует централизованная власть, то рост такой организации подразумевает увеличение численности менеджеров по отношению к непосредственным исполнителям, более медленное принятие решений и нарастающую потерю контроля.[20]

Если топ-менеджеры будут медленнее принимать решения в стабильной окружающей среде, то это вряд ли вызовет тяжелые последствия. Однако в быстро меняющейся окружающей среде современного бизнеса замедление восходящего потока информации и нисходящего потока решений могут привести к фатальным последствиям. Поскольку в бизнесе усиливаются турбулентные процессы, то административная иерархия, организованная по бюрократическому принципу, теряет популярность с каждым днем.

Однако желание реформировать и реструктуризировать корпоративную иерархию отнюдь не означает отказа от иерархических принципов организации. Пока существуют выгоды от разделения труда, иерархия неизбежна.[21] Самая важная проблема заключается в том, чтобы реорганизовать иерархию так, чтобы она смогла более чутко реагировать на изменения внешней среды. В результате организационных изменений, проведенных такими гигантскими корпорациями, как *Unilever*, *British Petroleum* и *General Electric*, основные многоотраслевые структуры компаний сохранились, но при этом сократилось число иерархических уровней, принятие решений стало носить децентрализованный характер, уменьшилась численность штата головных офисов. Особое значение в компаниях стали придавать горизонтальной, а не вертикальной коммуникации, а фокус контроля переместился с надзора на *персональную подотчетность*.[22]

Хотя в крупных корпорациях преобладает тенденция к усилению децентрализации, некоторые компании все еще колеблются, делая выбор между децентрализацией и централизацией. Так, компания *British Petroleum* в 1994–1996 гг. осуществляла радикальную децентрализацию, а в 2000–2002 гг. снова вернулась к централизованному принятию решений и контролю. Никерсон и Зенгер утверждают, что такой тип «структурных колебаний» формальной организации компании оказывается эффективным для достижения оптимального равновесия между процессами централизации и децентрализации в организации.[23]

ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Мы установили, что фундаментальная проблема, с которой сталкивается организация, заключается в том, чтобы примирить специализацию с координацией и сотрудничеством. Основным решением, позволяющим структурировать сложные организации независимо от того, являются ли они бизнес-предприятиями, религиозными орденами, политическими ассоциациями или преступными организациями, будет иерархия. Суть иерархии состоит в том, что она создает специализированные организационные единицы, деятельность которых координируется и управляется вышестоящей организационной единицей. Но это еще не позволяет нам продвинуться вперед. На основе чего следует выделять специализированные организационные единицы? Каким образом должны распределяться властные полномочия по принятию решений? И какого рода отношения должны быть между различными организационными единицами?

В этом разделе мы рассмотрим два первых вопроса: об основании деления на группы и о распределении властных полномочий. В следующем разделе мы поговорим о некоторых типичных организационных структурах, обнаруженных на предприятиях. Затем мы рассмотрим структуру отношений между организационными единицами — деятельность и планирование систем менеджмента.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЕДИНИЦ

На основании чего люди, создавая иерархическую структуру, выделяют организационные единицы внутри фирмы? Это вопрос сложный, он имеет фундаментальное значение. Многонациональные, многопрофильные компании непрерывно сталкиваются с проблемой: должны ли они создавать структуру на основе подразделений, выпускающих различные товары; филиалов в различных странах или функциональных подразделений; при этом они периодически переключаются с одного варианта на другой. Основанием для разделения работников на группы служит общность выполняемых задач, товаров, географического положения и процесса:

- *Задачи.* Организационные единицы могут быть созданы на основе общности задач. Обычно это означает, что сотрудники из одной группы выполняют одинаковую работу; таким образом фирма организует механический цех, отдел обслуживания, секретариат и отдел продаж.
- *Товары.* Если компания предлагает широкий спектр разнообразных товаров, то это может стать основой структурирования. В компаниях, специализирующихся на издании журналов, каждым журналом занимается отдельная издательская группа. В универмаге деление на отделы определяется продаваемым товаром: товары для кухни, постельные принадлежности, дамское белье и т. д.
- *Географическое положение.* Если компания обслуживает множество местных рынков, ее можно разделить на организационные единицы в соответствии с географическими регионами. Компания *Wal-Mart* разделяется на отдельные магазины, группы магазинов в пределах одной области и группы областей в пределах одного региона. Римско-католическая церковь — на приходы, епархии и митрополии.
- *Процесс.* Процесс — это последовательность взаимосвязанных действий. Организацию можно рассматривать как некую совокупность процессов: разработки товара, производственного, продажи и дистрибуции и т. д. Процесс может соответствовать конкретному виду продукции или конкретной задаче. Функциональные организации склонны сочетать деление на основании задач с делением на основании процессов.

ОРГАНИЗАЦИЯ НА ОСНОВЕ СТЕПЕНИ КООРДИНАЦИИ

На основе чего следует группировать людей в организационные единицы? Основной вопрос заключается в том, чтобы достичь уровня координации, необходимого для объединения усилий различных людей. Это подразумевает объединение в группы людей в соответствии со степенью потребности в координации. Люди, выполняющие задачи, которые требуют максимально интенсивной координации, должны работать в одной и той же организационной единице.

- В случае географически рассредоточенной организации, когда коммуникацию трудно наладить из-за больших расстояний, нужно делать упор на локальные организационные единицы. Примером является Африканский национальный конгресс (см. вставку 6.1).
- В тех случаях, когда организация не диверсифицирована в отношении товаров и не нуждается в дифференцированном местоположении, но при этом ей присуща функциональная специализация, самым подходящим

способом деления на группы будет организация единицы на основе выполнения функциональной задачи. Например, *British Airways* изначально была структурирована на основе следующих функций: подготовка авиарейсов, инженерные разработки, маркетинг, продажи, обслуживание клиентов, человеческие ресурсы, информация и финансы.

- В тех случаях, когда организация диверсифицирована в отношении товаров, которые существенно отличаются друг от друга в отношении технологий и рынков, компания делится на группы в соответствии с группами товаров, что обеспечивает максимально эффективную координацию. Практически все диверсифицированные компании — *General Electric*, *3M*, *Sony*, *Siemens* и *Unilever* — структурированы на подразделения по товарному принципу.

Принцип организации в соответствии с требованиями к степени координации, а также принцип децентрализации посредством свободного объединения являются основой концепции *иерархической декомпозиции* Оливера Уильямсона. На операционном уровне (там необходимо очень часто принимать решения) организационные единицы создаются там, где взаимодействия сильны. На стратегическом уровне (там решения приходится принимать гораздо реже), для того чтобы осуществлять координацию и руководство, создается отдельная организационная единица. Поэтому «принцип иерархической декомпозиции можно сформулировать следующим образом: внутренняя организация должна строиться таким образом, чтобы квазизависимость составляющих ее частей, операционная активность с высокой частотой и низкочастотное стратегическое планирование четко отличались друг от друга, а стимулы как для разных компонентов, так и внутри одного компонента способствовали повышению и локальной, и глобальной эффективности».[24]

Для того чтобы построить организацию в соответствии с потребностями координации, необходимо понять природу взаимозависимости в ней. Джеймс Томпсон выделяет три уровня взаимозависимости: *общую взаимозависимость* (самую слабую), когда люди работают автономно, но зависят от качества работы друг друга; *последовательную взаимозависимость*, при которой результаты работы одного человека являются исходным материалом для работы другого, и *взаимообязывающую зависимость* (самую интенсивную), при которой люди зависят друг от друга. Томпсон утверждал, что формирование организационной структуры должно начинаться с создания организационных единиц там, где взаимозависимость наиболее интенсивна.[25]

Изменения технологии, стратегии и окружающей среды приводят к сдвигу взаимозависимостей, что заставляет компании отказываться от своей прежней организационной структуры. Например, как только упростились торговля и коммуникация между странами, а потребительские предпочтения во всем мире стали достаточно однородными, многонациональные корпорации перешли от географического принципа структурирования к делению на основе производимого товара.

ДРУГИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЕДИНИЦ

Когда необходимо решить, каким образом следует разделить работников и их деятельность внутри фирмы, степень координации является отнюдь не единственным соображением. Дополнительные факторы, влияющие на эффективность различных организационных мероприятий, включают в себя:

- *эффект масштаба* (*экономия на масштабе производства*). Можно извлечь преимущество из объединения тех видов деятельности, в которых проявляется эффект масштаба (экономия благодаря широкомасштабному производству). Поэтому имеет смысл объединить в одну группу исследовательскую деятельность, даже если координация между различными научно-исследовательскими проектами практически отсутствует. Достаточно воспользоваться эффектом масштаба, возникающим благодаря наличию специальных помещений и технического персонала;
- *экономия на утилизации*. Можно повысить эффективность, объединив похожие виды деятельности, благодаря более полному использованию работников. Даже если нет почти никакой необходимости в том, чтобы обслуживающие инженеры координировали свою деятельность друг с другом, создание специального отдела обслуживания обеспечит более полную загрузку персонала, нежели закрепление специально назначенного инженера за каждым производственным модулем;
- *научение*. Если для приобретения конкурентного преимущества необходимо создать особые способности, то фирмы нужно структурировать таким образом, чтобы максимизировать научение. Как правило, считается, что максимальный эффект научения достигается посредством объединения в группы людей, выполняющих сходную работу, за счет создания отдела технологии машиностроения, отдела технического контроля и финансового отдела. Проведенные ранее исследования показали, что специализированные, функциональные знания в сфере различных дисциплин могут оказаться менее важными, чем *систематизированное знание* — умение объединять специализированные знания из разных областей. Это подразумевает создание многофункциональных рабочих групп, состоящих из экспертов в различных областях знания;
- *стандартизация систем контроля*. Можно группировать задачи с целью добиться экономии за счет стандартизации механизмов контроля. Преимущество объединения машинописного бюро и отдела продаж заключается в том, что для работников, выполняющих почти одинаковую работу, можно использовать одинаковую систему мониторинга, оценки качества работы, обучения и контроля норм поведения. В приложении к гл. 5 мы говорили о различиях между генерацией знания — или *исследованием* — и применением знания — или *его использованием*. Исследовательская деятельность, скорее всего, потребует более свободных органических структур и систем, в то время как деятельность, связанная с использованием знания, — более механистического подхода. Комбинировать столь различные системы управления в одной и той же компании будет гораздо легче, если творческие виды деятельности (исследование и разработка новых товаров) станут осуществляться отдельными организационными единицами, в отличие от более рутинных действий, таких как производство или бухгалтерский учет.[26]

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

На основе этих альтернативных подходов к группировке рабочих задач и видов деятельности мы можем выделить три основные организационные формы: функциональную, многодивизиональную (многопродуктовую) и матричную структуры.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Фирмы, занимающиеся одним видом бизнеса, как правило, организуются по функциональным направлениям. Объединение в группы сходных задач способствует получению экономии на масштабе, стимулированию обучения и расширению способностей, а также использованию стандартизированных систем контроля. Поскольку межфункциональная интеграция происходит на верхнем уровне организации, функциональные структуры в огромной степени способствуют централизованному контролю со стороны генерального директора и команды топ-менеджеров.

Однако даже в тех фирмах, которые производят только один товар, функциональные структуры сталкиваются с проблемами сотрудничества и координации. Разные функциональные отделы ставят свои собственные цели, вырабатывают собственные ценности, терминологию и нормы поведения, которые затрудняют межфункциональную интеграцию. По мере роста фирмы топ-менеджерам становится все труднее добиваться эффективной интеграции. Поскольку различные функции фирмы тяготеют к *тесной взаимозависимости* охотнее, чем к *неструктурированному объединению*, возможности для децентрализации сужаются. В частности, очень трудно управлять индивидуальными функциями как полуавтономными центрами прибыли.

Настоящие проблемы возникают тогда, когда фирма расширяет свой спектр товаров и видов деятельности. Мы уже говорили о том, что когда в начале XX в. компания *Du Pont* расширила ассортимент своей продукции, решающее значение приобрела межфункциональная координация внутри рынка каждого товара. Когда компания *IBM* занялась производством персональных компьютеров, она не могла развивать новое направление бизнеса на основе существовавшей функциональной структуры. Чтобы скоординировать деятельность проектировщиков, инженеров по оборудованию, инженеров по программному обеспечению, маркетологов и всех остальных, компания *IBM* сделала подразделение персональных компьютеров автономным предприятием (гл. 5, подраздел «Развитие ресурсов и способностей»).

Хотя самые крупные компании в долгосрочной перспективе склонны ориентироваться на расширение продуктового ряда и дивизиональные компании заменяют функционально-организованные, эта тенденция не единственная. По мере «взросления» компании потребность в сильном централизованном контроле и эффективной функциональной координации берет верх над межфункциональной интеграцией на уровне товаров. Компании *Apple Computer* и *General Motors* служат прекрасным подтверждением этого положения:

- Когда в 1984 г. Джон Скалли стал генеральным директором *Apple Computer*, компания была организована по группам продукции: «Apple II», «Apple III», «Lisa» и «Macintosh». Эти продуктовые подразделения, выпускающие различные товары, обеспечили чрезвычайно эффективную координацию между инженерами по оборудованию, инженерами по программному обеспечению, начальниками производства и специалистами по маркетингу. Проблема состояла в том, что не было должной интеграции между различными видами продукции: каждый товар был абсолютно несовместим с остальными, а организационная структура — не в состоянии воспользоваться экономией на масштабе в рамках функциональных подразделений. Скалли предложил реорганизовать *Apple Computer* по функциональным производственным линиям, чтобы усилить контроль, сократить издержки и выработать более последовательную продуктовую стратегию.

- *General Motors*, пионер в области многодивизиональных структур, использовала более функциональную структуру. По мере того как стратегические приоритеты компании смещались от дифференциации и сегментации к повышению эффективности затрат, компания сохранила свои фирменные бренды («Cadillac», «Oldsmobile», «Chevrolet», «Buick») и произвела слияние отдельных подразделений в единую функционально-организованную структуру, что позволило воспользоваться экономией на масштабе и ускорить передачу технологий (рис. 6.3; сравните его с рис. 6.1).

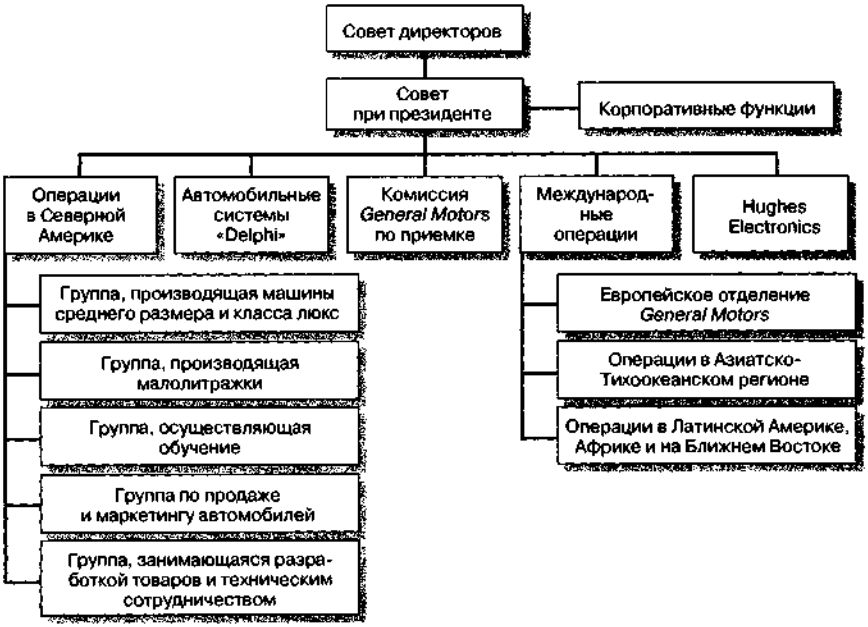


РИСУНОК 6.3

Организационная структура корпорации *General Motors*, 1997 г.

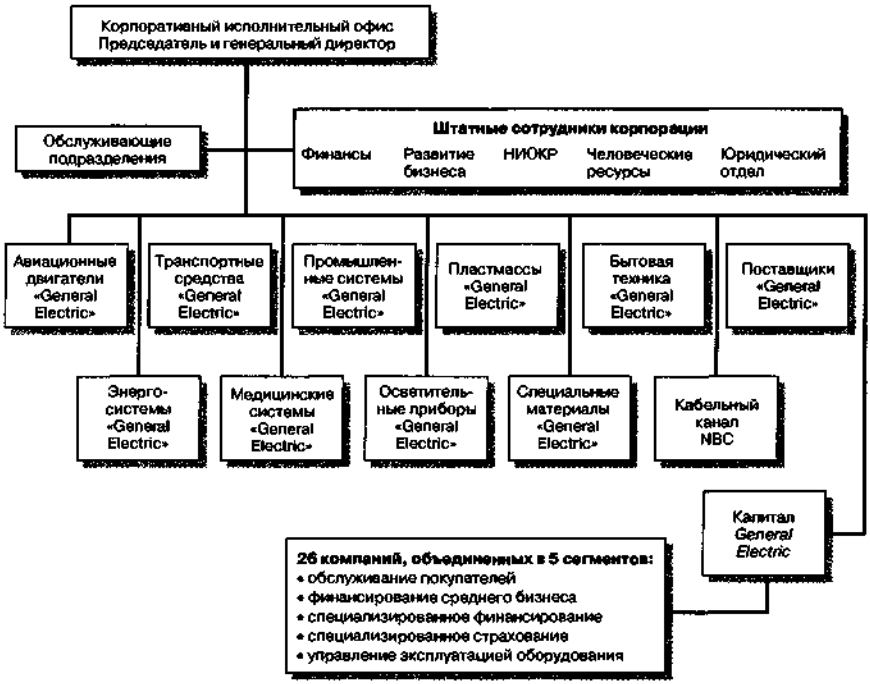
МНОГОДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Мы видели, как на протяжении XX в. в ответ на проблемы координации, вызванные диверсификацией, появлялась на свет многодивизиональная структура, ориентированная на продуктовые направления. Главным преимуществом дивизиональной структуры, состоящей из нескольких дивизионов (независимо от того, базируется она на продуктовых направлениях или географическом местоположении), является то, что она позволяет принимать децентрализованные решения. Многодивизиональная структура выступает классическим примером свободной модульной организации, в которой на уровне подразделения-дивизиона разрабатываются стратегии и принимаются оперативные решения, а штаб-квартира корпорации занимается стратегическим планированием, составлением бюджета и общим обслуживанием.

Многодивизиональная корпорация добивается преимущества в эффективности, потому что способна применить обычный набор корпоративных инструментов управления к широкому диапазону различных направлений бизнеса.

В *ITT* система «управления посредством чисел» Гарольда Генина позволила ему справляться с более чем 50 непосредственными подчиненными — руководителями подразделений. В *British Petroleum* система «контрактов на выполнение» Джона Брауна позволяет иметь более 20 непосредственных подчиненных — «стратегических единиц исполнения». Автономия дивизионов также способствует проявлению у руководителей отдельных направлений бизнеса возможностей топ-менеджеров — важный фактор, обеспечивающий преемственность генеральных директоров.

Как правило, крупные корпорации, состоящие из множества дивизионов, разделены на три уровня: корпоративный центр, дивизионы и отдельные бизнес-единицы, каждая из которых представляет собой отдельную компанию с самостоятельными финансовыми счетами и сформулированной стратегией. На рис. 6.4 показана организационная структура *General Electric* на корпоративном уровне и на уровне подразделений.



ИСТОЧНИК: Основано на информации ежегодного отчета *General Electric* за 2001 г.

РИСУНОК 6.4

Организационная структура *General Electric*, 2002 г.

Некоторые многодивизиональные компании являются гибридами: одни подразделения в них выделены по принципу продуктов, а другие привязаны к географическому местоположению. На рис. 6.5 показана структура подразделений корпорации *Mobil* до ее слияния с компанией *Exxon*. Одни «бизнес-группы» *Mobil* были выделены на основании производимого товара (например, *Mobil Chemical Company*; отделы снабжения, продажи и перевозок), а другие определялись расположением в том или ином регионе (Южной Америке, в Азиатско-Тихоокеанском регионе); третьи сочетали в себе оба этих принципа (например, *North American Exploration*

and Production). Остальные подразделения были выделены по функциональному принципу (например, *Mobil Technology Company*).

В гл. 16 мы детально рассмотрим организацию многодивизиональной корпорации.

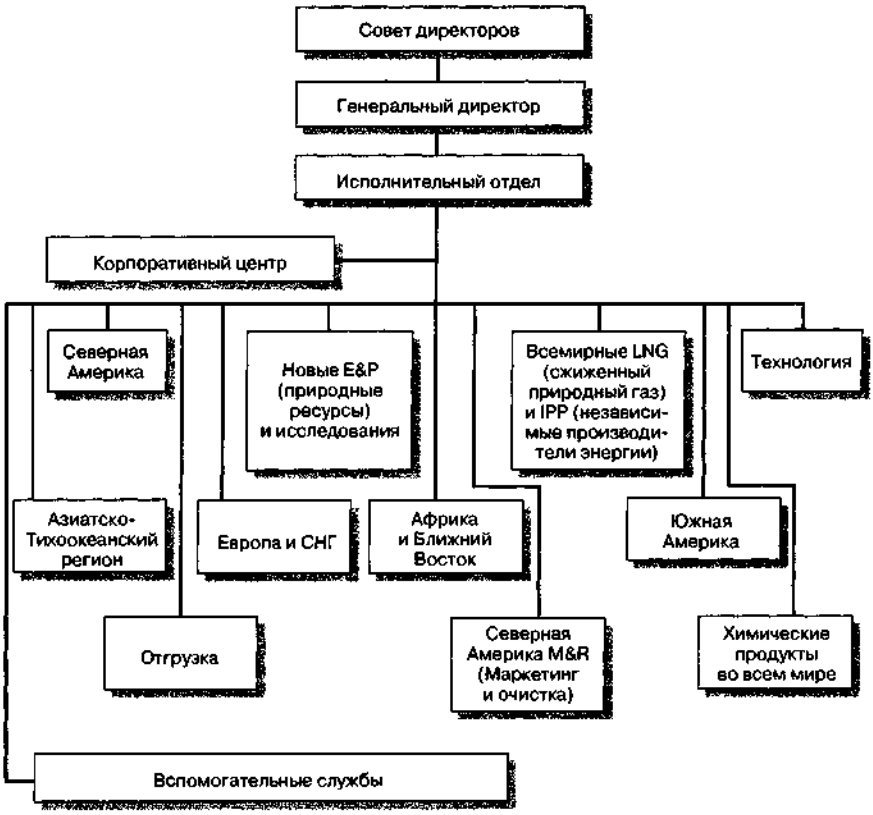


РИСУНОК 6.5

Организационная структура *Mobil Corporation*, 1998 г.

МАТРИЧНЫЕ СТРУКТУРЫ

Независимо от того, на основании чего осуществляется группирование, все компании, производящие множество продуктов, исполняющие множество функций и расположенные в многочисленных местах, должны скоординировать свою деятельность в этих трех измерениях. Организационные структуры, формализующие координацию и контроль во всех измерениях, называются *матричными структурами*.

На рис. 6.6 изображена матрица управления компанией *Shell* (до реорганизации в 1996 г.). В соответствии с этой структурой генеральный директор нефтеперерабатывающего завода *Shell* во Франции Бере подчиняется своему начальнику, генеральному директору французского филиала компании *Shell* во Франции, и одновременно — руководителю отдела, координатору нефтеперерабатывающего сектора компании *Shell*, а также поддерживает функциональные отношения с руководителем производственного отдела компании *Shell*.

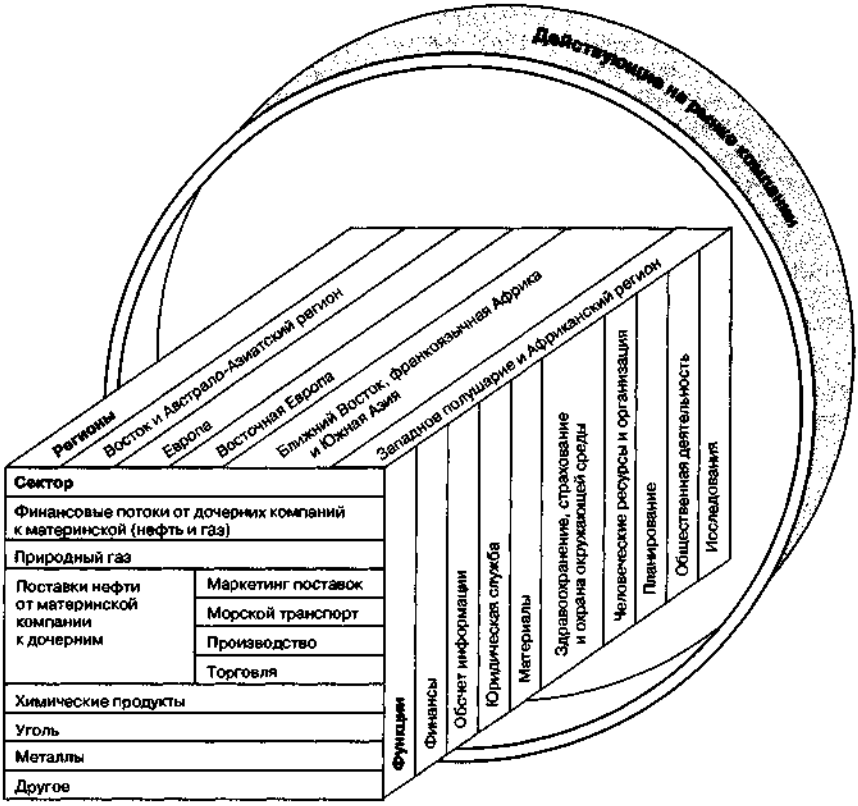


РИСУНОК 6.6

Royal Dutch/Shell Group: матричная структура до 1996 г.

В 1960-е и 1970-е гг. многие компании взяли матричные структуры на вооружение в качестве инструмента, позволяющего координировать различные виды бизнеса, функции и географическое местоположение. Ради достижения великолепной координации матричная структура жертвует одним из фундаментальных принципов эффективного управления Генри Файоля — *единством команды*.[27] По мере распространения координации и контроля во всех матричных организациях одно из измерений стремится занять доминирующее положение с точки зрения распоряжения бюджетом, оценки персонала и формулирования стратегии. В матричной структуре компании *Shell* географическое измерение в лице руководителей национальных филиалов и региональных координаторов осуществляет основные властные полномочия.

В последние годы большинство крупных корпораций отказались от своих матричных структур или реорганизовали их. Проблема матричной организации состоит не в том, чтобы попытаться скоординировать множество направлений, — в сложных организациях такая координация приобретает решающее значение. Проблема заключается в том, что матричные структуры делают такие отношения чрезмерно формализованными, это приводит к значительному увеличению численности управленческого персонала корпорации и сверхсложным системам, замедляющим принятие решений и сводящим на нет предпри-

нимательскую инициативу. *Shell* отказалась от матричной структуры в 1995–1996 гг. ради структуры, базирующейся на делении на четыре сектора бизнеса: исследование и производство, нефтепродукты, химикаты, газ и энергетика. В 2001 и 2002 гг. швейцарско-шведский инженерный гигант *ABB* отказался от своей хваленой матричной структуры из-за снижения прибыльности и растущего долга. В обоих случаях матричные структуры стали препятствием на пути достижения эффективности затрат и централизации контроля. Хотя все крупные и сложные организации нуждаются в координации в сферах продуктов, функций и географического положения, эти структуры вовсе не обязательно должны быть формальными. Возникла тенденция фокусировать формальные системы на координации и контроле одного измерения и оставлять другие измерения координации неформальными.[28]

НЕИЕРАРХИЧЕСКИЕ КООРДИНАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

Осознание жесткости и затрат, связанных с иерархическими, авторитарными подходами к координации, заставляет компании экспериментировать с альтернативами административной иерархии. Возникло множество организационных форм: организации на основе команды исполнителей и на основе проектов, адхократии, кластерные образования, организации по типу трилистника, организации в форме пчелиных сотов, «вывернутые наизнанку торы» и виртуальные сети. Давайте рассмотрим поближе некоторые из них.

- *Организации на основе проектов и на основе команды исполнителей.* Организации на основе проекта существуют в таких секторах, как строительство, консалтинг и инженерно-техническое обслуживание, где отдельные направления деятельности принимают вид специальных проектов с ограниченным сроком действия. Поскольку любой проект отличается от других и всякий раз требует определенной последовательности действий, проектами должны заниматься сплоченные команды, каждая из которых существует только до времени окончания проекта. Такие команды всегда существовали в строительной промышленности, разведке нефти и других отраслях, где работа связана с выполнением высоко специализированных проектов ограниченной продолжительности. По мере того как технологический цикл и жизненный цикл товара сокращаются, все больше направлений бизнеса начинают по своей природе напоминать проекты. В таких условиях формализм уступает место гибкой координации, основанной на рутине, решении проблем и взаимном приспособлении.
- *Адхократии.* Гибкость, отсутствие формальной структуры и использование спонтанной координации, типичные для организаций, основанных на командах исполнителей, заставили Генри Минцберга заняться описанием этих чрезвычайно органических организационных форм «ad hoc» (*ad hoc* – применительно к случаю (*лат.*)).[29] Адхократии состоят из экспертов, которые сотрудничают друг с другом вне рамок заведенного порядка, что особенно характерно для многофункциональных проектных команд. Адхократии, как правило, существуют в видах деятельности, требующих большого объема знаний, в виде групп по разработке новых товаров, исследовательских организаций и консалтинговых фирм. Каждого специалиста ценят за его знания, административные полномочия практически отсутствуют. Адхократии прекрасно работают в случае видов деятельности, связанных с решением проблем или не вписывающихся в обычные рутины.

- *Самоорганизующиеся группы.* Поскольку биология, а не физика или технические науки, стала оказывать все большее влияние на управленческое мышление, возник повышенный интерес к особенностям самоорганизации биологических организмов, таких как птичьи стаи, пчелиные ульи и муравейники. По мнению Стюарта Кауфмана, самоорганизация — это общая характеристика сложных систем, представляющая собой случайный поиск упорядоченности перед лицом потенциального хаоса. Еще до того, как теория сложных систем стала влиять на менеджмент,[30] некоторые компании пытались экспериментировать с самоуправлением. Компания *AES*, расположенный в Виржинии независимый производитель электроэнергии, применила систему управления под названием «пчелиные соты». Вот основные элементы этой философии управления:
  - никаких руководств, учебных пособий или правил (кроме техники безопасности);
  - никаких производственных, ремонтных или технических отделов;
  - никаких супервизоров, контролирующих изменения или постоянство работы;
  - никаких управленцев, кроме сотрудников финансового отдела;
  - никакого соперничества.[31]
- *Виртуальные сети.* Когда горизонтальная координация подкрепляется современными инструментами информационной и технологической координации, возникает вопрос относительно того, насколько необходимо существование таких институтов, как фирмы, обладающие системой юридических прав и трудовых контрактов, чтобы управлять производственными задачами. В последние годы постоянно растет интерес к сетям — и к сетевым фирмам (таким как сеть мелких фирм, составляющая основу индустрии производства упаковочных материалов и изготовления одежды в Италии), и к сетям отдельных людей.[32] Открытые общества по изготовлению программного обеспечения, подобные тем, которые создали операционную систему «Linux» и программное обеспечение для сетевых серверов «Apache», представляют собой особо интересные (и успешные) примеры виртуальных сетей. Они привлекают тысячи добровольцев со всего мира, которые готовы сотрудничать в области электроники без заключения контрактов или финансового вознаграждения.[33]

Эти различные организационные формы имеют несколько общих черт:

1. *Фокус на координацию, а не на контроль.* В отличие от иерархии типа «приказ и контроль» эти структуры практически полностью сосредоточиваются на координации. На смену иерархическому контролю приходят финансовые стимулы, культура и социальный контроль.
2. *Достижение координации посредством взаимного приспособления.* Общей для всех неиерархических структур является зависимость от произвольной координации, осуществляемой посредством двусторонней и многосторонней адаптации. Достижение координации посредством взаимной адаптации друг к другу осуществляется все легче благодаря информационным технологиям.
3. *Люди, играющие множество организационных ролей.* Очень трудно сочетать сложные модели координации с высоким уровнем гибкости и реактивности, если организационные структуры и служебные обязанности жестко заданы. Адхократии и организации на основе команд исполнителей характеризуются людьми, способными переключаться с выполне-

ния одной организационной функции на другую и играть несколько ролей одновременно. Например, в 1990-е гг. в *AES* не было следующих фукций: финансовой, управления человеческими ресурсами, по охране труда и окружающей среды, а также отдела по связям с общественностью. Эти функции выполняли команды производственных рабочих и линейных руководителей.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ КООРДИНАЦИИ И КОНТРОЛЯ

Отношение между системами управления и организационной структурой напоминают отношения между скелетом и мускулатурой в человеческом теле. Скелет обеспечивает структуру; дыхательная, пищеварительная и нервная системы представляют собой средства, посредством которых функционирует тело. Другая аналогия — это компьютерные сети: комплектующие задают структуру, а программное обеспечение поддерживает функционирование всей сети.

Управленческие системы обеспечивают механизмы коммуникаций, принятия решений и контроля, позволяющие компаниям устранять проблемы координации и сотрудничества. Самое большое значение имеют четыре системы менеджмента: информационная, стратегического планирования, финансовая и управления человеческими ресурсами.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

Информация имеет фундаментальное значение для функционирования всех систем управления. Как показано в работах Чандлера и других исследованиях, посвященных истории бизнеса, изобретение телеграфа, телефона и компьютера оказало огромное воздействие на практику управления, размеры и структуру фирмы. Системы учета являются ключевыми компонентами информационных систем любой фирмы. Они собирают, структурируют и обобщают финансовую информацию для высшего руководства и других подразделений организации.

Административные иерархии основаны на вертикальных потоках информации: восходящем потоке информации к менеджеру и нисходящем потоке указаний и инструкций от менеджера. Тенденция к децентрализации и установлению неформальных отношений в организациях проистекает из двух ключевых аспектов возросшей доступности информации: *информационной обратной связи* с исполнителем по поводу качества выполненной работы, которая позволяет осуществлять самоконтроль на рабочем месте, и *создания информационной сети,* позволяющей людям добровольно координировать свои действия в отсутствие административного надзора. Главным элементом всеобщего управления качеством является понимание того факта, что регулярное осуществление обратной связи в режиме реального времени позволяет работникам брать на себя ответственность за проверку качества, уменьшая или устраняя этим потребность в супервизорах и контролерах качества. За последние десять лет корпоративный интранет, информационные системы на основе локальных сетей и рабочих групп создали организационные возможности для децентрализованной координации.

СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Маленькие предприятия могут работать успешно и без формализованной стратегии. Стратегия фирмы может существовать только в голове ее основателя, и если тому не потребуется изложить ее в бизнес-плане для привлечения вне-

ших инвестиций, стратегия так и останется не сформулированной в письменном виде. Корпорациям с устоявшейся структурой управления, как правило, присущ процесс стратегического планирования, хотя он может иметь неофициальный и нерегулярный характер в компаниях, занимающихся только одним направлением бизнеса. Что касается крупных компаний, занимающихся несколькими направлениями деятельности, то в них процесс стратегического планирования имеет более системный характер, а его результаты регистрируются в корпоративном плане, объединяющем бизнес-планы отдельных подразделений.

Независимо от того, является ли процесс формулирования стратегии формальным или неформальным, носит ли он систематический характер или проводится от случая к случаю, документируется или нет, – он является важным инструментом координации в компании. Как уже говорилось в гл. 1, стратегический процесс выполняет в фирме множество функций. Он повышает качество принимаемых решений, побуждает использовать системный анализ и интегрировать знания, полученные из различных подразделений компании. Это – инструмент координации, гарантирующий согласованность решений, принятых на различных уровнях и в различных подразделениях организации. Это – средство стимулирования деятельности с помощью системы обязательств в отношении видения, миссии и долгосрочных целей.

Компании используют самые разные системы формулирования стратегии. Даже после того, как инициатива предпринимателя становится большой компанией, процесс создания стратегии остается прерогативой высшего руководства. Руководители функциональных подразделений могут предоставлять исходные материалы (например, финансовые прогнозы или данные анализа рынка), однако решения относительно главных элементов стратегии – целей, развития новых направлений бизнеса, капиталовложений и основных конкурентных инициатив – зачастую принимаются только самим генеральным директором.[34] В 1980-е гг. в компании *MCI Communications* стратегическое планирование входило в обязанности председателя и генерального директора: «В *MCI* мы планируем только сверху вниз».[35] Директора по стратегическому планированию заранее предупредили: «Если вы когда-нибудь посмеете написать стратегический план, вы будете уволены!»

Более систематизированный процесс стратегического планирования, типичный для крупных компаний, состоящих из отдельных подразделений или бизнес-единиц, обычно характеризуется годовым циклом. Стратегические планы, как правило, составляются на три года и пять лет и объединяют инициативы, исходящие сверху (указания по поводу ожидаемых показателей исполнения работы и основные стратегические инициативы), и идущие снизу вверх бизнес-планы (составленные на основе предложенных стратегий и финансовых прогнозов отдельных подразделений и бизнес-единиц). После обсуждения планов отдельных подразделений на корпоративном уровне бизнес-планы корректируются и согласовываются, а затем интегрируются в общий корпоративный план, который должен быть представлен и утвержден на совете директоров. На рис. 6.7 показан типичный цикл стратегического планирования.

Как правило, итоговый стратегический план включает в себя следующие элементы:

- *Заявление о целях.* В течение планируемого периода компания стремится одновременно достичь финансовых (например, добиться роста доходов, сокращения затрат, роста прибыли от производственной деятельности, прибыли на используемый капитал, доходов акционеров) и стратегических (например, увеличить долю рынка, разработать новые товары, про-

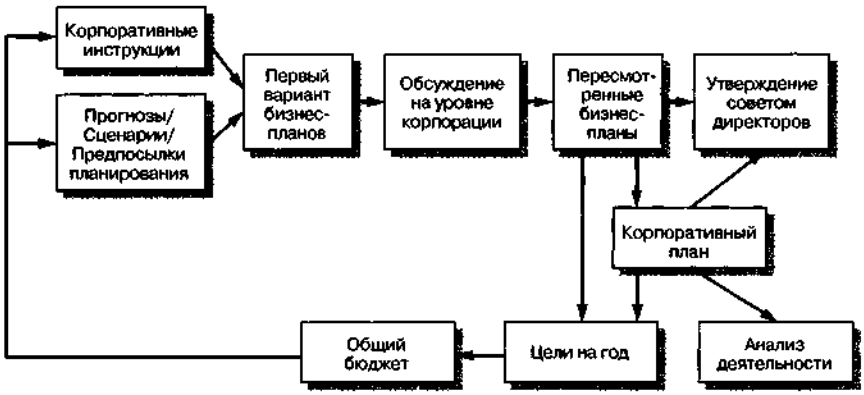


РИСУНОК 6.7

Типичный цикл стратегического планирования

никнуть на внешний рынок и заняться новыми направлениями деятельности) целей. Например, в декабре 2000 г. стратегия *Royal Dutch/Shell Group* озвучила цель достигнуть показателей *ROCE* в 15% и добиться ежегодного прироста выпуска нефтепродуктов на 5%.[36]

- *Ряд предположений или прогнозов* относительно основных трендов во внешней среде, на которые должна отреагировать компания. Например, планы *Shell*, сформулированные в 2000 г., исходили из того, что цена на нефть составит $14 за баррель (несмотря на то что в тот период цены на нефть приближались к $30 за баррель).
- *Качественное заявление* о том, как будет меняться структура бизнеса в различных географических районах и секторах, и о том, на основании чего компания будет создавать и укреплять свое конкурентное преимущество. Например, в стратегии *Shell* в 2000 г. особое значение придавалось увеличению объема инвестиций от дочерних компаний к материнской, а также укреплению позиций в Азиатско-Тихоокеанском регионе, особенно в сфере энергетики, использования природного газа и изготовлении сжиженного газа.
- *Конкретные шаги* по реализации решений и проектов с указанием точных дат выполнения. Например, стратегия корпорации *Shell* предусматривала сокращение затрат на химические продукты на $650 млн к концу 2001 г., а также введение различных видов топлива в 40 странах мира к этому же сроку.
- *Ряд финансовых прогнозов*, включая смету капитальных затрат и операционных бюджетов. Например, в декабре 2000 г. стратегия *Shell* предусматривала капиталовложения на уровне $10–12 млрд ежегодно, отношение долговых обязательств к доле акционерного капитала в общей сумме активов должно было составить 25–38% в течение пяти лет, а ежегодные производственные расходы необходимо было уменьшить на $5 млрд.

Хотя стратегическое планирование направлено на принятие решений, записанных в стратегических планах, его важным компонентом является *стратегический процесс*: диалог, посредством которого идет обмен знаниями и идеями, достигается соглашение, а затем принимаются обязательства в отношении конкретных действий и результатов.

Усиление неустойчивости окружающей среды привело к тому, что процессы стратегического планирования стали менее формализованными и более гибкими. Например, если говорить о самых крупных нефтяных концернах мира, то основные изменения выразились в следующем:

- стратегическое планирование стало делать акцент на целях эффективности, особенно на таких финансовых целях, как прибыль акционеров и компаний. В результате фокус сместился с долговременного стратегического планирования на краткосрочное финансовое планирование;
- компании осознали невозможность прогнозирования будущего и стали разрабатывать стратегии, опираясь не столько на среднесрочные и долгосрочные экономические и рыночные прогнозы, сколько на общие стратегические вопросы (в форме ви́дения, миссии и стратегического намерения) и альтернативные представления о будущем (например, используя сценарный анализ);
- в стратегическом планировании произошел сдвиг с позиции *контроля*, при которой руководство использовало механизмы стратегического планирования как средство контроля выполнения решений и использования ресурсов в подразделениях, бизнес-единицах и отделах, в направлении усиления *позиции координации*, когда стратегический процесс делает акцент на диалоге, включающем в себя обмен знаниями и достижение соглашений. В результате процесс стал более неформальным, а письменным документам придается все меньшее значение;
- снижается значение сотрудников, разрабатывающих стратегические планы; ответственность за стратегические решения и процесс разработки стратегии взяли на себя менеджеры высшего звена.[37]

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ

Финансовое планирование и системы контроля имеют отношение к бюджету и финансовым целям. Если главной целью фирмы является прибыльность, то финансовые системы неизбежно становятся основным механизмом, посредством которого высшее руководство стремится контролировать всю деятельность. В центре финансового планирования находится *процесс составления бюджета*. Он включает в себя установку и мониторинг финансовых показателей доходов и расходов на указанный период времени для фирмы в целом, подразделений и отдельных единиц. Бюджет играет множество неоднозначных ролей. Он оценивает будущие доходы и расходы, определяет финансовую деятельность, максимально благоприятствующую росту доходов и прибыли, и санкционирует расходование средств в установленных пределах. Существуют два типа бюджетов: бюджет капиталовложений и смета оперативных расходов и доходов.

Бюджет капиталовложений

Бюджеты капиталовложений устанавливаются посредством нисходящих и восходящих процессов. В направлении сверху вниз стратегические планы устанавливают годовой бюджет капиталовложений на рассматриваемый период для компании в целом и для отдельных подразделений. В направлении снизу вверх капиталовложения определяются на основе утвержденных проектов индивидуальных капиталовложений. У компаний есть стандартизированные процессы для оценки и утверждения проектов. Заявки на выделение фондов готовят-

ся согласно стандартной методологии, основанной на прогнозе денежных потоков, дисконтированных к приведенной стоимости капитала (с учетом риска проекта). Оценивается также степень чувствительности доходов от проекта к неопределенности окружающей среды. Решения о капиталовложениях утверждаются на различных уровнях в зависимости от их размера. Проекты стоимостью до $5 млн должны получить одобрение руководителей бизнес-единиц, до $25 млн — топ-менеджера подразделения, более крупные проекты могут потребовать одобрения комитета топ-менеджеров, а самые масштабные — разрешения совета директоров.

Смета оперативных доходов и расходов

Смета оперативных доходов и расходов — это формальное заявление о прибылях и убытках компании в целом, ее отдельных подразделений и бизнес-единиц в течение ближайшего года. Обычно она делится на кварталы и месяцы, что позволяет осуществлять постоянный мониторинг и выявлять отклонения на ранней стадии. Оперативная смета представляет собой и прогноз, и цель. Она составляется в контексте целей, изложенных в стратегическом плане. Так, рабочие цели компании *Shell* на 2003 и 2004 гг. включали в себя достижение показателя *ROCE* в 13–15% и сокращение производственных расходов на $5 млрд.[38] Каждое направление бизнеса обычно подготавливает смету оперативных доходов и расходов на будущий год, которая затем обсуждается на уровне комитета топ-менеджеров и принимается после согласования. В конце финансового года руководители подразделений должны отчитаться по результатам работы за истекший год.

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В конечном счете координация и сотрудничество в организации зависят от управляющих. Стратегические и финансовые планы зависят от поведения людей в организации. Чтобы выполнять стратегические и финансовые планы, компании нуждаются в системах постановки целей, создания стимулов и осуществления контроля на уровне индивидуального служащего. Ключевая роль управления человеческими ресурсами заключается в разработке такой системы поощрений, которая способствовала бы выполнению стратегических планов и достижению поставленных целей посредством объединения целей работника и компании. Мы уже отметили, что общей проблемой является агентская проблема: каким образом компания может побудить служащих делать то, чего она хочет?

Проблема усугубляется неконкретностью трудовых контрактов. В отличие от большинства других контрактов в последних нет строгого определения ожиданий работодателя в отношении деятельности служащего. Работодатель имеет право назначить работника выполнять конкретную категорию задач в течение определенного количества часов в неделю, но при этом не указываются ни объем выполняемой работы, ни качество ее выполнения. Трудовые контракты дают работодателю право расторгнуть контракт при неудовлетворительном выполнении работы служащим, но угроза расторжения является неадекватным стимулом для обеих сторон: разрыв контракта для работодателя чреват издержками, а работнику надо всего лишь лучше работать на новом месте. Кроме того, у работодателя нет полной информации относительно качества работы нанимаемого — при бригадной или командной работе трудно отследить результаты отдельного человека.[39]

Фирма может обеспечить соответствие деятельности работника выполнению организационных целей, если воспользуется непосредственным надзором, для которого и предназначены административные иерархии. Слабости такого административного контроля заключаются в том, что, во-первых, он служит слабым стимулом качества работы, выходящего за рамки минимальных требований; во-вторых, связан с издержками и, в-третьих, система предполагает, что супервайзер обладает знаниями, необходимыми для того, чтобы руководить эффективной деятельностью работника.

Секретом более эффективного сотрудничества является создание более хитроумных стимулов, чем угроза увольнения. Основные стимулы развития эффективного сотрудничества, которыми располагает фирма, — это система выплат и продвижение по службе. Главное в создании системы компенсации — связать оплату либо с входящими условиями, необходимыми для эффективной деятельности (часы работы, пунктуальность, прикладываемые усилия, число обслуженных клиентов), либо с результатами. Самая простая форма оплаты по результату работы — это сдельная оплата (оплата за каждую единицу произведенной продукции) или комиссионные (процент от произведенного дохода).

Связь оплаты с качеством выполнения человеком работы удобна в тех случаях, когда речь идет об индивидуальной работе. Однако фирмы существуют, прежде всего, чтобы обеспечивать сложную координацию деятельности множества людей; для поощрения такого сотрудничества необходимо связать оплату с качеством работы всей команды или всего отдела в целом. Там, где требуется всестороннее сотрудничество в рамках всего предприятия, практически единственным вариантом остается связь выплат с эффективностью деятельности всей компании посредством получения доли прибыли в той или иной форме.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК МЕХАНИЗМ КОНТРОЛЯ

Мы уже отметили, что общие ценности могут примирять интересы всех заинтересованных сторон внутри организации. В более широком смысле мы можем рассматривать культуру организации как механизм обеспечения координации и контроля. *Корпоративная культура* включает в себя верования, ценности и нормы поведения компании, которые влияют на образ мыслей и поступки ее сотрудников.[40] Она проявляется в символах, церемониях, социальных методах, обрядах, терминологии и форме одежды. Она является частью национальной культуры и включает в себя элементы общественной и профессиональной культур. В результате корпоративная культура может быть весьма неоднородной: в исследовательских лабораториях, фабричном цеху и бухгалтерии можно обнаружить совершенно разные культуры. Поэтому культура вовсе не обязательно является средством объединения, она может вносить определенные разногласия.

Культура может играть важную роль в развитии сотрудничества и координации. В таких больших и децентрализованных корпорациях, как *Royal Dutch/Shell*, *Accenture* и *Matsushita*, сильные корпоративные культуры создают чувство идентичности у работников, которое облегчает коммуникацию и создание организационных рутин, которые выходят за рамки национальных границ. Объединяющее влияние корпоративной культуры, вероятно, окажется особенно полезным для обеспечения координации посредством взаимного согласования в больших межфункциональных командах, необходимых для разработки ново-

го товара. Одно из преимуществ культуры как инструмента координации заключается в том, что она обеспечивает большую гибкость в формах взаимодействия.

То, насколько корпоративная культура будет способствовать координации, зависит от ее особенностей. Компания *Salomon Brothers* (ставшая ныне частью *Citigroup*) была знаменита своей индивидуалистической культурой, пронизанной духом внутренней конкуренции; эта культура всячески поощряла желание работать и усилия отдельных людей, но мало помогала налаживанию сотрудничества. У компании *British Broadcasting Corporation* имеется сильная культура — глубоко политизированная, отражающая профессиональные ценности, пропитанная взаимными подозрениями и идеей служения общественному благу, но не придающая большого внимания клиентам.[41] Однако культура не является гибким инструментом управления. Для развития культуры требуется долгое время, и она не может мгновенно измениться. Когда меняется внешняя среда, высокоэффективная культура может стать недееспособной. Культура полиции Лос-Анджелеса, отличающаяся профессионализмом и милитаристским духом, благодаря которой этим отделением полиции восхищались как самым эффективным в Америке, позднее вызвала проблемы, связанные с изоляцией и безразличием к нуждам местных общин.[42]

ИНТЕГРАЦИЯ РАЗЛИЧНЫХ МЕХАНИЗМОВ КОНТРОЛЯ

В течение последнего десятилетия наметился существенный прогресс в интеграции различных систем контроля. Поскольку стратегия делает все больший акцент на создании акционерной стоимости, то началась интеграция финансового планирования со стратегическим. Системы управления качеством работы также внесли свой вклад в интеграцию стратегического и финансового планирования с управлением человеческими ресурсами — особенно в вопросах постановки целей и оценки деятельности. Главной особенностью менеджмента «по метрикам» является его способность не только ставить измеряемые цели перед отдельными работниками и группами работников, но и создать механизмы для измерения и составления отчетов о достижении этих целей. Сбалансированная система показателей, описанная в гл. 2, — это всего лишь один из методов, объединяющих индивидуальных цели работников с общими целями всей компании.

РЕЗЮМЕ

Внутренняя структура и системы фирмы — это не просто «внедряемая стратегия». Мало того что реализация стратегии неотделима от ее формулирования; вопросы структуры и систем имеют самое непосредственное отношение к фундаментальным вопросам конкурентного преимущества и выбора стратегии, т. е. к существованию организационных способностей.

Несмотря на важность этих вопросов, в данной главе лишь кратко рассмотрены некоторые ключевые аспекты схемы организационной структуры. В последующих главах мы более детально рассмотрим эти темы с точки зрения конкретных областей стратегии и в контексте конкретных направлений бизнеса. Однако мы ограничены слабостью теории в этой области. Теория организации — исключительно обширная область, которая все еще страдает от отсутствия необходимой интеграции составляющих ее дисциплин: социологии, психологии, организационной экономики, теории систем, популяционной экологии и орга-

низационного развития. В то время как предприятия продолжают экспериментировать с новыми организационными формами, мы, теоретики из школ бизнеса, все еще изо всех сил пытаемся ясно сформулировать общие принципы организационной структуры.

Следующие главы будут посвящены более детальному рассмотрению организационных структур и систем управления, соответствующих различным стратегиям и различным контекстам бизнеса. В заключительной гл. 17 мы изучим некоторые новые тенденции и идеи, способные изменить наши представления об организационной структуре.

ЧАСТЬ III

ГЛАВА 7

Однажды субботним днем знаменитый экономист и специалист по свободному рынку Милтон Фридман совершал покупки со своей женой в деловом центре Чикаго. «Посмотри, Милтон! — воскликнула госпожа Фридман. — На тротуаре лежит банкнота в $20!»
«Глупости, дорогая, — ответил Нобелевский лауреат. — Если бы это была банкнота в $20, кто-нибудь из прохожих ее бы наверняка уже подобрал.»

Анекдот сомнительной подлинности

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели
Появление конкурентного преимущества
Внешние источники изменений
Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям
Конкурентное преимущество на основе инноваций: стратегии «Новая игра»
Устойчивое конкурентное преимущество
Идентификация: сокрытие высоких результатов деятельности
Сдерживание и преимущественное право
Диагностика конкурентного преимущества: «причинно-следственная двусмысленность» и «неопределенные возможности подражания»
Приобретение ресурсов и способностей
Преимущество первопроходцев
Конкурентное преимущество на различных рынках
Рынки с эффективной конкуренцией: отсутствие конкурентного преимущества
Конкурентное преимущество на торговых рынках
Конкурентное преимущество на производственных рынках
Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию
Резюме

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

ПРИРОДА И ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

В этой главе мы сведем воедино различные элементы конкурентного преимущества, которые мы проанализировали в предыдущих главах. В гл. 1 отмечалось, что фирма может заработать норму прибыли, превышающую стоимость капитала, двумя способами: либо функционируя в привлекательной отрасли, либо добившись конкурентного преимущества над соперниками. Из этих двух источников максимальной прибыльности большее значение имеет конкурентное преимущество. Поскольку конкуренция усиливается почти во всех отраслях, лишь единичные отрасли могут обеспечить гарантированное получение дохода. Поэтому основная цель стратегии состоит в том, чтобы закрепить конкурентное преимущество фирмы. Кеничи Охмэ идет еще дальше и определяет стратегию фирмы как процесс поиска конкурентного преимущества (см. табл. 1.1).

В гл. 3 и 5 мы узнали о двух основных компонентах анализа конкурентного преимущества. В последней части гл. 3 проанализированы внешние источники конкурентного преимущества: ключевые факторы успеха необходимы для удовлетворения потребностей клиентов и выживания в условиях конкуренции на рынке. В гл. 5 проанализированы внутренние факторы конкурентного преимущества: способности и ресурсы фирмы, позволяющие ей создать устойчивое конкурентное преимущество.

В этой главе мы рассмотрим конкурентное преимущество более глубоко. Мы сосредоточим свое внимание на связи конкурентного преимущества с процессом конкуренции. Конкуренция, с одной стороны, поощряет установление преимущества, а с другой — сама становится средством его разрушения. Толь-

ко понимая особенности рыночной конкуренции, можно идентифицировать возможности получения конкурентного преимущества.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- идентифицировать обстоятельства, при которых фирма может создать конкурентное преимущество перед соперниками;
- понимать, как способность к реагированию и инновации могут создавать конкурентное преимущество;
- прогнозировать, насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания;
- осознать роль состояния ресурсов для создания несовершенной конкуренции и, следовательно, новых возможностей для получения конкурентного преимущества;
- различать два основных типа конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество дифференциации;
- применять этот метод анализа для оценки способности бизнес-стратегии установить и сохранить конкурентное преимущество с учетом характеристик ситуации в отрасли.

ПОЯВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Чтобы понять, как именно появляется конкурентное преимущество, давайте сначала разберемся, что же оно собой представляет. Многие из нас могут распознать конкурентное преимущество, увидев его: компания *Dell Computer* имеет конкурентное преимущество в поставке персональных компьютеров, *Wal-Mart* — в дисконтной розничной продаже, *Toyota* — в создании автомобилей. Дать определение конкурентному преимуществу довольно сложно. На элементарном уровне мы можем определить его следующим образом: если две или более фирм конкурируют на одном и том же рынке, одна фирма получает конкурентное преимущество перед остальными соперниками, когда она стабильно получает (или может получить) более высокий показатель прибыли.

Проблема заключается в следующем: если мы идентифицируем конкурентное преимущество по максимальной прибыльности, то почему нам вообще нужно понятие конкурентного преимущества? Основное различие состоит в том, что конкурентное преимущество может не проявляться в более высокой прибыльности — фирма вполне может отказаться от получения прибыли в текущий момент ради инвестиций в долю рынка, технологий, лояльности клиентов или дополнительных выплат служащим.[1]

ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ ИЗМЕНЕНИЙ

Различия в прибыльности между конкурирующими фирмами — это проявление отсутствия равновесия, следовательно, конкурентное преимущество возникает в условиях, когда происходят изменения. По отношению к отрасли источники изменений могут быть внешними или внутренними. На рис. 7.1 показано несколько таких источников. Чтобы внешнее изменение создавало конкурентное преимущество, оно должно неодинаково воздействовать на фирмы вследствие существующих между ними различий в ресурсах, способностях или стратегическом позиционировании. Например, в 1996–1998 гг. ком-

пания *Chrysler* была самой прибыльной среди мировых автомобильных гигантов прежде всего за счет успехов своих микроавтобусов и моделей «Jeep». Однако со второй половины 2002 г. в результате резкого падения маржи от продаж микроавтобусов и «SUVs», усиления курса доллара США и троекратного повышения цен на нефть *Chrysler* (ныне подразделение корпорации *DaimlerChrysler*) понесла убытки в размере $4 млрд. И наоборот, эти же самые факторы усилили конкурентоспособность и повысили прибыльность таких компаний, как *Renault* и *Peugeot*.

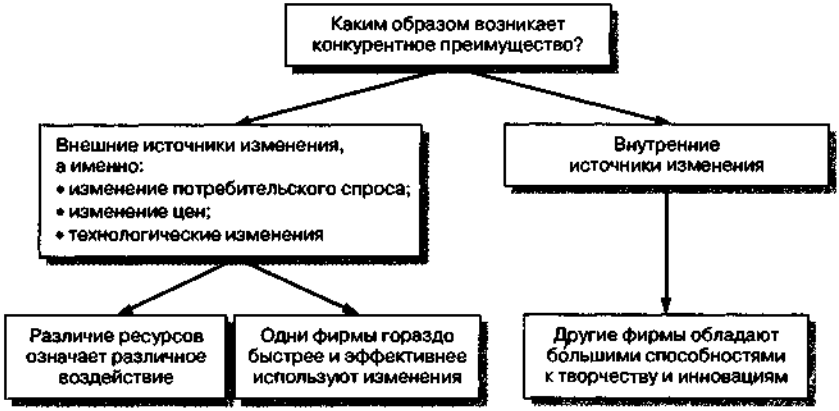


РИСУНОК 7.1

Источники появления конкурентного преимущества

То, насколько внешние изменения способны создавать конкурентное преимущество или вредить, зависит от масштабов этих изменений и того, насколько сильно различаются стратегии фирм. Чем сильнее выражена неустойчивость окружающей среды отрасли, тем больше источников изменений, и чем сильнее различаются ресурсы и способности фирм, тем больше разброс (дисперсия) показателей прибыльности в пределах одной отрасли. В мировой табачной индустрии внешняя среда сравнительно устойчива и ведущие фирмы придерживаются схожих стратегий, используя аналогичные ресурсы и способности. В результате конкурентные преимущества, выражающиеся в различии прибыли между фирмами, как правило, малы. С другой стороны, индустрия игрушек испытывает быстрые и непредсказуемые изменения спроса, технологии и моды. Ведущие компании используют различные стратегии и обладают различными ресурсами и способностями. В конечном счете различия в прибыльности существенны и меняются с течением времени.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА ОСНОВЕ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Влияние внешних изменений на конкурентное преимущество также зависит от способности фирмы реагировать на изменение. Любое внешнее изменение создает возможности для извлечения прибыли. Умение выявлять открывающуюся возможность и реагировать на нее — ключевая способность к управлению, то, что называется *предпринимательством*.[2] Если внешние возможности

мимолетны и сулят преимущества первопроходцам, то для использования возможностей решающее значение имеет быстрота реакции. Неожиданный ливень создает повышенный спрос на зонтики. И те уличные продавцы, которые быстрее всех окажутся за пределами железнодорожной станции, получат самую большую прибыль.

Поскольку рынки становятся все более и более неустойчивыми, умение реагировать на внешние изменения становится все более важным источником конкурентного преимущества.

- Способность *Wal-Mart* постоянно опережать по результатам *Kmart* и других розничных продавцов-дисконтеров базируется на системе бизнеса, быстро и эффективно реагирующей на изменения спроса. Система закупок и дистрибуции *Wal-Mart* основана на небольших материально-товарных запасах, редких случаях дефицита товаров и редких вынужденных продажах по сниженным ценам. Однако ядром способности *Wal-Mart* к быстрой реакции являются поощрение и вознаграждение инициативы на всех уровнях компании.[3]
- Очень успешная текстильная промышленность в регионе Прато в Северной Италии основана на модели бизнеса, которую в начале 1970-х гг. впервые применила компания *Massimo Menichetti*. Модель Прато — маленькие компании, специализирующиеся на текстиле и одежде, которые конкурируют и сотрудничает посредством гибких и тесно интегрированных сетей, — идеально приспособлена для быстро меняющейся среды индустрии модной одежды.[4]

Способность реагировать также включает в себя умение прогнозировать изменения, лежащие в основании конкурентного преимущества. Поскольку отрасль проходит через определенный жизненный цикл по мере изменения потребительских предпочтений и моделей конкуренции, то компании вынуждены адаптировать свои стратегии и способности с учетом изменений ключевых факторов успеха. *Monsanto* продемонстрировала удивительную прозорливость, создавая свое положение среди конкурентов, что позволило ей в 1992 г. пережить истечение срока ее патентов на искусственный заменитель сахара «NutraSweet». В дополнение к агрессивному продвижению названия бренда «NutraSweet» и его логотипа в форме «спирали» *Monsanto* вложила капитал в производственные мощности, гарантирующие экономию на масштабе, заключила долгосрочные контракты на эксклюзивные поставки с главными покупателями (например, с компанией *Coca-Cola*) и использовала коммерческую тайну для защиты производственного ноу-хау.[5]

Реагирование на возможности, открывающиеся благодаря внешним изменениям, требует одного главного ресурса — информации — и одной главной способности — гибкости. Информация необходима для идентификации и прогнозирования внешних изменений. Она требует постоянного сканирования внешней среды. Поскольку скорость изменений непрерывно растет, фирмы стали меньше зависеть от обычного экономического и рыночного анализа и больше полагаются на «систему раннего оповещения», базирующуюся на прямых контактах с клиентами, поставщиками и конкурентами. Чем быстрее в режиме реального времени компания может ответить на меняющуюся на рынке ситуацию, тем меньше она нуждается в предсказании будущего. Короткие временны́е циклы — это основное требование, обусловливающее способность быстро реагировать на изменения.

- *Dell Computer* является непревзойденным мастером по скорости и маневренности. Заказ клиента, сделанный в понедельник в 9:00 утра, мо-

жет быть отправлен уже в 9:00 вечера во вторник. Это позволяет *Dell* собирать каждый компьютер в соответствии с требованиями индивидуального покупателя и выполнять заказ менее чем за 10 дней, что не только сокращает затраты, но и способствует быстрой адаптации к рыночному спросу и потребностям в модернизации продуктов, а также извлечению преимущества из технического опережения. Скоординированная надлежащим образом цепь поставок *Dell* позволяет некоторые компоненты и аксессуары отгружать непосредственно клиентам, минуя *Dell*. Служба доставки *UPS* получает компьютеры на заводе *Dell* в Остине, а мониторы — с завода *Sony* в Мексике, а затем доставляет то и другое покупателю.[6]

- Сеть розничных магазинов одежды *Zara*, принадлежащих испанской компании *Inditex*, имеет тесно интегрированную вертикальную структуру, которая сокращает время между разработкой дизайна одежды и ее доставкой покупателю до менее чем 3 недель, тогда как отраслевые стандарты составляют срок от 6 до 9 месяцев. Это позволяет компании *Zara* идентифицировать появляющиеся тенденции моды и выпускать на рынок новые модели, намного опережая своих конкурентов на рынке товаров массового спроса.[7]

То, что скорость имеет решающе значение для конкурентного преимущества, известно уже более 10 лет. В 1988 г. Джордж Сток из *Bostong Cons-ulting Group* утверждал, что скорость, достигаемая за счет своевременного производства, продаж, дистрибуции и инноваций, является главным конкурентным преимуществом многих ведущих японских компаний.[8] Предположение о том, что скорость является единственным реальным источником преимущества в сегодняшней экономике, стало главной причиной создания журнала «Fast Company» в 1995 г. В автомобильной индустрии быстрота разработки нового изделия является главным преимуществом японских компаний (табл. 7.1). Однако только с появлением Интернета, электронного обмена данными в режиме реального времени и перестройки бизнес-процессов компании смогли сократить время производственного цикла, главным образом за счет радикальных изменений в деятельности, стратегии и организации.

Таблица 7.1. Эффективность разработки новых видов продукции американскими, японскими и европейскими производителями автомобилей

	Японские поточно-массовые производители	Американские поточно-массовые производители	Европейские поточно-массовые производители	Европейские производители дорогостоящих специализированных машин
Среднее время опережения конкурентов (мес.)	42,6	61,9	57,6	71,5
Время, затраченное на техническую разработку (млн ч)	1,2	3,5	3,4	3,4
Индекс общего качества продукции	58	41	41	84

ИСТОЧНИК: Kim B. Clark and Takabiro Fujimoto, Product Development Performance (Boston: Harvard Business School Press, 1991): 73.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИЙ: СТРАТЕГИИ «НОВАЯ ИГРА»

Изменения, создающие конкурентное преимущество, могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренние изменения порождаются инновациями. Инновации не только создают конкурентное преимущество, они обеспечивают основу, позволяющую уничтожить конкурентное преимущество других фирм. Шумпетер рассматривает процесс конкуренции как «бурю созидательного разрушения»; это подразумевает, что лидерство на рынке может быть разрушено инновацией, а не имитацией. Обычно инновацию рассматривают в техническом смысле, как новые продукты или процессы, воплощающие в себе новые идеи и новое знание. В бизнесе, однако, инновации включают в себя новые подходы к ведению бизнеса и являются *стратегическими инновациями*, которые (в том числе разработка новых концепций бизнеса) имеют большее значение, чем инновации в области товаров, так как они обеспечивают поразительно высокую эффективность бизнеса (см. вставку 7.1).

Какова же природа этих новаторских концепций бизнеса? Одни подразумевают создание ценности для потребителей на основе нового опыта, товаров, их доставки или упаковки. Конкуренция в секторе розничной торговли ориентирована на постоянный поиск новых концепций и форматов:

- в универмагах «Nordstrom» покупатели стали получать совершенно новый опыт благодаря расширению форм обслуживания клиентов;
- в книжных магазинах «Barnes» и «Noble» создана обстановка, способствующая использованию Интернета, отдыху и общению. В этих магазинах много свободного места, широкий выбор книг, есть кафе «Starbucks»;
- *Sephora*, дочернее предприятие французской фирмы по продаже предметов роскоши *LVMH*, пересмотрела политику розничной продажи косметики. Начиная с 2004 г. в 490 магазинах в Европе и Северной Америке компания «стремится бросить вызов традиционной *методологии продаж* и предложить вам то, что вы хотите, — свободу, красоту и удовольствие». Например, «вы получаете свободу благодаря самообслуживанию. Не стесняйтесь прикасаться, нюхать и пробовать все товары... Вы также можете выбрать любой уровень помощи: от личного опыта до подробной консультации эксперта».[9]

Другие новые бизнес-модели базируются на модифицированных процессах и новых схемах организационной структуры;

- в американской сталелитейной промышленности компания *Nucor* достигла непревзойденной производительности и гибкости, сочетая новые технологии обработки, плоские и гибкие организационные структуры и инновационные системы управления. С 1997 г. *Nucor* стала самым крупным производителем стали в США;
- своим положением мирового гиганта и самой успешной компании в розничной торговле *Wal-Mart* обязана своей модели бизнеса, основанной на новых технологических процессах и подходах к организации. «Звездообразная» цепь поставок *Wal-Mart*, система дистрибуции, новаторские методы погрузки в портах и использование информационных технологий и коммуникаций позволяют получать данные из всех пунктов продажи и на их основе принимать решения по всей цепочке создания ценности;
- *Southwest Airlines* с ее беспересадочными полетами, упрощенным обслуживанием, использованием одного-единственного типа самолетов и сис-

ВСТАВКА 7.1

Гарри Хэмэл в поисках новых моделей бизнеса

В книге «Во главе революции» Гарри Хэмэл, председатель консалтинговой фирмы *Strategos* и профессор Лондонской школы бизнеса, утверждает, что время постепенной эволюции подошло к концу и мы вступили в эпоху революций, когда ценность занимаемой позиции ничтожна, а победителями станут те компании, которые пойдут по пути постоянных изменений. Революционеры победят с помощью инновационных концепций бизнеса, воплощенных в новых моделях бизнеса.

В условиях новой экономики единицей рассмотрения инноваций становится не товар или технология, а концепция бизнеса. Концепция бизнеса и модель бизнеса состоят из одних и тех же элементов: модель бизнеса — это всего лишь реализованная на практике концепция бизнеса. Инновационная концепция бизнеса — это способность представить себе совершенно иные концепции бизнеса или совершенно иные пути дифференциации существующих концепций бизнеса. Инновационная концепция бизнеса становится ключом к созданию нового богатства. Конкуренция в пределах любой широкой области, будь то финансовые услуги, коммуникации, развлечения, издательская деятельность, образование, энергетика или любая другая область, происходит не между товарами и компаниями, а между моделями бизнеса.

ИСТОЧНИК: G. Hamel, Leading the Revolution (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

темой гибкого графика работы служащих, не состоящих в профсоюзе, стала единственной устойчиво-прибыльной авиалинией в Северной Америке и примером для государственных авиалиний во всем мире;

- компания *Nike* построила свой крупный и успешный бизнес на системе, коренным образом реформировавшей цепочку создания ценности в традиционной обувной промышленности. Начнем с того, что *Nike* не производит обувь, т. е. производит, но в очень малых количествах. Фирма разрабатывает дизайн, осуществляет маркетинг и сбыт обуви, однако ее основной деятельностью является координация обширной и сложной глобальной сети, включающей в себя дизайн моделей и исследование рынка (прежде всего в США), производство (на условиях подряда) компонентов (в Корее и Тайване) и окончательную сборку обуви подрядчиками (в Китае, на Филиппинах, в Индии, Таиланде и других странах с низкой заработной платой);
- *e-Bay* и *Amazon.com*, самые успешные в мире новые компании, занимающиеся электронной торговлей, вошли в число 100 самых дорогостоящих компаний в мире (с точки зрения капитализации рынка) благодаря созданию совершенно нового типа бизнеса.

Как мы приходим к формулированию инновационных стратегий? Являются ли новые подходы к конкуренции и доставке максимальной ценности результатом чистого творчества или они поддаются анализу и обдумыванию, которые могут указать нам правильное направление? Специалисты по менеджменту предлагают несколько подходов:

1. *McKinsey and Co.* утверждала, что инновационные концепции бизнеса (то, что она называет стратегиями «Новая игра») обычно требуют реконфигурации отраслевой цепочки создания ценности. Реконструируя и перестраивая эту цепочку, компания может изменить «правила игры» таким образом, чтобы создать капитал на своем уникальном опыте и компетенции, избавиться от конкурентов и сформировать барьеры для

защиты полученного преимущества. *McKinsey* ссылается на компанию *Savin* на североамериканском рынке копировальной техники для обычной бумаги как на пример того, как стратегии «Новая игра» позволили бросить вызов компании *Xerox*, которая занимала, как казалось, неприступное для конкурентов положение (см. вставку 7.2).

2. Чарльз Баден Фуллер и Джон Стопфорд утверждают, что стратегические инновации зачастую обеспечивают клиентам беспрецедентный уровень удовлетворения потребностей благодаря комбинированию разнообразных параметров деятельности, которые ранее считались противоречивыми. Например, «низкозатратная система производства» компании *Toyota* сочетает в себе низкую цену, высокое качество и инновационную специализацию товаров. Компания *Richardson*, изготовитель столовых приборов из Шеффилда, использует технологию обработки, новаторский дизайн и культуру предпринимательства, позволяющие производить кухонные ножи, обладающие остротой, долговечностью и привлекательным дизайном, продавая их по низкой цене.[10]

3. Электронная коммерция – осуществление сделок с помощью электронных средств коммуникации – открывает специфические возможности для изменения конфигурации цепочек ценности и создания новых комбинаций и характеристик. Основное влияние Интернета на традиционную цепочку создания ценности проявилось в *устранении посредников* – оптовых торговцев, розничных продавцов и издателей. Прямое резервирование и продажа билетов на самолеты через собственные веб-сайты авиалиний сэкономили миллионы долларов на комиссионных от продаж. То, что музыканты могут продавать цифровые звукозаписи непосредственно через свои веб-сайты, бросает серьезный вызов существующим компаниям грамзаписи.

4. В своих предыдущих работах Гарри Хэмэл утверждает, что стратегическая инновация не является разовым событием. Если компаниям нужно выработать надлежащую устойчивость на неустойчивых рынках, они вынуждены непрерывно обновлять свои модели бизнеса. Для этого нужно, чтобы высшее руководство компаний ценило и культивировало разнообразие, выделяло ресурсы для новых стратегических инициатив, использовало неожиданные ситуации и создавало системы, способные откликаться и непосредственно реагировать на изменяющиеся обстоятельства.[11] Является ли такая непрерывная революция оправданной или желаемой – вопрос спорный. Исследование Джойса, Нория и Робертсона, посвященное основным факторам, определяющим успех или неудачу компании, продемонстрировало исключительную важность устойчивых стратегий: «...уясните, что представляет собой ваша стратегия, и последовательно доводите это до сведения ваших клиентов, сотрудников и акционеров. Стратегия начинается с простого, концентрированного и важного тезиса, который базируется на знании целевых клиентов вашей компании и реалистичной оценке вашего собственного потенциала».[12]

УСТОЙЧИВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

После того как конкурентоспособное преимущество установлено, оно может быть разрушено конкурентами. Скорость разрушения конкурентного преимущества зависит от способности конкурентов пойти по пути имитации или инновации.

Savin and *Xerox*: реконфигурация цепочки создания ценности для стратегий «Новая игра»

В 1970-е гг. *Xerox* приближался к положению монополиста на североамериканском рынке копировальных аппаратов. Доминирование *Xerox* опиралось, во-первых, на стену патентов, которую компания строила несколько десятилетий, и, во-вторых, на экономию на масштабе и на репутацию, исходящую из господства на рынке. *Savin* стала первой компанией, которая в конце 1970-х гг. начала эффективно конкурировать с *Xerox*. Метод компании *Savin* заключался в том, что она не пыталась подражать успеху *Xerox*, а предпочитала конкурировать в совершенно иной манере.

Savin разработала и запатентовала новую дешевую технологию. Дизайн ее продукции позволял использовать стандартные детали, которые можно было в большом объеме поставлять из Японии. Сборку осуществляли там же. В результате появился товар, стоимость которого была примерно вдвое ниже стоимости аналогичной продукции *Xerox*. Чтобы избежать затрат на лизинг и необходимости иметь дорогостоящий штат продавцов, *Savin* осуществляла сбыт своей продукции через существующих дилеров офисного оборудования.

Сравнивая деятельность компаний *Savin* и *Xerox*, можно выявить ряд принципиальных различий.

Деятельность цепочки создания ценности	XEROX	SAVIN
Технология и дизайн	Сухая ксерография	Жидкий тонер
	Высокая скорость копирования	Низкая скорость копирования
	Множество рабочих характеристик	Мало характеристик и режимов работы
Производство	Собственное производство (включая компоненты)	Использование японского оборудования фирмы *Ricoh*
Ассортимент изделий	Широкий	Узкий ассортимент аппаратов различного масштаба и назначения
Маркетинг	Оборудование передается потребителям на условиях лизинга	Оборудование продается потребителям
Дистрибуция	Агенты по прямой продаже	Посредством дилеров
Обслуживание	Прямое обслуживание сервисными организациями	Обслуживание дилерами и независимыми инженерами

ИСТОЧНИК: Roberto Buaron, «New-Game Strategies», McKinsey Staff Paper (March 1980); reprinted in On Strategy (McKinsey Quarterly Anthologies, 2000): 34–36.

Имитация (подражание) — это самая прямая форма конкуренции, поэтому для сохранения долгосрочного конкурентного преимущества необходимо установить барьеры на пути имитаторов. Румельт использует термин *«изолирующие механизмы»* для описания «барьеров, ограничивающих фактическое равновесие прибылей среди отдельных фирм».[13] Чем эффективнее эти механизмы изоляции, тем дольше можно отстаивать конкурентное преимущество от нападок конкурентов. Эмпирические исследования показывают, что конкурентное преимущество лидеров отрасли в процессе конкурентной борьбы разрушается очень медленно. Даже в течение десяти и более лет различия в показателях прибыли между фирмами остаются, как правило, постоянными, равно как и состав лидеров и отстающих.[14]

Чтобы идентифицировать источники формирования изолирующих механизмов, нам необходимо исследовать процесс конкуренции по принципу подражания. Для того чтобы одна фирма могла успешно подражать стратегии другой, необходимо выполнение четырех условий:

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

- *Стимулы.* Выяснив, что соперник обладает конкурентным преимуществом (это видно по показателям прибыльности, превышающим средние), фирма должна быть уверена в том, что инвестиции в имитацию с лихвой окупятся.
- *Диагностика.* Фирма должна быть в состоянии проанализировать особенности стратегии своего конкурента, обеспечивающие ему конкурентное преимущество.
- *Приобретение ресурсов.* Фирма должна быть в состоянии приобрести посредством передачи или воспроизводства ресурсы и способности, необходимые для подражания стратегии более эффективной фирмы.

На рис. 7.2 показаны эти стадии и типы изолирующих механизмов, существующие на каждой стадии.

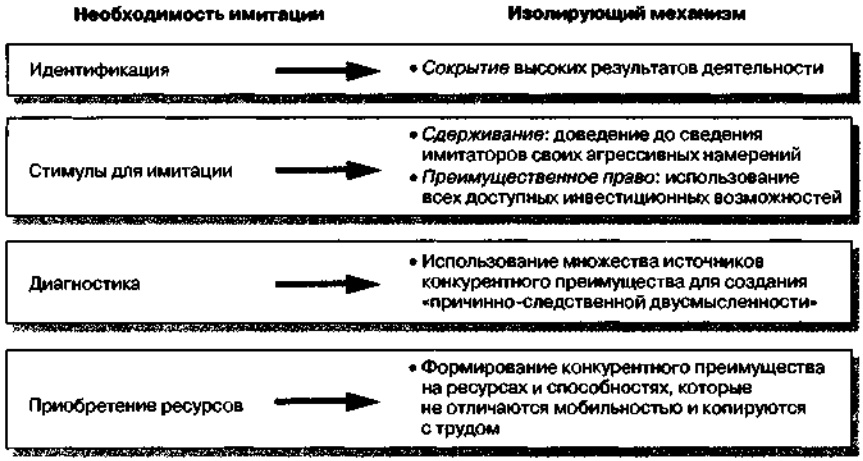


РИСУНОК 7.2

Устойчивое конкурентное преимущество: типы изолирующих механизмов

ИДЕНТИФИКАЦИЯ: СОКРЫТИЕ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Простым барьером для имитаторов является сокрытие высоких показателей прибыльности фирмы. В классическом кинофильме «Сокровища Сьерра-Мадре» (1948 г.) Хамфри Богарт и его партнеры смогли полностью скрыть свою находку от других золотоискателей.[15] Золотая лихорадка в Монголии в 2002–2003 гг. также продемонстрировала желание скрытности, когда компании, получив положительные результаты предварительных анализов, стремились приобрести право на исследование соседних участков.[16]

Избежать конкуренции, утаивая прибыль, частной компании намного легче, чем акционерной. Так, неразглашение финансовых результатов помогло фирме *Mars Ltd.* защитить свой высокоприбыльный бизнес —производство продуктов питания для домашних животных и кондитерских изделий.

Желание избежать конкуренции может быть настолько сильным, что заставит компанию воздерживаться от получения краткосрочной прибыли. *Теория сдерживающих цен* в самом простом изложении постулирует, что фирма, имеющая сильное положение на рыке, устанавливает цены на таком уровне, который снижает привлекательность рынка для потенциальных участников.[17]

СДЕРЖИВАНИЕ И ПРЕИМУЩЕСТВЕННОЕ ПРАВО

Фирма может избежать конкуренции, устраняя стимулы для имитации. Если фирма сможет убедить конкурентов в нерентабельности подражания, она сумеет избежать их конкурентных притязаний. В гл. 4 мы обсуждали стратегии сдерживания и роль сигнализирования и приверженности в их поддержке.[18]

Как мы помним, для того чтобы угрозы казались достоверными, компания должна обладать соответствующей репутацией. Бранденбургер и Нэйлбафф утверждают, что агрессивная ценовая война *NutraSweet* против *Holland Sweetener Company* на рынке аспартама (заменителя сахара) заставила остальных потенциальных участников рынка отказаться от активных действий.[19]

Фирма может также сдерживать имитацию, используя свое преимущественное право на существующие и потенциальные стратегические ниши, что сужает диапазон инвестиционных возможностей, открытых для претендента. Преимущественное право может принимать самые разные формы:

- если рыночный лидер будет быстро увеличивать количество модификаций товара, то у новых игроков на рынке и менее сильных конкурентов останется не так уж много возможностей создать свою рыночную нишу. Например, с 1950 по 1972 г. шесть ведущих поставщиков хлопьев для завтрака выкинули на американский рынок 80 новых брендов;[20]
- крупные инвестиции в производственные мощности, сделанные до увеличения рыночного спроса, также ограничивают возможности конкурентов. Масштабные инвестиции *Monsanto* в оборудование для производства «NutraSweet», сделанные до окончания срока действия патентов, превратились в неприкрытую угрозу потенциальным производителям дженерика аспартама;
- увеличение количества патентов может защитить преимущество, базирующееся на технологии, за счет ограничения развития технических возможностей конкурентов. В 1974 г. доминирующее рыночное положение компании *Xerox* защищала крепостная стена из более чем 2 тыс. патентов, большинство из которых так и не были использованы. Когда в 1970 г. *IBM* внедряла на рынке свое первое копировальное устройство, *Xerox* предъявила ей иск за нарушение патентного права по 22 патентам.[21]

Способность сохранять конкурентное преимущество с помощью преимущественного права зависит от наличия двух факторов несовершенной конкуренции. Во-первых, с точки зрения экономии на масштабе производства рынок должен быть достаточно маленьким, чтобы на нем могло существовать только очень небольшое количество конкурентов. Во-вторых, первопроходцы должны обладать преимуществом, обеспечивающим им приоритетный доступ к информации и другим ресурсам и лишающим соперников этого преимущества.

ДИАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА: «ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ ДВУСМЫСЛЕННОСТЬ» И «НЕОПРЕДЕЛЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОДРАЖАНИЯ»

Если одна фирма собирается подражать конкурентному преимуществу другой, она должна понять, что лежит в основе успехов ее конкурента. В большинстве отраслей установить взаимосвязь между эффективной деятельностью и ресурсами и способностями, лежащими в ее основе, довольно сложно. Давайте рас-

смотрим замечательный успех компании *Wal-Mart* в дисконтной розничной продаже. Компания *Kmart* может легко указать на различия, существующие между ней и *Wal-Mart*. Один из руководителей *Wal-Mart* так прокомментировал их: «Продажа в розницу — это открытая книга. Нет никаких тайн. Наши конкуренты могут пойти в наши магазины и увидеть то, что мы продаем, как мы продаем и по какой цене». Трудность состоит в том, чтобы определить, какие особенности определяют различную прибыльность этих двух розничных продавцов. Может быть, это местоположение магазинов *Wal-Mart* (обычно в маленьких городах, где непосредственная конкуренция не так сильна)? Или, возможно, это интегрированная система логистики закупок, складирования и дистрибуции? Или уникальность связана с системой управления? Или различия существуют благодаря информационной системе, облегчающей логистику и принятие решений в *Wal-Mart*? Или все упирается в корпоративную культуру, которая сочетает в себе ценности американской глубинки: экономность, простоту и трудолюбие с традициями компании — семейным единством, вниманием к покупателям и предпринимательской жилкой?

Проблема *Kmart* и остальных компаний, желающих походить на *Wal-Mart*, заключается в том, что Липпман и Румельт называют причинно-следственной двусмысленностью.[22] Чем более многомерно конкурентное преимущество фирмы и чем больше связей у каждого параметра конкурентного преимущества с организационными способностями, а не с отдельными видами ресурсов, тем труднее конкуренту идентифицировать детерминанты успеха. Результатом неизвестности причинно-следственных связей является *неопределенность возможности имитации*: там, где не ясны причины успеха конкурента, любая попытка подражать его стратегии обречена на сомнительный успех.

ПРИОБРЕТЕНИЕ РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ

Установив источники конкурентоспособного преимущества компании, имитатор может попытаться конкурировать только в том случае, если соберет ресурсы и способности, необходимые для подражания. Как мы увидели в гл. 5, фирма может приобрести ресурсы и способности только двумя способами: купить или создать их самой. Продолжительность сохранения конкурентного преимущества зависит от количества времени, которое потребуется на приобретение и мобилизацию ресурсов и способностей, необходимых для того, чтобы бросить вызов конкуренту.

Здесь мало что можно добавить к дискуссии о возможности передачи и воспроизводства (гл. 5). Возможность приобрести ресурсы и способности на внешних рынках зависит от того, насколько легко их можно передавать от одной фирмы другой. Даже если ресурсы обладают мобильностью, на рынке ресурсов действуют трансакционные издержки: затраты на приобретение и продажу, проистекающие из затрат на поиск, переговоры, реализацию контракта и транспортных издержек. Самые высокие трансакционные издержки связаны с высокоспециализированными (или «специфическими») ресурсами.[23]

Альтернативой покупке ресурса или способности является их создание с помощью внутренних инвестиций. Как мы уже отмечали в гл. 5, если способности основаны на заведенном в организации порядке (организационной рутине), то для накопления определенного уровня координации и знаний, необходимых для эффективной деятельности, может потребоваться много времени. Даже в случае строительства заводов «под ключ» создание производственных мощностей может оказаться проблематичным. Вот как описал свои наблюдения Майкл Поланьи:

В Венгрии я лично наблюдал за работой новой импортной машины по изготовлению электрических ламп накаливания, чьи точные копии успешно работали в Германии и которая была не в состоянии в течение целого года произвести ни одной безупречной лампы.[24]

Для того чтобы отдельные виды бизнеса, для которых необходима интеграция множества сложных видов рутины, основанных на командной работе, смогли достигнуть стандартов, установленных лидерами отрасли, могут потребоваться годы. Попытка *General Motors* перенести бригадный стиль производства компании *Toyota* с их совместного предприятия *NUMMI* в городе Фремонте, штат Калифорния, на завод *General Motors*, расположенный в Ван-Найсе, в 400 милях южнее, повлекла за собой сложные проблемы обучения и адаптации, которые так и остались нерешенными спустя 2 года после начала программы.[25]

И наоборот, там, где конкурентное преимущество не требует применения сложных и специфических для конкретной фирмы ресурсов, имитация, по всей вероятности, произойдет быстро и легко. Что касается сферы финансовых услуг, то предоставление многих новых видов услуг (текущие чековые счета, брокерские счета с проверкой, купонные облигации, свопы процентных ставок и различные финансовые производные) обычно требует наличия ресурсов и способностей, широко распространенных в банковской сфере. Поэтому финансовые инновации можно имитировать очень быстро. Быстрый упадок компании *Filofax*, британского изготовителя (и создателя) персональных органайзеров, также отражает легкость воспроизводства ее продукции.[26]

ПРЕИМУЩЕСТВО ПЕРВОПРОХОДЦЕВ

Наличие возможности у фирмы приобретать ресурсы и способности, необходимые для того, чтобы бросить вызов утвердившемуся конкуренту, зависит от того, насколько сильным преимуществом обладает первопроходец на рынке, а также от источников этого преимущества. Идея преимущества первопроходца заключается в том, что тот, кто первым занял стратегическое положение или нишу, получает доступ к ресурсам и способностям, недоступным для пришедших позже. Преимущество первопроходца в простейшей форме — это обладание патентом или авторским правом. Получая патент или авторское право, первопроходец вступает во владение технологией, товаром или дизайном, которым юридически не могут владеть его последователи. Занятие стратегической ниши первым может способствовать появлению и других преимуществ в отношении ресурсов. Наличие возможности у компаний, обладающих определенным преимуществом, приобретать лучшие ресурсы и способности подтверждает справедливость поговорки «Один успех приносит другой».

- Если необходимые для конкуренции ресурсы ограниченны, например речь идет о торговом месте в новом торговом центре (молле) или высококвалифицированных работниках, то первопроходцы просто получают преимущественное право на эти дефицитные ресурсы.
- Изначальное конкурентное преимущество обеспечивает приток прибыли, который позволяет фирме инвестировать средства в расширение и модернизацию своей ресурсной базы. Революционная технология изготовления стекла компании *Pilkington* — производство листового стекла путем выливания расплавленной стеклянной массы в ванну с расплавленным оловом — стала конкурентным преимуществом, существование которого было ограничено сроком действия патента. Однако компания потратила

свою прибыль и доход от продажи лицензий на использование патента для того, чтобы сделать инвестиции в новые заводы, охватить своей деятельностью многонациональные рынки, поглощая зарубежных конкурентов и финансируя НИОКР в области оптического волокна и других способов применения стекла.

- Первопроходец на рынке завоевывает репутацию у поставщиков, дистрибьюторов и покупателей, которые становятся недоступными для тех, кто придет позднее.
- Если в индустрии распространены общие технические стандарты, первопроходец может иметь преимущество в установлении этого стандарта.
- Первопроходец может создать себе преимущество по издержкам, перемещаясь по отраслевой кривой обучения отрасли быстрее, чем последователи.[27]

Мы возвратимся к этому вопросу и сравним преимущества первопроходцев и последователей, когда будем рассматривать конкурентное преимущество в новых и технологических отраслях промышленности (гл. 11).

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА РАЗЛИЧНЫХ РЫНКАХ

Для получения прибыли за счет конкурентного преимущества необходимо, чтобы фирма сначала установила его, а затем сохраняла достаточно длительное время, чтобы пожать его плоды. При определении возможности создавать и сохранять конкурентное преимущество нужно понять особенности конкурентного процесса на конкретных рынках. Для существования конкурентного преимущества необходима несовершенная конкуренция. Чтобы идентифицировать и понять степень несовершенства конкуренции, мы должны выявить характеристики ресурсов и способностей, необходимых для конкуренции, а также условия их наличия.

Обсуждая в гл. 1 природу бизнеса, мы выявили два способа создания стоимости — посредством торговли и производства. Торговля включает в себя скупку и продажу в пространстве (собственно торговля) и времени (торговая спекуляция). Производство подразумевает физическое преобразование ресурсов в конечную продукцию. Эти различные способы деятельности соответствуют различным типам рынка: торговые рынки и производственные рынки (рис. 7.3). Мы начнем с обсуждения особого типа рынка: эффективного рынка, или рынка с эффективной конкуренцией.

РЫНКИ С ЭФФЕКТИВНОЙ КОНКУРЕНЦИЕЙ: ОТСУТСТВИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

В гл. 3 мы изложили концепцию совершенной конкуренции. Совершенная конкуренция существует, когда на рынке много покупателей и продавцов, нет никакой специализации продуктов, никаких рыночных барьеров входа или выхода и существует свободный поток информации. В равновесной ситуации все фирмы зарабатывают конкурентную норму прибыли, которая равна стоимости капитала. В реальной жизни к совершенной конкуренции ближе всего подходят финансовый рынок и рынок товаров широкого спроса (например, рынок ценных бумаг, иностранной валюты и фьючерсных сделок на закупку зерна). Эти рынки в литературе иногда называются *рынками с эффективной конкурен-*

цией. Рынок с эффективной конкуренцией — это рынок, на котором цены отражают всю имеющуюся информацию. Поскольку цены мгновенно приспосабливаются к самой свежей информации, никто из торгующих на рынке не может зарабатывать больше, чем остальные. Любые *фактические* различия в доходах отражают либо различные уровни риска, на который идут разные торговцы, либо чисто случайные факторы (например, удачу). Поскольку вся доступная информация отражена в существующих ценах, никакие торговые правила, базирующиеся на ценах прошлых лет или любой другой имеющейся информации, не могут обеспечить чрезвычайно высокие доходы: невозможно регулярно «переигрывать рынок». Другими словами, конкурентное преимущество отсутствует.

Отсутствие конкурентного преимущества на рынках с эффективной конкуренцией может быть связано с наличием ресурсов. Если финансовые рынки обладают эффективной конкуренцией, то исключительно потому, что им необходимы только два типа ресурсов — финансы и информация. Если оба этих ресурса в равной степени доступны всем участникам рынка, нет никаких оснований к тому, что один торговец получит конкурентное преимущество над остальными.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА ТОРГОВЫХ РЫНКАХ

Чтобы существовало конкурентное преимущество, в процесс конкуренции необходимо ввести некоторые «несовершенства» (или «неэффективность»). Сосредоточившись на относительно простом случае неэффективных рынков, давайте представим себе различные источники несовершенства конкурентного процесса, демонстрируя, как эти недостатки создают возможности для конкурентного преимущества и каким образом несовершенства связаны с доступностью ресурсов.

Неполнота информации

Финансовые рынки (и большинство других торговых рынков) не соответствуют условиям эффективности из-за несовершенного доступа к информации. Следовательно, конкурентное преимущество зависит от степени осведомленности. Наиболее вероятный источник наилучшей информации — это привелигированный доступ к частной информации. Торговля на основе такой информации обычно подпадает под ограничения на «торговлю инсайдерской информацией». Хотя информация инсайдеров (лиц, имеющих доступ к конфиденциальным делам компании) создает определенное конкурентное преимущество, оно оказывается кратковременным. Как только участник рынка начинает действовать на основе конфиденциальной информации инсайдеров, остальные операторы сразу же узнают о существовании такой информации. Даже если они не знают ее содержания, то все равно в состоянии подражать поведению рыночного лидера. Наиболее распространенная стратегия на фондовых биржах состоит в том, чтобы выявлять инсайдерские сделки на уровне руководителей компаний и следовать их примеру.

Трансакционные издержки

Если на рынках существует эффективная конкуренция, кроме наличия трансакционных издержек, то конкурентное преимущество будет у торговцев с самыми низкими трансакционными издержками. На фондовых биржах низкие трансакционные затраты достигаются за счет экономии на исследовании и ана-

Тип рынка	Источник несовершенной конкуренции	Возможности для конкурентного преимущества
Торговые рынки	• Отсутствует (рынки с эффективной конкуренцией)	• Отсутствуют
	• Неполный доступ к информации	• Внутренняя торговля
	• Трансакционные издержки	• Минимизация издержек
	• Систематические поведенческие тенденции	• Диагностика лучших образцов (например анализ диаграмм)
	• Превосходство	• Использование «стратегии от противного» (Contrarianism)
Производственные рынки	• Барьеры для имитации	Определите барьеры для подражания (например, сдерживание, преимущественное право, причинно-следственная двусмысленность, немобильность ресурсов, барьеры для воспроизводства ресурсов) и стройте свою стратегию на них
	• Барьеры для инновации	На них трудно влиять или использовать

РИСУНОК 7.3

Конкурентное преимущество в различных отраслях: торговый рынок и производственный рынок

лизе рынка и эффективного диверсифицированного портфеля. Исследования деятельности взаимных фондов показывают, что если взять «чистый доход, за исключением всех управленческих выплат, то средний фонд по управлению инвестиционным капиталом демонстрирует худшие показатели, чем полностью неуправляемая стратегия "buy-and-hold"»*, базирующаяся на адаптации к риску.

Более того, потери от неуправляемой стратегии фондов в среднем такие же, как затраты на управление фондом.[28] Из-за этих более низких затрат фонды, работающие с рыночными индексами (market index fund), по показателям работы превосходят управляемые фонды. В 1990-е гг. активно управляемые взаимные фонды стали демонстрировать снижение результатов по данным *S&P 500* на 3,4% в год, а по данным *Index Wilshire 5000* — на 2,4% ежегодно. Различие обусловлено главным образом трансакционными издержками управляемых фондов, составляющими в среднем 1,3% в год.[29]

Систематические поведенческие тенденции

Если существующие на рынке цены полностью отражают всю имеющуюся в наличии информацию, то движения цен вызваны поступлением новой инфор-

* Стратегия долгосрочного инвестирования, игнорирующая краткосрочные изменения рыночной стоимости акций. — *Примеч. науч. ред.*

мации и происходят случайным образом.[30] Если, однако, на динамику цен влияют другие факторы, то существует целый спектр стратегий, основанных на понимании причин реального движения цен. Есть документальные свидетельства некоторых аномалий фондовой биржи: «эффект маленькой фирмы», «январский эффект» и «эффект выходных».[31] В общем, существуют доказательства того, что цены на фондовом рынке демонстрируют регулярно повторяющиеся модели, являющиеся результатом «психологии рынка». Тренды и поворотные точки этих трендов можно выявить, анализируя данные за прошлые периоды. Прогнозирование на основе анализа диаграмм исходит из гипотез относительно наличия связей между движениями цен в прошлом и будущем. Стандартные инструменты этого метода анализа включают в себя волновую теорию Эллиотта, теории Ганна, индикаторы момента и такие модели, как «уровни поддержки и сопротивления», «голова и плечи», «двойные вершины», «флаги» и «подсвечники». Несмотря на противоречивые свидетельства успеха анализа диаграмм на финансовых рынках,[32] на большинстве рынков действительно существуют систематические поведенческие тренды, из чего следует, что те участники рынка, которые наиболее искусны в диагностике этих форм поведения, получают конкурентное преимущество.

Чрезмерный рост цен

Одно из достоверно описанных в литературе поведенческих отклонений — это склонность участников рынка слишком остро реагировать на новую информацию, в результате чего происходит чрезмерный рост цен.[33] Такая слишком сильная реакция является обычно результатом подражания, желанием «примазаться к победителю». При условии, что непомерный рост цен имеет временный характер и в конечном счете будет компенсирован, когда маятник качнется в противоположную сторону, конкурентное преимущество можно получить, выбрав стратегию «от противного»: делать прямо противоположное тому, что делают все остальные участники рынка. Уоррен Баффетт, миллиардер и председатель инвестиционной компании *Berkshire Hathaway*, прославился своей приверженностью стратегии «от противного»: «Наилучшее время приобретать активы тогда, когда труднее всего добыть деньги». Принц Альвалид бин Талал бин Абдулазиз Альсауд — выдающийся «ловец рыбы в мутной воде» — приобрел большие пакеты акций таких компаний, временно переживавших экономический спад, как *Citigroup*, *Canary Wharf*, *EuroDisney*, *Apple Computer* и *Amazon.com*.[34]

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РЫНКАХ

Преходящий характер конкурентного преимущества на торговых рынках возникает в результате особенностей ресурсов, необходимых для конкуренции: финансов и информации. Финансы представляют собой относительно однородный и доступный ресурс. Информацию, хотя и очень дифференцированно, можно передавать легко и по очень низкой стоимости; следовательно, проистекающее из нее конкурентное преимущество имеет тенденцию быстро исчезать.

Производственные рынки имеют сильные отличия. Производственная деятельность требует сложной комбинации ресурсов и способностей, они высокодифференцированны. Как мы уже говорили, по этой причине каждый производитель обладает уникальной комбинацией ресурсов и способностей. Чем более разнородны ресурсы и способности, имеющиеся у фирмы, тем больше ее потенциальное конкурентное преимущество. В американской сталелитейной

промышленности благодаря появлению мини-заводов (*Nucor*, *Chaparral*, *Birmingham Steel*, и *North Star*) и реструктурированию интегрированных сталелитейных компаний (например, *USX* и *Bethlehem*) с 1970 по 1996 г. увеличилось разнообразие конкурирующих фирм и возросли различия по показателям прибыли между ними.[35]

Различия в ресурсах, существующих у фирм, оказывают большое влияние на процесс разрушения конкурентного преимущества. Там, где фирмы обладают сходными комбинациями ресурсов и способностей, вероятность имитации конкурентного преимущества максимально высока. Там, где комбинация ресурсов крайне дифференцированна, прямая конкуренция маловероятна. Используя различные ресурсы и способности, фирма может пойти по пути субституции конкурентного преимущества соперника.[36] Рассмотрим следующие примеры:

- компания *Canon* предложила субституты для возможностей *Xerox* в сфере технического обслуживания копировальных устройств, разработав копировальные машины высокой надежности, нуждающиеся в минимальном обслуживании;[37]
- онлайновые брокеры-дискаунтеры воспользовались Интернетом, чтобы заменить сеть офисов по оказанию услуг физическим лицам таких брокерских компаний, как *Merrill Lynch* и *Charles Schwab*, а онлайновые исследования являются субститутом традиционных исследовательских брокерских подразделений.[38]

Поскольку конкуренция на базе субститутов может осуществляться по разным направлениям — благодаря альтернативным ресурсам, технологическим инновациям, новым моделям бизнеса, — ей довольно трудно противостоять. Необходимо убедить потенциальных конкурентов в том, что субституция вряд ли принесет им прибыль. Этого можно добиться с помощью постоянного совершенствования фирмы, укрепления отношений с покупателями и поставщиками и рыночного сдерживания.[39]

Ситуация в отрасли, способствующая развитию и сохранению конкурентного преимущества

Анализируя потенциальные возможности установить и сохранить преимущество на производственных рынках, я сосредоточился на роли различий в ресурсах, имеющихся у разных фирм. Однако характеристики отрасли также играют определенную роль в выборе средств, при помощи которых конкурентное преимущество укрепляется или разрушается.

Таким образом, возможности для установления конкурентного преимущество на производственных рынках зависят от количества и разнообразия источников изменений в окружающей среде. Отрасли, подверженные самым разнообразным непредсказуемым внешним изменениям, открывают широчайшие возможности для конкурентного преимущества. Рассмотрим индустрию беспроводных телекоммуникационных услуг. Эта отрасль подвержена воздействию широкого диапазона динамических сил — изменений: в законах и правилах, технологиях, в предпочтениях клиентов — и это лишь некоторые из них. Все эти силы открывают возможности для конкурентного преимущества. Сложность отрасли также обусловливает разнообразные способы для установления конкурентного преимущества: такие сложные виды продукции, как предоставление консультаций по информационным технологиям, сулят гораздо больше возможностей, чем производство цемента.

То, какой урон нанесет имитация конкурентному преимуществу, будет также зависеть от особенностей той или иной отрасли. Рассмотрим несколько примеров.

- *Сложность информации.* Чем труднее выявить основу успеха ведущих фирм, тем труднее подражать их успеху. В отраслях, в которых конкурентное преимущество базируется на сложных, многоуровневых способностях, оно, как правило, обладает большей жизнеспособностью. В киноиндустрии прочное лидерство таких киностудий, как *Paramount*, *Columbia* (*Sony*), *Universal*, *Fox* и *Disney*, может отражать трудности раскрытия секретов производства блокбастеров — даже при условии того, что существует рынок найма человеческих ресурсов (сценаристов, актеров, техников и режиссеров).
- *Возможности для сдерживания и преимущественного права на покупку.* Отрасли, в которых рынок невелик (для получения экономии на масштабе производства), жизненно важные ресурсы скудны или уже находятся в чьих-то руках или экономия за счет обучения имеет большое значение, первопроходцы устанавливают и удерживают конкурентное преимущество за счет сдерживания рынка и *преимущественного права на покупку*.
- *Трудности в приобретении ресурсов.* Наконец, отрасли различаются по наличию стратегически важных ресурсов. В лондонской и нью-йоркской службах курьеров-велосипедистов конкурентное преимущество легко разрушить, потому что основные ресурсы (велосипедисты, радиосвязь и маркетинг) легко приобретаются на рынке. Приобретение ценных бумаг (IPO или корпоративных облигаций) и их гарантированное размещение обещает более стойкое преимущество, поскольку не так-то легко объединить основные ресурсы и способности (опыт работы на рынке, репутация, связи, розничные каналы дистрибуции и солидные финансовые резервы). Трудности, связанные с интеграцией ресурсов и способностей, необходимых для того, чтобы бросить вызов существующим участникам рынка, намного возрастают, если изначальное преимущество в ресурсах имеет кумулятивный характер. Способность таких успешных компаний, как *Microsoft*, *Sony* и *Procter & Gamble*, привлекать к себе самых талантливых выпускников университетов относится к преимуществам такого рода.

ТИПЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА: ПРЕИМУЩЕСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ И ПРЕИМУЩЕСТВО ПО РАЗЛИЧИЮ

Фирма может достичь более высоких показателей прибыли (или потенциальной прибыли) по сравнению с конкурентами одним из двух способов: либо она сможет поставлять идентичный продукт или услугу по более низкой стоимости, либо она предложит товар или услугу, отличные настолько, что покупатель пожелает заплатить ценовую премию, превышающую дополнительные затраты на это видоизменение. В первом случае фирма обладает преимуществом по издержкам, во втором — преимуществом по дифференцированию. Пытаясь добиться преимущества по издержкам, фирма стремится к тому, чтобы лидировать по себестоимости в отрасли или отраслевом сегменте. Для этого необходимо, чтобы фирма «выявила и использовала все источники преимущества по издержкам... [и]... продавала стандартный товар без каких-либо излишеств».[40] Дифференцирование фирмы от своих конкурентов достигается в том случае, «когда она предлагает нечто уникальное, что покупатели ценят больше, чем просто низкую цену».[41] На рис. 7.4 показаны оба типа преимуществ.

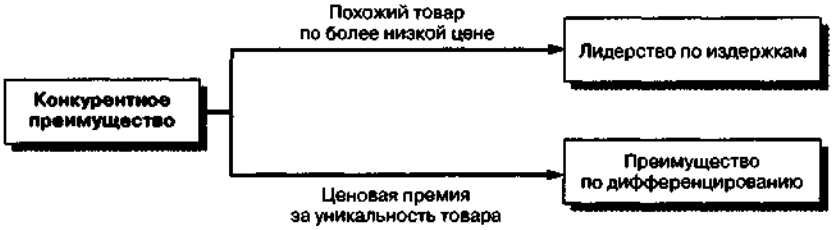


РИСУНОК 7.4

Источники конкурентного преимущества

Два этих источника конкурентного преимущества определяют два различных подхода к стратегии бизнеса. Фирма, основывающая свою конкуренцию на низких издержках, отличается от той, которая конкурирует посредством дифференцирования в отношении позиционирования на рынке, ресурсов, способностей и организационных характеристик. В табл. 7.2 приведены некоторые принципиальные особенности стратегии издержек и стратегии дифференцирования.

Комбинируя два типа конкурентного преимущества с выбранной фирмой широтой охвата — широким рынком или узким сегментом, — Майкл Портер выявил три общие стратегии: лидерство по издержкам, дифференцирование и фокусирование (рис. 7.5). Портер рассматривает лидерство по издержкам и дифференцирование как взаимоисключающие друг друга стратегии. Фирма, которая пытается использовать одновременно эти два направления, «застревает посередине».

> Такой компании низкая прибыльность почти гарантирована. Либо она проигрывает соревнование за большое количество клиентов, которые требуют низких цен, либо должна снизить свои притязания и конкурировать с фирмами, выпускающими дешевые товары. Но она также проигрывает соревнование за высокоприбыльный бизнес — сливки снимают другие фирмы, которые нацелены на дорогостоящие товары или успешно пошли по пути дифференцирования. Фирма, «застрявшая посередине», скорее всего, страдает из-за расплывчатой корпоративной культуры и набора противоречивых организационных мер и системы мотивации.[42]

На практике лишь немногие фирмы сталкиваются с такими крайностями. Пойти по пути дифференцирования — это не просто ответить на «гамлетовский вопрос»: «Дифференцироваться или не дифференцироваться?». Все фирмы должны решить, на каких требованиях покупателей следует сосредоточиться и где на рынке позиционировать свои товары или услуги. Стратегия лидерства по издержкам обычно подразумевает узкий ассортимент, ограниченное число характеристик товаров, стандартизированное предложение. Однако такое позиционирование не обязательно подразумевает, что товар или услуга является недифференцированным товаром широкого потребления. Если говорить о мебели *IKEA* и авиалинии *Southwest Airlines*, то дешевые, без излишеств, предложения этих компаний ассоциируются также с четким позиционированием на рынке и уникальным имиджем бренда. Знаменитый «Жук» компании *VW* демонстрирует, что дешевый, утилитарный товар массового спроса может стать предметом культа. В то же самое время фирмы, выбравшие стратегию дифференцирования, не могут не обращать внимания на издержки.

В большинстве отраслей рыночное лидерство удерживает фирма, которая обеспечивает максимальную привлекательность для покупателей, сочетая эф-

Таблица 7.2. Характеристики стратегии лидерства по издержкам и стратегии дифференцирования

Стратегия	Основные элементы стратегии	Ресурсы и организационные требования
Лидерство по издержкам	Экономия на масштабе производства	Доступ к капиталу
	Планирование производства	Навыки в технических процессах
	Контроль накладных расходов и НИОКР	Частая отчетность
	Инновационные процессы	Жесткий контроль расходов
	Аутсорсинг (особенно за рубежом)	Специализация рабочих мест и функций
	Избегание маржинальных потребительских счетов	Стимулы, связанные с количественными целями
Дифференцирование	Акцент на рекламе бренда, дизайне, обслуживании, качестве и разработке новых товаров	Рыночные способности
		Навыки по техническому изготовлению товара
		Межфункциональная координация
		Креативность
		Исследовательские возможности
		Стимулы, связанные с качественной работой

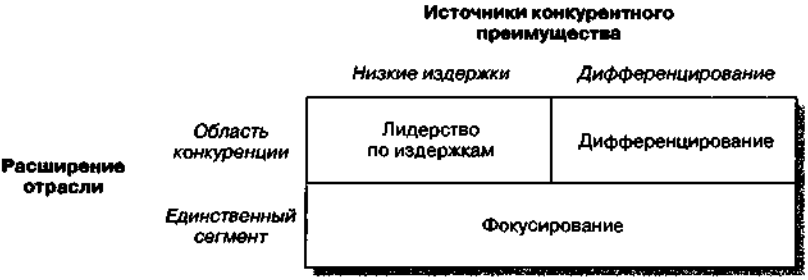


РИСУНОК 7.5

Общие стратегии Портера

фективную дифференциацию с низкой ценой. Классическими примерами являются *Toyota*, *Dell* и *Canon*. Во многих отраслях лидер по издержкам не является лидером рынка; он всего лишь второстепенный конкурент с минимальными накладными расходами, работниками, не состоящими в профсоюзе, и дешево приобретенными активами. В нефтеперерабатывающей отрасли лидерами по издержкам, как правило, являются независимые нефтеочистные компании, а не такие интегрированные гиганты, как *Exxon Mobil* или *Shell*. В индустрии проката автомобилей, по всей вероятности, в этой роли будет выступать *Rent-A-Wreck* (подразделение американской корпорации *Bundy*), а не *Hertz* или *Avis*.

Сочетание дифференцирования с низкими издержками стало одной из самых важных стратегических задач 1990-х гг. Типичной причиной рыночного успеха японских компаний в индустрии таких потребительских товаров, как автомобили, мотоциклы, бытовая электроника и музыкальные инструменты, была их способность сочетать низкие издержки с высоким качеством и технологическим прогрессом. Методы всеобщего управления качеством, которые использовали эти компании, разрушили миф о компромиссе между высоким качеством и низкими издержками. Многочисленные исследования показали, что инновации в производственной технологии и производственном управлении приводят к одновременному увеличению производительности и качества.[43] Достижение более высокого качества (т. е. уменьшение процента брака и повышение надежности товара) нередко связано с более простым дизайном това-

ра, уменьшением числа поставщиков комплектующих, которых можно тщательнее проверять, а также с сокращением необходимости проведения гарантийного ремонта и случаев возврата товара — все это позволяет сэкономить на издержках. Том Питерс отмечает весьма любопытный парадокс:

> Кампании по сокращению издержек редко приводят к повышению качества и, за исключением тех случаев, когда они сопровождаются крупным сокращением персонала, они никогда не приводят и к более низким издержкам в долгосрочной перспективе. С другой стороны, эффективные программы повышения качества обеспечивают не только более высокое качество продукции, но и сокращение издержек на длительный период.[44]

Добившись максимально благоприятного соотношения цены и качества, такие компании, как *Honda*, *Toyota*, *Sony* и *Canon*, продолжают оставаться чемпионами по сочетанию производственной эффективности и непревзойденного качества с гибкостью, быстрыми инновациями и эффективным маркетингом.

Лидеры рынка могут использовать стратегии дифференцирования как средство оказания давления на более слабых конкурентов. Для этого они используют экономию на масштабе в сочетании с разработкой и рекламированием новых товаров. Чем сильнее крупные компании склоняют более слабых соперников конкурировать в области рекламы, инноваций и характеристик товара, тем большее преимущество по издержкам они получат. Основной акцент на рекламе в СМИ, который делает компания *Accenture*, оказывает серьезное давление на небольшие фирмы, занимающиеся консалтингом в области информационных технологий, которые не предоставляют услуги в таких, как она, объемах. В индустрии производства мотоциклов товарная стратегия *Honda*, заключающаяся в ежегодной модификации моделей, усиливает давление на тех производителей, объем продаж которых не может оправдать таких больших постоянных расходов на изготовление новых моделей.[45]

РЕЗЮМЕ

Для того чтобы бизнес приносил деньги, нужно установить и сохранить конкурентное преимущество. Оба эти условия прибыльности требуют глубокого понимания природы и процесса рыночной конкуренции. Конкурентное преимущество зависит от наличия некоторого несовершенства в процессе конкуренции — в условиях совершенной конкуренции прибыли носят временный характер. Наш анализ несовершенства конкурентного процесса возвращает нас к ресурсам и способностям, необходимым для конкуренции на различных рынках и реализации различных стратегий. Сохранение конкурентного преимущества зависит от существования механизмов изоляции: барьеров для имитации успешных стратегий конкурентами. Чем бóльшие трудности приходится преодолевать компаниям, соперничающим за доступ к ресурсам и способностям, необходимым для имитации или субституции конкурентного преимущества фирмы, тем более устойчивым конкурентным преимуществом обладает эта фирма. Следовательно, одним из результатов нашего анализа является то, что он подкрепляет положение, выдвинутое в гл. 5: характеристики ресурсов и способностей фирмы имеют фундаментальное значение для ее стратегии, эффективного принятия решений и долгосрочного успеха.

В следующих двух главах мы проанализируем два главных параметра конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество в связи

с дифференцированием. В обеих этих областях мы сделаем акцент на важности глубокого понимания и фирмы, и окружающей среды в отрасли. Для этого очень полезно будет разложить компанию на серию отдельных, но взаимосвязанных видов деятельности. Полезной и универсальной схемой, позволяющей сделать это, остается цепочка создания ценности — великолепный инструмент для понимания источников конкурентного преимущества в отрасли, позволяющий оценить конкурентное положение отдельной фирмы и открывающий возможности увеличить ее конкурентоспособность.

ГЛАВА 8

SEARS MOTOR BUGGY:

$395 за автомобиль, укомплектованный резиновыми шинами, верхом, противоударным передом, тремя фарами, гудком и одним галлоном смазочного масла. Остается только приобрести бензин.

...Мы нашли производителя автомобильных каркасов, который изготавливал 75% всех каркасов, используемых в автомобилестроении в Соединенных Штатах. Мы вышли на такой объем производства, который сделал производство каркасов для их производителей дешевле, чем они могли мечтать. Мы отправились к этому производителю каркасов, попросили его изготавливать каркасы для «Sears Motor Buggy», а затем назвать нам цены на оптовые поставки этих каркасов. То же самое мы проделали со всеми элементами конструкции «Sears Motor Buggy». Вы увидите, что все комплектующие и детали были исследованы самым тщательным образом; вы увидите, что автомобиль Sears Motor Buggy сделан из самого лучшего материала. Он сконструирован так, чтобы стать лучшим кабриолетом; он построен на нашем собственном заводе, под непосредственным контролем нашего собственного эксперта, имеющего 15-летний опыт работы с автомобилями. Этот человек в течение последних 3 лет работал у нас, чтобы создать нужный автомобиль по цене, доступной для всех.

Отрывок из рекламного каталога «Sears Roebuck and Co.», 1909:1150

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели
Экономия за счет опыта
- Кривая опыта
- Стратегические последствия: роль рыночной доли

Источники преимущества по издержкам
- Экономия за счет объема производства (эффект масштаба)
- Экономия за счет обучения
- Технология обработки и разработка процессов
- Дизайн товаров
- Использование мощностей
- Затраты на входе
- Остаточная эффективность

Использование цепочки ценности для издержек
- Основные стадии анализа цепочки ценности

Управление сокращением издержек
- Динамические аспекты эффективности затрат
- Радикальное сокращение затрат

Резюме

ЛИДЕРСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Исторически стратегический менеджмент всегда делал акцент на преимуществе по издержкам как основе конкурентного преимущества в отрасли. Этот фокус на издержках отражает традиционный упор экономистов на цену как на главное средство конкуренции — ценовая конкуренция зависит от эффективности затрат. Эта тенденция отражает также стратегические предубеждения крупных промышленных корпораций. На протяжении почти всего XX в. стратегии крупных корпораций ориентировались на поиск экономии на масштабе и широту охвата производства с помощью инвестиций в массовое производство и массовую дистрибуцию. В течение двух последних десятилетий эффективность по издержкам оставалась приоритетной стратегией. Но постепенно, благодаря реструктурированию, уменьшению размера предприятий, аутсорсингу и «бережливому производству», фокус стал смещаться с сокращения издержек к поиску динамических, а не статических источников эффективности по издержкам.

В некоторых отраслях преимущество по издержкам является главным основанием для конкурентного преимущества: в сфере товаров широкого потребления возможности конкурировать по иным, нежели издержки, параметрам весьма ограничены. Но даже там, где соперничество фокусируется на дифференциации товаров, усиление конкуренции приводит к тому, что эффективность по издержкам становится предпосылкой прибыльности. Самые наглядные примеры компаний и отраслей, претерпевших трансформацию из-за стремления к эффективности по издержкам, можно найти в тех секторах, где произошло резкое обострение конкуренции из-за прекращения регулирования, — в секторе авиаперевозок, телекоммуникаций, банковском деле и производстве электроэнергии.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- идентифицировать характеристики относительной стоимости в отрасли или сфере деятельности («движущие силы затрат»);
- оценить, как издержки фирмы соотносятся с издержками ее конкурентов, и идентифицировать факторы, отвечающие за эти различия в затратах;
- рекомендовать меры по сокращению затрат.

Анализ, которому посвящена эта глава, направлен именно на вышеперечисленные цели. Для того чтобы достичь поставленных целей, мы исследуем методы, позволяющие:

- идентифицировать основные источники преимущества по издержкам в отрасли;
- оценить положение фирмы в отрасли в отношении издержек, разложив фирму на отдельные виды деятельности;
- использовать анализ издержек и относительной стоимости в качестве основы для рекомендации стратегий, направленных на повышение способности фирмы конкурировать по издержкам.

ЭКОНОМИЯ ЗА СЧЕТ ОПЫТА

Исследование преимуществ по издержкам занимает особое место в развитии стратегического анализа. В 1968 г. *Boston Consulting Group* (*BCG*) опубликовала «Перспективы опыта» («Perspectives in Experience»). Это исследование документально подтвердило взаимосвязь между затратами и накопленным опытом, выраженную в виде кривой опыта, и продемонстрировало влияние этой взаимосвязи на стратегию. Кривая опыта стала одной из самых широкоизвестных концепций в истории стратегического менеджмента.

КРИВАЯ ОПЫТА

В основе кривой опыта лежит систематическое сокращение времени, необходимого для строительства самолетов и судов «Liberty» во время Второй мировой войны.[1] *BCG* обобщила концепцию экономии за счет обучения таким образом, чтобы она включала в себя не только прямые трудозатраты в часах, но и поведение всех добавленных издержек, связанных с кумулятивным производством. В ходе исследований, охвативших широкий спектр деятельности — начиная от производства бутылочных крышек и холодильников и заканчивая междугородными звонками и страхованием, — *BCG* отметила замечательную регулярность в сокращении затрат (и цен), сопровождавшую увеличение производства. Удвоение кумулятивного производства обычно снижало себестоимость на 20–30%. *BCG* обобщила свои наблюдения в виде «Закона опыта»:

Издержки на единицу продукции снижаются на постоянную величину (обычно 20–30%) всякий раз, когда кумулятивный объем производства возрастает в 2 раза.

На рис. 8.1 приведена типичная кривая опыта. В логарифмическом виде кривая становится прямой линией. Величина эффекта опыта измеряется тем, насколько сокращаются издержки с каждым последующим удвоением совокупного производства. Отношение между удельными затратами и объемом производства можно представить следующим образом:

$$C_n = C_1 \times n^{-a},$$

где C_1 — себестоимость первой единицы продукции;

C_n — себестоимость n-й единицы продукции;

n — совокупный объем производства;

a — эластичность стоимости с учетом объема выпуска продукции.

Кривые опыта можно построить и для отраслей, и для отдельных фирм. На рис. 8.2 показаны примеры кривых опыта, построенные по оценкам *Boston Consulting Group*.

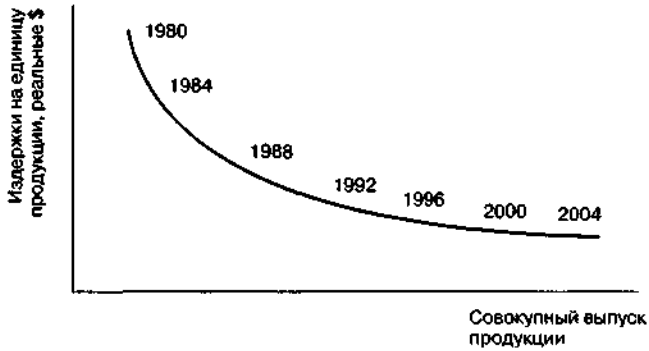
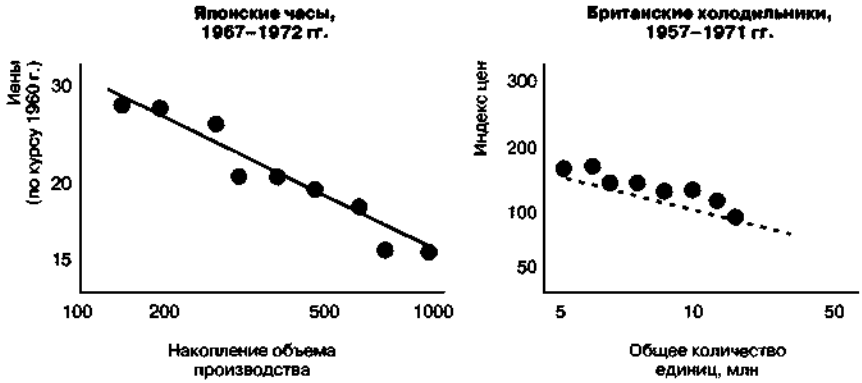


РИСУНОК 8.1

Кривая опыта



ИСТОЧНИК: *Boston Consulting Group.*

РИСУНОК 8.2

Примеры кривых опыта (логарифмическая шкала)

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ: РОЛЬ РЫНОЧНОЙ ДОЛИ

Значение кривой опыта определяется ее влиянием на бизнес-стратегию. Если фирма готова увеличить выпуск своей продукции больше, чем конкуренты, то она сможет двигаться вниз вдоль кривой опыта быстрее соперников, увеличивая разрыв в затратах. *BCG* высказала предположение о том, что главной стратегической целью фирмы должна быть доля рынка. Увеличение валовой продукции фирмы по сравнению с конкурентом зависит от их относительных рыночных долей. Если *Airbus* удерживает 60% мирового рынка больших коммерческих реактивных самолетов, а *Boeing* — 40%, то *Airbus* будет сокращать издержки в 1,5 раза быстрее, чем компания *Boeing* (при прочих равных факторах).[2]

Чтобы получить выгоду от снижения себестоимости вследствие движения вниз по кривой опыта, фирмы должны назначать цены не на основе текущих затрат, а на базе ожидаемых затрат — осуществлять ценообразование с целью

проникновения на рынок, а не *ценообразование на основе полных издержек*. Исследуя британскую индустрию производства мотоциклов, *BCG* обнаружила, что в ней доминирует ценообразование по схеме «затраты плюс фиксированная прибыль», тогда как ценообразование компании *Honda* строится на завоевании определенной доли рынка. Компания *Honda* исходила из того, что как только будет достигнут достаточный объем продаж, издержки упадут до того уровня, который обеспечит удовлетворительную чистую прибыль.[3] Стремление к экономии за счет опыта также указывает на преимущества, связанные с максимизацией объема посредством предложения широкого, а не узкого ассортимента изделий и увеличения объема продаж на международных, а не узконациональных рынках.[4]

Эмпирические исследования подтверждают наличие положительной связи между прибыльностью и рыночной долей.[5] Как видно из табл. 8.1, бóльшая доля рынка ассоциируется с более низкими инвестиционными затратами, дебиторской задолженностью, закупками, расходами на маркетинг и НИОКР. Результатом является более высокая чистая прибыль. Однако полученные данные вовсе не означают, что увеличение доли рынка обязательно приведет к более высокой прибыли. Рассмотрим следующее:

- *Ассоциируется — не обязательно свидетельствует о наличии причинно-следственной связи.* Действительно ли увеличение доли рынка позволяет получить более высокую прибыль или же прибыльные фирмы используют свою прибыль для создания доли на рынке? Самое вероятное объяснение состоит в том, что прибыльность и доля на рынке являются совместным результатом некого базового фактора — большей экономии, лучшего обслуживания потребителей или создания инновационного товара.[6]
- *Неприбыльность погони за рыночной долей.* Даже если фирмы с бóльшими долями рынка достигают лидерства по издержкам, ведущего к максимальной доходности, из этого вовсе не следует, что погоня за долей рынка увеличивает прибыльность. Если связь между долей рынка и прибыльностью общеизвестна и если все фирмы имеют возможность конкурировать за долю рынка, то эта конкуренция сама по себе способна разрушить любую высочайшую прибыльность, полученную в результате увеличения доли рынка.[7]
- *Заблуждение в пользу композиции.* Погоня за рыночной долей на основе экономии за счет опыта посредством механизма ценообразования может оказаться успешной для одной отдельной фирмы и фатальной, если в нее включатся несколько конкурентов. В 1970-е гг. американские и европейские производители стали, нефтехимических продуктов, судов и синтетических волокон следовали примеру лидирующих японских конкурентов, вкладывали капитал в крупномасштабные эффективные заводы и уменьшали прибыль, предвкушая более низкие издержки. Чрезмерное инвестирование и агрессивная ценовая политика привели к убыткам, имевшим место в течение более чем 10 лет.

ИСТОЧНИКИ ПРЕИМУЩЕСТВА ПО ИЗДЕРЖКАМ

Ключом к анализу издержек являются выход за пределы механистических или чисто эмпирических подходов, таких как кривая опыта, и исследование факторов, определяющих положение с издержками в фирме. Кривая опыта объеди-

Таблица 8.1. Взаимосвязь между долей рынка, издержками и прибыльностью

Категория доли рынка	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5 и ниже
Инвестиции/Продажи	6,3	52,1	52,5	51,4	54,9
Дебиторская задолженность/Продажи	14,7	14,7	14,7	14,8	15,3
Товарные запасы/Продажи	18,5	19,6	20,5	20,6	22,3
Закупки/Продажи	41,8	43,4	45,8	48,8	51,3
Маркетинг/Продажи	8,9	9,5	9,5	9,3	9,2
НИОКР/Продажи	2,1	2,3	1,9	1,8	1,9
Относительное качество (%)	69,0	51,0	47,0	45,0	43,0
Относительная цена (%)	105,7	103,8	103,4	103,2	103,0
Прибыль до уплаты налогов/Продажи	12,7	9,1	7,1	5,5	4,5

ИСТОЧНИК: R. D. Buzzell and B. T. Gale, The PIMS Principles (New York: Free Press, 1987): 75.

© 1987 by the Free Press, a division of Simon Schuster Adult Publishing Group. All rights reserved.

няет четыре источника снижения стоимости: экономия на масштабе производства, экономия за счет обучения, улучшение технологии и проектирования бизнес-процессов и улучшение дизайна товаров. К этому мы можем добавить еще три фактора, влияющих на относительные издержки фирмы: использование мощностей, стоимость затрат и остаточную эффективность. Детерминанты удельных затрат фирмы (затраты на единицу выпускаемой продукции) мы называем *движущими силами затрат* (*драйверами затрат*) (рис. 8.3).

Относительная важность движущих сил затрат неодинакова в различных отраслях, фирмах внутри одной отрасли и различных форм деятельности одной и той же фирмы. Исследуя каждую из этих движущих сил затрат в какой-то конкретной фирме, мы можем сделать следующее:

- сравнить структуру затрат фирмы с конкурентами и выявить источники неэффективности;
- предложить рекомендации по совершенствованию эффективности затрат.

Давайте проанализируем природу и роль каждой из этих движущих сил затрат.

ЭКОНОМИЯ ЗА СЧЕТ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА (ЭФФЕКТ МАСШТАБА)

Господство крупных корпораций в большинстве отраслей производства и сферы обслуживания обусловлено эффектом масштаба. Экономия за счет объема производства возникает в тех случаях, когда увеличение объемов ресурсов, используемых в процессе производства, приводит к снижению себестоимости. Традиционно эффект масштаба ассоциируется с производством. На рис. 8.4 показана типичная взаимосвязь между удельными затратами и мощностью завода. Точка, в которой максимально проявляется эффект масштаба, — это минимальная эффективная мощность завода (MEPS — Minimum Efficiency Plant Size). Эффект масштаба имеет большое значение в таких непроизводственных видах деятельности, как закупки, НИОКР, дистрибуция и реклама. Экономия на масштабе производства проистекает из трех важных источников:

1. *Технические отношения между затратами на входе и объемом выпуска продукции.* Во многих видах деятельности увеличение выпуска продук-

ции не требует пропорционального увеличения затрат на входе. Нефтеналивной танк объемом в 10 тыс. баррелей не стоит в пять раз дороже резервуара емкостью в 2 тыс. баррелей. Аналогичная экономия, связанная с объемом, имеет место в случае судов, грузовиков, а также сталелитейных и нефтехимических заводов.

2. *Неделимость.* Многие ресурсы и виды деятельности доступны только в больших объемах. Поэтому здесь возможна экономия за счет объема производства, поскольку фирмы в состоянии разнести связанные с ними издержки на больший объем выпускаемой продукции. Общенациональная телевизионная рекламная кампания или программа исследования технологии изготовления свечей зажигания будут стоить примерно одинаково независимо от того, какая компания их осуществляет — *Toyota* или *Daihatsu*. Однако затраты в виде процента от продаж для *Toyota* будут намного ниже, потому что ее объем продаж почти в 20 раз превышает этот показатель компании *Daihatsu*.
3. *Специализация.* Увеличение масштаба позволяет решить более важную задачу — осуществить специализацию, что проявляется в усилении разделения труда. Массовое производство независимо от того, представляет ли оно собой булавочную фабрику Адама Смита или автомобилестроительные заводы Генри Форда (гл. 6), ведет к разбиению производственного процесса на отдельные задачи, которые выполняются специальными рабочими, использующими специализированное оборудование. Специализация ускоряет обучение, позволяет избежать временных потерь из-за переключения с одного вида деятельности на другую и способствует механизации и автоматизации. Эффект масштаба имеет очень большое значение в таких «интеллектуалоемких» отраслях, как банковские инвестиции, консалтинг в сфере управления и инженерно-техническое проектирование, где большие фирмы могут предложить специализированный опыт в применении широкого спектра ноу-хау.

Эффект масштаба и концентрация отрасли

Экономия на масштабе производства — единственная самая важная определяющая компонента уровня концентрации отрасли (доля продукции отрасли, приходящаяся на самые крупные фирмы). Однако в производстве эффект масштаба, проявляющийся у крупных компаний, редко играет решающую роль. Если говорить о фасованных товарах широкого потребления — сигаретах, моющих средствах, пиве и безалкогольных напитках, — то эффект масштаба в маркетинге является ключевым фактором, вследствие которого на мировых рынках должны доминировать всего лишь несколько гигантских компаний. Реклама является ключевой характеристикой неделимости. В 2002 г. 60-секундный коммерческий телевизионный рекламный ролик *Levi Strauss*, сделанный *Bartha Bogle Hegarty*, стоил компании более $5 млн, тогда как осенью 2003 г. бюджет рекламной кампании потребительских товаров *Compaq HP* составлял уже $300 млн. На рис. 8.5 показано соотношение между объемом продаж и средними затратами на рекламу различных марок безалкогольных напитков.

Консолидация мировой автомобильной промышленности стимулировалась огромными затратами, связанными с разработкой новых моделей (табл. 8.2). Маленькие и средние автомобильные компании были поглощены крупными конкурентами просто потому, что не обладали необходимым объемом, который позволил бы амортизировать затраты на разработку новых моделей. Так, *Volkswagen* приобрела *Skoda*, *Seat* и *Rolls Royce*, а *Ford* — *Jaguar*, *Mazda*, *Land Rover* и *Volvo*.

Экономия на масштабе производства	• Технические связи между производственными затратами и выпуском продукции • Неделимость • Специализация
Экономия на обучении	• Повышение индивидуальных навыков • Улучшение организационной рутины (заведенного порядка)
Производственные технологии	• Инновационные процессы • Реинжиниринг бизнес-процессов
Дизайн товаров	• Стандартизация дизайна и компонентов • Промышленный дизайн
Производственные затраты	• Преимущество расположения • Владение дешевыми ресурсами • Работники, не состоящие в профсоюзе • Рыночная власть
Использование мощностей	• Отношение постоянных затрат к переменным • Быстрое и гибкое регулирование мощностей
Остаточная эффективность	• Организационная неэффективность/ Х-неэффективность* • Мотивация и организационная культура • Эффективность управления

РИСУНОК 8.3

Движущие силы (драйверы) лидерства по издержкам

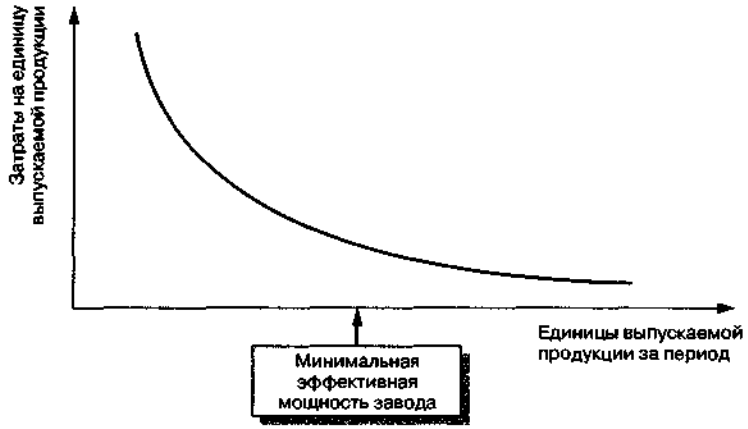


РИСУНОК 8.4

Долговременные усредненные затраты завода

* Невозможность достичь оптимального результата при заданных количестве и структуре затрат; термин возник по аналогии с Х-эффективностью Х. Лейбенстайна. — *Примеч. науч. ред.*

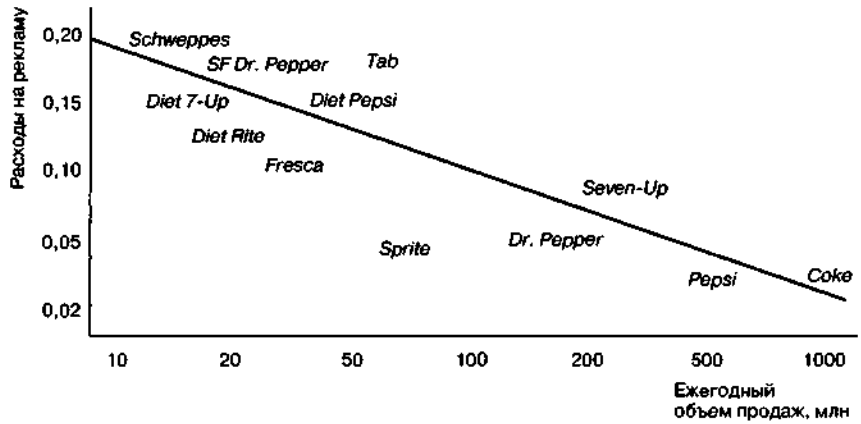


РИСУНОК 8.5

Эффект масштаба в рекламе: американская индустрия безалкогольных напитков

Чтобы выжить, более мелкие производители автомобилей вынуждены приобретать лицензии на использование технологии и дизайна своих более крупных конкурентов.[8]

Затраты на разработку новых видов изделий объясняют консолидацию производства больших пассажирских самолетов, вследствие которой осталось только две компании: *Boeing* и *Airbus*. Традиционное лидерство по издержкам компании *Boeing* было основано на долгосрочной амортизации затрат на развитие: с 1970 по 2003 г. было построено 1400 самолетов серии 747. Чтобы достичь точки безубыточности при затратах на разработку «Airbus A380 Superjumbo», составивших $15 млрд, необходимо продать 400 самолетов.

Желание эксплуатировать эффект масштаба всегда было главным стимулом глобальной экспансии. В 1970-е гг. японские компании — *Honda* — в индустрии производства мотоциклов, *Toyota* — в автомобилестроении, *Matsushita* — в индустрии производства бытовой электроники и *Canon* — в индустрии производства фото- и видеокамер — использовали глобальные стратегии, позволившие установить им лидерство по издержкам, оказавшееся неприступным (до тех пор, пока иена не стала высоко котироваться на валютных рынках). В последние годы глобализация распространилась и на сектор услуг, главным образом благодаря эффекту масштаба в области знаний и организационных способностей. Инвестиционное финансирование находится в руках нескольких крупнейших банков, а индустрия питания — в руках двух многонациональных компаний — *Compass* и *Sodexho*. В гостиничном бизнесе территорию продолжают захватывать такие международные игроки, как *Marriott* и *Accord*.

Пределы экономии на масштабе производства

Несмотря на господство эффекта масштаба, компании малого и среднего бизнеса продолжают выживать и процветать, конкурируя с более крупными соперниками. В последние годы в автомобильной промышленности самыми прибыльными компаниями были производители среднего размера: *Peugeot*, *Renault* и *BMW*. В американском и европейском банковском деле небольшие банки в среднем более прибыльны и устойчивы, чем их более крупные собратья. Преимущества в эффективности, проистекающие из масштаба деятельности, компенсируются тремя факторами:

Таблица 8.2. Затраты на разработку новых моделей автомобиля (включая производственные сооружения и оборудование)

Модель	Предполагаемые затраты на разработку, $ млн
«Ford Mondeo/Contour»	6
«GM Saturn»	5
«Ford Taurus» (модель 1996 г.)	2,8
«Ford Escort» (новая модель, 1996 г.)	2
«Renault Clio» (модель 1999 г.)	1,3
«Chrysler Neon»	1,3
«Honda Accord» (модель 1997 г.)	0,6
«BMW Mini»	0,5
«Rolls Royce Phantom» (модель 2003 г.)	0,3

ИСТОЧНИК: R. M. Grant, «DaimlerChrysler and the World Automobile Industry», in Grant and Neupert (eds), Cases in Contemporary Strategy Analysis, 3rd edn (Oxford: Blackwell Publishing, 2003).

- *Дифференциация товара.* Если предпочтения покупателей дифференцированны, фирмы могут столкнуться с тем, что ценовая премия за удовлетворение единственного рыночного сегмента дифференцированным товаром перевешивает высокие затраты на производство небольшого объема продукции. То, что в конце 1920-х гг. *General Motors* превратился в лидера рынка, оставив *Ford* позади, является классическим примером стратегии многомодельной дифференциации, одержавшей триумфальную победу над стратегией одной модели, базирующейся на эффекте масштаба.
- *Гибкость.* Производство, основанное на эффекте масштаба, подразумевает наличие высокоспециализированных рабочих и оборудования, которые отличаются негибкостью. В быстро меняющемся мире крупные заводы и фирмы не могут так же стремительно, как мелкие предприятия, реагировать на колебания спроса, цен и потребительских предпочтений.[9]
- *Проблемы мотивации и координации.* Крупные предприятия становятся все сложнее, и управлять ими намного труднее, чем мелкими. Некоторые из крупнейших мировых заводов, начиная с завода компании *Crown Cork & Seal* из Филадельфии, изготавливающего консервные банки и крышки для бутылок,[10] и заканчивая заводом *Wolfsburg Halle 54* корпорации *Volkswagen*,[11] не смогли добиться максимальной эффективности из-за трудовых конфликтов, увеличения затрат на контроль, непродуктивного использования материалов и низкого уровня мотивации служащих.

ЭКОНОМИЯ ЗА СЧЕТ ОБУЧЕНИЯ

Основной источник сокращения издержек на основе приобретения опыта — это обучение членов организации. Повторение развивает и индивидуальные навыки, и организационную рутину. В 1943 г. потребовалось 40 тыс. рабочих часов, чтобы построить бомбардировщик «Convair B-24». К 1945 г. для этого требовалось только 8 тыс. рабочих часов.[12] Чем сложнее процесс или товар, тем больше потенциальные возможности обучения. В полупроводниковой индустрии кривые обучения характеризуются исключительной крутизной. Когда компания *IBM* предложила на рынке 0,18-микронные медные чипы, то ее доходы в течение первых двух месяцев выросли от 0 до более чем 50%. Плоские экраны LCD изготавливать чрезвычайно сложно — один-единственный неисправный чип может сделать непригодным весь экран. Доминирующее положение *Sharp* и *Samsung* в индустрии производства плоских экранов является прежде всего результатом

масштабного обучения, которое обеспечило исключительно высокие доходы.[13] Обучение происходит одновременно на индивидуальном уровне — благодаря совершенствованию навыков и решению проблем и на групповом уровне посредством развития и уточнения организационной рутины.

ТЕХНОЛОГИЯ ОБРАБОТКИ И РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССОВ

Для большинства товаров и услуг существуют альтернативные технологии. Один процесс технически превосходит другой, если благодаря ему на каждую единицу выпускаемой продукции какого-либо определенного ресурса используется меньше, а количество остальных задействованных ресурсов остается неизменным. Там, где производственный метод использует на входе одних ресурсов больше, а других — меньше, эффективность затрат зависит от относительных цен используемых ресурсов. Например, в США эффективность затрат при изготовлении мобильных телефонов достигается за счет высокой автоматизации, а в Китае — за счет трудоемкой сборки.

Новый технологический подход может радикально сократить затраты. Процесс изготовления стекла в компании *Pilkington* (и лицензии на производство) обеспечил ей недосягаемое лидерство по издержкам в стекольной индустрии. В период с 1912 по 1913 г. движущийся сборочный конвейер компании *Ford* позволил сократить время, затрачиваемое на сборку «Model T», со 106 до 6 ч. Автомобиль превратился из предмета роскоши для богатых в товар массового спроса.

Когда инновационный процесс воплощается в новое капитальное оборудование, он довольно быстро начинает распространяться на рынке. Фирмы, которые растут быстрее всего и имеют самые высокие показатели чистых инвестиций, стремятся лидировать по издержкам по сравнению с более медлительными конкурентами. Однако извлечение максимальной выгоды из новых процессов требует изменить всю систему проектирования работ и стимулирования служащих, дизайн товаров, организационную структуру и средства контроля.[14] С 1979 по 1986 г. *General Motors* потратила $40 млрд на разработку нового технологического процесса, который должен был превратить компанию в самого эффективного мирового производителя автомобилей. Однако без фундаментальных изменений в организации и управлении успехи в повышении производительности оказались ничтожными. Завод *Hamtramck* в Детройте, являющийся подлинным произведением искусства и принадлежащий компании *Cadillac*, стал настоящим кошмаром из-за неэффективности, остановок сборочных линий и неуправляемых производственных роботов. После посещения этого завода председатель совета директоров компании *Toyota* Эйджи Тойода сказал своему коллеге: «Об этом стыдно даже говорить».[15] Напротив, успех компаний *Toyota*, *Nucor*, *Dell Computer*, *McDonald's* и *Wal-Mart*, добившихся лидерства по издержкам благодаря более совершенным технологическим процессам, является результатом адаптации организации и человеческих ресурсов к требованиям, предъявляемым новыми технологическими процессами. Превосходство японских компаний в гибких производственных системах отражает адаптацию их процессов управления к требованиям новой технологии.[16]

Действительно, максимальная производительность вследствие инновационных процессов обычно проистекает из организационных усовершенствований, а не технологических инноваций или использования нового оборудования:

- система «бережливого производства» компании *Toyota* сочетает в себе JIT (подход «точно вовремя» — just-in-time), TQM (всеобщее управление

качеством), непрерывное совершенствование, работу в команде, гибкий рабочий график и партнерские отношения с поставщиками;[17]

- повышение производительности компании *Harley-Davidson* в конце 1980-х и в начале 1990-х гг. стало результатом реорганизации производственных процессов, управления человеческими ресурсами и системами контроля, но все это на фоне ограниченных инвестиций в автоматизацию и новое производственное обрудование;[18]
- если говорить о розничной торговле, то такие организационные инновации, как появление в 1930-е гг. торговой сети «A&P» и дисконтных магазинов «Wal-Mart» и «Kmart» в 1960-е гг., привели к резкому повышению производительности.

Реинжиниринг бизнес-процессов

В 1990-х гг. признание того факта, что модернизация операционных процессов может существенно повысить эффективность, вызвало волну интереса к новому инструменту управления, названному *реинжиниринг бизнес-процессов* (BPR). «Гуру реинжиниринга» Майкл Хаммер и Джеймс Чампи дали BPR такое определение:

> **Фундаментальное переосмысление и радикальная модернизация процессов бизнеса, направленные на кардинальные улучшения таких жизненно важных современных критериев деятельности, как стоимость, качество, обслуживание и скорость.[19]**

Движение в поддержку реинжиниринга руководствовалось признанием того факта, что производственные процессы включают в себя сложные взаимодействия множества людей и что эти процессы развиваются в течение длительного времени практически бессознательно и непоследовательно. Логическое планирование процессов бизнеса может существенно повысить их эффективность. Благодаря существованию информационной технологии всегда возникает искушение автоматизировать существующие процессы — «вымостить звериные тропы», как метко выразился Майкл Хаммер.[20] Необходимо отойти от нынешнего способа организации процесса и начать с ответа на вопрос: «Если бы мы все начинали заново, как бы мы спроектировали этот процесс?» Не предлагая никакой общей теории или схемы дизайна, Хаммер и Чампи отмечают существование ряда «общих особенностей, повторяющихся тем или характеристик», которыми может руководствоваться *реинжиниринг бизнес-процессов*. Эти характеристики включают в себя:

- выполнение нескольких видов работы одним человеком;
- разрешение рабочим принимать решения;
- естественный порядок выполнения последовательных этапов процесса;
- признание существования множества версий процесса и того, что при проектировании процессов следует принимать во внимание различные ситуации;
- использование в деятельности здравого смысла: например, если бухгалтерии нужны карандаши, дешевле будет купить их непосредственно в канцелярском магазине, чем заказывать через отдел покупок фирмы;
- сокращение количества проверок и средств контроля там, где это имеет экономический смысл;
- минимизацию числа процедур согласования;

- назначение в каждой конкретной ситуации менеджера, который должен обеспечить взаимодействие между различными процессами;
- сочетание централизации и децентрализации в ходе планирования процесса, осуществляемое посредством общей базы данных, децентрализованного принятия решений и координации, выполняемой за счет обмена информацией.

Реинжиниринг призван обеспечить повышение эффективности, качества и скорости *бизнес-процессов* (см. вставку 8.1). В то же самое время многие инициативы в сфере реинжиниринга привели к плачевным результатам. Одним из главных результатов упражнений в реинжиниринге стало чрезмерное усложнение большинства производственных и административных процессов. Чтобы перепроектировать процесс, нужно сначала понять его. Построение карт процессов выявило, что даже простые бизнес-процессы, как, например, приобретение канцелярских товаров, представляют собой сложную и запутанную систему взаимодействий между многими членами организации. Реинжиниринг без полного понимания процесса просто опасен.

ДИЗАЙН ТОВАРОВ

Промышленный дизайн — это проектирование товаров, основанное не столько на функциональности и эстетике, сколько на простоте производства; он может существенно сократить издержки, особенно если они связаны с внедрением нового технологического процесса.

- Компания *Volkswagen* сократила расходы на разработку новых изделий и затраты на комплектующие, разработав более 30 различных моделей на основе четырех платформ. «Volkswagen Beetle», «Audi TT», «Golf» и «Audi A3», а также несколько моделей «Seat» и «Skoda», имеют общую платформу.
- «Proprinter» компании *IBM*, один из самых успешных компьютерных принтеров 1980-х гг., обязан своей низкой стоимостью и высокой надежностью инновационному дизайну, который:
  - сократил количество деталей со 150, типичных для обычного принтера к персональному компьютеру, до 60;
  - позволил роботам вести сборку принтера послойно, снизу вверх;
  - устранил все винты, крепеж и другие элементы крепежа, требующие вмешательства человека и специальной настройки, и заменил их штампованными пластмассовыми деталями, скрепляющимися между собой.[21]
- Услуги также можно спроектировать таким способом, чтобы предоставлять их было легко и эффективно. *Motel 6*, лидер по издержкам в американской индустрии мотелей, тщательно проектирует свою продукцию таким образом, чтобы поддерживать низкий уровень операционных расходов. Эти мотели располагаются в дешевых пригородных районах, используют стандартные проекты, отказываются от сооружения бассейнов и ресторанов и так проектируют комнаты, чтобы облегчить ежедневную уборку и сохранить низкие операционные расходы.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОЩНОСТЕЙ

В течение короткого или среднего периода производственная мощность завода более или менее постоянна, а изменения в выпуске продукции ассоциируются с изменениями использования мощностей. В периоды низкого спроса произ-

ВСТАВКА 8.1

Реинжиниринг процесса в *IBM Credit*

Компания *IBM Credit* предоставляет кредиты клиентам *IBM* для приобретения компьютерного оборудования и программного обеспечения *IBM*. Старая система включала в себя пять этапов:

1. Продавец *IBM* по телефону давал заявку на финансирование. После этого устный запрос регистрировали на бумаге.
2. Запрос посылали в отдел кредитования, где после проверки кредитоспособности клиента его регистрировали в компьютере. Результаты кредитной проверки заносили в формуляры и передавали в отдел практики деловых отношений.
3. Там стандартное соглашение о выдаче ссуды корректировали в соответствии с запрашиваемой клиентом суммой.
4. Затем запрос передавали расчетчику цен, который определял соответствующую процентную ставку.
5. Группа клерков забирала всю информацию и готовила документы, которые отсылали продавцу.

Поскольку в среднем процесс занимал 6 дней, это приводило к потере какого-то количества продаж и к тому, что служащие отдела продаж опаздывали с завершением сделок. После многочисленных попыток усовершенствовать процесс, два менеджера предприняли следующий эксперимент. Они взяли запрос на финансирование и прошли с ним через все пять стадий. Процесс занял 90 мин!

Исходя из этого была проведена фундаментальная модернизация процесса выдачи кредита. Изменение привело к замене узких специалистов (кредитных контролеров, расчетчиков и т. д.) универсалами, которые выполняли все пять этапов процесса. Только в том случае, когда запрос был нестандартным или необычайно сложным, приглашали специалистов. Основная проблема состояла в том, что система была разработана для самых сложных кредитных запросов, которые только могли прийти в *IBM*, тогда как в огромном большинстве случаев не было необходимости вызывать специалиста — работа служащих заключалась в том, чтобы оценить кредитоспособность, вписать числа в стандартные формулы и т. д.

В результате кредитные запросы стали обрабатывать за 4 часа, а не за 6 дней, немного сократили общее число служащих, а количество сделок выросло в 100 раз.

ИСТОЧНИК: Adapted from M. Hammer and J. Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (New York: HarperBusiness, 1993): 36–39.

водственные мощности используется не полностью. Это приводит к повышению удельных затрат, потому что постоянные издержки приходится распределять на меньшее количество единиц продукции. В сферах бизнеса, где фактически все издержки являются постоянными (например, авиалинии, тематические парки), доходность очень чувствительна к периодическому падению спроса. Во время максимального спроса выпуск продукции может выходить за рамки нормальной операционной загрузки. В 1997 г. компания *Boeing* столкнулась с тем, что увеличение выпуска продукции сверх операционной загрузки увеличивает удельные затраты из-за оплаты сверхурочных, премий за работу в ночное время и по выходным, увеличения процента брака и более высоких эксплуатационных расходов.

В отраслях, переживающих спад, способность быстро адаптировать мощности к существующему уровню спроса может стать основным источником преимущества по издержкам. В 1980-х и в начале 1990-х гг. британская сталелитейная компания *British Steel* была самым прибыльным европейским производителем стали, потому что она сокращала мощности быстрее, чем ее

конкуренты. Однако ключом к такой приспособляемости является способность отличать *циклический* излишек производственных мощностей (характерный для всех циклических отраслей, от производства полупроводников до строительства гостиниц и железных дорог) от *структурного* излишка производственных мощностей, который наблюдается в сталелитейной промышленности, нефтеочистной отрасли, автомобилестроении и американской индустрии больниц.[22] Однако структурный излишек производственных мощностей связан не только с угасающими отраслями. Во многих развивающихся отраслях электронной коммерции (включая биржевые брокерские сделки по Интернету, онлайновые аукционы и услуги интернет-провайдеров) конкуренция, основанная на эффекте масштаба и стремлении к лидирующему положению на рынке, ведет к тому, что мощности намного опережают спрос.

ЗАТРАТЫ НА ВХОДЕ

Если фирмы одной отрасли покупают ресурсы на тех же самых конкурентных рынках ресурсов, то можно ожидать, что каждая фирма заплатит одну и ту же цену за одинаковые ресурсы. В большинстве отраслей, однако, различия в затратах, понесенных различными фирмами в связи с приобретением одинаковых ресурсов, могут оказаться важным источником общего преимущества по затратам. Существует несколько общих источников низких затрат на входе:

- *Различия в ценах на ресурсы в зависимости от географического места.* В разных местах цены на ресурсы могут варьировать; самые важные колебания наблюдаются в заработной плате в разных странах. В США в 2003 г. инженеры-программисты зарабатывали в среднем $75 тыс. В Индии средняя заработная плата программистов составляла $20 тыс. Если говорить о менее квалифицированных профессиях, то там различия еще больше: в текстильной промышленности средние почасовые ставки оплаты труда в США составляли $11,32, а в Индии — 22 цента.[23] Трудоемкое производство одежды, обуви, ручных инструментов и игрушек перекочевало из развитых стран в страны третьего мира.
- *Владение дешевыми источниками поставок.* В сырьевых и материалоемких отраслях владение или доступ к дешевым источникам может создать уникальное преимущество по издержкам. Стоимость разведки и добычи сырой нефти для трех «супергигантов» (*Exxon Mobil*, *Royal Dutch/Shell* и *BP*) в 2001 г. составляла $8,6 за баррель. Для саудовской *Aramco* она составляла всего лишь $1,50 за баррель.
- *Работники, не состоящие в профсоюзе.* Там, где затраты на трудовые ресурсы составляют бóльшую часть полных издержек, лидерами по издержкам часто становятся фирмы, которые сумели избежать объединения сотрудников в профсоюзы. В американской индустрии авиаперевозок затраты на рабочую силу авиакомпании *Jet Blue* составили 25,5% от доходов по сравнению с 46,8% компании *United*. Старшие пилоты в *United* получали более $300 тыс., почти вдвое больше, чем их коллеги в *Jet Blue*, и при этом благодаря профсоюзным ограничениям они налетали меньше часов.
- *Рыночная власть.* Там, где приобретение товаров является основной статьей расхода, различия в покупательной способности фирм внутри отрасли могут стать важным источником преимущества по издержкам.[24] Проникновение *Wal-Mart* (в связи с приобретением *Asda*) на британский рынок британские розничные компании встретили с тревогой — они понимали, что *Wal-Mart* способна использовать всю мощь рыночной влас-

ти, чтобы получить дополнительные скидки от поставщиков *Asda* и начать агрессивную ценовую конкуренцию.

ОСТАТОЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Во многих отраслях промышленности основные движущие силы (драйверы) затрат — масштаб, технология, дизайн товара и проектирование процесса, затраты на входе и использование мощностей — не позволяют до конца объяснить, почему одна фирма в отрасли имеет более низкие удельные затраты, чем ее конкуренты. Даже учтя все драйверы затрат, мы все равно имеем различия в удельных затратах между фирмами. Эта остаточная эффективность связана с тем, насколько близко фирма подошла к границе эффективности оптимальной деятельности. Остаточная эффективность зависит от способности фирмы устранить «организационную неэффективность»[25] или «X-неэффективность»[26] — дополнительные затраты, которые мешают фирме достичь максимальной операционной эффективности. Эти затраты нередко называются «организационным жиром» и накапливаются бессознательно, из-за того что сотрудники — и менеджеры, и рабочие — склонны сохранять определенную степень расхлябанности, вместо того чтобы стремиться к четкой деятельности, осуществляемой с максимальной эффективностью.

Устранить лишние затраты трудно. Иногда только сильный шок, вызванный выживанием компании, может дать стимул к выкорчевыванию этой укоренившейся неэффективности. Когда компании сталкиваются с банкротством или резким падением прибылей, они могут продемонстрировать буквально чудеса, избавляясь от лишних затрат. Например, в качестве одной из мер по спасению *Nissan Motor* генеральный директор компании *Renault* Карлос Госн сократил издержки на производственную деятельность *Nissan* на 20% в течение одного года.[27]

При отсутствии угрозы выживанию высокий уровень остаточной эффективности обычно является следствием организационной культуры и стиля управления, которые нетерпимы ко всем проявлениям ненужных затрат. В *Wal-Mart*, например, экономия и бережливость — добродетели, имеющие почти религиозное значение.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ИЗДЕРЖЕК

Чтобы проанализировать издержки и дать рекомендации по созданию преимущества по издержкам, компания и даже бизнес-единица не подходят — они слишком велики для такой работы. Как мы увидели в гл. 5, любой бизнес можно рассматривать как цепочку различных видов деятельности. В большинстве цепочек ценности каждый вид деятельности имеет свою собственную структуру затрат, определенную различными движущими силами затрат. Анализ издержек требует декомпозировать цепочку ценности фирмы, чтобы определить:

- относительную важность каждого вида деятельности по отношению к полным издержкам;
- движущие силы затрат для каждого вида деятельности и сравнительную эффективность выполнения фирмой каждого вида деятельности;
- как затраты в одном виде деятельности влияют на издержки в другом;
- какие виды деятельности необходимо осуществлять самой фирмой, а какие требуют использования аутсорсинга (привлечения сторонних специалистов).

ОСНОВНЫЕ СТАДИИ АНАЛИЗА ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ

Анализ ситуации с издержками в фирме на основе ее цепочки создания ценности включает в себя следующие стадии:

1. *Дезагрегирование фирмы на отдельные виды деятельности.* Определение видов деятельности в цепочке ценности — это вопрос суждения. Оно требует понимания цепи процессов, в ходе которых ресурсы превращаются в конечную продукцию и доставляются потребителю. Зачастую большую помощь может оказать деление фирмы на отделы и ее ведомственная структура. Прежде всего необходимо учитывать следующее:
   - обособленность одного вида деятельности от другого;
   - важность деятельности;
   - различие видов деятельности с точки зрения движущих сил затрат;
   - насколько велики различия в способах выполнения конкретного вида деятельности в фирме и у конкурентов.
2. *Установление относительной важности различных видов деятельности для совокупных издержек товара.* Мы должны сделать основной упор на анализе тех видов деятельности, которые являются основным источником затрат. Для декомпозиции издержек Майкл Портер предложил подробно расписать все операционные расходы и активы для каждого вида деятельности в цепочке создания ценности. Хотя учет издержек, приходящихся на каждый вид деятельности, обеспечивает нас необходимыми данными о затратах, самым главным может стать именно детальное распределение издержек.[28] Даже без детальных данных о затратах обычно удается идентифицировать самые важные виды деятельности; установить, какие виды деятельности выполняются эффективно, а какие — нет; идентифицировать движущие силы затрат и дать рекомендации.
3. *Сравнение затрат на каждый вид деятельности.* Чтобы установить, какие виды деятельности фирма выполняет относительно эффективно, а какие — нет, можно провести бенчмаркинг (сравнить удельные затраты на каждый вид деятельности в фирме и у ее конкурентов).
4. *Определение движущих сил затрат.* Выясните для каждого вида деятельности, какие факторы определяют уровень затрат относительно других фирм. Для некоторых видов деятельности движущие силы затрат можно определить просто по характеру бизнеса и структуре издержек. Для капиталоемких видов деятельности, таких как работа пресса, штампующего корпуса машин на автозаводе, основными факторами будут, скорее всего, затраты на основное оборудование, еженедельный объем производства и время простоя из-за смены матриц. Для трудоемких сборочных операций решающее значение приобретают нормы заработной платы, скорость работы и нормы брака.
5. *Определение взаимосвязи.* Затраты на один вид деятельности в какой-то степени можно определить по тому, как выполняются другие виды. Компания *Xerox* обнаружила, что ее высокие по сравнению с конкурентами затраты на обслуживание отражают сложность дизайна ее копировальных устройств, которые требовали 30 различных взаимосвязанных юстировок. Внимательно проследить дефекты, появившиеся на одной стадии производственного процесса, и выявить их источник на предыдущей стадии — главный элемент всеобщего управления качеством. В последние годы оптимизация всех видов деятельности по всей цепочке цен-

ности стала главным источником сокращения издержек, а увеличение скорости — основной задачей интегрированного с помощью компьютеров производства. Немецкая компания *SAP* — ведущий поставщик услуг по интеграции различных видов деятельности фирмы, тогда как *Manugistics*, *i2 Technologies* и несколько других компаний конкурируют за лидерство на рынке программного обеспечения для управления цепочкой поставок.

6. *Определение возможности сократить издержки.* Идентифицируя области сравнительной неэффективности и движущие силы затрат для каждой из них, можно увидеть возможности сокращения затрат. Например:
   - Если одной из ключевых движущих сил затрат является эффект масштаба, то нельзя ли увеличить объем производства? Одной из особенностей стратегии сокращения издержек, осуществляемой компанией *Caterpillar*, должно было стать расширение модельного ряда и увеличение объема продаж дизельных двигателей, что позволило бы воспользоваться экономией на масштабе производства, НИОКР и изготовлении комплектующих и обеспечить дилерам больший объем продаж.
   - Если основной проблемой являются затраты на зарплату, нельзя ли уменьшить ее непосредственно или косвенно, переместив производство в другой географический регион?
   - Если фирма не в состоянии эффективно осуществлять какой-то конкретный вид деятельности, нельзя ли передать его подрядчикам или приобретать необходимые комплектующие или услуги? Аутсорсинг в автомобильной промышленности дошел до того, что на бразильском заводе корпорации *VW* внешние поставщики не только поставляют компоненты и готовые узлы, но и отвечают за их установку на сборочной линии *VW*. Аутсорсинг функций, связанных с информационными технологиями, стал стимулом для роста *EDS*, *Accenture* и других поставщиков услуг в этой области.

На рис. 8.6 показано, как использование цепочки создания ценности в автомобильной индустрии может привести к предложениям о возможных сокращениях издержек.

УПРАВЛЕНИЕ СОКРАЩЕНИЕМ ИЗДЕРЖЕК

Поскольку острота конкуренции на большинстве рынков продолжает усиливаться, компании все время вынуждены искать новые возможности сократить свои затраты. Необходимость уменьшить издержки сильнее всего проявляется в тех отраслях, где разворачивается самая жестокая ценовая конкуренция из-за повседневного спроса на товары, наличия избыточных мощностей и многочисленных конкурентов. Классическими примерами могут служить такие отрасли, как сталелитейная промышленность, авиаперевозки и химическая промышленность. Однако необходимость сократить издержки ощущается и в развивающихся технологических отраслях промышленности. В индустрии телекоммуникаций падение цен и наличие избыточных мощностей вынуждают таких ведущих игроков, как *AT&T*, *British Telecom* и *Verizon*, радикально сокращать издержки. В электронной коммерции оставшиеся в живых онлайновые брокеры, поставщики информационных систем и розничные продавцы сократили свои накладные расходы до предела. После азиатского кризиса 1997–1998 гг. диверсифицированные корпорации Японии, Кореи и Юго-Восточной Азии за-

Последовательность анализа

1. Идентификация видов деятельности
Создать общую схему цепочки ценности, идентифицировав основные виды деятельности фирмы

2. Размещение полных издержек
Для анализа первой стадии достаточно грубо оценить распределение полных издержек по разным видам деятельности. Это позволяет наметить те виды деятельности, которые обещают самое значительное сокращение издержек

3. Идентификация движущих сил затрат
(см. диаграмму)

4. Идентификация взаимосвязей
Примеры включают в себя:
1. Объединение заказов на поставку для увеличения скидок и материально-товарных запасов
2. Высококачественные детали и материалы уменьшают издержки из-за брака на последующих стадиях
3. Снижение процента производственного брака сокращает затраты на выполнение гарантийных обязательств
4. Создание различных моделей на основе одинаковых комплектующих и платформ уменьшает общезаводские накладные расходы

5. Рекомендации по сокращению затрат
Например:
Закупка: делайте закупки у меньшего числа поставщиков, чтобы максимизировать экономию на закупках. Введите своевременную поставку комплектующих, чтобы уменьшить материально-товарные запасы

НИОКР/Дизайн/Инжиниринг:
Сократите частоту изменений моделей. Сократите число различных моделей (например, пусть будет единый спектр глобальных моделей). Проектируйте с расчетом на совместимость компонентов и платформ

Производство комплектующих:
используйте эффект масштаба за счет концентрации производства каждого компонента на минимальном количестве заводов. Используйте аутсорсинг там, где масштаб производства или продолжительность производственного периода ниже оптимальных показателей, или там, где у внешних поставщиков есть технологические преимущества. В случае трудоемкого производства комплектующих (например, сидений, приборных панелей и т. п.) осуществляйте его в странах с дешевой рабочей силой. Обеспечьте более полное использование мощностей посредством рационализации процесса производства или поставок комплектующих от других производителей

Цепочка создания ценности

Поставка компонентов и материалов

Закупки

Материально-товарные запасы

НИОКР/дизайн/инжиниринг

Производство комплектующих

Сборка

Проверка/контроль качества

Запасы готовой продукции

Продажи и маркетинг

Дистрибуция

Помощь дилерам и покупателям

Движущие силы затрат

- Цены приобретенных комплектующих зависят от:
  – размера заказа — совокупной стоимости закупок в течение долгого времени, приходящейся на каждого поставщика;
  – местоположения поставщиков — относительной рыночной власти;
  – степени сотрудничества

- Степень обязательств НИОКР
- Производительность НИОКР/Проектирования

- Количество и частота разработок новых моделей
- Продажи, приходящиеся на каждую модель

- Масштаб производства каждого типа комплектующих
- Дата начала использования технологического процесса
- Местоположение заводов
- Продолжительность производства каждой комплектующей
- Уровень использования мощностей

- Масштаб производства
- Количество моделей, выпускаемых каждым заводом
- Степень автоматизации
- Уровень заработной платы
- Обязательства и гибкость служащих
- Уровень использования мощностей

- Уровень ориентированных на качество целей
- Частота брака
- Цикличность и непредсказуемость продаж
- Гибкости и скорость реагирования производства
- Готовность покупателей ждать

- Число дилеров
- Продажи каждого дилера
- Желательный уровень помощи дилеру
- Частота и серьезность дефектов, требующих гарантийного ремонта или возврата изделия производителю

РИСУНОК 8.6

Использование цепочки ценности в анализе издержек производителя автомобилей

нялись реструктурированием и сокращением издержек, вступив на путь, по которому прошли их западные коллеги в 1980-х и 1990-х гг.

Вышеописанный подход к анализу затрат — определение движущих сил затрат и исследование их воздействия на различные виды деятельности компании — является полезным диагностическим инструментом, но он мало говорит нам о том, каким образом компании на практике снижают затраты.

Двадцатилетний опыт компаний по сокращению издержек дает нам два урока по управлению эффективностью затрат и указывает, во-первых, на важную роль динамических подходов к сокращению издержек и, во-вторых, на огромные потенциальные возможности интегрирования различных методов реструктурирования и сокращения затрат.

ДИНАМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ

Одной из опасностей вышеописанного аналитического подхода к анализу затрат является его статичный характер. Эксперты Гарвардской школы бизнеса по операционному менеджменту указывают на то, что решающее преимущество японских компаний по сравнению с американскими в автомобилестроении, бытовой электронике и производстве строительного оборудования достигается за счет динамической эффективности японских компаний с помощью непрерывного совершенствования.[29] Идея о всеобщем качестве 1980-х гг. вдохновила западные корпорации на применение метода непрерывного совершенствования в операционном менеджменте, что оказало серьезное воздействие на управление затратами. Акценты TQM (всеобщего управления качеством) на строгом анализе производственной деятельности, упрощении процессов, обучении производственных рабочих и предоставлении им полномочий привели к сокращению затрат на исправление брака и переделку работы, контроль и обслуживание, материально-товарные запасы и разработки новых видов изделий и одновременно стимулировали процесс инноваций.[30]

РАДИКАЛЬНОЕ СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ

Для компаний с низкой экономической активностью вряд ли будет достаточно постепенного увеличения эффективности; для резкого подъема финансовой эффективности и восстановления благосклонности инвесторов им необходимы радикальные, краткосрочные инициативы, которые позволили бы резко сократить издержки. Такое глобальное сокращение затрат, вероятно, будет частью более широкой программы организационных изменений, включающих в себя обязательства по максимизации дохода акционеров, отказ от бесполезных активов, концентрацию на сильных сторонах, устранение неэффективности, повышение ответственности и ускорение принятия решений. Термин *корпоративное реструктурирование* относится к этим кардинальным и одновременным изменениям стратегии, структуры и систем управления, совершенным зрелыми корпорациями в 1980-х и 1990-х гг., когда они стремились приспособиться к нестабильной конкурентной среде и активности акционеров. Меры по сокращению затрат включали в себя следующее:

- закрытие заводов с целью улучшения загрузки производственных мощностей и отказа от устаревших технологий;
- аутсорсинг комплектующих и услуг в тех случаях, когда затраты на внутренних поставщиков были менее эффективны, чем на внешних;
- сокращение количества рабочих мест;

- повышение управленческой эффективности посредством сокращения уровней организации, что позволило уменьшить административные накладные расходы, а также использование четких финансовых целей и контроля, призванных обеспечить стимулы для активного сокращения издержек.

Из-за безотлагательности сокращения затрат и необходимости избежания длительных переговоров и компромисса реструктуризация и радикальное сокращение затрат обычно подразумевают концентрацию власти в руках генерального директора, когда решения принимаются и осуществляются сверху вниз. В некоторых случаях планы реструктуризации могут выходить за рамки существующей системы управления благодаря созданию специальных целевых групп на высших уровнях.

РЕЗЮМЕ

Эффективность затрат, возможно, и не гарантирует прибыльности на сегодняшних быстро меняющихся рынках, но является предпосылкой успеха почти во всех областях. В отраслях, где конкуренция всегда имела прежде всего ценовой характер, — сталелитейной, текстильной и ипотечной индустрии — повышение интенсивности конкуренции требует неустанных усилий по сокращению затрат. В отраслях, где ценовая конкуренция была ослаблена, — в индустрии авиаперевозок, банковском деле и электроэнергетике — фирмы вынуждены сочетать инновации, специализацию и качество обслуживания с энергичным сокращением затрат.

Основанием для стратегии сокращения затрат должно стать понимание определяющих компонент издержек компании. Главная мысль этой главы звучит так: необходимо выйти за рамки учета издержек и упрощенных подходов к компонентам эффективности затрат и проанализировать факторы, определяющие относительные удельные затраты фирмы по каждому виду деятельности на основе системного и всестороннего подхода.

Все чаще эффективность затрат все меньше связана с постепенным повышением эффективности и все больше — с фундаментальным переосмыслением деятельности, предпринимаемой фирмой, и способов ее осуществления. Сосредоточившись на тех видах деятельности, где фирма обладает преимуществом по издержкам, и используя аутсорсинг в остальных областях, повсеместно осуществляя реинжиниринг производственных и административных процессов, многие фирмы смогли кардинально сократить расходы на свою деятельность.

Учитывая многочисленность движущих сил относительных затрат, управление издержками подразумевает широкий спектр инициатив на всех уровнях организации. Тщательный анализ текущей деятельности и сравнение ее с действиями конкурентов могут выявить возможности по сокращению издержек за счет снижения затрат на входе, эффекта масштаба и улучшения использования производственных мощностей. В то же самое время фирма должна искать возможности инноваций и модернизации процессов, чтобы использовать новые источники динамической эффективности.

ГЛАВА 9

Если три ключа к продаже недвижимости — это расположение, расположение и еще раз расположение, то три ключа к продаже потребительских товаров — это дифференциация, дифференциация и еще раз дифференциация.

Роберт Гуаззетта, бывший председатель *Coca-Cola Company*

Если бы вы дали мне $100 млрд и сказали: «Откажитесь от мирового лидерства компании Coca-Cola на рынке безалкогольных напитков», я бы вернул их вам со словами: «Это невозможно».

Уоррен Баффетт, председатель *Berkshire Hathaway*, самый крупный акционер *Coca-Cola*

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели
Природа дифференциации и ее преимущества
- Переменные дифференциации
- Дифференциация и сегментация
- Устойчивость преимущества за счет дифференциации

Анализ дифференциации: спрос
- Атрибуты и позиционирование товаров
- Роль социально-психологических факторов
- Широкая и узкая дифференциация

Анализ дифференциации: предложение
- Движущие силы уникальности
- Целостность товара
- Подача сигналов и репутация
- Бренды
- Затраты на дифференциацию

Давайте сведем все воедино: цепочка ценности и анализ дифференциации
- Анализ цепочки ценности товаров производственного назначения
- Анализ цепочки ценности потребительских товаров

Резюме

ПРЕИМУЩЕСТВО ЗА СЧЕТ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Фирма дифференцирует себя от конкурентов, «когда предлагает нечто уникальное, что является большей ценностью для покупателей, нежели предложение низкой цены».[1] Преимущество за счет дифференциации возникает в том случае, когда фирма может благодаря ей получить на рынке ценовую премию, превышающую затраты на эту дифференциацию.

Каждая фирма имеет возможности дифференцировать свое предложение потребителям, хотя диапазон возможностей дифференциации зависит от особенностей товара. Автомобиль или ресторан имеют бóльшие потенциальные возможности для дифференцирования, чем такие стандартные товары, как цемент, пшеница или чипы компьютерной памяти. Последние называются «предметами широкого потребления» именно потому, что физически не подлежат дифференциации. Тем не менее даже товары широкого потребления можно дифференцировать таким образом, чтобы создать ценность для покупателей. Как утверждает Том Питерс: «Все что угодно можно превратить в товар или услугу, обладающие добавленной стоимостью, на устоявшемся или недавно созданном рынке».[2]

Персональный компьютер стал товаром широкого спроса: все его компоненты стандартизированы и персональные компьютеры идентифицируются скорее по своим техническим характеристикам, нежели по торговым маркам. Все же модель прямых продаж *Dell Computer* позволила этой компании дифференцировать свое предложение персональных компьютеров за счет того, что покупатели сами проектируют свою компьютерную систему, и за счет предложения таких дополнительных услуг, как онлайновая поддержка клиента, осуществление гарантийного ремонта в месте покупки компьютера в течение трех лет, сетевой хостинг, осуществление инсталляции и конфигурации комплектующих и программного обеспечения по желанию клиентов. Компания *Dell Computer*, основанная 19-летним Майклом Деллом в 1984 г., стала всемирным лидером рынка персональных компьютеров и в 1998–2003 гг. получила прибыль на собственный капитал, составившую в среднем 55%. Урок, преподанный *Dell Computer*, заключается в следующем: дифференциация состоит не только в предложении товара с отличными характеристиками, но и в идентификации и понимании всех возможных взаимодействий между фирмой и покупателями, а также в выяснении того, как усилить или модифицировать эти взаимодействия, чтобы предложить потребителям дополнительную ценность.

Анализ дифференцирования требует подходить ко всему с двух сторон: со стороны фирмы (со стороны предложения) и со стороны покупателей (со стороны спроса). Хотя анализ со стороны предложения идентифицирует потенциальные возможности фирмы создать нечто уникальное, решающий вопрос звучит так: действительно ли такое дифференцирование создает потребительскую ценность и превысит ли созданная ценность затраты на дифференциацию. Поэтому в этой главе мы сделаем акцент на рыночном спросе. Понимая, чего хотят клиенты, каким образом они делают свой выбор, и какими мотивами руководствуются, мы можем идентифицировать возможности для прибыльной дифференциации.

Стратегии дифференцирования нацелены на уникальность не ради одних отличий от других. Дифференциация заключается в понимании потребностей клиентов и того, как наш продукт может удовлетворить их потребности. В этом смысле поиски преимущества за счет дифференциации приводят нас к самой сути стратегии бизнеса. Фундаментальные вопросы дифференциации одновременно являются фундаментальными проблемами стратегии бизнеса: кто является нашими покупателями? Каким образом мы создаем для них потребительскую ценность? И каким образом мы можем делать это эффективнее и экономичнее, чем кто-нибудь другой?

Поскольку дифференциация связана с уникальностью, достижение преимущества за счет дифференцирования требует изобретательности — его нельзя достичь путем применения стандартных структур и методов. Мы не хотим сказать, что преимущество за счет дифференциации не поддается системному анализу. Как мы неоднократно видели, существуют два требования к созданию прибыльной дифференциации. Если говорить о предложении, то фирма должна позаботиться о ресурсах и способностях, благодаря которым она может добиться уникальности (и сделать это лучше, чем ее конкуренты). Что касается спроса, то главным здесь выступает понимание потребностей и предпочтений потребителей. Спрос и предложение и определяют основные компоненты анализа дифференцирования.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- понять, что такое дифференциация, распознавать ее различные формы и оценивать ее потенциальные возможности для создания конкурентного преимущества;
- анализировать источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей, а также способности фирмы пойти по пути специализации;
- формулировать стратегии, которые создают преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованиями потребителей к ней.

ПРИРОДА ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ И ЕЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Давайте начнем с исследования того, что представляет собой дифференциация и почему она закладывает фундамент конкурентного преимущества.

ПЕРЕМЕННЫЕ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Потенциальные возможности дифференциации товара или услуги частично определяются их физическими характеристиками. Для товаров, которые отличаются технической простотой (носки, кирпичи), удовлетворяют простые по-

требности (штопор, гвоздь) или должны отвечать строгим техническим стандартам (свеча зажигания, термометр), возможности дифференцирования ограничены техническими или рыночными факторами. Технически сложные изделия (самолет), продукция (услуги), удовлетворяющие сложные потребности (автомобиль, проведение отпуска), или товары, которые не обязаны соответствовать конкретным техническим стандартам (вино, игрушки), предлагают гораздо больше возможностей для дифференциации.

Потенциал дифференцирования любого товара или услуги ограничен только человеческим воображением. Если говорить о простых, на первый взгляд, товарах — шампуне, туалетной бумаге и воде в бутылках, — то увеличение количества брендов на полках любого универсама является доказательством изобретательности фирм и сложных потребительских предпочтений. Дифференцирование выходит за рамки физических характеристик. Оно включает в себя все, что касается товара или услуги, и все, что может повлиять на потребительские ценности. Это означает, что дифференциация затрагивает все аспекты взаимоотношений между компанией и ее покупателями. Так, стремление компании *Levi Strauss* добиться преимущества за счет дифференциации на мировом рынке джинсов и одежды для дома и отдыха затрагивает не только характеристики предметов одежды и атмосферу розничной торговли, но и ценности, о которых компания заявляет своим покупателям, включая заботливое отношение к рабочим из стран третьего мира, изготавливающим продукцию компании, внимание к оригинальности и аутентичности, а также к активному участию в жизни общества. В отличие от дизайна и маркетинга дифференциация — это не тот вид деятельности, которым должны заниматься специальные функциональные подразделения. Она пронизывает всю деятельность компании и является неотъемлемой частью идентичности и культуры компании. В результате такие компании, предлагающие базовые, простые товары и услуги, как *Volkswagen* (со своим знаменитым «жуком»), *Southwest Airlines* и *Wal-Mart*, могут занять высокоспециализированное в восприятии покупателей положение на рынке.

Таким образом, стратегия дифференциации выходит за рамки дифференцирования товара и охватывает всю сферу отношений между компанией и ее клиентами. В конечном счете для успешной дифференциации нужно то, что Том Питерс называет «тотальной чувствительностью к покупателям»:

> **На все виды деятельности, даже самые мелкие и далекие от непосредственного контакта с покупателями, нужно посмотреть глазами клиента. Станет ли покупателям от этого действия легче? Будут ли его обслуживать быстрее? Лучше? Дешевле?.. Долгосрочная прибыль равна доходу от постоянно удовлетворенных покупателей за вычетом затрат.[3]**

Анализируя возможности дифференциации, мы можем выделить *материальные* (вещественные) и *нематериальные* (неосязаемые) размерности. Материальная дифференциация связана с видимыми характеристиками товара или услуги, имеющими непосредственное отношение к потребительским предпочтениям и процессу совершения выбора. Эти характеристики включают в себя размер, форму, цвет, вес, дизайн, материал и технологию. Материальное дифференцирование также включает в себя потребительские качества товара или обслуживания с точки зрения надежности, последовательности, вкуса, скорости, долговечности и безопасности.

Материальная дифференциация простирается на товары и услуги, дополнительные по отношению к интересующему нас товару. У компьютеров компании *Dell* не так уж много отличительных особенностей. Дифференциация заключается в скорости доставки заказа, в том, что покупатели могут создавать

собственную конфигурацию системы в соответствии с собственными пожеланиями, а также послепродажном обслуживании, включающем в себя техническую поддержку, онлайновые курсы обучения, службу по ремонту и модернизации и дискуссионный форум для клиентов. Возможности для нематериальной дифференциации возникают благодаря тому, что ценность товара или услуги, ощущаемая покупателями, зависит не только от материальных аспектов предложения. Существует очень мало товаров, которые покупатели выбирают, руководствуясь лишь их характеристиками или объективными критериями их работы. При выборе любых продуктов и услуг присутствуют социальные, эмоциональные, психологические и эстетические соображения. Жажда статуса, исключительности, индивидуальности и безопасности является мощным мотивирующим фактором, определяющим выбор большинства потребительских товаров. Если товар или услуга удовлетворяют сложные потребности покупателя, к совершению выбора имеют отношение все стороны имиджа, предлагаемого фирмой. Дифференцирование имиджа приобретает особенно большое значение для тех товаров и услуг, свойства и эффективность работы которых трудно проверить в момент совершения покупки (речь идет о так называемых «experience goods» — товарах, проверяемых в процессе использования). К этим товарам относятся косметика, медицинские и образовательные услуги.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ И СЕГМЕНТАЦИЯ

Следует проводить различие между дифференциацией и сегментацией. Дифференциация имеет отношение к тому, *каким образом* конкурирует фирма, как она предлагает нечто уникальное своим клиентам. Эта уникальность может иметь отношение к постоянству (*McDonald's*), надежности (*Federal Express*), статусу (*American Express*), качеству (*BMW*) и инновациям (*Sony*). Сегментация же отвечает на вопрос, *где именно* конкурирует фирма с точки зрения целевых групп покупателей, местоположения и типов товаров.

Если сегментация является важной характеристикой структуры рынка, то дифференциация — это стратегический выбор фирмы. Сегментированный рынок — это такой рынок, который может быть разделен в соответствии с характеристиками потребителей и их спросом. Дифференцирование имеет отношение к позиционированию фирмы на рынке (или в сегменте рынка) и товару, услуге и характеристикам имиджа, влияющим на выбор покупателя.[4] Находясь в том или ином рыночном сегменте, фирма не обязательно дифференцирует себя относительно конкурентов в этом же сегменте. Компании *Ameritrade*, *E*Trade* и *T.D.*, *Waterhouse* оперируют в одном и том же онлайновом сегменте отрасли брокерских операций, однако они мало отличаются друг от друга. В то же самое время компания может придерживаться стратегии дифференциации, но позиционировать себя на рынке массового спроса и охватывать многие сегменты рынка. *Dell Computer*, *Amazon*, *McDonald's*, *Ford Motor Company* и *Starbucks Coffee* — все эти компании стремятся к четко дифференцированной позиции на своем рынке и лидерству по рыночной доле.

Однако решение о дифференциации тесно связано с выбором тех сегментов, в которых конкурирует фирма. Выдвигая уникальное предложение, фирма неизбежно нацеливается на определенные рыночные ниши. Выбирая эффективность, технические характеристики и стиль в качестве основы для конкуренции в автомобильной промышленности, компания *BMW* неизбежно апеллирует к другим, нежели *VW*, сегментам рынка. В пивоваренной отрасли инновационная дифференциация на производителей светлого пива, крепкого пива (с высоким содержанием алкоголя), микропивоваренные заводы и пивные, изготавливающие свое собственное пиво, привела к появлению новых сегментов рынка.

УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА ЗА СЧЕТ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Хотя стратегический анализ традиционно делает акцент на преимуществе по издержкам как на основе конкурентного преимущества, низкие издержки являются менее безопасным фундаментом конкурентного преимущества, нежели дифференциация. Усиление международной конкуренции продемонстрировало недолговечность, казалось бы, устойчивого положения лидеров по издержкам внутреннего рынка. В Северной Америке, Западной Европе и Японии компаниям, чье конкурентное преимущество опиралось на лидерство по издержкам, пришлось потесниться и уступить место зарубежным конкурентам с более низкими затратами на рабочую силу. В американской текстильной промышленности компании-импортеры с низкой стоимостью продукции потеснили таких ведущих производителей, как *Burlington Industries* и *Westpoint Stevens* (гл. 11). В сталелитейной промышленности только защита правительства позволила таким бывшим гигантам, как *USX* (ранее *US Steel*) и *Bethlehem Steel*, выдержать конкуренцию со стороны компаний с низкими издержками из Южной Кореи, Восточной Европы и Латинской Америки. Преимущество по издержкам очень уязвимо по отношению к непредсказуемым внешним силам. Продолжавшееся в течение двух лет — вплоть до 2004 г. — повышение курса евро на 50% по сравнению с курсом доллара США оказало разрушительное воздействие на конкурентоспособность большинства европейских компаний. При прогнозировании хода событий в 2005 и 2006 гг. можно было предположить, что компания *Airbus* обречена оказаться позади *Boeing*. Несмотря на проводимую в течение десяти лет стратегию, в результате которой *Airbus* отняла у *Boeing* лидерство на мировом рынке пассажирских реактивных самолетов, и несмотря на длинный список стратегических ошибок, совершенных компанией *Boeing*, тенденции валютного рынка обещают вернуть компании *Boeing* благосостояние и лидерство на рынке.

Даже если говорить только о национальном рынке, по преимуществу по издержкам могут нанести ощутимый удар новые технологии и стратегические инновации. Таким образом, зарубежная конкуренция по издержкам только частично виновата в снижении производства объединенных производителей железа и стали в США. Кроме того, им пришлось уступить место мини-заводам: компаниям *Nucor*, *Chaparral Steel*, *Steel Dynamics* и другим новичкам на рынке. В сфере розничной торговли прежние лидеры по издержкам, такие как *Sears Roebuck* и *J. C. Penney*, были потеснены розничными продавцами-дискаунтерами: *Wal-Mart*, *Target* и *Best Buy*. На бирже такие дискаунтные брокерские конторы, как *Quick* and *Reilly*, *Brown & Company*, *Olde* и *Seibert*, были потеснены онлайновыми брокерами *Ameritrade* и *E*Trade* в Интернете.

Следовательно, устойчивая высокая прибыльность связана не столько с лидерством по издержкам, сколько с дифференциацией. В табл. 9.1 показано, что крупные компании, получающие самую высокую прибыль на собственный капитал, придерживаются стратегии дифференцирования посредством качества, брендинга и инноваций.

АНАЛИЗ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ: СПРОС

Успешная дифференциация подразумевает, что потребительский спрос на дифференцирование соответствует способности фирмы его обеспечить. Давайте рассмотрим дифференциацию с точки зрения спроса. Анализ потребительского спроса позволяет определить, какие характеристики товара способны создать

Таблица 9.1. Компании, входящие в число 300 крупнейших корпораций США, имеющие самую высокую прибыль на собственный капитал, 2002 г.

	Прибыль на собственный капитал, %
Colgate Palmolive	367,8
Caremark Rx	303,2
American Standard	161,4
Yum Brands	98,1
Kellogg	80,5
Anheuser-Busch	63,4
Nextel Communications	58,3
Sara Lee	58,0
Altria Group	57,0
Wyeth	54,5
Gillette	53,8
H. J. Heinz	48,5
Pfizer	45,7
Dell Computer	43,0
TJX	41,3
Oracle	36,4
PepsiCo	35,6
3M	32,9
Eli Lilly	32,7
Sysco	31,9

ИСТОЧНИК: «The Fortune 500», Fortune (April 14, 2003).

ценность для покупателей, готовность потребителей заплатить за дифференцирование и оптимальное позиционирование компании по сравнению с конкурентами с точки зрения переменных этого процесса.

Анализ спроса начинается с понимания того, почему покупатели приобретают тот или иной товар или услугу. Какие потребности и требования есть у человека, покупающего персональный компьютер? Что движет компанией, когда она нанимает консультантов по управлению? Исследования рынка систематически изучают предпочтения потребителей и то, как они воспринимают существующие товары. Однако ключ к успешному дифференцированию — это понимание потребителей. Для понимания требований и предпочтений потребителей простые и прямые вопросы о назначении товара и его рабочих атрибутах могут прояснить гораздо больше, чем объективные данные исследований больших выборок фактических и потенциальных клиентов. Во вставке 9.1 предлагается потрясающий пример ценности простоты и прямоты для выяснения потребностей покупателей.

АТРИБУТЫ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРОВ

Практически все товары и услуги удовлетворяют множество потребностей клиентов. Поэтому для того, чтобы понять эти потребности, нужно провести анализ множества атрибутов. Исследователи рыночной конъюнктуры разработали многочисленные методы анализа потребительских предпочтений в отношении различных атрибутов товара. Этими методами — включая вычисления с помощью нескольких шкал, совместный анализ и гедонистическое ценообразование* — можно руководствоваться при позиционировании новых товаров, изменении позиционирования уже существующих товаров и назначении цен на товары.

* Метод гедонистического ценообразования — метод определения стоимости различных благ и характеристик (чистая окружающая среда, живописное место или любое другое, не

ВСТАВКА 9.1

Поймите, что представляет собой товар

Обратиться к стратегии — значит обратиться к глубокому пониманию того, чем на самом деле является товар. Например, не так давно одна японская компания, производящая бытовую технику, пыталась создать новую кофеварку для приготовления кофе «эспрессо». Менеджеры ломали себе голову над вопросом: следует ли им пойти по пути моделей *General Electric* или по пути *Philips*? Должна ли она быть большего или меньшего размера? Я убедил их задать совершенно иные вопросы: почему люди пьют кофе? Что они ищут, когда они пьют кофе? Если ваша цель состоит в том, чтобы лучше обслужить клиента, то разве вы не должны прежде всего понять, почему этот клиент пьет кофе? Тогда бы вы узнали, какую кофеварку нужно делать.

Вскоре был получен ответ: хороший вкус. Тогда я спросил инженеров компании, что они сделали для того, чтобы помочь покупателю насладиться прекрасным вкусом чашки кофе? Они сказали, что пробовали создать хорошую кофеварку. Тогда я поинтересовался, что влияет на вкус кофе. Никто не смог ответить. Это был следующий вопрос, на который необходимо было получить ответ. Оказывается, на вкус напитка влияет масса вещей: качество зерен кофе, температура, вода. Мы выполнили свое «домашнее задание» и выявили все факторы, влияющие на вкус готового кофе.

Выяснилось, что самую важную роль играет качество воды. Однако проект кофеварки в то время никак не учитывал качество воды... Затем мы обнаружили, что очень важны распределение крупинок молотого кофе и время между помолом и добавлением воды. В результате мы по-новому взглянули на товар и свойства, которыми он должен обладать. Появилась необходимость иметь встроенное устройство для устранения хлора из воды. И обязательно включить в проект встроенную кофемолку. Все, что остается сделать клиенту, — это залить воду и засыпать зерна...

Чтобы что-то начать делать, вы должны задать правильные вопросы и наметить правильные стратегические цели. Если вас волнует только то, что *General Electric* производит кофеварки, способные приготовить кофе за 10 мин, то вы убедите своих инженеров спроектировать кофеварку, способную приготовить кофе за 7 мин. И если вы будете придерживаться этой логики, то изучение рыночной конъюнктуры скажет вам, что лучший способ — это быстрорастворимый кофе... Традиционные методы маркетинга не решат эту проблему. Если вы спросите людей, что они предпочтут: чтобы приготовление кофе занимало 10 или 7 мин, то они, естественно, скажут, что 7. Но это — все еще неправильный вопрос. И вам придется вернуться назад и начать все сначала, пробуя побить конкурентов по их же собственным правилам. Если вы сосредоточены прежде всего на конкурентах, то вы никогда не сделаете шаг назад и не спросите себя, а что же на самом деле нужно покупателям и чем в действительности является товар.

ИСТОЧНИК: Kenichi Ohmae, «Getting Back to Strategy», Harvard Business Review (November—December 1988): 154. Copyright © 1988 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Вычисления с помощью нескольких шкал

Вычисления с помощью нескольких шкал (MDS) позволяют графически изобразить то, как покупатели воспринимают сходство и различие товаров конкурентов, и проанализировать данные с точки зрения основных атрибутов товара.[5] Например, опросы покупателей по поводу конкурирующих болеутоляющих лекарств привели к созданию карты, приведенной на рис. 9.1. Несколько шкал использовали также для классификации 109 сортов шотландского виски в со-

---

имеющее обычной рыночной оценки, благо) исходя из анализа рыночных цен товаров, обладающих этими характеристиками или связанных с этими благами; например стоимость экологического фактора (т. е. стоимость чистой окружающей среды) может рассчитываться как разность между стоимостью недвижимости в экологически чистом месте и стоимостью недвижимости в экологически неблагоприятном месте. — *Примеч. науч. ред.*

ответствии с характеристиками цвета, запаха, небного вкуса, вкусового наполнения и послевкусия.[6]

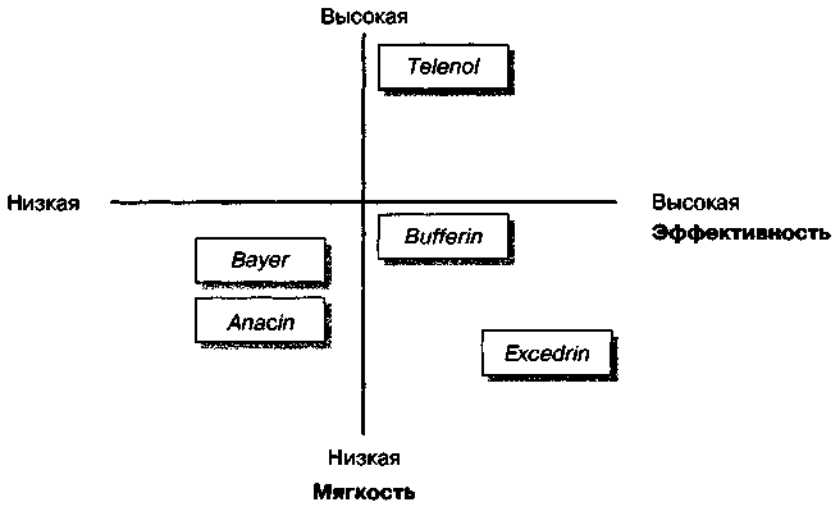


РИСУНОК 9.1

Восприятие потребителями конкурирующих болеутоляющих лекарств: картирование на основе нескольких шкал

Совместный анализ

Совместный анализ – мощное средство анализа силы потребительских предпочтений в отношении различных атрибутов товара. Для применения этого метода необходимо, во-первых, идентифицировать глубинные атрибуты товара и, во-вторых, провести рыночные исследования, чтобы ранжировать гипотетические товары, обладающие альтернативной совокупностью атрибутов. Полученные результаты можно использовать для того, чтобы оценить долю покупателей, которые предпочли бы гипотетический новый товар имеющимся на рынке конкурирующим видам продукции.[7] Совместный анализ потенциальных покупателей персонального компьютера, предпринятый *BCG*, в качестве самых важных атрибутов выявил цену, репутацию изготовителя, мобильность, мощность процессора, объем памяти, мощность текстового редактора и общий дизайн. Эти данные были использованы для прогнозирования доли потребительских предпочтений в отношении разрабатываемых новых моделей *IBM* и *Apple* и для моделирования эффектов изменения характеристик дизайна и цены.[8] Совместный анализ используется для создания широкого спектра новых товаров, начиная от сети отелей *Marriott's Courtyard*[9] и заканчивая экологическим туризмом в бассейне Амазонки.[10]

Метод гедонистического ценообразования

Спрос на товар можно рассматривать как спрос на основные атрибуты этого товара.[11] Цена, по которой продукт может быть продан на рынке, агрегирует ценности каждого из атрибутов по отдельности. Метод гедонистического ценообразования рассматривает различия в цене на конкурирующие товары, устанавливает их связь с разными комбинациями атрибутов, предлагаемых каждым товаром, и позволяет вычислить неявную рыночную цену каждого атрибута. Рассмотрим несколько примеров.

- Для европейских автоматических стиральных машин ценовые различия были связаны с мощностью, скоростью вращения, потреблением энергии, количеством программ и надежностью (о чем говорят данные обществ потребителей). Используя оценки неявной цены каждого атрибута, можно определить ценовую премию, которую можно назначить за дополнительные единицы какого-то конкретного атрибута. В Великобритании, например, стиральная машина, дающая 1000 оборотов в минуту, продается по цене примерно на $200 выше, чем та, которая дает 800 оборотов в минуту.[12]
- В случае крупноформатных таблиц метод гедонистического ценообразования использовали для оценки таких атрибутов, как совместимость с платформой «Lotus», связи с внешними базами данных и локальной сетью.[13]

Возможно, не обязательно обращаться к методу гедонистического ценообразования для того, чтобы вычислить ценовое преимущество, которое даст возможность для специализации. Например, если *General Electric* разрабатывает новую лампу накаливания, срок действия которой вдвое превышает этот показатель у стандартных ламп, ее следует продавать по цене в два раза выше, чем обычные лампы, плюс премия за экономию труда по более редкой смене ламп.

Анализ кривой ценности

Отбор оптимальной комбинации атрибутов зависит не только от их оценки потребителями, но и от позиционирования в отношении различных атрибутов предложений конкурентов. Чан Ким и Рене Мобур предлагают использовать *кривые ценности* для того, чтобы идентифицировать инновационные сочетания характеристики товара, способные создать новое рыночное пространство для компании.[14] Авторы считают, что ключом к использованию кривой ценности для создания преимущества за счет дифференциации является способность выйти за рамки традиционных конкурентов и рассмотреть конкурентные предложения различных отраслей, стратегических групп и потребительских сегментов рынка. Вставка 9.2 иллюстрирует применение этого анализа.

РОЛЬ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ

Проблема с анализом дифференциации товаров в терминах измеримых атрибутов эффективности заключается в том, что он не учитывает глубинную мотивацию покупателей. Мало товаров или услуг приобретается только для того, чтобы удовлетворить базовую потребность в выживании: большая часть покупок отражает социальные цели и ценности — желание «быть не хуже других», самоутвердиться и увидеть смысл в происходящем в мире. Обсуждая цели в гл. 2, мы говорили об иерархии потребностей Маслоу: как только удовлетворены наши базовые потребности в выживании, возникает целая серия потребностей: потребность в безопасности, в принадлежности к социальной группе, в самоуважении и самоактуализации.[15] Большинство поставщиков марочных товаров признают тот факт, что капитал их бренда имеет гораздо большее отношение к статусу и конформизму, нежели к выживанию или безопасности. Провальное появление на рынке «New Coke» («Новой кока-колы») в 1985 г. стало результатом стратегии *Coca-Cola*, отдавшей пальму первенства материальному дифференцированию (предпочтению вкуса), а не неосязаемому (аутентичность).[16] Компания *Harley-Davidson* не питает иллюзий: она прекрасно понимает, что продает образ жизни, а не транспортное средство.

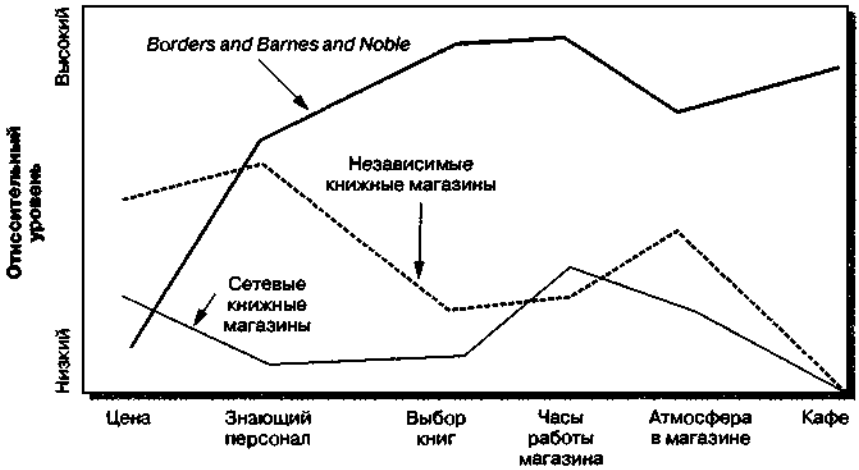
Если ключевыми потребностями покупателя, которые удовлетворяет товар, являются потребности в самоидентификации и принадлежности к чему-либо,

ВСТАВКА 9.2

Использование кривой ценности для дифференциации за счет инноваций: *Borders and Barnes and Noble*

Кривую ценности построили, нанеся на график характеристики эффективности предложения и различные факторы успеха, определяющие конкуренцию на рынке. Ким и Мобурн предполагают, что компании слишком часто не в состоянии разглядеть возможности для создания предложений с такой кривой ценности, которая радикально отличалась бы от предложений участников рынка. В конце 1980-х гг. американский книжный рынок оказался в состоянии застоя. Компания *Borders and Barnes and Noble* сумела оживить розничную продажу книг, разработав новую модель книготорговли, предложившую совершенно иную, нежели независимые розничные книготорговцы или сети, кривую ценности.

Кривые ценности компании *Borders and Barnes and Noble* по сравнению с традиционными розничными книготорговцами:



ИСТОЧНИК: адапт. C. Kim and R. Mauborgne, «Creating New Market Space», Harvard Business Review (January–February 1999): 83–93.

то дифференциация имеет далеко идущие последствия. В частности, чтобы понять покупательский спрос и выявить возможности прибыльной дифференциации, мы должны проанализировать не только товар и его характеристики, но и покупателей, их стиль жизни и ожидания, а также то, какое отношение к этому имеет товар. В этом смысле определенную ценность представляют исследования рынка, выходящие за рамки изучения товара и уделяющие внимание демографическим (возраст, пол, раса, место проживания), социально-экономическим (доход, образование) и психографическим (образ жизни, тип личности) характеристикам. Однако эффективная дифференциация зависит, по всей видимости, от понимания того, что именно хотят клиенты и как они ведут себя, а не от результатов статистических исследований рынка. Хотя это явление довольно сложное, Том Питерс предлагает простое решение — людям, занимающимся бизнесом, необходимо прислушиваться к своим покупателям:

> Хорошие слушатели встают из-за письменного стола и идут к своим покупателям… Более того, хорошие слушатели создают такую обстановку, чтобы максимизировать

«наивное» слушание в неискаженном виде... Наконец, хорошие слушатели обеспечивают быструю обратную связь и действуют на основании услышанного.[17]

На практике понимание потребностей и предпочтений клиентов, вероятно, слушанием не ограничится. Как правило, потребители не могут четко сформулировать движущие ими мотивы и эмоции, возникающие по поводу различных товаров. Компании должны наблюдать за своими покупателями, чтобы осознать их жизнь и то, как они используют товар. Отсюда следует, что если компания хочет понять своих покупателей, она должна быть тесно связана с ними. Йоханссон и Нонака продемонстрировали, что японские компании делают акцент на интуиции и отношениях. Удовлетворение клиентов не ограничивается составлением комбинаций самых благоприятных атрибутов товара; оно выходит за рамки функциональности и обеспечивает эмоциональное и эстетическое удовлетворение.[18]

На рис. 9.2 суммированы ключевые пункты этого обсуждения и приведены некоторые основные вопросы, помогающие исследовать потенциальные возможности дифференциации со стороны спроса.

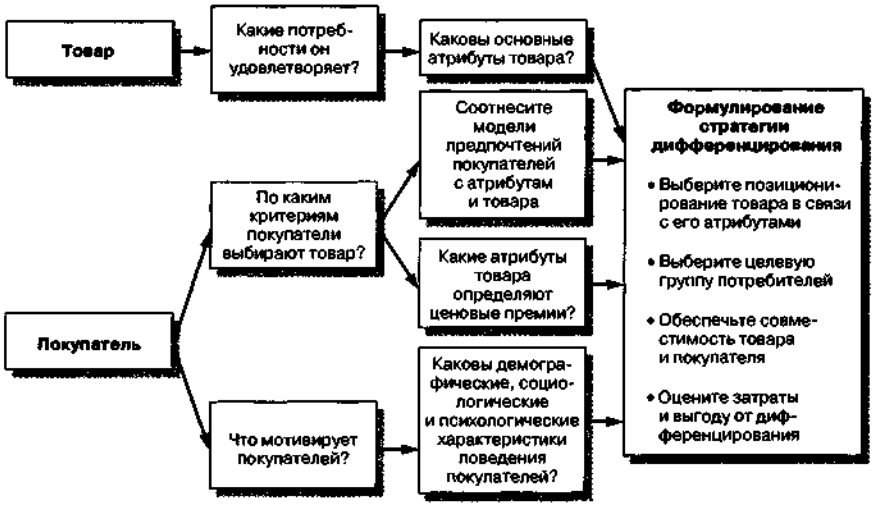


РИСУНОК 9.2

Идентификация потенциальных возможностей дифференциации со стороны спроса

ШИРОКАЯ И УЗКАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Как мы наблюдали, дифференциация может сфокусироваться либо на всем рынке, либо на определенном сегменте рынка. Выбор широты охвата рынка имеет важные последствия для анализа спроса. Установление преимущества за счет широкой дифференциации требует, чтобы фирма идентифицировала общие потребности, которые удовлетворяет ее товар, а также выяснила, что роднит различных покупателей в отношении мотивации и критериев выбора. Узкая дифференциация подразумевает концентрацию на факторах, которые сегментируют рынок. Сочетание преимущества за счет дифференциации с эффективностью затрат обычно означает, что компания предлагает нечто уникальное, апеллируя к широкому диапазону потребителей.

- *McDonald* стал привлекательным для всех возрастных и социальных групп, а также пересек национальные границы, делая акцент на нескольких качествах, обладающих универсальной привлекательностью: скорости, последовательности, стоимости, гигиене и семейной жизни.
- Британский розничный продавец продуктов питания и одежды *Marks & Spencer* завоевал себе прекрасную репутацию благодаря качеству товаров и честной торговле, которая вышла за рамки традиционного классового деления, сегментирующего розничную торговлю в Британии.
- *Honda* позиционировала себя на американском автомобильном рынке ради широкой рыночной привлекательности в отличие от большинства американских и европейских марок, нацеленных на конкретные демографические и социально-экономические сегменты.

Проблема, с которой сталкиваются компании, избравшие путь широкой дифференциации, заключается в том, что на смену ей приходит узкая дифференциация. В общем, покупатели предпочитают целевое предложение, соответствующее их конкретным предпочтениям, тем, которые рассчитаны на широкий спектр вкусов. Быстрый упадок сетевого радиовещания (*NBC*, *ABC*, *CBS* и *Fox* в США; *BBC* и *ITV* в Великобритании) отражает преимущества, изначально заложенные в кабельные и спутниковые каналы, которые рассчитаны на конкретные интересы детей, спортивных болельщиков, любителей кинофильмов и музыки, энтузиастов видео, поклонников научной фантастики и приверженцев шоппинга по месту жительства.

В то же самое время дифференциация, ориентированная на сегмент рынка, сопряжена с большим риском. Помимо более высоких удельных издержек, связанных с поставками на узкий, а не широкий рынок, существует опасность того, что со временем рыночные сегменты могут измениться или что фирма с самого начала будет исходить из неверного сегментирования. В 1990-е гг. сегментированная маркетинговая стратегия *General Motors*, которая устанавливала для каждой торговой марки определенный ценовый интервал и предназначала ее для конкретной социально-экономической категории, столкнулась с лавиной проблем из-за того, что американские покупатели все меньше и меньше идентифицировали себя с теми сегментами, которые наметила для них *General Motors*.

АНАЛИЗ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ: ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Анализ спроса выявляет спрос покупателей на дифференциацию и их готовность платить за нее, но создание преимущества за счет дифференциации также зависит от способности фирмы ее предложить. Чтобы выявить потенциальные возможности фирмы поставить на рынок дифференцированное предложение, мы должны исследовать виды деятельности, осуществляемые фирмой, и ресурсы, к которым она имеет доступ.

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УНИКАЛЬНОСТИ

Дифференциация связана с предложением чего-то уникального. Возможности фирмы создавать уникальные предложения для покупателей не связаны с одной-единственной функцией или видом деятельности, они могут возникнуть практически в любой области функционирования фирмы. Майкл Портер идентифицирует множество источников уникальности, выбор которых осуществляет сама фирма:

- характеристики и работа товара;
- дополнительные услуги (например, кредит, доставка, ремонт);
- интенсивность маркетинга (например, показатель расходов на рекламу);
- технология, воплощенная в производственном дизайне;
- качество закупленных исходных материалов;
- процедуры, влияющие на осуществление каждого вида деятельности (например, строгость контроля качества, сервисные процедуры, частота посещений будущего покупателя с целью продажи товара или услуги);
- навык и опыт служащих;
- местоположение (например, рядом с розничными магазинами);
- степень вертикальной интеграции (которая влияет на способность фирмы управлять входными и промежуточными процессами).[19]

Большинство трансакций имеет дело не с единичным товаром или услугой, а с комбинацией товаров и услуг. Анализируя потенциальные возможности для дифференцирования, мы должны делать различие между дифференциацией самого товара («комплектующие») и вспомогательных услуг («программное обеспечение»). Исходя из этого, можно выделить четыре категории трансакций (рис. 9.3).[20]

		Вспомогательные услуги (программное обеспечение): *Дифференцированные*	Вспомогательные услуги (программное обеспечение): *Недифференцированные*
Товар (комплектующие)	*Дифференцированные*	**Система**	**Товар**
	Недифференцированные	**Услуга**	**Товар широкого потребления**

ИСТОЧНИК: Shiv Mathur and Alfred Kenyon, Creating Value (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997).

РИСУНОК 9.3

Дифференцирование товара (комплектующие) и вспомогательных услуг (программное обеспечение)

Когда рынки переходят в стадию зрелости, системы, включающие в себя и комплектующие, и программное обеспечение, «распадаются». Товары переходят в категорию массового спроса, а комплементарными услугами занимаются специализированные поставщики. Однако по мере того, как предпочтения потребителей становятся все более изощренными, а компании изыскивают все новые возможности получить преимущество за счет дифференциации, комплектующие и программное обеспечение заново «упаковывают» в новые системы. Во «Введении» я уже отмечал, что как только стандарт «Wintel» превратил персональные компьютеры в товар массового спроса, *Dell Computer* стала искать новые возможности объединять товар с различными дополнительными услугами.

Решающее значение при этом имеет то, создает ли такое объединение ценность для потребителей? Так, предложение со стороны финансовых компаний «совершить все покупки за одно посещение магазина», осуществляемое путем диверсификации банковского обслуживания физических лиц, брокерских услуг, управления фондами и страхования, в глазах клиентов обладало ограниченной

привлекательностью. Появление электронной торговли в Интернете существенно снизило трансакционные издержки покупателей, поскольку теперь они могли сами с легкостью создавать собственные комбинации товаров и услуг по более низкой цене. Снижение доходов европейских туристических операторов, занимающихся организацией отдыха во время отпусков, включая заказ авиабилетов, бронирование номеров в гостиницах, прокат автомобилей, страхование и другие услуги, стало результатом того, что все больше людей стали пользоваться онлайновой информацией и системой резервирования, что позволяет им отдыхать в соответствии со своими собственными вкусами.[21] Согласно результатам, полученным консультантами компании *McKinsey* Хэйджелом и Сингером, это не просто распад набора на отдельные товары, это распад самой корпорации.[22]

ЦЕЛОСТНОСТЬ ТОВАРА

Все компании оказываются перед лицом широкого диапазона возможностей дифференциации. Главный вопрос состоит в том, чтобы определить, какие формы дифференциации позволят фирме успешнее всего выделиться на рынке и какие из них получат самую высокую оценку покупателей. Однако этот выбор нельзя делать по частям. Завоевание устойчивого и эффективного выделенного положения требует, чтобы фирма подготовила дополнительный пакет мероприятий по дифференциации. Если пивоваренная компания *Beck's* желает дифференцироваться на основе качества ингредиентов, то она должна придерживаться таких производственных методов, которые согласуются с качественными ингредиентами, упаковкой, рекламой и дистрибуцией, соответствующими высококачественному товару, продающемуся по повышенной цене.

> Целостность товара требует последовательности в дифференциации; она касается того, насколько товар отвечает требованиям сбалансированности всех его многочисленных характеристик, включая основные функции, эстетику, семантику, надежность и экономию. Целостность товара имеет и внутренние, и внешние аспекты. Внутренняя целостность касается непротиворечивости между функцией и структурой товара, например детали хорошо пригнаны друг к другу и прекрасно работают, их расположение обеспечивает максимальную экономию места. Внешняя целостность позволяет оценить, насколько функция, структура и семантика товара соответствуют целям и ценностям покупателя, системе производства, образу жизни, используемым принципам и самоидентификации.[23]

Проведя исследование разработки новых видов продукции в автомобильной промышленности, Кларк и Фуджимото пришли к выводу о том, что одновременно добиться внутренней и внешней целостности — это самая сложная задача, стоящая перед автомобилестроителями, так как она требует тесного сотрудничества между функциональными подразделениями и непосредственного контакта с покупателями. Организационные изменения в американских и европейских компаниях, производящих автомобили, в том числе возрастание роли руководителей, ответственных за конструирование, производство и реализацию, отражают попытки подражать успеху *Toyota* и *Honda*, добившихся высокого уровня внутренней и внешней интеграции.[24]

Сочетание внутренней и внешней целостности продукта особенно важно для компаний, поставляющих товары, связанные с образом жизни, дифференцирование которых базируется на социальных и психологических потребностях покупателей. Доверие к имиджу полностью зависит от гармоничности предлагаемого образа. Решающим фактором такой дифференциации является

способность сотрудников компании и покупателей идентифицироваться друг с другом. Вот два примера:

- способность компании *Harley-Davidson* развивать свой имидж суровости, независимости и индивидуализма подкрепляется командой топ-менеджеров, облаченных в кожаные костюмы мотоциклистов и участвующих на своих «кабанах» (сленговое название мотоцикла компании. — *Примеч. перев.*) в групповых ралли владельцев мотоциклов этой фирмы, а также системой управления, предоставляющей полномочия продавцам и поощряющей качество, инициативность и ответственность;
- способность *MTV* оставаться на переднем крае поп-культуры и воплощать «крутизну» для новых поколений молодежи обусловлена внутренней культурой и системой управления человеческими ресурсами компании, которые полагаются на идеи и энтузиазм самых молодых служащих.[25]

Поддержание целостности дифференциации в конечном счете зависит от способности компании жить в соответствии с ценностями, воплощенными в образах, с которыми ассоциируется ее продукция (см. вставку 9.3).

ПОДАЧА СИГНАЛОВ И РЕПУТАЦИЯ

Дифференциация эффективна только в том случае, если она доведена до сведения покупателей. Но информация о качестве и характеристиках продуктов не всегда легко доступна для потенциальных покупателей. В экономической литературе проводят различие между товарами, качество которых легко определить до потребления (их качество и характеристики можно установить с помощью осмотра), и товарами, качество которых можно определить после потребления, о качествах и характеристиках которых узнают в процессе потребления. Ко второй группе товаров относятся медицинские услуги, лечение облысения, продажа замороженных обедов и вина через телевизионные объявления. Даже после покупки характеристики оказания услуги могут проявляться очень медленно — мне потребовалось почти 10 лет на то, чтобы сделать вывод, что мой дантист проявляет некомпетентность, а финансовый консультант — просто-напросто шарлатан.

В терминах теории игр (гл. 4) рынок для товаров, проверяемых после потребления, соответствует классической «дилемме заключенных». Фирма может предложить высококачественный или низкокачественный товар. Покупатель — заплатить высокую или низкую цену. Если качество нельзя проверить сразу же, то устанавливается равновесие, когда покупатель предлагает низкую цену, а поставщик — низкокачественный товар, хотя для обеих сторон было бы лучше, если бы высококачественный товар продавался по высокой цене (рис. 9.4).

Решение этой дилеммы означает для производителей необходимость найти такие средства передачи сигналов качества, которые вызывали бы доверие у покупателей. Самые эффективные сигналы — те, которые изменяют систему выплат в «дилемме заключенных». Так, расширенная гарантия эффективна, потому что выполнение обязательств обошлось бы производителю низкокачественных товаров дороже, чем производителю высококачественных. Названия брендов, гарантии, дорогая упаковка, гарантированный возврат денег, спонсорство спортивных и культурных мероприятий и тщательно продуманная общая атмосфера, в которой продается товар, сигнализируют о высоком качестве. Эффективность этих сигналов обусловлена тем фактом, что они говорят о крупных инвестициях производителя, которые окажутся напрасными в том случае, если покупатель не будет удовлетворен товаром.

ВСТАВКА 9.3

Роль ценностей в дифференциации на примере магазинов *Body Shop*

Хотя Анита Роддик презирает бизнесменов и принципы управления, успех *Body Shop* демонстрирует проницательный и искушенный подход к стратегии дифференцирования. В некотором отношении стратегия магазина соответствует стратегии других изготовителей косметики и туалетных принадлежностей — успех всегда связывается с установлением сильного имиджа товара, что требует соответствия продукции, упаковки, рекламы и продвижения, атмосферы розничной торговли и имиджа компании.

В этом смысле *Body Shop* ничего нового не принесла: ее продукты дифференцированы физически. Эта дифференциация распространяется на упаковку и атмосферу розничных магазинов, в которых продаются эти товары. На самом деле *Body Shop* идет на один шаг впереди большинства своих конкурентов — только эта компания продает свою продукцию в своих собственных магазинах, работающих на условиях франчайзинга. Однако, создав такой имидж, *Body Shop* вступила в противоречие с устоявшимися внутриотраслевыми соглашениями. Вместо того чтобы «торговать вразнос» очарованием красоты, юности и сексуальной привлекательности, *Body Shop* отказалась от этой «магии». «Моя продукция способна лишь очищать, увлажнять и защищать», — заявляет Роддик.

Магазин *Body Shop* делает упор на традиционных представлениях об уходе за лицом и телом с помощью природных веществ, многие из которых связаны с этническими традициями народов мира. Такая дифференциация товара подкрепляется интересом к исследованию широкого диапазона природных продуктов, начиная от овсянки и заканчивая маслом квинои.

Об акценте на естественных свойствах товаров говорит упаковка, подчеркивающая простоту, экономию, а также информация и сами магазины розничной торговли — открытые, без какого-либо хвастовства, спланированные так, чтобы всячески поощрять покупателей рассматривать товары, читать, пробовать образцы и общаться с продавцами.

Ценности *Body Shop* — честность, простота и справедливость — распространяются и на политику экологической и социальной ответственности компании. Главными «СМИ» являются работники *Body Shop* и франчайзи (лица, получившие от фирмы право представлять фирму). *Body Shop* очень придирчиво отбирает франчайзи, отдавая предпочтение не тем, кто обладает опытом в бизнесе, а тем, кто с энтузиазмом и ответственностью относится к идеалам *Body Shop*. В результате *Body Shop* не просто продает крема для тела и шампунь, а вместе со своими покупателями создает идентичность, основанную на концепциях естественности, глобальной экологической ответственности, экономической поддержке местных жителей, с помощью торговли и отказа от традиционных методов бизнеса (допускающих эксплуатацию более слабых и природной среды).

Проблемы, с которыми компания *Body Shop* столкнулась в конце 1990-х гг., стали следствием заявлений об этических ошибках *Body Shop* — отходе от принципа «исключительно натуральных компонентов», использовании ингредиентов, тестированных на животных, несправедливом отношении к франчайзи и сотрудникам, а также результатом недостаточной поддержки общества и инициатив, направленных на «честную торговлю». Поскольку ценности *Body Shop* имеют фундаментальное значение для ее имиджа и отношений с покупателями, поставщиками, франчайзи и сотрудниками, критика такого рода представляет собой серьезнейшую угрозу конкурентному положению фирмы.

ИСТОЧНИК: Body Shop International, Case 9-392-032 (Boston: Harvard Business School, 1992).

Потребность дополнять переменные эффективности сигналами в процессе дифференциации зависит от того, насколько легко потенциальные покупатели могут оценить эти сигналы. Чем сложнее оценить эффективность до покупки, тем большую важность приобретают сигналы:

- Духи можно попробовать до покупки и оценить их аромат, их способность подчеркнуть индивидуальность владельца и привлечь к нему вни-

Стратегии покупателя	Стратегии производителя: Высокое качество	Стратегии производителя: Низкое качество
Высокая цена	7 / 7	10 / –5
Низкая цена	–5 / 10	3 / 3

ПРИМЕЧАНИЕ: в каждой ячейке цифра в нижнем левом углу — выплата потребителю, а цифра в верхнем правом углу — выплата производителю.

РИСУНОК 9.4

Проблема качества товаров, проверяемых после потребления: «дилемма заключенных»

мание остается неопределенной. Отсюда вытекает ключевая роль брендинга, упаковки, рекламы и разорительных акций, направленных на стимулирование сбыта, в создании идентичности духов в отношении подразумеваемой индивидуальности, стиля жизни и устремлений потребителя.

- В сфере финансовых услуг клиенту не так-то легко оценить честность, финансовую безопасность или компетентность брокера, управляющего фондом или страховой компанией. Следовательно, компании, предоставляющие финансовые услуги, должны сделать акцент на символах безопасности, стабильности и компетентности — большие, расположенные в хорошем месте, головные офисы; консервативная и выполненная со вкусом обстановка офиса; элегантно одетые и хорошо воспитанные служащие; особое внимание следует обратить на размер и продолжительность существования компании.

Стратегии для создания репутации были подвергнуты всестороннему теоретическому анализу.[26] На основании этого исследования можно сделать целый ряд выводов:

- сигналы о высоком качестве имеют первостепенную важность для товаров, проверяемых после приобретения;
- расходы на рекламу — это эффективное средство для подачи сигнала о превосходном качестве: поставщики низкокачественных товаров не надеются на их повторное приобретение, поэтому им невыгодно тратить деньги на рекламу;
- сочетание повышенной цены и рекламы, вероятно, будет лучшим сигналом высокого качества, нежели цена и реклама по отдельности;
- чем больше неокупаемые капиталовложения, потраченные на вход на рынок, и общие инвестиции фирмы, тем сильнее стимулы, мотивирующие фирму не обманывать клиентов, предлагая низкое качество по высоким ценам.

БРЕНДЫ

Названия брендов и их реклама особенно важны в качестве сигналов качества и устойчивости, поскольку бренд — ценный актив, он не поощряет продажу

низкокачественной продукции. Для многих компаний, производящих потребительские товары (и некоторые товары производственного назначения), бренд является самым важным активом.

Бренды играют множество ролей. Самое главное, бренд гарантирует потребителям качество товара производителя. Это достигается несколькими способами. Прежде всего бренд идентифицирует производителя товара. Он гарантирует, что производитель несет юридическую и моральную ответственность за товары, поставляемые на рынок. Далее, бренд представляет инвестиции, что является стимулом для поддержания высокого уровня качества и удовлетворения покупателя. Следовательно, бренд представляет собой гарантию для покупателя, которая сокращает затраты на поиск и уменьшает неопределенность. Чем труднее определить качество при внешнем осмотре и чем дороже обходится потребителю покупка бракованного товара, тем выше стоимость бренда. Так, название известного бренда будет иметь для нас большее значение, когда мы приобретаем сотовый телефон третьего поколения, чем тогда, когда мы покупаем пару носков.

Традиционной роли бренда как гаранта надежности придается особое значение в электронной коммерции. Сделки в Интернете характеризуются анонимностью покупателей и продавцов, недостатком опыта у большинства покупателей и продавцов и недостаточным государственным регулированием. В результате игроки, имеющие прочное положение на рынке электронной коммерции — *AOL*, *Amazon*, *Microsoft*, *eBay*, и *Yahoo*, обладают серьезным капиталом бренда, что существенно снижает у покупателей степень воспринимаемого риска.

Напротив, ценность брендов таких лидеров потребительского рынка, как *Coca-Cola*, *Harley-Davidson*, *Mercedes-Benz*, *Gucci*, *Virgin* и *American Express*, служит не столько гарантией надежности, сколько воплощением идентичности и образа жизни. Для этих брендов реклама и стимулирование сбыта были основными средствами влияния на восприятие товаров покупателями. Все чаще и чаще компании, производящие потребительские товары, ищут новые подходы к управлению имиджем бренда. «Storehouse» компании *Guinness* — новое шестиэтажное здание стоимостью $50 млн на пивоваренном заводе в Дублине — объединяет в себе бар, ресторан, магазин, музей и центр для проведения конференций; в этом здании вы можете получить «опыт использования бренда», благодаря чему *Guinness* выступает в качестве своего рода «племенного идола» и открывает себя новым поколениям посредством «обмена опытом» и «эмоционального диалога».[27]

ЗАТРАТЫ НА ДИФФЕРЕНЦИАЦИЮ

Дифференцирование добавляет стоимость. Прямые (переменные) издержки на дифференцирование включают в себя затраты на более высококачественные ресурсы, лучше обученных работников, лучшую рекламу и лучшее послепродажное обслуживание. Косвенные издержки на дифференцирование возникают из-за взаимодействия переменных дифференциации с переменными стоимости. Если дифференциация сужает охват сегмента фирмой, она также ограничивает потенциальные возможности использования эффекта масштаба (экономии на масштабе производства). Если дифференциация требует непрерывной модернизации товара, она мешает использовать экономию на основе кривой опыта.

Один из способов сочетать дифференциацию с эффективностью затрат — это перенести ее на более поздние этапы цепочки ценности фирмы. Зачастую эффект масштаба и преимущество по затратам на основе стандартизации про-

являются сильнее всего в производстве основных компонентов. Модульное проектирование на основе общих компонентов позволяет воспользоваться эффектом масштаба и одновременно сохранять достаточное разнообразие товаров. Все ведущие автомобилестроители сократили число платформ и типов моторов и увеличили общность компонентов во всем диапазоне своего модельного ряда, предлагая клиентам большее разнообразие по цвету, степени готовности и набору аксессуаров.

Новая производственная технология и Интернет способствовали пересмотру традиционного компромисса между эффективностью и разнообразием. Гибкие производственные системы и календарное планирование повысили универсальность многих заводов, сделали переход на новые модели менее дорогостоящим. Все больше заводов по производству автомобилей, мотоциклов и домашней бытовой техники изготавливают множество моделей на одной конвейерной сборочной линии сборки.[28] Коммуникация с помощью Интернета позволяет потребителям проектировать свои собственные товары и быстро доводить до сведения производителей свои требования. К пионерам рынка товаров массового потребления принадлежат компания *Capital One*, предлагающая уникальный пакет средств кредитного обслуживания и начисления процентных ставок по кредитным карточкам клиентов,[29] и компания *Adidas*, программа которой «mi adidas» («мой Адидас») обеспечивает индивидуальное изготовление на заказ спортивной обуви при помощи снимающих мерку с ноги сканеров, установленных в розничных магазинах.[30]

ДАВАЙТЕ СВЕДЕМ ВСЕ ВОЕДИНО: ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ И АНАЛИЗ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Нет никакого смысла идентифицировать атрибуты товара, больше всего ценимые потребителями, если фирма не способна предложить эти атрибуты. Точно так же вряд ли стоит идентифицировать способность фирмы предлагать нечто уникальное, если эту уникальность потребители не оценят. Ключ к успешному дифференцированию — это соответствие способности фирмы создавать особые атрибуты, которые покупатели ценят больше всего. Для этого крайне полезной схемой является цепочка ценности. Давайте рассмотрим товар производственного назначения, т. е. поставляемый одной фирмой другой фирме.

АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ ТОВАРОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Использование цепочки ценностей для определения возможности получить преимущество за счет специализации включает в себя четыре основные стадии:

1. *Постройте цепочку ценности для фирмы и покупателя.* Будет полезно рассмотреть не только непосредственного покупателя, но и остальные фирмы, состоящие в цепочке ценности. Если фирма снабжает покупателей различного типа, например сталелитейная компания может поставлять стальные листы для производителей автомобилей и производителей полотняных товаров, нарисуйте отдельные цепочки ценности для каждой основной категории покупателей.
2. *Определите факторы уникальности в каждом виде деятельности.* Оцените потенциальные возможности фирмы дифференцировать свои товары, исследуя каждый вид деятельности в цепочке ценности фирмы и идентифицируя переменные и действия, благодаря которым фирма мо-

жет добиться уникальности по сравнению с предложениями конкурентов. На рис. 9.5 показаны источники дифференциации в общей схеме цепочки ценностей Портера.

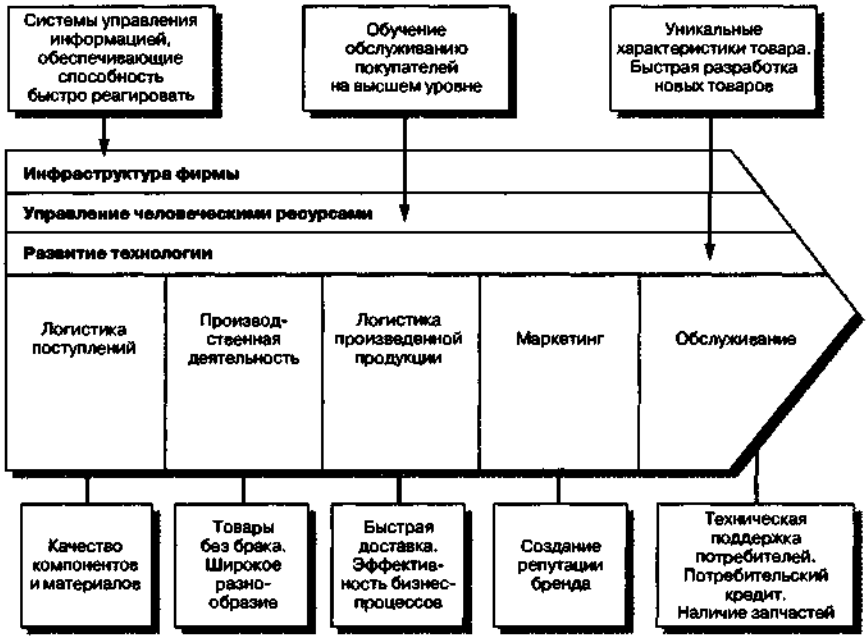


РИСУНОК 9.5

Использование цепочки ценностей для определения потенциала дифференциации со стороны предложения

3. *Выбрать самые многообещающие для фирмы переменные* дифференциации. Какой из многочисленных факторов уникальности, которые мы можем идентифицировать в фирме, следует выбрать в качестве фундамента стратегии дифференциации? Если подходить со стороны предложения, то есть три важных соображения:

- Во-первых, мы должны установить, в какой области фирма обладает самым большим потенциалом дифференциации или где она может специализироваться с меньшими, чем конкуренты, затратами. Для этого необходимо проанализировать сильные стороны фирмы — ее ресурсы и способности.
- Во-вторых, чтобы определить самые многообещающие аспекты дифференциации, мы должны идентифицировать связи между видами деятельности, поскольку некоторые переменные дифференцирования могут участвовать во взаимодействии нескольких видов деятельности. Так, надежность товара будет, по всей вероятности, результатом нескольких связанных друг с другом видов деятельности: контроля закупок от поставщиков на входе, навыка и мотивации производственных рабочих, контроля качества и тестирования товара.
- В-третьих, необходимо учитывать, насколько легко можно сохранить уникальность того или иного типа. Чем больше дифференциация ба-

зируется на ресурсах, специфических для фирмы, или навыках, подразумевающих сложную координацию большого числа людей, тем труднее будет конкурентам имитировать данный конкретный источник дифференциации. Так, предложенные пассажирам бизнес-класса более широкие кресла и большее количество места для ног являются источником дифференциации, который легко имитировать. Чрезвычайная же пунктуальность — более устойчивый источник дифференциации.

4. *Определите, где связаны друг с другом цепочки ценности фирмы и покупателя.* Цель дифференциации — обеспечить ценовую премию фирме. Для этого необходимо, чтобы дифференциация фирмы создавала ценность для потребителей. Создание ценности для покупателей потребует либо того, чтобы фирма снизила их затраты, либо того, чтобы она помогала клиентам дифференцировать их собственную продукцию. Так, проводя реорганизацию дистрибуции товаров на основе технологии «быстрого реагирования», компания *Procter & Gamble* радикально сократила время дистрибуции и повысила надежность доставки. Это позволило розничным продавцам уменьшить затраты на материальные запасы и одновременно повысить свою надежность в глазах покупателей благодаря снижению риска дефицита товара. Для того чтобы идентифицировать средства, при помощи которых фирма может создавать ценность для своих покупателей, необходимо локализовать связи между ее собственными видами деятельности и сокращением издержек и дифференциацией в рамках деятельности покупателей. Проанализировав эти взаимосвязи, можно оценить потенциальную прибыльность дифференциации. Дифференциация ценности, созданной для покупателя, представляет собой максимальную ценовую премию, которую тот готов заплатить. Если обеспечение своевременной доставки какого-либо компонента поставщиком стоит дополнительно $1 тыс. в месяц, но экономит автомобильной компании $6 тыс. в месяц благодаря сокращению материально-товарных запасов, расходов на складирование, стоимости погрузочно-разгрузочных работ, то изготовитель этого компонента может получить ценовую премию, которая существенно превысит затраты на дифференциацию.

Во вставке 9.4 продемонстрировано использование анализа цепочки ценности для выявления возможностей дифференциации, существующих у производителя металлических контейнеров.

АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ

Анализ возможностей дифференциации на основе цепочки ценности можно применить и к потребительским товарам. Только немногие потребительские товары используются непосредственно; как правило, покупатели вовлечены в целую серию действий, включающую в себя приобретение и покупку товара. Следовательно, даже если покупатель является потребителем, можно изобразить цепочку ценности, показывающую виды деятельности, в которых участвует потребитель при приобретении и использовании товара.

Если речь идет о товарах длительного пользования, то покупатели оказываются вовлеченными в длинную цепь действий, включающих в себя поиск, покупку, оплату, приобретение необходимых аксессуаров, использование товара, обслуживание и ремонт, а также избавление от пришедшего в негодность

ВСТАВКА 9.4

Анализ возможностей дифференциации, существующих у производителя металлических контейнеров

Индустрия металлических контейнеров характеризуется высокой конкуренцией, медленным ростом и низкой отраслевой прибылью. Потенциальные возможности дифференциации у металлических консервных банок невелики, а покупатели (особенно компании, производящие прохладительные напитки и консервированные пищевые продукты) очень влиятельны. Ясно, что эффективность затрат весьма существенна, но существуют ли возможности для установления преимущества за счет дифференциации? Анализ цепочки ценности может помочь производителю металлических консервных банок выявить прибыльные возможности дифференциации.

СТАДИЯ 1. Постройте цепочку ценности для фирмы и ее покупателей. Основные виды деятельности производителя консервных банок и его покупателей показаны на диаграмме далее.

СТАДИЯ 2. Определите факторы уникальности. Для каждого вида деятельности, связанной с изготовлением тары, можно предложить несколько вероятных переменных дифференциации. Примеры показаны на диаграмме.

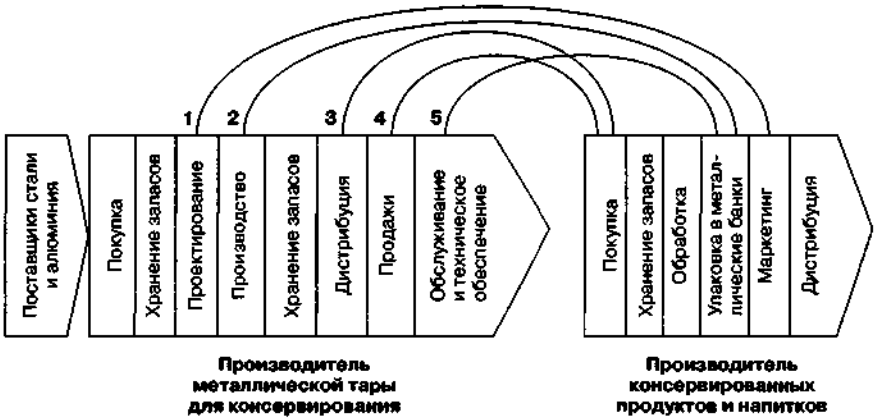
СТАДИЯ 3. Выберите основные переменные. Чтобы выбрать самые перспективные параметры, необходимо проанализировать внутренние сильные стороны компании. Если у фирмы прекрасные технические способности, то она могла бы проектировать и изготавливать товары, отвечающие строгим требованиям технических и проектных спецификаций, и предоставлять своим покупателям сложное техническое обслуживание. Если фирма обладает прекрасными способностями к логистике, то она может предложить быструю и надежную доставку, а также обмен электронными данными с покупателями.

СТАДИЯ 4. Выявите взаимосвязи. Чтобы понять, какая именно дифференциация будет представлять ценность для покупателей, определите связи между потенциальными способностями к специализации производителя консервных банок и потенциальными возможностями снижения затрат или углубления дифференциации в рамках цепочки ценности покупателя. На диаграмме показаны 5 таких связей.

Идентификация возможностей дифференциации с помощью связи цепочки ценностей фирмы и ее покупателей: производство металлической тары для консервирования.

товара. Сложные цепочки потребительской ценности дают огромный потенциал для установления связи с цепочкой ценности изготовителя, а также широкие возможности специализации посредством инноваций. Японские производители автомобилей, бытовых приборов и электроники имеют давнюю традицию наблюдения за тем, как их покупатели выбирают товар и пользуются им; полученную информацию они используют для создания дизайна товара и маркетинга. *Harley-Davidson* чрезвычайно эффективно добилась преимущества за счет специализации, тщательно изучив действия, совершаемые покупателями при выборе, покупке, использовании и поддержании в рабочем состоянии своих мотоциклов. Эта компания создает ценность для своих покупателей, предоставляя им возможность провести тест-драйв в местах дилерских продаж, финансирование, инструкцию по вождению, страхование, обслуживание и ремонт, возможность участвовать в различных мероприятиях клуба владельцев мотоциклов и спонсорстве состязаний для владельцев мотоциклов. Даже товары краткосрочного пользования вовлекают потребителя в целую серию различных видов деятельности. Рассмотрим продажу замороженных обедов: прежде чем съесть, его необходимо купить, привезти домой, извлечь из пакета, разогреть и подать на стол. После еды потребитель должен вымыть использованные блюда, тарелки и столовые приборы. Анализ цепочки ценности для

ВСТАВКА 9.4 (*ОКОНЧАНИЕ*)



1. Особый дизайн консервных банок может способствовать успеху маркетинга производителя консервированных продуктов и напитков.
2. Высокая толерантность производства помогает избежать простоев производственных конвейеров у производителя консервированных продуктов и напитков.
3. Частые и надежные доставки позволяют производителю консервированных продуктов воспользоваться своевременными поставками тары.
4. Эффективная система обработки заказа может снизить затраты покупателя на оформление заказа.
5. Компетентная технологическая помощь может увеличить эффективность использования завода, производящего консервированные продукты и напитки.

производителя замороженных пищевых продуктов должен выявить способы, посредством которых товар можно изготовить, упаковать и обеспечить его дистрибуцию, чтобы помочь потребителю совершить всю эту цепочку действий.

РЕЗЮМЕ

Привлекательность дифференциации по сравнению с низкими издержками как основы конкурентного преимущества заключается в ее потенциальной устойчивости. Она менее уязвима для изменений во внешней окружающей среде, ее труднее копировать.

Любой бизнес обладает огромным потенциалом для дифференциации. Она может осуществляться посредством физической специализации самого товара либо комплементарных услуг или быть нематериальной. Дифференциация выходит за рамки технологии, дизайна и маркетинга и включает в себя все аспекты взаимодействия фирмы со своими покупателями.

Суть преимущества за счет дифференциации заключается в том, чтобы повысить ценность предложения, воспринимаемую покупателем, за счет более эффективных либо более низких затрат, чем у конкурентов. Для этого фирма дол-

жна соотносить требования и предпочтения покупателей со своими собственными способностями создавать нечто уникальное.

Цепочка ценности — это полезная схема анализа преимущества за счет дифференциации. Анализируя, как именно формируется ценность для покупателей, и систематически оценивая каждый вид деятельности фирмы, направленный на дифференциацию, цепочка ценности позволяет увязать источники дифференциации и со стороны спроса, и со стороны предложения.

Для успешной дифференциации необходимо сочетать квалифицированный анализ и творческое воображение. И здесь нет никакого противоречия. Четкая схема анализа дифференциации может стать стимулом, рождающим творческие идеи.

ЧАСТЬ IV

ГЛАВА 10

Ни одна компания не перестает меняться... Каждое новое поколение должно встретиться с изменениями — на автомобильном рынке, в управлении предприятием и участии корпорации в жизни изменяющегося мира. Работа по созиданию продолжается.

Альфред П. Слоун-младший,
президент *General Motors* в 1923–1937 гг.,
председатель в 1937–1956 гг.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введени и цели
Жизненный цикл отрасли
Повышение спроса
Создание и распространение знаний
Насколько общий характер имеет модель жизненного цикла?
Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла
Дифференциация товара
Организационная демография и структура отрасли
Местоположение и международная торговля
Природа и интенсивность конкуренции
Ключевые факторы успеха и эволюция отрасли
Организационная адаптация и изменение
Эволюционная теория и организационное изменение
Проблема подрывных технологий
Управление двойными стратегиями
Формирование будущего
Подготовка к будущему: сценарный анализ
Резюме
Приложение: альтернативные подходы к классификации отрасли
Стратегическая матрица окружающей среды BCG
Классификация отраслей в соответствии с конкурентной динамикой

БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ В КОНТЕКСТЕ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ

ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Анализируя конкурентное преимущество в гл. 3, мы неоднократно подчеркивали, что конкуренция является динамическим процессом, при котором компании бьются за прирост конкурентного преимущества и видят, как оно улетучивается из-за имитаций и инноваций соперников. В результате этого процесса формируется окружающая среда отрасли, которая непрерывно изменяется под воздействием сил конкуренции. Это представление о конкуренции как о динамичном процессе противоположно статичному подходу в Модели пяти сил конкуренции Портера (см. гл. 3), который рассматривает структуру отрасли как устойчивую детерминанту интенсивности внутриотраслевой конкуренции. В реальной жизни структура отрасли постоянно развивается под воздействием как внешних сил: технологии, спроса и экономического роста, так и внутренних: конкурирующих стратегий фирм внутри отрасли. Фирмы, которые развивают способности и стратегии, приспособленные к условиям отрасли, растут и процветают, а те, которые к этому не готовы, вынуждены покинуть рынок. В этой главе мы рассмотрим вопрос, можем ли мы прогнозировать эволюцию отрасли. Я заявляю следующее: хотя каждая отрасль следует по уникальному пути развития, можно найти некоторые схожие модели, возникающие в результате общих движущих сил. Наша задача состоит в том, чтобы идентифицировать эти модели, движущие ими силы и их последствия для конкуренции и конкурентного преимущества.

Мы будем рассматривать жизненный цикл как схему изучения эволюции отраслей и для последующей их классификации по стадиям развития. При этом

возникают два вопроса. Во-первых, является ли жизненный цикл отрасли надежным и полезным описанием процесса эволюции отрасли? Во-вторых, имеет ли практическое значение классификация отраслей по стадиям развития (или по другому признаку)? Что касается последнего вопроса, то я утверждаю, что цель классификации отраслей состоит не в том, чтобы игнорировать их уникальные особенности, а в том, чтобы помочь нам выявить ключевые факторы, определяющие стратегический характер отрасли.

Мы изучаем эволюцию отрасли, чтобы управлять происходящими изменениями. Это потребует от нас прогнозирования будущих изменений во внешней среде фирмы, чтобы мы могли не только *приспосабливаться к изменениям*, но и выявлять возможности, позволяющие *формировать* окружающую среду фирмы.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- распознавать различные стадии развития отрасли и понимать, какие факторы влияют на процессы эволюции отрасли;
- идентифицировать ключевые факторы успеха, ассоциирующиеся с отраслями на разных стадиях развития;
- идентифицировать стратегии, организационные структуры и системы управления, соответствующие различным стадиям развития отрасли;
- использовать сценарный метод для исследования будущего отрасли;
- учитывать задачи, связанные с управлением организационными изменениями.

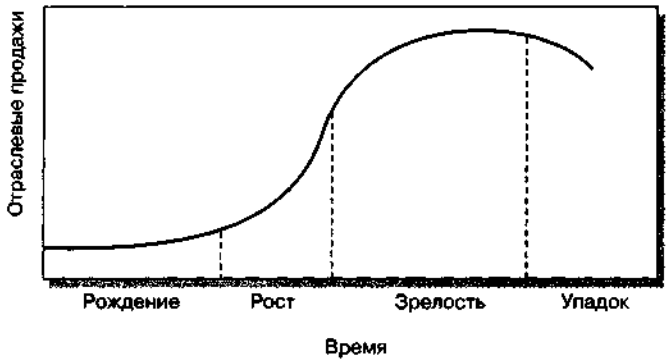


РИСУНОК 10.1
Жизненный цикл отрасли

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОТРАСЛИ

Одной из самых широко известных и долгоживущих концепций маркетинга является понятие о жизненном цикле товара.[1] Товары рождаются, их продажи растут, они достигают зрелости, затем угасают и в конечном счете умирают. Если у товаров есть свой собственный жизненный цикл, то имеется он и у отраслей, производящих эти товары. Жизненный цикл отрасли — это эквивалент жизненного цикла товара со стороны предложения. Если отрасль связана с производством ассортимента товаров, у нее, по всей вероятности, будет более продолжительный жизненный цикл, чем у отрасли с единичным товаром. Например, хотя предположительный жизненный цикл 128-битовых видеоприставок «PlayStation2», «Xbox», и «Gamecube» составляет несколько лет, жизненный

цикл индустрии видеоигр берет начало в 1977 г., с момента первого выпуска «Atari 2600».

Жизненный цикл включает в себя четыре фазы: *рождение (или появление)*, *рост*, *зрелость* и *спад*. (см. рис. 10.1). Прежде чем рассматривать особенности каждой из этих стадий, давайте исследуем силы, приводящие к развитию отрасли. Фундаментальное значение имеют два фактора: повышение спроса и производство и распространение знаний.

ПОВЫШЕНИЕ СПРОСА

Жизненный цикл и его стадии определяются прежде всего изменениями в темпе роста промышленности в течение времени. Характерным профилем является S-образная кривая роста.

- *На стадии зарождения* продажи невелики и степень проникновения на рынок низка, поскольку товары отрасли малоизвестны и покупателей немного. Новизна технологии, малый масштаб производства и недостаток опыта означают высокие издержки и низкое качество. Покупатели новых товаров, как правило, принадлежат к категории людей с высокими доходами, ориентированных на новизну и толерантных к риску.
- *Стадия роста* характеризуется ускоренным проникновением на рынок, поскольку технология изготовления товара становится более стандартизированной и цена на него снижается. Товар переходит со специализированного рынка товаров для богатых покупателей на рынок товаров массового спроса.
- Повышение степени насыщения рынка знаменует наступление *стадии зрелости* и замедление роста, поскольку спрос на новые изделия уступает место замещаемому спросу. Как только насыщение достигает своего предела, спрос полностью становится замещающим: либо вследствие прямого замещения (покупатели заменяют старые изделия такими же новыми), либо путем косвенного замещения (новые покупатели приходят на смену старым).
- Наконец, когда новые отрасли, производящие более технологически совершенные товары-субституты, бросают вызов интересующей нас отрасли, она вступает в *стадию спада*.

СОЗДАНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЗНАНИЙ

Вторая движущая сила жизненного цикла отрасли — знания. Новое знание в форме инновационного товара отвечает за рождение отрасли, а двусторонний процесс создания и распространения знаний оказывает основное влияние на эволюцию отрасли.

На стадии рождения товара технология развивается очень быстро. Доминирующей технологии не существует, и конкурирующие технологии соперничают, стремясь привлечь к себе внимание. Конкуренция идет прежде всего между альтернативными технологиями и проектными конфигурациями.

- Первые годы существования автомобильной промышленности были отмечены конкуренцией между различными источниками энергии (паровым двигателем и бензиновым двигателем внутреннего сгорания), системами передач, системами охлаждения (воздушной и водяной), и радикально отличающимися системами управления и торможения.

- Первые годы отрасли домашних компьютеров характеризовались конкуренцией между различными системами хранения данных (на магнитных лентах или гибких дискетах), визуальными дисплеями (телевизионными приемниками и специальными мониторами), операционными системами PM, DOS и Apple II) и микропроцессорами.

Доминирующий дизайн и технические стандарты

Результатом конкуренции между соперничающими проектами и технологиями обычно является конвергенция отрасли на основе *доминирующего дизайна* — структуры товара, определяющей внешний вид, функциональность и метод производства товара, которые впоследствии берутся на вооружение всей отраслью в целом:

- запуск в производство персонального компьютера *IBM* в 1981 г. установил параметры базовой конструкции, а также основной технический стандарт, который в конечном счете стал доминировать в отрасли (так называемый стандарт «Wintel»);
- запуск в производство в 1924 г. немецкой компанией *Ur-Leica* фотоаппаратов «Leica», работающих на 35-миллиметровой пленке и разработанных Оскаром Барнаком, должен был бы определить доминирующий дизайн, однако он стал таковым только тогда, когда компания *Canon* начала серийный выпуск фотоаппаратов, основанных на внешнем виде «Leica», который до сих пор доминирует в фотографии;[2]
- когда Рей Крок открыл свой первый ресторан гамбургеров *McDonald's* в Иллинойсе в 1955 г., он создал то, что в скором времени стало доминирующим дизайном в индустрии ресторанов быстрого питания. Его основными характеристиками являются ограниченное меню, отсутствие официантов, возможность поесть прямо в ресторане или взять еду с собой, расположение на оживленных дорогах в расчете на посетителей на автомобилях и система франшиз как форма собственности и контроля.

Доминирующий дизайн может воплощать в себе технический стандарт, а может и не воплощать. Персональные компьютеры компании *IBM* сделали операционную систему MS-DOS и микропроцессор серии Intelx86 техническим стандартом для ПК. Напротив, «Boeing-707» был доминирующим дизайном для больших пассажирских реактивных самолетов, но не устанавливал отраслевых стандартов в аэрокосмической технологии, где стали доминировать последующие поколения самолетов. Технические стандарты появляются там, где есть *сетевые эффекты* — потребность пользователей так или иначе объединяться друг с другом. Там, где присутствует сетевой эффект, каждый покупатель стремится выбирать ту же технологию, что и все остальные, чтобы не оказаться в одиночестве. Доминирующий дизайн может обеспечить сети определенные выгоды — если все компании придерживаются одинаковой архитектуры, то можно быстрее внедрять инновации, а отраслевые поставщики могут воспользоваться эффектом масштаба. Однако в отличие от патентованного технического стандарта, фирма, устанавливающая доминирующий дизайн, не получает на него право собственности. Следовательно, за исключением некоторого преимущества первопроходца, установление доминирующего дизайна вовсе не обязательно влечет за собой преимущество с точки зрения прибыли.

У моделей бизнеса, точно так же, как у товаров, существует доминирующий дизайн. На многих новых рынках конкуренция идет именно между соперничa-

ющими *бизнес-моделями*. Такая конкуренция была особенно заметна на этапе зарождения электронной коммерции во время «неистовства» dot.com в 1998–2000 гг. Например, пионерами онлайновой продажи бакалейных товаров стали такие компании dot.com, как *Webvan* и *Peapod*. Однако вскоре они проиграли таким розничным продавцам, как *Albertson's* и *Giant*, которые совмещали реальную и онлайновую торговлю. Сражение между конкурирующими бизнес-моделями разворачивается и в индустрии цифровых музыкальных записей, где звукозаписывающие компании, имеющие собственные сайты с возможностью загрузки музыкальных записей (например, *Sony* и *Universal's Pressplay*), конкурируют с «MusicStore» компании *Apple* и такими услугами по распространению звукозаписей в файловом формате, как KaZaA.

От инновационного товара к инновационному процессу

Появление доминирующего дизайна отмечает важный перелом в эволюции отрасли. Как только отрасль сплачивается на основе ведущей технологии и дизайна, происходит сдвиг от радикальных инноваций товара к постепенным. Возможно, что этот переход необходим для того, чтобы отрасль вступила фазу роста: повышение степени стандартизации уменьшает риск для покупателей и поощряет фирмы вкладываться в производство. Смещение акцента с дизайна на производство обычно ведет к повышенному вниманию к инновационным процессам, поскольку фирмы стремятся сократить затраты и увеличить надежность продукта на основе крупномасштабных методов производства (см. рис. 10.2). Сочетание совершенствования процесса, модификации дизайна и экономии за счет масштаба приводит к снижению затрат и увеличению наличия товаров, что ведет к ускорению проникновения на рынок. Во вставке 10.1 в качестве примера, иллюстрирующего эти модели развития, приведена история автомобильной промышленности.

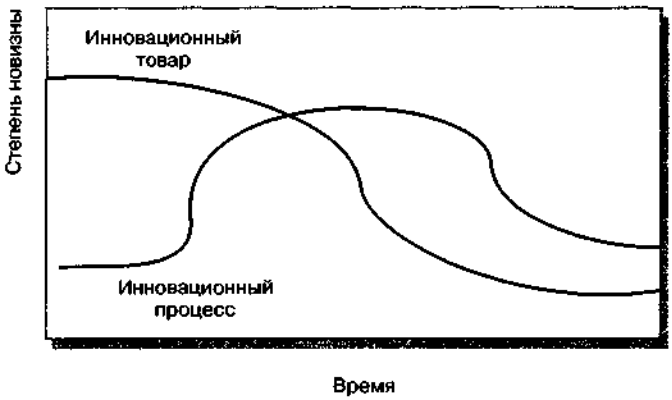


РИСУНОК 10.2

Инновация товара и инновация процесса с течением времени

Распространение знаний важно и с точки зрения покупателей. В течение жизненного цикла потребители становятся все более и более информированными. Поскольку они приобретают большую осведомленность относительно характеристик работы товаров конкурирующих изготовителей, они могут гораздо лучше судить о соотношении цены и качества и становятся более чувствительными к цене.

ВСТАВКА 10.1

Эволюция автомобильной промышленности

Период 1890–1910 гг. ознаменовался самыми быстрыми инновациями товаров в автомобильной промышленности. Начиная с 1886 г., когда Карл Бенц получил патент на трехколесный экипаж с мотором, волна технического прогресса охватила Германию, Францию, США и Великобританию. Новые разработки включали:

- первый четырехтактный четырехцилиндровый двигатель (созданный Карлом Бенцем в 1890 г.);
- спидометр (*Oldsmobile*, 1901 г.);
- автоматическую коробку передач (*Packard*, 1904 г.);
- электрические фары (*General Motors*, 1908 г.);
- цельностальной корпус (*General Motors*, 1912 г.).

«Model T» компании *Ford*, представленная в 1908 г., с установленным впереди двигателем с водяным охлаждением и приводом с коробкой передач, сцеплением и задним приводом, определила доминирующий дизайн для всей промышленности. В течение всего XX в. шла постепенная конвергенция автомобильной технологии и дизайна. Главным показателем этой тенденции было постепенное устранение нетрадиционных технологий и дизайнов. «Жук» компании *Volkswagen* стал последним серийно выпускаемым автомобилем с расположенным сзади двигателем с воздушным охлаждением. Компания *Citroën* отказалась от производства специфических подвесок и тормозных систем. Доминирующими стали четырехтактные двигатели с четырьмя или шестью действующими цилиндрами. Национальные различия сглаживались по мере того, как американские автомобили становились меньше по размеру, а японские и итальянские автомобили – больше. Падение «железного занавеса» уничтожило последние барьеры нонконформизма: к середине 1990-х гг. двухтактные автомобили «Wartburg» и «Trabant», выпускаемые в Восточной Германии, могли заинтересовать только коллекционеров. Увеличение сходства между автомобилями вылилось в то, что в 2000 г. компания *General Motors* выбросила на рынок беспроводное устройство на основе телефона, предназначенное для того, чтобы владельцы автомобилей могли отыскать свои машины на автостоянках.

Как только скорость появления инновационных товаров замедлилась, количество инновационных процессов резко пошло вверх. В октябре 1913 г. Форд открыл в Хайлэнд-Парк сборочный завод, основанный на революционных методах производства, взаимозаменяемых частях и движущемся конвейере сборочной линии. В течение одного года время сборки шасси сократилось с 12 ч и 8 мин до 1 ч и 33 мин. Цена «Model T» упала с $628 в 1908 до $260 в 1924 г. С 1908 по 1927 г. было произведено более чем 15 млн автомобилей «Model T».

Второй революционной инновацией процесса в автомобильном производстве стала концепция «бережливого производства» компании *Toyota*, включающая в себя жестко интегрированную систему «вытягивания» производства, выражающуюся в четком графике, бригадной работе, гибком производстве и всеобщем управлении качеством (TQM). В 1970-х и 1980-х гг. «бережливое производство» получило широкое распространение в мировом автомобилестроении точно так же, как система массового производства *Ford* преобразовала всю промышленность за полстолетия до этого.

ИСТОЧНИКИ: www.daimlerchrysler.com; www.ford.com.

НАСКОЛЬКО ОБЩИЙ ХАРАКТЕР ИМЕЕТ МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА?

До какой степени все отрасли демонстрируют эту модель жизненного цикла? Для начала можно отметить широкие вариации продолжительности жизненного цикла в разных отраслях:

- фаза рождения американской железнодорожной промышленности растянулась от создания первой железной дороги в Балтиморе и Огайо в 1827 г. до начала фазы роста в 1870-х гг. К концу 1950-х гг. эта отрасль уже переживала фазу спада;
- стадия рождения американской автомобильной промышленности продолжалась около 25 лет начиная с 1890-х гг., пока не началась стадия роста в 1913–1915 гг. Зрелость, знаменовавшаяся замедлением роста, наступила в середине 1950-х гг.;
- что касается индустрии персональных компьютеров, то фаза рождения продолжалась примерно четыре года, вплоть до бурного роста в 1978 г. С 1978 по 1983 г. на отрасль обрушилась лавина новых и признанных фирм. К концу 1984 г. появились первые признаки зрелости: рост приостановился, возникли избыточные мощности и отрасль начала консолидироваться вокруг нескольких компаний; однако отрасль сохраняла свою силу до конца 1990-х гг.;
- индустрия компакт-дисков, которые появились на рынке в 1984 г., почти мгновенно прошла путь от рождения до фазы роста. К 1988 г. в Соединенных Штатах продажи CD существенно превзошли продажи обычных альбомов грамзаписей. Рынок созревал в течение 1990-х гг. и пошел на спад в 2000 г., когда непосредственное скачивание цифровых музыкальных записей пришло на смену продаже компакт-дисков.

Со временем наметилась тенденция к сжатию жизненных циклов. Это стало очевидным для всех видов бытовой электроники, средств связи и фармацевтических препаратов. В электронной коммерции жизненные циклы стали еще более короткими. Такие сферы бизнеса, как онлайновые азартные игры, онлайновые аукционы B2B и услуги онлайновых туристских агентств, прошли путь от начального зарождения к явной зрелости всего за несколько лет. Такое сокращение времени потребовало радикального переосмысления стратегий и процессов управления — «конкуренции за интернет-время», как назвали эту задачу Майкл Кузумано и Дэвид Иоффе.[3]

Отрасли различаются и по моделям развития. Отрасли, обеспечивающие базовые потребности: строительство жилья, обработку продуктов питания и изготовление одежды, возможно, никогда не войдут в фазу спада, потому что устаревание таких потребностей маловероятно. Некоторые отрасли могут претерпевать омоложение в процессе жизненного цикла. В 1960-е гг. мировая индустрия мотоциклов в США и Европе находилась в состоянии спада, но она вернулась на фазу роста благодаря притоку новых японских моделей, что стимулировало использовать мотоциклы во время отдыха. Производство телевизоров многократно переживало возрождение: за стадией зрелого рынка черно-белых телевизоров последовал бум на цветные телевизоры; спрос на компьютерные мониторы и видеоигры запустил еще один цикл, а появление телевизоров с плоским экраном в 2002–2004 гг. вызвало еще одну фазу роста. Подобные волны инноваций оживили и розничную торговлю (см. рис. 10.3). Это омоложение жизненного цикла продукта не является естественным явлением — оно возникает в результате деятельности компаний, сопротивляющихся наступлению стадии зрелости с помощью радикального обновления товара или развития новых рынков.

В разных странах отрасль, по-видимому, будет находиться на различных стадиях своего жизненного цикла. Хотя американский автомобильный рынок переживает раннюю стадию фазы спада, рынки в Китае, Индии и России — на фазе роста. Многонациональные компании могут эксплуатировать такие

различия: разрабатывать новые товары и предлагать их сначала на рынках индустриально-развитых стран, а затем, после наступления фазы зрелости, переключаться на другие, растущие рынки. В автомобильной промышленности и индустрии производства упаковок для консервирования сохранение фазы роста рынка обеспечивается за счет переброски целых заводов из Северной Америки и Западной Европы в Латинскую Америку, Восточную Европу и Азию.[4]

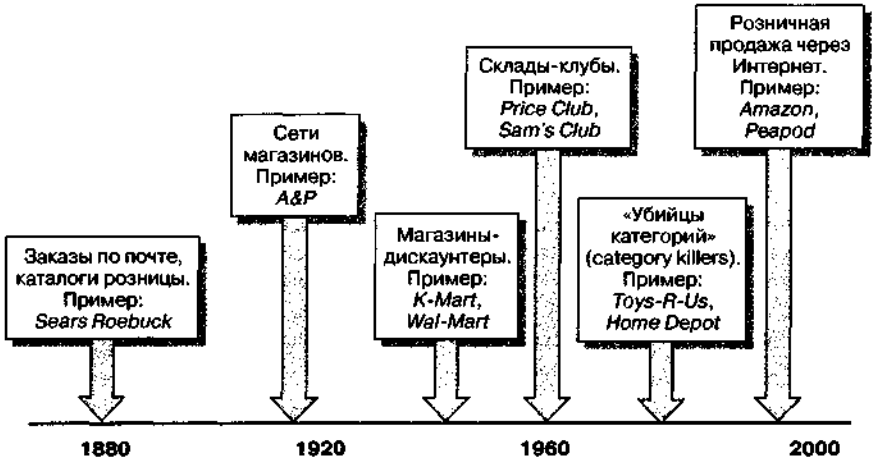


РИСУНОК 10.3

Инновация и обновление в жизненном цикле отрасли: розничная торговля

СТРУКТУРА, КОНКУРЕНЦИЯ И ФАКТОРЫ УСПЕХА В ТЕЧЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Изменения роста спроса и технологий в течение жизненного цикла влияют на структуру отрасли, конкуренцию и источники конкурентного преимущества (ключевые факторы успеха). В табл. 10.1 суммированы основные особенности каждой стадии жизненного цикла отрасли.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ТОВАРА

Возникающие отрасли характеризуются широким разнообразием типов товара, что отражает диверсификацию технологий и дизайнов, и отсутствием соответствия требованиям клиентов. Во время фаз роста и зрелости стандартизация способствует усилению однородности товаров, в результате чего товар приобретает статус товара массового спроса, если производители не изыскивают новых направлений дифференциации — в отношении параметров маркетинга, вспомогательных услуг (кредитования, послепродажного обслуживания) и модификации самого товара.[5] Особенностью рынков персональных компьютеров, кредитных карт, брокерских ценных бумаг и доступа в Интернет является то, что перечисленные товары все больше приобретают статус товаров широкого потребления, для которых выбор покупателей определяется прежде всего ценой.

Таблица 10.1. Эволюция отраслевой структуры и конкуренции на протяжении жизненного цикла

	РОЖДЕНИЕ	РОСТ	ЗРЕЛОСТЬ	СПАД
Спрос	Ограниченный покупателями — авангардом, имеющим высокий доход	Ускоренное проникновение на рынок	Массовый рынок, замена/повторные покупки. Хорошо осведомленные и чувствительные к цене покупатели	Устаревание
Технология	Конкурирующие технологии. Быстрое появление инновационных товаров	Стандартизация на основе доминирующей технологии. Быстрое появление инновационных процессов	Повсеместное распространение технических ноу-хау: стремление к технологическому усовершенствованию	Малочисленные инновации в области товаров и процессов
Товары	Низкое качество. Широкий спектр характеристик и технологий. Частые изменения в дизайне	Дизайн и качество улучшаются. Появляется доминирующий дизайн	Тенденция превращения в товар массового потребления. Попытки дифференцироваться с помощью брендинга, качества и комплектации	Предметы потребления соответствуют нормативным стандартам: трудное и нерентабельное дифференцирование
Производство и сбыт	Короткий производственный цикл. Высококвалифицированный труд. Специализированные каналы сбыта	Дефицит мощностей. Массовое производство. Конкуренция за дистрибуцию	Появление излишка производственных мощностей. Производство подразумевает менее квалифицированный труд. Длинные производственные циклы. Дистрибьюторы обслуживают меньше линий товара	Хронические излишки производственных мощностей. Возрождение специальных каналов сбыта
Торговля	Производители и покупатели в передовых странах	Экспорт товаров из развитых стран в остальные страны мира	Производство перемещается в страны, только что вступившие на путь индустриализации, а затем в развивающиеся страны	Экспорт из стран с самыми низкими издержками на заработную плату
Конкуренция	Мало компаний	Вход, слияния компаний и выход	Разорение мелких компаний. Усиление ценовой конкуренции	Ценовые войны, уход с рынка
Ключевые факторы успеха	Инновационные товары. Установление устойчивого имиджа фирмы и ее продукции	Производственный дизайн. Доступ к дистрибуции. Создание сильного бренда. Быстрая разработка товаров. Инновационные процессы	Эффективность затрат с помощью интенсивного использования капитала, эффекта масштаба и низких затрат на старте. Высокое качество	Низкие накладные расходы. Выбор покупателя. Подача сигналов о верности своим обязательствам. Возможности рационализации

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕМОГРАФИЯ И СТРУКТУРА ОТРАСЛИ

Эволюция отрасли связана с высоким уровнем затрат на вход и выход и со значительными изменениями в составе фирм. *Организационная экология,* основанная Майклом Хэннаном, Джоном Фрименом и Гленом Кэрроллом, подходит к развитию отраслей промышленности с точки зрения дарвиновского процесса отбора, когда размер и состав популяции фирм в отрасли определяются во время создания фирм и отбора, в ходе которого они конкурируют за выживание.[6] Давайте укажем на некоторые основные открытия, сделанные организационными экологами относительно эволюции отрасли:

- Количество фирм в отрасли быстро увеличивается на ранних стадиях жизненного цикла отрасли. Первоначально отрасль может осваиваться всего лишь несколькими фирмами. Однако после того, как эти фирмы

приобретают законный юридический статус, уровень банкротств снижается, а количество учреждаемых фирм растет. Новые участники имеют самое разное происхождение. Одни – это компании-новички (участники «de novo»), другие – уже зарекомендовавшие себя фирмы из смежных отраслей, диверсифицирующие свою деятельность (участники «de alio»). В американской автомобильной промышленности в начале XX в. было несколько сотен производителей,[7] в то время как в индустрии производства телевизионных приемников в 1951 г. работало лишь 92 компании.[8]

- При наступлении фазы зрелости число фирм начинает уменьшаться. Очень часто отрасли проходят один или несколько этапов «потрясений» (shakeout) – разорения мелких фирм, уровень банкротств резко возрастает. После этого показатель приходящих на рынок и уходящих с него фирм падает, а показатель выживших фирм существенно возрастает.[9] Фаза потрясений, сопровождающаяся интенсивным поглощением и слиянием компаний, а также уходом фирм с рынка, происходит в среднем раз в 29 лет в течение жизненного цикла и приводит к сокращению численности производителей в два раза.[10] В американской шинной индустрии число игроков увеличилось в течение первых 25 лет, прежде чем наступила эпоха консолидации, толчком к которой обычно становятся технологические и стратегические изменения в самой отрасли.[11]
- Поскольку отрасли постепенно становятся все более концентрированными, а ведущие фирмы фокусируются на массовом рынке, может наступить новая фаза прихода фирм на рынок, когда новые участники добьются преимущества за счет использования возможностей, существующих в периферийных областях рынка. Примером такого «разделения ресурсов» является американская пивоваренная промышленность. Как только массовый рынок оказался во власти горстки национальных пивоваренных компаний, возникли возможности для новых участников – пивоваренных мини-заводов и пивных пабов, производящих собственное пиво, которые позволили им утвердиться в специализированных нишах.[12]

Однако генерализация – вещь опасная. Экономия на масштабе производства и входные барьеры играют главную роль в формировании эволюционного пути различных отраслей. В большинстве отраслей зрелость связана с усилением концентрации, однако там, где технология становится более доступной, капиталоемкие виды деятельности можно осуществлять за счет аутсорсинга или снижается степень дифференциации товаров, концентрация может уменьшаться (как это происходит в индустрии кредитных карт, телевещании и в отрасли замороженных пищевых продуктов). Некоторые отрасли, особенно те, где первопроходец получает серьезную патентную защиту, могут начинать с состояния, близкого к монополии, а затем становятся все более и более конкурентными. Производство копировальных устройств изначально было монополией *Xerox Corporation*, и только в начале 1980-х гг. отрасль претерпела преобразования из-за волн пришедших в нее фирм. Отрасли, в которых «победитель получает все» – индустрия игровых приставок, например, – могут сохранять состояние, близкое к монополии или жесткой олигополии, на протяжении всего жизненного цикла.

МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ И МЕЖДУНАРОДНАЯ ТОРГОВЛЯ

Жизненный цикл отрасли связан с изменениями в модели торговли и прямых инвестиций, которые в совокупности ведут к международной миграции производства.[13] Теория жизненного цикла торговли и прямых инвестиций основана

на двух предположениях. Во-первых, спрос на новые товары появляется сначала в передовых промышленно-развитых странах Северной Америки, Западной Европы и Японии, а затем распространяется по всему миру. Во-вторых, с наступлением фазы зрелости товары требуют меньшего объема инвестиций в технологию и менее сложных навыков. В результате проявляется следующая модель развития:

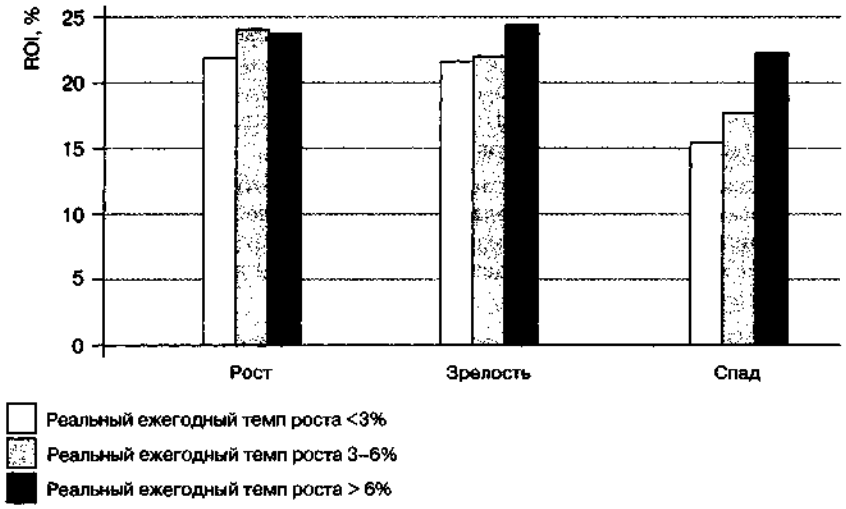
1. Новые отрасли берут начало в странах с высоким уровнем дохода (традиционно в Соединенных Штатах, но теперь все чаще в Японии и Западной Европе) из-за наличия рынка и доступности научно-технических ресурсов.
2. Поскольку спрос на других рынках тоже начинает расти, первоначально они обслуживаются за счет экспорта.
3. Продолжающийся рост внешних рынков и снижение потребности в инвестировании в технологии и сложных трудовых навыках определяют привлекательность производства в странах, только что вступивших на путь индустриализации. Передовые промышленно развитые страны начинают импортировать товар.
4. С наступлением фазы зрелости сокращается потребность в квалифицированных производственных рабочих, а товар все сильнее начинает восприниматься как товар массового спроса, поэтому производственная деятельность в поисках дешевой рабочей силы все чаще перемещается в развивающиеся страны.

Например, в индустрии бытовой электроники на первых порах господствовали Соединенные Штаты и Германия. В начале 1960-х гг. производство переместилось в Японию. В 1980-е гг. мы стали свидетелями возвышения новых ведущих экспортеров: Кореи, Гонконга и Тайваня. К середине 1990-х гг. сборочные линии переместилось в страны с более низкой заработной платой: Китай, Филиппины, Таиланд, Мексику и Бразилию. Мы еще вернемся к вопросам конкурентоспособности национальных экономик в гл. 14.

ПРИРОДА И ИНТЕНСИВНОСТЬ КОНКУРЕНЦИИ

Конкуренция на протяжении жизненного цикла отрасли может изменяться по двум направлениям. Во-первых, происходит сдвиг от неценовой к ценовой конкуренции. Во-вторых, усиливается интенсивность конкуренции, что ведет к сокращению маржи. На стадии рождения, когда конкуренты сражаются за технологическое лидерство, соперничество сосредоточивается на технологии и дизайне. Валовая прибыль может быть высокой, но капитальные инвестиции в инновации и развитие рынка снижают доход на инвестированный капитал. Фаза роста в большей степени благоприятствует прибыльности, поскольку рыночный спрос опережает отраслевые мощности, особенно если постоянные участники рынка защищены барьерами входа. С наступлением фазы зрелости усиливающаяся стандартизация товара стимулирует ценовую конкуренцию. Насколько интенсивной будет эта конкуренция, во многом зависит от соотношения между производственными мощностями и спросом и степени международной конкуренции. Если говорить о таких индустриях, как розничная торговля продуктами питания, авиаперевозки, производство мотоциклов, металлургия, нефтеочистительная отрасль и страхование, то зрелость всегда ассоциировалась с сильной ценовой конкуренцией и низкой прибыльностью. В индустрии же домашних моющих средств, сухих завтраков, косметических средств и инвестиционном банковском деле высокий уровень

концентрации продавцов и сохранение специализации продукции приводили к положительной экономической прибыли. Фаза спада почти всегда связана с сильной ценовой конкуренцией (превращающейся иногда в разрушительные ценовые войны) и неудовлетворительными показателями прибыли. Во многих отраслях избыточные мощности и присутствие зарубежных компаний являются основными факторами усиления ценовой конкуренции. Однако этим тенденциям можно противостоять: отрасли могут стать более структурированными, поскольку фирмы, занимающие прочное положение на рынке, идут по пути специализации и формируют устойчивые альянсы.[14] Изменение прибыльности в течение всего жизненного цикла отрасли показано на рис. 10.4.



ИСТОЧНИК: R. D. Buzzell and B. T. Gale, The PIMS Principles (New York: Free Press, 1987): 58. © 1987 by the Free Press, a division of Simon Schuster Adult Publishing Group. All rights reserved.

РИСУНОК 10.4

Доход на инвестированный капитал на различных стадиях жизненного цикла отрасли

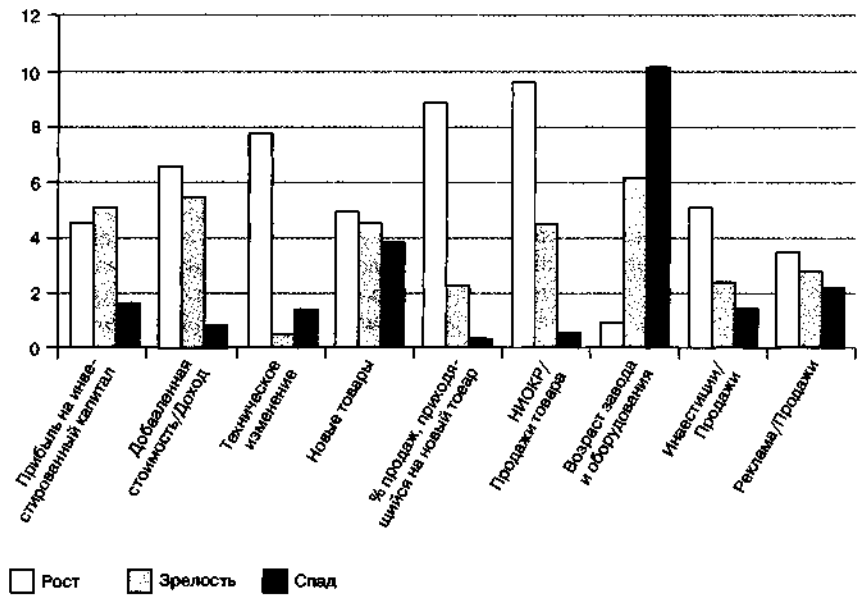
КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА И ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ

Изменения в структуре отрасли, спросе и технологических требованиях в течение жизненного цикла отрасли имеют большое значение для главных источников конкурентного преимущества на каждой стадии эволюции отрасли.

- Стадия внедрения нового товара закладывает фундамент для входа на рынок и последующего успеха. Однако вскоре знаний самих по себе оказывается недостаточно. По мере того как отрасль начинает свое развитие, а технологическая конкуренция усиливается, к новой фирме начинают предъявлять и другие требования. При переходе от первого поколения товара к последующим требуются все более крупные инвестиции, вследствие чего финансовые ресурсы приобретают все бóльшую важность. Возможности по разработке новых изделий необходимо подкреплять способностями к производству, маркетингу и дистрибуции.

Поэтому в зарождающейся отрасли фирмы должны поддерживать свои инновации посредством широкого спектра вертикально интегрированных способностей.

- Как только наступает фаза роста, главной задачей становится увеличение масштаба. По мере того как рынок расширяется, фирма должна приспособить дизайн своих товаров и свои производственные мощности к крупномасштабному производству. Как показано на рис. 10.5, инвестиции в НИОКР, основные фонды и оборудование, продажи, как правило, остаются весьма значительными в течение всей фазы роста. Для использования увеличивающихся производственных мощностей исключительно важно получить доступ к сбыту. В то же самое время напряжение, вызванное организационным ростом, создает потребность в развитии административных и стратегических навыков самой фирмы. Мы рассмотрим эти проблемы в гл. 11.
- На стадии зрелости конкурентное преимущество все чаще сводится к поискам эффективности затрат, по крайней мере так происходит в тех сформировавшихся отраслях промышленности, которые ориентированы на производство товаров массового спроса. Эффективность затрат вследствие эффекта масштаба, низкой заработной платы и низких накладных расходов является основным фактором успеха. На рис. 10.5 показано, что затраты на НИОКР, капитальные инвестиции и маркетинг на фазе зрелости ниже, чем на фазе роста.



ПРИМЕЧАНИЕ: на рисунке показаны стандартные методы оценки каждой переменной бизнеса на каждой стадии жизненного цикла.

ИСТОЧНИК: C. Anderson and C Zeitham, «Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy and Business Performance», Academy of Management Journal 27 (1984): 5–24.

РИСУНОК 10.5

Различия в стратегии и деятельности между фирмами на различных стадиях жизненного цикла отрасли

- Наступление фазы спада открывает возможности для беспощадной ценовой конкуренции. Вопрос о том, есть ли у фирмы конкурентное преимущество, становится второстепенным по сравнению с важностью сохранения стабильной среды отрасли. Следовательно, стратегии компании направлены на то, чтобы поощрять организованный выход отраслевых мощностей и создавать сильную позицию по отношению к остаточному рыночному спросу. Более подробно мы поговорим о стратегических проблемах зрелых и угасающих отраслей в гл. 12.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ И ИЗМЕНЕНИЕ

В гл. 1 я подчеркивал важность *соответствия*. Для того чтобы компания добилась успеха, ее стратегии и организационные структуры должны быть адаптированы к окружающей отрасли среде. Эта концепция соответствия происходит из *ситуационных* подходов к теории организации.[15] Эволюция отрасли бросает менеджерам вызов: стратегия и структура должны не отставать от темпа изменений внешней окружающей среды. Поскольку темп эволюции отрасли убыстряется, то задача организационных изменений становится все более неотложной.

ЭВОЛЮЦИОННАЯ ТЕОРИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Теории организационной эволюции по большей части произошли из биологических теорий эволюции. Организации, подобно биологическим видам, приспосабливаются к внешним изменениям посредством *изменчивости, отбора и закрепления изменений*. Самый важный вопрос, который разделяет теоретиков по организационным изменениям на разные лагеря, — это уровень, на котором происходят эти эволюционные процессы.

- *Организационные экологи* делают акцент на эволюции на уровне отрасли. Отдельные организации обладают *инерцией* — сопротивлением к изменениям, которое сопровождается процессами институционализации.[16] Следовательно, эволюционные процессы работают на уровне отрасли. Процесс конкуренции — *это механизм отбора*, в ходе которого организации, характеристики которых соответствуют требованиям окружающей среды, выживают, а организации, характеристики которых не соответствуют им, устраняются посредством поглощения или ликвидации. Отсюда следует, что эволюция отрасли включает в себя изменение популяции компаний. Как мы увидим позднее, множество эмпирических исследований подтверждают предположение о том, что эволюция отрасли достигается за счет не столько адаптации самих компаний к внешним изменениям, сколько за счет изменения состава компаний.[17]
- *Эволюционные теоретики* (например, Нельсон и Винтер) полагают, что эволюция происходит на уровне отдельных организаций, где процесс изменчивости, отбора и сохранения имеет место на уровне *организационной рутины*.[18] Как уже говорилось в гл. 5, эти образцы координированной деятельности представляют собой основу для организационных способностей. Хотя эволюционные теоретики полагают, что фирма адаптируется к внешним изменениям посредством поиска новых рутинных процедур,

воспроизводства успешных из них и отказа от неудачных, такая адаптация не является ни быстрой, ни бесплатной. Поиск новых рутинных процедур вызван снижением эффективности; когда компании работают эффективно, у них нет стимулов для изменений. Следовательно, компании попадаются в *«ловушку компетентности»*[19], когда их «основные способности становятся основной причиной их организационной жесткости».[20]

Хотя обе ведущие школы организационного развития подчеркивают препятствия для организационной адаптации, компании могут модифицироваться и действительно изменяются. С середины 1920-х гг. *General Motors* лидирует в мировой автомобильной промышленности. *Siemens* является ведущим игроком в немецкой телекоммуникационной отрасли начиная с основания *Telegraphen-Bau-Anstalt* фон Сименсом и Хальске в 1847 г. Компании *Exxon* (ныне *Exxon Mobil*) и *Royal Dutch/Shell* доминируют в нефтяной промышленности на протяжении почти всего XX в.

Однако эти компании представляют собой исключения. Из всех компаний, перечисленных в первом списке *Dow Jones Industrial Average* в 1896 г., ныне в этом списке упоминается только *General Electric*. Понятно, что организационные изменения — вещь сложная; они требуют создать новые способности; они угрожают существованию властных структур и требуют изменений на уровне команды топ-менеджеров.[21]

Способность фирмы адаптироваться к внешним изменениям зависит от природы этих изменений. Некоторые особенности эволюции отрасли повторяют предсказуемый образец жизненного цикла. Однако изменение ключевых факторов успеха может означать, что фирмы, бывшие успешными на одной фазе развития отрасли, вероятно, должны будут приобрести совершенно иные ресурсы и способности для того, чтобы добиться успеха на последующей фазе развития. Маркидес и Джероски указывают, что различные компании обычно лидируют на различных стадиях развития отрасли; «новаторы», являющиеся пионерами в создании новой отрасли, и «консолидаторы», развивающие отрасль, — это совершенно разные компании:

> Серьезное значение для современной корпорации имеет тот факт, что фирмы, создающие новые рынки товаров и услуг, редко являются теми же самыми фирмами, которые превращают эти рынки в рынки товаров массового спроса. Наше исследование выявляет простую причину этого явления: навыки, способ мышления и знания, необходимые для открытия и изобретения, не просто отличаются от тех, которые необходимы для коммерциализации, но вступают с ними в прямое противоречие. Это означает, что фирмы, преуспевшие в изобретательстве, вряд ли будут способны к коммерциализации, и наоборот.[22]

Фирмы могут адаптировать свои способности к изменениям в окружающей их среде, особенно если эти способности по своему характеру являются динамичными, а не статичными (см. гл. 5). Одни внешние изменения могут усилить существующие способности компании, другие могут стать «разрушителями компетенции».[23] Решающим фактором, определяющим способность фирмы адаптироваться к внешнему изменению, является то, осуществляется ли воздействие на уровне «отдельной компоненты» или на уровне всей «архитектуры» бизнеса в целом.[24] Провал компаний *Webvan* и *Peapod* в онлайновой торговле бакалейными товарами стал отражением того факта, что основное воздействие Интернета на розничную продажу продовольственных товаров осуществлялось на уровне компонента — он создавал новые возможности для заказа и доставки бакалейных товаров, а не для окончательного перехода на

новую систему розничной торговли. Поэтому такие устоявшиеся розничные торговцы, как *Safeway*, *Albertson's* и *Kroger*, довольно легко смогли сочетать онлайновые заказы и прямую доставку на дом со своими текущими операциями, причем им не понадобилось производить для этого полную реконфигурацию своих цепочек ценностей.

Хотя некоторые ученые указывают, что у компаний существует потенциальная возможность адаптироваться с помощью серии дискретных изменений (*«logical incrementalism» — логический инкрементализм или итеративное планирование*[25]), основная масса фактов говорит о том, что постепенные адаптивные изменения, по всей вероятности, натолкнутся на сопротивление сил организационной инерции и, в любом случае, могут не успеть за изменениями внешней среды. Элейн Романелли и Майкл Ташмен выявляют процесс прерывистого равновесия (punctuated equilibrium), при котором организационная инерция ведет к увеличению разрыва между организацией и ее окружающей средой, что в конечном счете вызывает радикальное и всестороннее изменение компании.[26] В 1970-е и 1980-е гг. крупнейшие нефтяные компании сохраняли свои тяжеловесные вертикально интегрированные структуры несмотря на усиление конкуренции и турбулентности рынка. Но к середине 1980-х гг. общее падение цен заставило почти все эти компании провести радикальную реструктуризацию.[27]

Энди Гроув из компании *Intel* указывает на то, что топ-менеджеры должны очень чутко реагировать на необходимость осуществить радикальные стратегические изменения. Его опыт работы в *Intel* говорит о том, что непрерывное и адаптивное изменение эффективно только до какого-то момента. Компания должна найти в себе силы провести радикальное стратегическое изменение в момент, который Гроув называет *стратегической точкой перегиба*. Для *Intel* такой момент перегиба настал, когда стало ясно, что будущее компании связано с микропроцессорами, а не с ее традиционным бизнесом проектирования и изготовления чипов памяти.[28]

ПРОБЛЕМА ПОДРЫВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Новые технологии представляют собой особую проблему для компаний, утвердившихся на рынке. Подрывные технологии, по мнению Клея Кристенсена, — это технологии, представляющие собой совершенно иной набор атрибутов по сравнению с существующими технологиями. Так, первые транзисторные радиоприемники компании *Sony* приносили в жертву точность звуковоспроизведения, зато компания создала рынок для портативных радиоприемников, предлагая новый и совершенно иной набор атрибутов — небольшой размер, легкость и мобильность.[29]

Признанные лидеры в области старой технологии обычно не в состоянии перейти на новую технологию:

- в сталелитейной промышленности начинающая компания *Nucor*, используя технологию мини-заводов, стала самой успешной сталелитейной компанией, в то время как признанные гиганты *US Steel* и *Bethlehem Steel* для предотвращения свого банкротства были вынуждены искать защиту у правительства;
- в индустрии персональных компьютеров ни один из ведущих изготовителей мини-компьютеров не смог добиться успеха в производстве персональных компьютеров;
- в индустрии телекоммуникационного оборудования новички *Cisco Systems* и *Juniper Networks*, а не признанные лидеры вроде *Lucent Technologies*

и *Alcatel*, добились максимального успеха в использовании технологии пакетного коммутирования, связанной с Интернетом.

То, что признанные лидеры отрасли не выдерживают тайных нападений новичков, вооруженных подрывными технологиями, отнюдь не является результатом самодовольства или инерции. Основываясь на детальном анализе технологического изменения дисководов, К. Кристенсен отмечает, что перейти на новую технологию признанным компаниям мешают два самых главных момента: во-первых, у покупателей отсутствует желание принимать новую технологию; во-вторых, новая технология оказывается не такой эффективной, как существующая. Что касается жестких дисков, то при каждом переходе — от 14-дюймовых на 8-дюймовые, 5,25-дюймовые и, наконец, на 3,5-дюймовые — по запуску новых поколений продукции устоявшиеся компании отставали от новичков в среднем на два года.[30]

Даже когда признанные компании видят потенциальные возможности новой технологии, проблема заключается в том, что они не могут развить способности, необходимые для успешного применения и развития этих технологий. По мнению Кристенсена и Овердорфа, суть проблемы состоит в том, что когда компания вступает в стадию зрелости, ее способности уже воплощены в процессах и ценностях, которым свойственна жесткость. Что касается процессов, то неудача *Digital Equipment* в индустрии персональных компьютеров произошла из-за бизнес-процессов, ориентированных на внутреннее развитие и получение большинства ведущих компонентов из собственных источников, а не на модель аутсорсинга, которая доминировала при изготовлении персональных компьютеров. Что касается ценностей, то вера компании *Digital* в то, что наличие 40% маржи (чистой прибыли) на свою продукцию необходимо для получения разумной прибыли на инвестированный капитал, означала, что у персональных компьютеров всегда будет низкий стратегический приоритет. По мнению Кристенсена и Овердорфа, решать эту проблему устоявшиеся компании должны следующим образом: при разработке товаров и развитии бизнеса необходимо организационно выделить те бизнес-единицы, которые воплощают в себе подрывные технологии.[31]

Несмотря на опасности, существуют факты, говорящие о том, что многие компании добились успеха, сумев оседлать волну подрывных технологий. С конца XIX в. индустрия линотипов пережила три волны подрывных архитектурных изменений базовой технологии. Несмотря на то что всякий раз старые участники рынка оказывались в невыгодном положении в отношении разработки новых товаров по сравнению с новичками, владение основными комплементарными ресурсами, в особенности отношениями с клиентами, продажами, сетью обслуживания и библиотеками шрифтов позволило им выживать и процветать на протяжении нескольких технологических эпох.[32]

УПРАВЛЕНИЕ ДВОЙНЫМИ СТРАТЕГИЯМИ

Адаптация к изменениям требует, чтобы компании конкурировали одновременно в двух временны́х периодах. Стратегия направлена на максимизацию сегодняшней эффективности и одновременно на развитие ресурсов и способностей, необходимых для конкуренции в будущем. Если стратегия на сегодняшний день ориентирована прежде всего на максимально эффективное использование существующих ресурсов и способностей, то конкуренция в будущем — на расширение, увеличение и новое использование ресурсов и способностей. Дерек Абель считает, что применение «двойных стратегий» — оптимизирующих нынешнюю деятельность и одновременно адаптирующихся к будущему —

является главной стратегически важной задачей.[33] Управление двойными стратегиями требует двойной системы планирования:

- краткосрочного планирования, делающего акцент на стратегическом соответствии и эффективной деятельности в течение 1–2 лет;
- долгосрочного планирования, способствующего развитию ви́дения, изменению структуры корпоративного портфеля и пересмотру содержания и позиционирования отдельных направлений бизнеса, развитию новых способностей и реструктурированию организационной структуры на 5-летний или более долгий период.

Однако задача управления двойными стратегиями не решается простым созданием двойной системы стратегического планирования. Мы изучили аргументы в пользу того, что новые технологии, способности или бизнес необходимо разворачивать в отдельных организационных бизнес-единицах. Маркидес и Чарито доказывают на примерах, что 17 из 67 компаний добились успеха в реализации двойных бизнес-моделей. Авторы обнаружили, что успех мало связан с выделением организационного подразделения для осуществления новой стратегии. Основное — это способность новой бизнес-модели получить доступ к существующим ресурсам и способностям компании и использовать их.[34]

ФОРМИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО

Многие гуру менеджмента, начиная с Тома Питерса и заканчивая Гарри Хэмэлом, утверждали, что адаптация к внешнему изменению является совершенно неадекватным подходом к конкуренции в сегодняшней динамичной и непредсказуемой окружающей среде. Компании, приспосабливающиеся к изменению, обречены на игру в пятнашки, конкурентные преимущества получают только те из них, которые возглавляют и инициируют эти изменения. Хэмэл и Прахалад утверждают, что в большинстве соперничающих компаний акцент на сегодняшней конкуренции означает то, что слишком много энергии менеджеров тратится на сохранение прошлого, поэтому для создания будущего энергии явно недостаточно.[35] «Новая стратегическая парадигма» этих авторов подчеркивает роль стратегии как системного и согласованного подхода к будущему пересмотру и компании, и окружающей среды в отрасли. Эта парадигма сравнивается с общепринятым, более статичным подходом, который делает акцент на соответствии между стратегией фирмы и, с одной стороны, окружающей средой отрасли, а с другой — ресурсами и способностями фирмы. Учитывая, что предвидеть будущее исключительно сложно из-за непредсказуемости окружающей среды, задача сводится к тому, чтобы *создавать* будущее. Основные особенности парадигмы Хэмэла и Прахалада приведены на рис. 10.6.[36]

Идею о том, что постепенные изменения представляют собой неадекватный стратегический ответ на обстоятельства, с которыми сталкивается большинство компаний, высказывает и Майкл Портер. Он указывает на то, что компании склонны путать мероприятия, направленные на повышение рентабельности и эффективности, со стратегическими решениями. Они подразумевают необратимый выбор относительно размещения ресурсов компании. Суть стратегии — это выбор. Достижение эффективности производственной деятельности за счет сокращения административного штата, уменьшения материально-товарных запасов, оказания давления на поставщиков с целью снижения цен, реинжиниринга бизнес-процессов и применения всеобщего управления качеством (TQM) является важным, но недостаточным средством для спасения компании от фундаментальной стратегической инновации конкурента.[37]

	Не только...	... но также и
Конкурентный вызов	• Организационная трансформация • Реинжиниринг процессов • Конкуренция за доли рынка	• Обновление стратегий и генерация новых • Трансформация отрасли • Конкуренция за возможности
Поиск будущего	• Стратегия как обучение • Стратегия как позиционирование • Стратегические планы	• Стратегия как «забывание» • Стратегия как предвидение • Стратегическая архитектура
Мобилизация ради будущего	• Стратегия как соответствие • Стратегия как размещение ресурсов	• Стратегия как растягивание • Стратегия как размещение ресурсов и система рычагов
Первыми добраться до будущего	• Конкуренция в рамках существующей отраслевой структуры • Конкуренция за продуктовое лидерство • Конкуренция как единая сущность • Максимизация доли «хитов» среди новых товаров • Минимизация времени выхода товара на рынок	• Конкуренция для формирования будущего отрасли • Конкуренция за лидерство в ключевой компетенции • Конкуренция в форме коалиции • Максимизация скорости познания новых рынков • Минимизация времени, необходимого для глобального охвата

ИСТОЧНИК: G. Hamel and C. K. Prahalad, Competing for the Future (Boston: Harvard Business School, 1995).

РИСУНОК 10.6

«Новая стратегическая парадигма» Хэмэла и Прахалада — конкуренция за будущее

В эпоху революций, как считает Гарри Хэмэл, «компании, вставшие на путь медленной эволюции, движутся к вымиранию».[38] Единственно возможный вариант — это отказ от постепенного усовершенствования и адаптация к нелинейному миру: на революцию необходимо отвечать революцией. Совершение революции внутри фирмы требует изменения психологических и социологических аспектов организации, ограничивающих инновации среди своих сотрудников.

Проблема с подобными призывами к революционным изменениям существующих компаний заключается в том, что этим заявлениям не хватает либо фактических подтверждений, либо теоретической базы, которые подкрепляли бы богатую риторику. Некоторые устоявшиеся компании совершили радикальные перемены:

- компания *Nokia* превратилась из изготовителя бумажных и резиновых товаров в ведущего мирового поставщика мобильных телефонов;
- *BP* преобразовалась из бюрократической государственной нефтяной компании в одного из самых гибких и инновационных супергигантов в этой отрасли;
- *Microsoft* успешно совершила целую серию изменений в мировой индустрии компьютеров, включая переход на объектно-ориентированные вычисления, сетевую революцию конца 1990-х гг., и в настоящее время заявляет, что обратилась к компьютерам, телекоммуникациям и домашним развлечениям.

Однако попытки большинства существующих компаний пойти по пути радикальных перемен привели к катастрофе:

- преобразование *Enron* из компании по предоставлению коммунальных услуг и трубопроводов в организатора фьючерсного рынка на поставки энергии, товаров массового потребления и коммуникационных услуг завершилось крахом в 2001 г.;
- мультимедийная империя *Vivendi*, выстроенная на основе французской компании по очистке воды и переработке вторичных отходов, развалилась в 2002 г.;
- возрождение *GEC* в виде *Marconi*, поставщика телекоммуникационного оборудования, быстро привело к банкротству компании в 2002 г.;
- когда *ICI*, некогда бывшая гигантом британской химической промышленности, попыталась заново утвердиться в качестве специализированной химической компании, дело закончилось катастрофическим снижением цены на акции и огромным сокращением рабочих мест;
- попытка *Kirch Gruppe* превратиться из немецкой издательской компании и дистрибьютора фильмов в международный мультимедийный конгломерат в 2001 г. привела к краху из-за долгов и отрицательных денежных потоков.

Опасности радикального стратегического изменения понять нетрудно. Мы уже отмечали, что конкурентное преимущество зависит от использования лучших организационных способностей, а эти способности развиваются очень медленно. Стратегические изменения, которые выводят компанию за пределы ее компетентности, чреваты огромным риском. Поражение *Enron* следует считать прежде всего результатом индивидуальных ошибок. Однако на организационном уровне проблема заключается в том, что *Enron* преобразовалась из компании, поставляющей природный газ, в биржевого брокера и создателя рынка производных газа, не сформировав у себя сначала способности более высокого уровня, главным образом в отношении управления рисками, которые жизненно важны для выживания в инвестиционном банковском деле.

ПОДГОТОВКА К БУДУЩЕМУ: СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ

Стремится ли компания приспособиться к внешнему изменению или сформировать развитие отрасли, решающее значение имеет глубокое понимание сил, воздействующих на изменения в ней. Мы не можем предсказать будущее. «Только дурак станет предсказывать — особенно будущее», — как-то заметил киномагнат Самюэль Голдвин. Но хотя мы не можем предсказать будущее, мы способны поразмышлять о том, что могло бы случиться. И мы можем делать это систематически, основываясь на знании о нынешних тенденциях и сигналах о будущем развитии. Именно этим занимается *сценарный анализ*. *Сценарный анализ* — это не метод прогнозирования, а процесс размышлений о будущем и обсуждения его.

Герман Кан, который впервые ввел использование сценарного анализа сначала в *Rand Corporation*, а затем в Институте Гудзона, дал следующее определение сценариев: «Гипотетические последовательности событий, построенные для привлечения внимания к причинно-следственному процессу и точкам принятия решений».[39] Метод множественных сценариев конструирует несколько, как правило три или четыре, различных и внутренне непротиворечивых представлений о том, как может выглядеть будущее через 5–25 лет (или, в случае быстроразвивающихся секторов, через более короткий период). Самым ценным в этом методе является комбинирование взаимосвязанных последствий широкого спектра экономических, технологических, демографических и политиче-

ских факторов, складывающихся в несколько отличающихся друг от друга альтернативных историй о будущем развитии событий. Сценарный анализ может быть количественным или качественным или некоторой комбинацией того и другого. Количественный сценарный анализ моделирует события и создает имитации, позволяющие идентифицировать различные и наиболее вероятные исходы. Качественные сценарии обычно принимают повествовательную форму и могут быть чрезвычайно полезны для стимулирования аналитических способностей и воображения у тех, кто должен принимать решения.

Компании используют сценарный анализ для разработки стратегий, чтобы исследовать эволюцию отрасли, изучить развитие рынков конкретных стран и проанализировать перспективы определенных инвестиционных проектов. Сценарный анализ особенно полезен для идентификации потенциальных угроз и возможностей, поскольку он генерирует гибкость мышления у менеджеров и способствует выработке практических методов управления рисками. Если говорить о конкретных отраслях, то сценарии помогают уточнить и разработать альтернативные представления относительно изменений требований потребителей, вновь созданных технологий и новых стратегий фирмы, которые могут повлиять на структуру отрасли, а также относительно того, какое влияние они могут оказать на конкуренцию и конкурентное преимущество.

Однако, как это случается с большинством стратегических методов, ценность сценарного анализа заключается в процессе, но не в результатах. Сценарный анализ — это мощный инструмент для управления знаниями, поскольку он объединяет различные идеи и озарения относительно окружающей среды и предлагает непротиворечивое решение по поводу возможного исхода развития событий. Однако важнее всего то, что сценарии помогают определить альтернативные стратегические выборы. Оценивая возможности реализации стратегии на основе различных сценариев, фирма может выявить самые здравые стратегии и даже планировать непредвиденные ситуации, заставляя менеджеров отвечать на целую серию вопросов «А что, если...?». Во вставке 10.2 рассказано, как пользуются сценариями в компании *Shell*.

РЕЗЮМЕ

Стратегия посвящена созданию идентичности и определению направлений для развития бизнеса в будущем. Как мы можем сформулировать стратегию для будущего, если будущее неизвестно и его трудно предсказать?

В этой главе мы узнали, что пути эволюции отраслей демонстрируют определенные закономерности. Модель жизненного цикла является полезным методом исследования воздействия временных процессов насыщенности рынка, технологического развития и распространения технологий, а также их последствий на структуру отрасли и основу конкурентного преимущества. Классификация отраслей промышленности в соответствии со стадиями развития сама по себе может принести очень полезные идеи — она:

- позволяет сократить стратегический анализ. Разделение отраслей по стадиям развития может подготовить нас к появлению конкретных типов конкуренции и тому, какие стратегии окажутся максимально эффективными;
- заставляет сравнивать отрасли. Выдвижение на первый план сходства и различия с другими отраслями может помочь нам глубже понять стратегические характеристики отрасли;
- привлекает внимание к силам изменения и направлению эволюции отрасли, помогая таким образом предвосхищать эти изменения и управлять ими.

ВСТАВКА 10.2

Разработка множественных сценариев в компании *Shell*

Группа компаний *Royal Dutch/Shell* первой стала пользоваться разработкой множественных сценариев как основой долгосрочного стратегического планирования в отрасли, знаменитой высокими рисками и долгосрочными инвестиционными проектами. В 1967 г. были доложены результаты исследования «Год 2000», и вскоре сценарий развития стал фундаментом для процесса планирования в *Shell*. Вот что сказал по этому поводу Майкл Покок, бывший председатель совета директоров: «Мы верим в базовое планирование, основанное не на отдельных прогнозах, а на глубоком понимании того, что определяет модель экономического, политического и социального развития».

Shell придает исключительное значение своим сценариям при переходе от планирования к стратегическому управлению, когда роль функции планирования состоит не столько в составлении плана, сколько в управлении процессом, конечной задачей которого является принятие менеджерами лучших решений. Это включает в себя постоянное обдумывание в рамках группы возникающих задач, поощрение более широкого взгляда на внешние воздействия на бизнес и научение и развитие координации деятельности 200 филиалов *Shell*.

Примерно каждые четыре года плановый отдел в штаб-квартире корпорации *Shell* готовит глобальные сценарии. На основе анализа экономических, политических, технологических и демографических тенденций создаются два альтернативных сценария развития мировой экономики на последующие 20 лет. Сценарии *Shell* 1984–2005 гг. предсказали:

- *следующую волну* — кризис в самое ближайшее время, который должен был разрушить структурные барьеры, мешающие переменам и продвижению мировой экономики по пути быстрого технологического прогресса и усиленного роста, сопровождающийся усилением власти стран — производителей нефти и более сильной конкуренцией за нефть, а не за газ и электроэнергию;
- *разделенный мир*, в котором барьеры на пути изменений — протекционизм и регулирование — замедлят рост и технологический прогресс, что приведет к углублению пропасти между стагнацией в Европе и развитием, в том числе экономическим, в Азиатско-Тихоокеанском регионе, что будет сопровождаться низкими ценами на нефть.

После того как сценарии получают одобрение высшего руководства, их распространяют в виде отчетов и презентаций, а также на заседаниях рабочих групп; они становятся основой для обсуждения долгосрочной стратегии в различных секторах бизнеса и производственных компаниях.

Shell непреклонна в том, что сценарии не являются прогнозами. Они представляют собой тщательно продуманные истории о том, как различные силы, формирующие глобальную энергетическую среду, могут сыграть в будущем. Ценность сценариев заключается в стимулировании ими социальных и когнитивных процессов, посредством которых менеджеры размышляют о будущем. Вот несколько примеров:

- Формулирование сценариев позволяет выявить предположения и ментальные модели, посредством которых менеджеры смотрят на мир. Слишком часто эти предположения и модели остаются скрытыми или неверно понятыми и, что хуже всего, неверно понятыми их обладателями. Эта идентификация и обмен неявными предположениями и теориями являются важным средством для взаимного обучения менеджеров.
- Процесс разработки сценариев способствует более глубокому и более широкому пониманию различных сил, вызывающих перемены, а также взаимодействию этих сил. Этому способствуют изощренное компьютерное моделирование, в том числе имитационное моделирование.
- Включение сценариев в процесс формулирования стратегии заставляет менеджеров развивать стратегическую гибкость, предусматривая ответы на гипотетические ситуации. Так, в 1984 г. у *Shell* уже был сценарий, в нем нефть стоила $15 за баррель, который считался абсолютно нереальным в то время, когда нефть стоила

ВСТАВКА 10.2 (*ОКОНЧАНИЕ*)

$28 за баррель. Когда цена нефти резко упала до $10 в 1986 г., *Shell* была более готова адаптироваться к сложившейся ситуации, чем большинство нефтяных магнатов, потому что менеджеры компании заранее просчитали свои ответные действия на резкое падение цен. Эри Де Гюс считает, что в стратегическом планировании сценарии играют главную роль и являются средством институционального обучения.

ИСТОЧНИКИ: J. P. Leemhuis, «Using Scenarios to Develop Strategies», Long Range Planning 18 (April 1985): 30–37; Pierre Wack, «Scenarios: Uncharted Waters Ahead», Harvard Business Review (September–October 1985): 72 and «Scenarios: Shooting the Rapids», Harvard Business Review (November–December 1985): 139; Arie De Geus, «Planning as Learning», Harvard Business Review (March–April 1988): 70–4; Paul Schoemacher, «Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation», Strategic Management Journal 14 (1993): 193–214.

Даже если мы можем идентифицировать некую регулярность в модели эволюции отрасли, адаптация к изменениям сама по себе представляет собой очень важную задачу для компаний. Организационные теории, подчеркивающие инерцию и конформизм организаций, утверждают, что внутреннее регулирование отрасли может произойти скорее за счет рождения новых фирм и смерти старых, а не посредством адаптации уже существующих фирм. Этот вывод подкрепляется эмпирическими данными, которые указывают на весьма ограниченные успехи существующих фирм, когда они сталкиваются с эволюцией отрасли и подрывными технологиями.

Хотя различные консультанты по управлению выступают за радикальное и непрерывное изменение уже устоявшихся компаний, есть очень мало данных в пользу того, что большинство компаний способны справиться с такими изменениями. Определенные инструменты и методы, в частности сценарный анализ, могут помочь менеджерам понять и справиться с изменениями во внешней среде. Тем не менее правда такова, что развитие новых способностей происходит медленно и может оказаться рискованным, а готовность фирмы пережить радикальные перемены находится под большим вопросом.

В следующих двух главах мы обсудим формулирование и реализацию стратегии в отраслях на различных стадиях развития: зарождающихся отраслях, характеризующихся технологической конкуренцией и зрелых отраслях.

ПРИЛОЖЕНИЕ: АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ ОТРАСЛИ

Отрасли можно классифицировать разными способами: по группам покупателей (производящие товары производственного назначения и потребительские товары), по используемым основным ресурсам (капиталоемкие, наукоемкие и рыночные) или по географическим масштабам отрасли (местные, национальные, глобальные). Важнейший вопрос заключается в том, поможет ли конкретный подход к классификации отрасли понять сходство и различие между отраслями, чтобы сформулировать стратегии бизнеса. Мы хотим предложить вам два полезных метода.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МАТРИЦА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ BCG

В жизненном цикле отрасли стадия зрелости определяет ее ключевые структурные характеристики, которые, в свою очередь, диктуют характер конкурентного преимущества. Стратегическая матрица окружающей среды, созданная *Boston Consulting Group*, придерживается прямо противоположного мнения: именно природа конкурентного преимущества в отрасли обусловливает жизнеспособные стратегии, которые, в свою очередь, устанавливают структуру отрасли. При этом используются две переменные:

1. *Число доступных жизнеспособных стратегических подходов.* Это зависит от сложности отрасли с точки зрения разнообразия источников конкурентного преимущества. Сложные товары (автомобили, рестораны) предлагают больше возможностей для дифференцирования, чем предметы массового потребления. Если говорить о последних, то потенциал конкурентного преимущества напрямую зависит от возможности лидерства по издержкам.
2. *Размер потенциального конкурентного преимущества.* Насколько велико преимущество, которым располагает лидер отрасли? Оно может быть следствием эффекта масштаба, лидерства бренда или наличия контроля над отраслевыми стандартами.

Источники преимущества	Размер преимущества: Маленький	Размер преимущества: Большой
Много	**Фрагментация** Одежда, строительство домов, розничная продажа ювелирных изделий, лесопилки	**Специализация** Фармацевтика, машины класса люкс, шоколадные конфеты
Мало	**Безвыходное положение** Химические элементы, большие объемы определенных сортов бумаги, судовладельческие компании, банковские услуги юридическим лицам	**Объем** Реактивные двигатели, супермаркеты, мотоциклы, стандартные микропроцессоры

РИСУНОК 10.7

Стратегическая матрица окружающей среды *BCG*

Эти две переменные определяют четыре типа отрасли (см. рис. 10.7):

1. *Объемный бизнес,* у которого есть немного источников преимущества, однако размер этого преимущества значителен (и обычно проистекает из эффекта масштаба).
2. *Бизнес в безвыходном положении,* у которого мало источников преимущества, а размер потенциального преимущества невелик. Результатом является высококонкурентная отрасль, где фирмы конкурируют друг с другом, используя похожие стратегии, но ни одна из них не в состоянии получить существенное преимущество. Если бизнес в отрасли в безвыходном положении, для выживания и прибыльности необходимы эффективность операций, низкие общефирменные накладные расходы и корпоративная культура, ориентированная на всяческое сокращение издержек.

3. *Фрагментированный бизнес*, располагающий многочисленными источниками конкурентного преимущества, но размер преимущества невелик. Представители этой группы обычно поставляют дифференцированные товары, где лояльность потребителей низка, технология имеет повсеместное применение, а экономия на масштабе производства невелика. Факторы успеха могут включать в себя низкую стоимость благодаря эффективности производства, фокусировку на привлекательном рыночном сегменте, быструю реакцию на изменения и создание новых форм дифференциации. Успешные компании характеризуются предпринимательской жилкой. Франчайзинг является одним из способов, позволяющих сочетать преимущества за счет размера с преимуществами, проистекающими из гибкости и децентрализации. Альтернативная стратегия — это попытка преобразовать бизнес в специализированный или объемный бизнес. *McDonald's* превратил индустрию быстрого питания из фрагментированной отрасли в специализированную и объемную отрасль. Компания *Starbucks* совершила такой же подвиг в индустрии кофе для гурманов.
4. *Специализированный бизнес* характеризуется многочисленными источниками конкурентного преимущества, причем размер последнего довольно велик. Он отличается также разнообразием потребительских предпочтений, преимуществом первопроходца, лояльностью потребителей по отношению к бренду, эффектом масштаба и экономией за счет широты охвата (следовательно, фирмы с широким охватом рынка или широким спектром выпускаемой продукции не получают здесь никаких особых преимуществ). Специализация бизнеса требует стратегического дифференцирования — каждая фирма выбирает какой-то конкретный подход к дизайну товара, инновациям или брендингу.

КЛАССИФИКАЦИЯ ОТРАСЛЕЙ В СООТВЕТСТВИИ С КОНКУРЕНТНОЙ ДИНАМИКОЙ

То, насколько интенсивная технологическая конкуренция воздействует на различные отрасли, не всегда является результатом лишь уровня зрелости. Одни отрасли относительно стабильно проходят весь свой жизненный цикл, другие, по всей видимости, находятся в состоянии непрерывной революции. Сделав акцент на динамических аспектах конкуренции — степени новизны товара, продолжительности жизненного цикла, степени снижения удельных затрат, географических возможностях и стабильности отношений между поставщиками и покупателями, — Джеффри Вильямс выделяет три типа отраслей:[40]

1. *Местные монополистические рынки* продают специализированные товары, чтобы удовлетворить определенные требования маленьких групп покупателей. Примерами последних являются: министерство обороны и другие правительственные заказчики; компании, предоставляющие профессиональные услуги, которые полагаются на близкий контакт с клиентом (корпоративные юридические фирмы, частные банкиры), и компании, производящие эксклюзивные потребительские товары (дизайнерскую одежду, а также автомобили «Rolls-Royce» и «Ferrari»). Диффренциация товара, как правило, достигает очень высокого уровня: покупатели возражают против стандартизации, эластичность спроса низкая, что отражает выбор покупателей в пользу специализированных товаров. Производство высококачественного товара в малых объемах, а также слабая конкуренция поощряет ремесленное производство с вер-

тикальной интеграцией, уделяющее мало внимания экономии на масштабе производства и научениям.

2. *Традиционные отраслевые рынки* являются большими, слабо сегментированными и демонстрируют весьма скоромные показатели инновационных товаров. Конкуренция сводится к поиску выгоды от размера – экономии на масштабе производства и лидирующего положения бренда, — но соперничающие друг с другом товары представляют собой субституты, поэтому доминирование на рынке достигается довольно редко. Типичная стратегия основана на лидерстве по издержкам, осведомленности покупателей о торговой марке и разнообразии товаров (например, *Unilever*, *General Motors*, *Toyota*, *General Electric*, *Citigroup*).

3. *«Шумпетрианские» рынки*, созданные «бурей творческого разрушения», являются «гиперконкурентными» по своей природе (см. гл. 3). Инновации товаров являются основной формой конкуренции; существующие товары постоянно замещаются новыми. Имитация означает, что скорость использования новых продуктов весьма существенна. Инновационные товары должны обеспечиваться производственными и маркетинговыми способностями, необходимыми для быстрого перемещения вниз по кривой опыта. Полупроводники, телекоммуникации, компьютеры, бытовая электроника, финансовые услуги, музыкальные записи, а также некоторые предметы модной одежды и аксессуары являются «шумпетрианскими» товарами по своему характеру. Для них является обычным ежегодное сокращение чистой себестоимости единицы продукции более чем на 8% (см. табл. 10.2).*

Некоторые отрасли могут быть своего рода гибридами: так, в индустрии персональных компьютеров такие компоненты, как клавиатуры и блоки питания имеют отношение к традиционным отраслям промышленности, другие компоненты, например микропроцессоры, производятся «шумпетрианскими» отраслями, а прикладное программное обеспечение и послепродажное обслуживание покупателей поставляются ремесленными, защищенными отраслями. Подобные гибридные отрасли создают серьезные трудности для стратегии и организации.

---

* См. гипотезу Йозефа Шумпетера (Joseph Shumpeter). – *Примеч. науч. ред.*

Таблица 10.2. Классификация отраслей в соответствии с уровнем роста производительности (обозначенным как снижение реальных цен)

Отрасль	Период	Ежегодное среднее реальное изменение в индексе цены производителя, %
Местные отраслевые монополии		
Хирургические и ортопедические товары и протезы	1983–1989	+4,9
Ремонт обуви	1981–1988	+2,8
Общие печатные работы	1982–1989	+2,6
Музыкальные инструменты	1985–1989	+2,6
Издание карт, атласов и изготовление глобусов	1982–1989	+2,3
Развлечения	1980–1987	+ 1,8
Строительство шоссейных дорог	1970–1988	+ 1,7
Гробы и урны для захоронений	1982–1989	+ 1,7
Жилищное строительство	1970–1988	+1,6
Традиционные производственные отрасли		
Легковые автомобили	1982–1989	+0,3
Колесные тракторы	1982–1989	0,0
Металлические контейнеры	1981–1989	–0,1
Электрические лампы	1983–1989	–0,7
Бензиновые двигатели (до 11 л. с.)	1982–1989	–0,8
Бытовые холодильники	1981–1989	–0,9
Динамические шумпетрианские отрасли		
Домашнее электронное оборудование	1982–1989	–3,6
Микропроцессоры	1981–1989	–4,6
Микроволновые плиты СВЧ	1982–1989	–4,6
Аналоговые интегральные схемы	1981–1989	–4,8
Цифровой PBXs	1985–1989	–4,9
Цветные телевизоры (с экраном более17 дюймов)	1980–1989	–6,0
Интегральные схемы памяти	1981–1989	–6,0
Цифровые компьютеры	1985–1989	–10,3

ГЛАВА 1

Принимая во внимание, что калькулятор на ENIAC, оборудованный 18 тыс. вакуумными трубками, весит 30 т, компьютеры в будущем, вероятно, смогут иметь только 1000 вакуумных трубок и весить не более 1,5 т.

Популярная Механика, март 1949 г.

Я не могу придумать ни одной разумной причины, по которой человеку обязательно захочется иметь компьютер в своем доме.

Кеннет Олсен, председатель *Digital Equipment Corporation*, 1977 г.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели

Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях

Инновационный процесс

Прибыльность инновации

Какие механизмы эффективны для защиты инновации?

Стратегии эффективного использования инноваций: как и когда входить на рынок

Альтернативные стратегии использования инноваций

Выбор времени для инновации: опережать или преследовать?

Управление рисками

Конкуренция за стандарты

Типы стандарта

Почему возникают стандарты: сетевые эффекты

Победа в войне за стандарты

Применение технологических стратегий: создание условий для инноваций

Управление креативностью (творческим потенциалом)

От изобретения до инновации: задача межфункциональной интеграции

Резюме

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОТРАСЛИ И УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Отрасли, в которых конкуренция фокусируется на инновациях и применении технологий, формируют одну из самых удивительных и сложных конкурентных сред, к которой применяются концепции стратегического анализа. Давайте обсудим переворот, вызванный радиосвязью и интернет-протоколами в секторе телекоммуникаций:

- В 1993 г. тремя всемирными телекоммуникационными компаниями с наиболее высокой рыночной стоимостью были *AT&T*, *Nippon Telephone and Telegraph* (*NTT*) и *British Telecom* (*BT*), на долю которых приходились 55% совокупной стоимости ценных бумаг 10 ведущих телекоммуникационных компаний. К концу 2003 г. только *NTT* оставалась среди 10 лучших телекоммуникационных компаний, а лидером стала новая компания *Vodafone*.
- Такие же потрясения происходили и в производственной телекоммуникационной сфере. В 1993 г. ведущими мировыми производителями телекоммуникационного оборудования были *AT&T*, *Alcatel*, *NEC*, *Siemens*, *GTE* и *Motorola*. К концу 2003 г. на долю трех компаний — *Cisco Systems*, *Nokia*, и *Qualcomm* — приходилось 78% стоимости ценных бумаг от 10 лучших мировых производителей телекоммуникационного оборудования.

Лишь в нескольких отраслях осуществился технологический переворот, подобный тому, который происходил в течение последних 10 лет в телекоммуникационной индустрии. В то же самое время технологические изменения характеризуют почти каждый сектор экономики. Не в последнюю очередь это обусловлено распространяющимся влиянием микроэлектроники, переходом на цифровой формат, новые материалы и новые формы коммуникации. В этой главе мы сосредоточимся на стратегическом управлении инновациями и технологическими изменениями. Мы сделаем акцент на технологически емких отраслях, к которым относятся и зарождающиеся отрасли (находящиеся в фазе рождения и фазе роста своего жизненного цикла), и устоявшиеся отрасли фармацевтических препаратов, химических веществ, телекоммуникаций и электроники, где технология продолжает оставаться главным двигателем конкуренции. Рассматриваемые нами вопросы имеют отношение и к более широкому диапазону отраслей промышленности. Хотя индустрии переработки пищевых

продуктов, модных товаров, бытовых приборов и финансовых услуг не в такой степени основаны на технологии, как бытовая электроника или фармацевтические препараты, инновации и применение новых технологий в них также являются важными источниками конкурентного преимущества.

Из предыдущей главы мы поняли, как инновация создает новые отрасли, как меняются инновации в процессе жизненного цикла отрасли и какое значение это имеет для отраслевой структуры и конкурентного преимущества. В этой главе мы взглянем на инновацию и технологию как на оружие конкурентной стратегии. Нашим фокусом станет фирма: как фирма использует технологию и инновацию, чтобы установить конкурентное преимущество, выжить в жестокой конкуренции, которая характеризует технологические отрасли, и в конечном счете заработать сверхприбыль в долгосрочной перспективе.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- проанализировать, каким образом технология влияет на структуру отрасли и конкуренцию;
- идентифицировать факторы, определяющие доход от инноваций, и инновационный потенциал, чтобы установить конкурентное преимущество;
- формулировать стратегии для использования инноваций и управления технологией, обращая особое внимание на:
  - относительные преимущества лидеров или последователей в использовании инноваций;
  - идентификацию и оценку стратегических возможностей использования инноваций;
  - способы достижения победы в сражениях за стандарты;
  - способы управления риском;
- планировать создание в организации условий, необходимых для успешного применения этих стратегий.

Эта глава построена следующим образом. Сначала мы исследуем связи между технологией, структурой отрасли и конкуренцией в технологически емких отраслях. Затем мы изучим способности инноваций создавать жизнеспособное конкурентное преимущество. Потом мы займемся ключевыми вопросами разработки технологических стратегий, включая выбор момента (возглавлять других или следовать за ними), альтернативные стратегии использования инноваций, установление отраслевых стандартов и управление риском. Наконец, мы исследуем условия, позволяющие организациям успешно применять на практике технологические стратегии.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В ТЕХНОЛОГИЧЕСКИ ЕМКИХ ОТРАСЛЯХ

Фокус нашего внимания — инновация. Инновация отвечает за возникновение отрасли и в случае успеха создает конкурентное преимущество. Давайте начнем с исследования взаимосвязи между инновацией и прибыльностью.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Изобретение — это создание новых товаров и процессов посредством создания нового знания или благодаря новым комбинациям уже существующего. Большинство изобретений являются результатом нового применения существую-

щего знания. Телеграфу Сэмюэля Морзе, запатентованному в 1840 г., предшествовали десятилетия исследований электромагнитных явлений Бена Франклина, Орстеда, Ампера и Старджона. Компакт-диск воплощает в себе знания о лазере, изобретенном на несколько десятилетий раньше.

Инновация — это начало коммерциализации изобретения посредством изготовления или продвижения нового товара или услуги или использования нового метода производства. Однажды возникнув, инновация распространяется: со стороны спроса — через потребителей, приобретающих товар или услугу, и со стороны предложения — посредством подражания со стороны конкурентов. Она может появиться в результате единственного изобретения (большинство товарных инноваций в индустрии химических веществ и фармацевтических препаратов используют открытие новых химических соединений) или способна сочетать в себе большое количество изобретений (первый автомобиль воплотил множество изобретений, начиная с колеса, появившегося приблизительно 5 тыс. лет назад, и заканчивая двигателем внутреннего сгорания). Не все изобретения превращаются в инновации: в патентных портфелях самых технологически емких фирм можно найти множество изобретений, которые пока не нашли коммерческого применения. Многие инновации либо имеют весьма малое отношение (или вообще никакого) к новым технологиям: персональный компьютер объединил в себе существующие компоненты и технологии, а не революционные научные прорывы. Большинство новых типов упаковки, включая широкий спектр пакетов, исключающих незаконное вскрытие, опираются в большей степени на умный дизайн и лишь незначительно — на новые технологии. Большинство патентов на инновационные бизнес-процессы содержат инновационные процессы, а не инновационные технологии.

На рис. 11.1 показана схема развития технологии от создания знания до изобретения и инновации. Исторически инновация существенно запаздывает по сравнению с созданием знания.

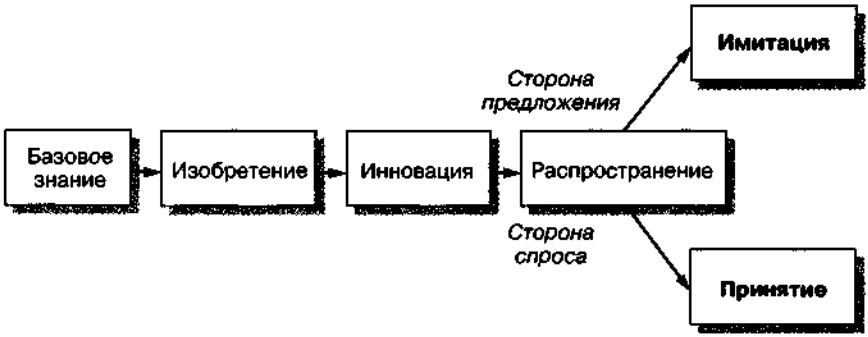


РИСУНОК 11.1

Развитие технологии от создания знания к его распространению

- Честер Ф. Карлсон изобрел ксерографию в 1938 г., комбинируя хорошо известное знание об электростатике и печатании. Первые патенты были зарегистрированы в 1940 г. Компания *Xerox* приобрела патентные права и изготовила свое первое копировальное офисное устройство в 1958 г. К 1974 г. конкурентоспособные аппараты были изготовлены компаниями *IBM*, *Kodak*, *Ricoh* и *Canon*.

- Реактивный двигатель, использующий принципы ньютоновских сил, был запатентован Франком Виттлом в 1930 г. Первый коммерческий реактивный лайнер «Comet» летал в 1957 г. Через два года на рынке появился «Boeing 707».

В последнее время жизненный цикл инноваций стал ускоряться:

- В 1960-х гг. в Беркли Лофти Задех разработал математику *многозначной логики* (*fuzzy logic*). К началу 1980-х гг. доктор Такеши Ямакава из Технологического института Кюйшу зарегистрировал патенты для интегральных схем, основанные на этой логике. А в 1987 г. в Киото компания *Omron* начала выпускать контроллеры для промышленного оборудования, основанные на этом подходе. К 1991 г. мировой рынок этих контроллеров оценивался в $2 млрд.[1]
- Программное обеспечение для сжатия аудиофайлов MP3 было разработано в Институте Фраунховера в Германии в 1987 г. К середине 1990-х гг. обмен музыкальными файлами MP3 был очень популярен в американских студенческих городках, а в 1998 г. — запущен в производство первый MP3-плейер «Rio» компании *Diamond Multimedia*. Несмотря на закрытие службы обмена файлами «Napster» в 2001 г., быстрый рост музыкального пиратства вызвал падение продаж компакт-дисков на 25% в течение 2002–2003 гг.

ПРИБЫЛЬНОСТЬ ИННОВАЦИИ

«Если человек... делает мышеловки лучше, чем его сосед, то даже если он построил свой дом в лесу, мир протопчет путь к его двери», — восклицал Эмерсон. Тем не менее изобретателей новых мышеловок и прочих безделушек можно с большей вероятностью найти на судебных заседаниях по делам о банкротстве, нежели на пляжах Карибского моря для миллионеров. Инновация не дает никакой гарантии славы и богатства ни для отдельных людей, ни для компаний. Эмпирические данные по технологической интенсивности и прибыльности инноваций подтверждают это. Интенсивность НИОКР и частота нововведений товара демонстрируют отрицательную связь с прибыльностью, хотя она может быть смазана из-за временнóго разрыва между инвестированием в НИОКР и получением дохода от инноваций.[2]

Прибыльность инновации для новатора зависит от ценности, произведенной инновацией, и ее долей, которую способен получить новатор. Стоимость, созданная инновацией, распределена среди множества сторон (рис. 11.2). Если говорить о персональных компьютерах, то новаторы *MITS*, *Tandy*, *Apple* и *Xerox* получили от своих инноваций весьма скромные прибыли. Имитаторы же — *IBM*, *Dell*, *Compaq*, *Acer*, *Toshiba* и масса других последователей в отрасли ПК — заработали гораздо больше совокупной прибыли. Однако их доходы — ничто по сравнению с огромной прибылью, полученной поставщиками отрасли: *Intel* (микропроцессоры), *Seagate Technology* и *Quantum Corp* (дисководы), *Sharp* (жидкокристаллические мониторы) и *Microsoft* (операционное программное обеспечение). Из-за сильной отраслевой конкуренции самая большая часть стоимости, созданной персональным компьютером, была присвоена покупателями, которые обычно платили за свои ПК гораздо ниже той ценности, которую они получали.[3]

Термин *режим присвоения* (*regime of appropriability*) используется для описания условий, влияющих на распределение доходов от инноваций. При сильном режиме присвоения новатор в состоянии захватить существенную долю созданной стоимости: искусственный подсластитель «NutraSweet» (разработанный компанией *Searle*, впоследствии приобретенной *Monsanto*), препарат

«Viagra» компании *Pfizer* и процесс плавления стекла компании *Pilkington* принесли огромную прибыль своим владельцам. При слабом режиме присвоения бóльшую часть стоимости получают другие стороны — как в случае отрасли персональных компьютеров, описанной ранее. При определении того, насколько новаторы способны присвоить себе ценность инновации, решающую роль играют четыре фактора: права собственности, неясность и сложность технологии, время опережения и взаимодополняющие ресурсы.

РИСУНОК

Присвоение стоимости: кто получает выгоды от инновации?

Права собственности на инновацию

Присвоение доходов от инновации зависит в огромной степени от способности получить право собственности на инновацию. Именно желание защитить доходы изобретателей побудило английский парламент ввести Закон о монополиях в 1623 г., который заложил фундамент патентного законодательства. С тех пор этот закон распространился на несколько видов интеллектуальной собственности, в том числе:

- *Патенты* — исключительные права на новый и полезный продукт, процесс, вещество или дизайн. Получение патента требует, чтобы изобретение обладало новизной, полезностью и не было слишком очевидным. Патентное право разных стран различается. В Соединенных Штатах патент действителен в течение 17 лет (или 14 лет, если речь идет о дизайне).
- *Копирайт (авторское право)* — исключительное право на производство, публикацию или продажу создателей художественных, литературных, драматических или музыкальных произведений. В качестве примера можно привести статьи, книги, рисунки, карты, фотографии и музыкальные композиции.
- *Торговые марки* — слова, символы или другие знаки, используемые для определения товаров или услуг, поставляемых фирмой. В США и Великобритании они регистрируются в Патентном бюро. Торговые марки являются основой для идентификации бренда.
- *Коммерческая тайна* — предполагает менее четкую юридическую защиту. Под защитой коммерческой тайны находятся химические формулы, рецепты и производственные процессы.

Эффективность этих юридических инструментов защиты зависит от типа защищаемой инновации. Эффективную защиту некоторых новых химических

продуктов и основных механических изобретений могут обеспечить патенты. Для товаров, использующих новые конфигурации существующих компонентов или новые производственные процессы, патенты могут оказаться менее эффективными из-за возможности создавать инновации в обход патента. Патенты, предоставленные на сомнительных основаниях, позже могут быть признаны недействительными в судебном порядке. Американские суды и Патентное бюро непрерывно расширяли спектр действия патентного законодательства. В 1980 г. патентное право было распространено на новые растения, созданные на основе биотехнологии, в 1981 г. оно распространилось на программное обеспечение, а в 1998 г. — на бизнес-процессы. Так, у *Dell Computer* 77 патентов, защищающих систему создания компьютера по индивидуальному заказу, а у компании *Amazon* есть патент на технологию совершения покупок через веб-сайт «с помощью одного щелчка мышью».[4] Хотя патенты и авторское право устанавливают права собственности, их неудобство (с точки зрения изобретателя) заключается в том, что они информируют общественность. Поэтому компании могут предпочесть сохранить инновацию в секрете, а не патентовать ее с целью защиты.

Не обращая внимания на несовершенство патентов и авторских прав, компании уделяют все больше внимания экономической ценности своей интеллектуальной собственности; в процессе этого они все осторожнее относятся к защите и эксплуатации своих активов знания. В 1950-х и 1960-х гг. ведущие компании в исследовании электроники — *RCA*, *IBM*, и *AT&T* — придерживались либеральной политики патентного лицензирования — почти на грани открытого доступа к своим патентным портфелям.

Когда *Texas Instruments* в 1980-е гг. начала использовать свой патентный портфель как источник дохода, сектор технологии в целом осознал ценность своих активов знания. В 1990-е гг. доход *TI* от выплаты роялти за использование лицензий превысил доходы компании из других источников. В среднем число патентов, ежегодно регистрируемых в американском Патентном бюро, составило 167 тыс. в период с 2000 по 2003 г. и с начала 1980-х гг. оно ежегодно удваивалось.

Неявность и сложность технологии

В отсутствие эффективной юридической защиты с помощью патентов и авторских прав степень имитации инновации конкурентами зависит от того, насколько легко можно понять и передать технологию. Особенно важны две характеристики. Первая — это то, насколько знание является явным или кодируемым. По определению кодируемое знание — это то, которое можно записать. Следовательно, если оно не будет эффективно защищено патентами или авторским правом, то, по всей вероятности, будет быстро распространяться, а конкурентное преимущество окажется нежизнеспособным. Такие финансовые инновации, как закладные ценные бумаги, облигации с нулевым процентом и новые типы индексных опционов, воплощают в себе кодируемое знание, которое может быть очень быстро скопировано. Точно так же рецепт «Coca-Cola» подлежит кодификации и при отсутствии коммерческой тайны может быть легко скопирован. Разработки компании *Intel* в сфере новейших микропроцессоров подлежат кодированию и копированию, однако процессы изготовления этих интегральных схем основаны на неявном знании. Компания *Sharp* смогла сохранить лидерство в изготовлении плоских экранов прежде всего благодаря знаниям, основанным на опыте, которые были необходимы для производства этих сложных изделий.

Вторая характеристика — это *сложность*. Большинство новых игрушек, начиная от обруча хулахупа (1958 г.) и заканчивая говорящими куклами компании *Gollom* (2003 г.), и любая новая модная вещь, от мини-юбки фирмы *Mary Quant* (1962 г.) до шифоновых платьев компании *Alexander McQueen* (2004 г.),

воплощают простые для подражания идеи. Аэробус «А380» и 64-битовый микропроцессор «Montecito» компании *Intel* ставят перед потенциальным имитатором совершенно иные задачи.

Опережение по времени

Неясность и сложность не смогут построить барьеры для имитации надолго, однако они дают новатору *время*. Смысл состоит в том, что инновация дает конкурентное преимущество только на какое-то время: это — лазейка, возможность для новатора приобрести начальное конкурентное преимущество.

Опережение по времени — это время, необходимое последователям для того, чтобы догнать новатора. Задача новатора заключается в том, чтобы воспользоваться начальным преимуществом, которое дает опережение, развить требуемые способности, укрепить положение на рынке и стать лидером отрасли. *Microsoft*, *Intel* и *Cisco Systems* блестяще использовали возможности опережения во времени и получили преимущество по эффективности производства, качеству и присутствию на рынке. Напротив, множество инновационных британских компаний утратило свое начальное преимущество, связанное с опережением по времени. *DeHavilland* со своим «Comet» (первым в мире реактивным авиалайнером), *EMI* со своим сканером «СТ», *Clive Sinclair* с домашним компьютером не смогли капитализировать свое опережение по времени и сделать крупномасштабные инвестиции в производство, маркетинг и дальнейшую разработку своих изделий.

Главным преимуществом опережения по времени является способность переместиться вниз по кривой обучения раньше, чем последователи. Несмотря на успешное клонирование микропроцессоров «Intel» компаниями *AMD* и *Cyrix* с крайне незначительным отставанием по времени, *Intel* сумела использовать свое преимущество по времени и свою 82%-ную долю мирового рынка, чтобы быстро спуститься вниз по кривой опыта, снизить цены и таким образом оказать давление на валовую прибыль своих конкурентов. Способность превращать опережение во времени в лидерство по издержкам является главным аспектом преимущества новатора.[5]

Комплементарные ресурсы[6]

Инновация приносит новые товары и процессы на рынок. Она требует гораздо большего, чем просто изобретения, она требует разнообразных ресурсов и способностей, необходимых для того, чтобы финансировать, производить и продавать инновацию. Это — так называемые *комплементарные ресурсы* (рис. 11.3). Честер Карлсон изобрел ксерографию и много лет не мог вывести свой продукт на рынок только потому, что ему не хватало дополнительных ресурсов на развитие, производство, продажи, дистрибуцию и обслуживание своего изобретения. Напротив, компания *Searle* (и последующая родительская компания *Monsanto*) смогли обеспечить практически все ресурсы для развития, производства, маркетинга и дистрибуции, необходимые для использования инновации «NutraSweet». В результате Карлсон смог присвоить только крошечную часть стоимости своего изобретения, воплощенного в копировальном аппарате «Xerox», в то время как *Searle/Monsanto* успешно присвоили основную часть стоимости, созданной новым искусственным заменителем сахара.

Когда инновация и обеспечивающие ее комплементарные ресурсы поставляются различными фирмами, то разделение стоимости между ними зависит от их относительной силы. Главную роль здесь играет то, являются ли дополнительные ресурсы *специализированными* или *неспециализированными*. Топливные элементы, разработанные *Ballard AG* и некоторыми другими технологическими лидерами, по всей вероятности, сменят двигатели внутреннего сгорания

РИСУНОК 11.3

Комплементарные ресурсы

во многих марках автомобилей во всем мире. Однако для разработчиков топливных элементов проблема состоит в том, что их успех зависит от изготовителей автомобилей, делающих специальные инвестиции в проектирование совершенно нового направления развития автомобилей; от нефтяных компаний, обеспечивающих специализированное обслуживание при заправке горючими средствами, и от фирм по ремонту и обслуживанию автомобилей, инвестирующих в обучение и новое оборудование. Для того чтобы топливные элементы принимали повсюду, необходимо следующее условие: выгоды от инновации должны быть распределены между различными поставщиками этих комплементарных ресурсов. Там, где комплементарные ресурсы являются неспециализированными, новатор находится в намного более выгодном положении и способен получить стоимость. Поскольку «Acrobat Portable Document Format» (pdf) компании *Adobe Systems* работает с файлами, созданными практически на любом программном обеспечении, у «Adobe» прекрасное положение для того, чтобы захватить бóльшую часть стоимости, созданной ее инновационным продуктом для программного обеспечения. Однако можно получить определенное стратегическое преимущество и от наличия совместимых специализированных комплементарных ресурсов — если они повышают барьеры для имитации. Рассмотрим угрозу, которую представляет «Linux» для господства «Windows Microsoft» в операционных системах для персональных компьютеров. Поскольку *Intel* адаптировала свои микропроцессоры к потребностям «Windows», а большинство программ написано для «Windows», то задачей «Linux» или любых других операционных систем является не только разработка работающей операционной системы; необходимо также создать программное обеспечение и аппаратные средства, которые будут совместимы с новой операционной системой.

КАКИЕ МЕХАНИЗМЫ ЭФФЕКТИВНЫ ДЛЯ ЗАЩИТЫ ИННОВАЦИИ?

Насколько эффективны различные механизмы в защите инноваций? Принципиальным выводом из доказательств, приведенных в табл. 11.1, является тот факт, что, несмотря на значительные вариации между отраслями, патентная

защита имеет ограниченную эффективность по сравнению с опережением по времени, коммерческой тайной и комплементарными способностями в области производства, продаж и обслуживания. Действительно, с конца 1980-х гг. эффективность патентов явно снизилась, несмотря на ужесточение патентного законодательства. Хотя патенты позволяют эффективно увеличивать опережение по времени и оттягивать тот момент, когда конкуренты смогут выйти на рынок с товарами-имитаторами, выигрыш во времени кажется весьма незначительным. Большая часть запатентованных товаров и процессов воспроизводится через 3 года.[7]

Учитывая ограниченную эффективность патентов, встает вопрос, почему фирмы продолжают заниматься патентованием? Из табл. 11.2 следует, что хотя защита от имитации является главным мотивом, другие — не менее важны. В частности, бóльшая часть деятельности по патентованию имеет стратегическую ориентацию и направлена на то, чтобы блокировать попытки других компаний заняться инновационной деятельностью, и на то, чтобы утвердить свое право собственности на технологии. Их впоследствии можно будет использовать в торговле с другими компаниями для получения доступа к собственным технологиям последних. В индустрии полупроводников и электроники взаимное лицензирование, при котором одна компания открывает доступ к своим патентам в области технологии в обмен на доступ к патентам другой компании, играет решающую роль для «свободы дизайна» — способности проектировать продукцию, основанную на технологиях, принадлежащих другим компаниям.[8]

Таблица 11.1. Эффективность механизмов для защиты инновации: процент инноваций, для которых различные механизмы защиты были признаны эффективными

	Инновационные товары					Инновационные процессы				
	коммерческая тайна, %	патенты, %	время опережения, %	продажи/обслуживание, %	производство, %	коммерческая тайна, %	патенты, %	время опережения, %	продажи/обслуживание,* %	производство, %
Продукты питания	59	18	53	40	51	56	16	42	30	47
Химические вещества	53	37	49	45	41	54	20	27	28	42
Лекарства	54	50	50	33	49	68	36	36	25	44
Компьютеры	44	41	61	35	42	43	30	40	24	36
Электронные компоненты	34	21	46	50	51	47	15	43	42	56
Телекоммуникационное оборудование	47	26	66	42	41	35	15	43	34	41
Медицинское оборудование	51	55	58	52	49	49	34	45	32	50
Все отрасли	51	35	53	43	46	51	23	36	31	43

ИСТОЧНИК: W. M. Cohen, R. R. Nelson and J. P. Walsh, «Protecting Their Intellectual Assets: Appropriability Conditions and Why US Manufacturing Firms Patent (or Not)», NBER Working Paper No. W7552 (February 2000).

* Показывает процент компаний, которые в своих отчетах указали, что комплементарные способности в продажах, обслуживании и производстве оказались эффективными при защите их инноваций.

Таблица 11.2. Зачем компании патентуют свои продукты? (Ответы 674 американских производителей)

	Инновационные товары, %	Инновационные процессы, %
Для предотвращения копирования	95	77
Для получения доходов от лицензий	28	23
Для предотвращения судебных исков	59	47
Для того, чтобы заблокировать другие компании	82	64
Для использования в переговорах	47	43
Для усиления репутации	48	34
Для измерения эффективности деятельности	6	5

ИСТОЧНИК: W. M. Cohen, R. R. Nelson, and J. P. Walsh, «Protecting Their Intellectual Assets: Appropriability Conditions and Why US Manufacturing Firms Patent (or Not)», NBER Working Paper No. W7552 (February 2000).

СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИННОВАЦИЙ: КАК И КОГДА ВХОДИТЬ НА РЫНОК

Выяснив некоторые ключевые факторы, определяющие прибыльность инноваций, давайте рассмотрим основные вопросы формирования стратегий для управления технологией и использованием инновации.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИННОВАЦИЙ

Каким образом фирма должна максимизировать доходы, получаемые от инновации? Для этого существует несколько альтернативных стратегий. На рис. 11.4 приведены данные стратегии, классифицированные по необходимому объему ресурсов и способностей. Так, например, лицензирование подразумевает слабое участие новатора в последующей коммерциализации и поэтому требует ограниченных инвестиций. Внутренняя коммерциализация возможна посредством создания нового предприятия или бизнес-единицы и влечет за собой намного более крупные вложения ресурсов и способностей. Между этими двумя полюсами находятся различные возможности сотрудничества с другими компаниями. Совместные предприятия и стратегические союзы, как правило, влекут за собой объединение ресурсов компаний. В меньшем масштабе определенные виды деятельности можно осуществлять за счет привлечения сторонних организаций (аутсорсинга).

Выбор той или иной стратегии зависит от двух основных наборов факторов: характеристики инновации и ресурсов и способностей фирмы.

Характеристики инновации

То, насколько ясно фирма может установить свои права собственности на инновацию, определяет число возможных стратегических выборов. Лицензирование хорошо в тех случаях, где собственность на инновацию ясно определяется патентом или авторскими правами. Так, например, широко распространено лицензирование фармацевтических препаратов, потому что патенты на них отличаются ясностью и их можно защищать. Многие биотехнологические компании участвуют только в НИОКР и затем выдают лицензии на открытые

	Лицензирование	Аутсорсинг некоторых функций	Стратегический альянс	Совместное предприятие	Внутренняя коммерциализация
Риск и рентабельность	Очень маленький инвестиционный риск, но рентабельность также ограничена (если нет сильной патентной защиты). Некоторые юридические риски	Уменьшает капиталовложения, но может создать зависимость от поставщиков/партнеров	Выгоды от гибкости, риски, связанные с неформальной структурой	Партнеры делят инвестиции и риск. Риск разногласий между партнерами и возникновения культурных противоречий	Необходимость самых крупных инвестиций и связанные с этим риски. Выгоды от контроля
Ресурсные требования	Немногочисленные	Открывает доступ к внешним ресурсам и способностям	Допускает объединение ресурсов и способностей нескольких фирм		Существенные требования в отношении финансов, производственных способностей, маркетинговых компетенций, дистрибуции и т. д.
Примеры	*Konica* продала лицензию на свою цифровую камеру «Hewlett-Packard»	Компьютерные мультфильмы *Pixar* (например, «История игрушек») продаются и распространяются *Disney Co.*	*Apple* и *Sharp* создают «Newton» PDA	*Microsoft* и *NBC* организовали *MSNBC*	*TI* отказалась делать инвестиции в свои чипы по обработке цифровых сигналов

РИСУНОК 11.4

Альтернативные стратегии использования инноваций

ими препараты крупным фармацевтическим компаниям, которые обладают необходимыми комплементарными ресурсами. Точно так же главный источник дохода *Dolby Laboratories* заключается в получении роялти за свои лицензированные технологии по уменьшению громкости звука. Напротив, у Стива Джобса и Стива Возняка, разработчиков компьютеров «Apple I» и «Apple II», не было иного выхода, кроме как самостоятельно заняться бизнесом — отсутствие патентованной технологии исключало возможность лицензирования.

Преимущества лицензирования заключаются, во-первых, в том, что компания избавлена от необходимости развивать полный диапазон дополнительных ресурсов и способностей, необходимых для коммерциализации, и, во-вторых, в том, что оно способствуют быстрой коммерциализации инновации. Если инновация предлагает незначительное опережение по времени, то многократное лицензирование способствует быстрому глобальному распространению. Проблема, однако, состоит в том, что успех инновации на рынке полностью зависит от обязательности и эффективности обладателей лицензии. Когда *Raisio* разработала новый маргарин с низким содержанием холестерина «Benecol», коммерциализация за пределами Скандинавии осуществлялась с помощью лицензионных соглашений с *Johnson & Johnson*. Медленное распространение продукта и нерешительность продвижения на рынок «Benecol» в США привели к тому, что *Raisio* утратила бóльшую часть своего преимущества вследствие опережения по времени. Когда рынок в США был наконец сформирован, *Unilever* и другие конкуренты шли практически по пятам.[9]

Ресурсы и способности фирмы

Как показано на рис. 11.4, различные стратегические выборы предполагают наличие разных способностей. Создание инновации требует исследований, разработки и креативности. Поэтому бóльшая доля крупных изобретений приходится либо на отдельных людей, либо на маленькие организации. Максимальный вклад в самые значимые инновации XX в. был сделан индивидуальными изобретателями, чаще всего работающими в своем гараже или под садовым навесом.[10] Из 27 ключевых изобретений в период после Второй мировой войны только 7 появились в отделах НИОКР известных корпораций.[11] Следовательно, организации, наиболее преуспевающие в инновациях, — это чаще всего маленькие фирмы и начинающие предприятия, которые не обладают ресурсами, необходимыми для коммерциализации. Эти компании обычно прибегают к лицензированию, аутсорсингу или стратегическим союзам, чтобы получить доступ к комплементарным ресурсам, требуемым для выхода инноваций на рынок, либо стремятся к тому, чтобы их приобрело более крупное предприятие, заинтересованное в этом бизнесе. В биотехнологии и электронике обычно используется двухэтапная модель инноваций: на первом этапе технология создается маленькой, технологическоемкой компанией, недавно появившейся в бизнесе, а затем предоставляются лицензии заинтересованным в них крупным компаниям.

Большие и устоявшиеся корпорации, способные воспользоваться богатством своих ресурсов и возможностей, гораздо лучше приспособлены для внутренней коммерциализации. Компании *Sony*, *General Electric*, *Hitachi* и *IBM* традиционно сами создавали свои инновации, но, поскольку технологии развиваются, сливаются воедино и разветвляются на несколько новых, эти компании все чаще стали обращаться к совместным предприятиям, стратегическим союзам и аутсорсингу, чтобы получить доступ к техническим способностям за пределами своих корпоративных границ.

ВЫБОР ВРЕМЕНИ ДЛЯ ИННОВАЦИИ: ОПЕРЕЖАТЬ ИЛИ ПРЕСЛЕДОВАТЬ?

Как показано в табл. 11.3, в реальности все перемешано: в случае одних товаров лидер первым получает приз, в случае других – он отступает под натиском рисков и первоначальных затрат. Оптимальный выбор времени входа в развивающуюся отрасль и введение новой технологии являются сложными задачами. Степень преимуществ первопроходца (или их отсутствие) тесно связана с инициативностью и зависит от следующих факторов:

1. *Степени защиты инновации правами собственности или преимуществами опережения по времени.* Если инновация может быть присвоена посредством патентной защиты и авторского права или посредством преимущества опережения по времени за счет обучения, то, по всей вероятности, это преимущество первопроходца. Это тот самый случай, когда важна патентная защита, как в случае фармацевтических препаратов. Здесь конкуренция может принять форму патентной гонки, где наградой служит формула: «Победитель получает все».
2. *Важности комплементарных ресурсов.* Чем важнее комплементарные ресурсы для использования инновации, тем больше первоначальные затраты и риски. Несколько фирм уже потерпело неудачу в попытках разработать и продавать электрический автомобиль. *General Motors* обнаружила, что проблема первопроходца состоит в том, что затраты на разработку огромны, отчасти из-за необходимости привести в соответствие множество технологий (батареи и другие энергетические устройства, электрические двигатели и новые материалы, снижающие вес), а отчасти из-за необходимости создать предприятия для обслуживания и перезарядки батарей. К 2003 г. стало ясно, что топливные элементы, а не батареи, станут доминирующей технологией для автомобилей с нулевым выбросом вредных веществ. Тем временем лидерство на рынке безвредных для окружающей среды автомобилей было захвачено *Toyota* и *Honda* со смешанными бензиново-электрическими автомобильными двигателями. Последователи также могут извлечь выгоду из того, что по мере развития отрасли в ней возникают специализированные фирмы – поставщики комплементарных ресурсов. Таким образом, став пионером в британской отрасли замороженных пищевых продуктов, филиал компании *Unilever Bird's Eye* должен был создать всю цепь дистрибуции замороженных продуктов. Компании, пришедшие на рынок позже, смогли воспользоваться общественными холодильными камерами и услугами компаний, предоставляющих грузовики-рефрижераторы.
3. *Потенциала для установления стандарта.* Как мы увидим далее в этой главе, рынки очень различаются в зависимости от того, приближаются они к техническому стандарту или нет. Сейчас же мы просто отметим, что чем важнее технические стандарты, тем больше возможностей у первопроходца повлиять на эти стандарты и использовать шансы для установления лидерства, предоставленные рынком. Как только устанавливается стандарт, изменить его крайне сложно. *IBM* добилась незначительных успехов со своей операционной системой «PS2» по сравнению с прочной позицией «Windows» компании *Microsoft*. Однако существует риск слишком рано прийти на рынок, когда направление технологического развития еще не определилось. Блестящий британский изобретатель сэр Клайв Синклер вышел первым на рынок с электронным калькулятором, карманным телевизором и трехколесным велосипедом с электрическим

приводом. Все эти продукты оказались коммерческими неудачами, так как технологически они были недоработаны, потому что намного опережали свое время.

Таблица 11.3. Лидеры, последователи и успешные компании в развивающихся отраслях

Товар	Новатор	Последователь	Победитель
Реактивный авиалайнер	De Haviland (Comet)	Boeing 707	Последователь
Плавленое стекло	*Pilkington*	*Corning*	Лидер
Рентгеновский сканер	*EMI*	*General Electric*	Последователь
Офисный ПК	*Xerox*	*IBM*	Последователь
Видеомагнитофон	*Ampex/Sony*	*Matsushita*	Последователь
Диетическая кола	*R. C. Cola*	*Coca-Cola*	Последователь
Фотоаппарат для моментальной съемки	*Polaroid*	*Kodak*	Лидер
Карманный калькулятор	*Bowmar*	*Texas Instruments*	Последователь
Микроволновая печь	*Raytheon*	*Samsung*	Последователь
Копировальный аппарат для обычных листов бумаги	*Xerox*	*Canon*	Не ясно
Оптоволоконный кабель	*Corning*	*Многие компании*	Лидер
Игровая приставка	*Atari*	*Nintendo/Sega*	Последователи
Одноразовые пеленки и салфетки	*Procter & Gamble*	*Kimberley-Clark*	Лидер
Струйный принтер	*IBM и Siemens*	*Hewlett-Packard*	Последователь
Сетевой браузер	*Netscape*	*Microsoft*	Последователь
Музыкальный проигрыватель MP3	*Diamond Multimedia*	*Apple* (iPod)	Последователь
Операционные системы для цифровых устройств	*Palm and Symbian*	*Microsoft* (CE/Карманный ПК)	Лидеры

ИСТОЧНИК: по материалам работы: David Teece, The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal (Cambridge, Ballinger, 1987): 186–188.

Оптимальный выбор времени зависит не только от характеристик технологии и отрасли, но и от ресурсов и способностей, которыми обладают фирмы. Различные компании имеют различные *стратегические окна* — периоды, когда их ресурсы и способности совпадают с возможностями, возникающими на рынке. У небольшой технологической фирмы нет иного выбора, кроме как создавать инновации. Учитывая дефицит комплементарных ресурсов, единственный шанс установить жизнеспособное конкурентное преимущество заключается в том, чтобы захватить и использовать преимущество первопроходца для развития необходимых комплементарных ресурсов прежде, чем появятся более мощные конкуренты. Для большой и известной фирмы, обладающей ресурсами в сфере финансов, производства, маркетинга и дистрибуции, стратегическое окно открывается позже и на более продолжительное время. Риск первопроходца гораздо выше для устоявшейся фирмы, обладающей репутацией и брендами, которые она должна защищать; для того чтобы она смогла использовать свои комплементарные ресурсы, такой фирме необходим более развитый рынок. Рассмотрим ряд примеров:

- В индустрии персональных компьютеров *Apple* была пионером, а *IBM* — последователем. По-видимому, обе эти компании выбрали оптимальное время для входа на рынок. Ресурсами *Apple* были воображение и технология. Ее стратегическое окно открылось в самом начале зарождения отрасли, когда эти факторы могли оказать наибольшее влияние. *IBM* обладала огромными ресурсами в производстве, дистрибуции и репутацией. Она могла использовать эти ресурсы, чтобы установить конкурентное

преимущество даже в отсутствие явного технологического преимущества. Для *IBM* было важно оттянуть момент входа на рынок до тех пор, пока рыночные и технологические риски не снизились, а отрасль не достигла той стадии развития, когда могли быть пущены в ход возможности крупномасштабного производства, маркетинга и дистрибуции.

- В «войне браузеров» между *Netscape* и *Microsoft Microsoft* имела привилегию следовать за компанией-пионером *Netscape*. Огромные возможности *Microsoft* в области разработки товара, маркетинга и дистрибуции и — самое главное — установка операционной системы «Windows» практически во всем мире позволили компании перехватить начальное лидерство *Netscape*.
- Хотя *General Electric* вошла на рынок для сканеров «СТ» примерно через четыре года после *EMI*, она смогла за три года догнать *EMI* благодаря своей способности применить обширные возможности в области технологии, производства, продаж и обслуживания покупателей в индустрии медицинской электроники.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Возникающие отрасли сопряжены с высокими рисками. Существуют два главных источника неопределенности:

- *технологическая неопределенность* является результатом непредсказуемости технологической эволюции и сложной динамики, на основе которых отбираются технические стандарты и доминирующий дизайн. Ретроспективно они всегда составляют 20/20, но заранее трудно предсказать, как будут эволюционировать технологии и отрасли, в которых они реализуются. Например, в начале 2004 г. было трудно предсказать, какие новые применения беспроводных коммуникаций станут ведущими в 2004–2006 гг. или как будет развиваться индустрия музыкальной звукозаписи в ответ на появление «MP3»;
- *рыночная неопределенность* имеет прямое отношение к размерам и темпам роста рынков новых товаров. Когда *Xerox* выводила на рынок в 1959 г. свое первое копировальное устройство, *Apple* — свой первый персональный компьютер в 1977 г., а *Sony* — свой плеер в 1979 г., никто из них не имел никакого представления относительно размера потенциального рынка. Прогнозирование спроса на новые продукты опасно, так как весь прогноз строится на той или иной форме экстраполяции или моделирования, основанной на прошлых данных. Один из методов состоит в том, чтобы использовать аналогии.[12] Другой поход должен привлечь объединение понимания и опыта экспертов при помощи *метода Дельфи*.[13]

Если надежное прогнозирование невозможно, то ключом к управлению рисками становятся бдительность и реагирование на возникающие тенденции в сочетании со снижением уязвимости вследствие ошибок, достигаемым посредством отказа от широкомасштабных обязательств. Существует ряд полезных стратегий для ограничения рисков:

- *сотрудничество с ведущими пользователями*. На ранних фазах развития отрасли самым важным являются тщательное отслеживание и реагирование на тенденции рынка и требования клиентов, что позволяет избежать крупных ошибок в технологии и дизайне. Фон Хиппель утверждает, что ведущие пользователи — это неиссякаемый источник данных

о рынке, позволяющих разрабатывать новые товары.[14] Ведущие пользователи могут не только служить «системой раннего оповещения» о возникающих потребностях и технологических тенденциях; они способны также помочь в создании концепции и разработке новых товаров и процессов[15] и обеспечить первоначальный денежный поток, покрывающий расходы на развитие. В индустрии программного обеспечения выпускаются «бета-версии», чтобы компьютерные энтузиасты смогли опробовать их. При тестировании обуви компания *Nike* проверяет идеи новых товаров на уличных бродягах, проживающих в центре города; в индустрии связи и аэрокосмических разработок решающую роль в развитии новых технологий играют государственные оборонные заказы;

- *снижение риска.* Высокий уровень риска в развивающихся отраслях требует, чтобы фирмы использовали финансовые методы, которые минимизируют угрозу банкротства. Неопределенность, касающаяся затрат на развитие, выбора времени и объема будущих денежных потоков, требует устойчивого бухгалтерского баланса с ограниченным долговым финансированием. Снижение степени риска также призывает урезать обязательства по капиталовложениям и другим источникам постоянных издержек. Небольшие компании в высокотехнологичных отраслях с высокой степенью риска, начиная от биотехнологии и заканчивая индустрией компьютерных игр, обычно концентрируются на научных исследованиях, оставляя производство, продажу и сбыт крупным компаниям. Даже большие компании все чаще вступают в стратегические союзы и организуют совместные предприятия для разработки новых инициатив;
- *гибкость.* Высокий уровень неопределенности в новых отраслях делает гибкость залогом долгосрочного выживания и успеха. Поскольку технологические и рыночные изменения трудно предсказать, необходимо, чтобы топ-менеджеры непосредственно контролировали окружающую среду и быстро реагировали на сигналы рынка. По мнению Сихиро Хонда, основателя компании *Honda Motor Company*, главным аспектом гибкости является способность учиться на неудачах: «Многие люди мечтают об успехе. На мой взгляд, успеха можно достигнуть только посредством многочисленных неудач и их анализа. А на самом деле успех представляет собой 1% вашей работы, оставшаяся часть которой состоит из 99%, приходящихся на неудачи».[16] Такая гибкость и быстрая реакция проявились при первом проникновении *Honda* на американский рынок мотоциклов, когда, не сумев вызвать интерес к большим моделям, команда продавцов *Honda* выявила потенциальные возможности рынка для модели «50cc Supercub».[17] Гибкость также означает сохранение возможности выбора и отказ от приверженности какой-то конкретной технологии на максимально долгий срок. *Microsoft* получила широкую известность благодаря своей стратегии инвестирования в альтернативные технологии (см. вставку 11.1).

КОНКУРЕНЦИЯ ЗА СТАНДАРТЫ

В предыдущей главе я отмечал, что установление стандартов — ключевое событие в развитии отрасли. Появление цифровой, сетевой экономики делает стандарты все более важными; компании, владеющие отраслевыми стандартами и влияющие на них, способны получить доход, который нельзя превзойти за счет любого другого типа конкурентного преимущества. Акционерные стоимости, произведенные компаниями *Microsoft* и *Intel* благодаря стандарту персонального компьютера «Wintel», компанией *Quakomm* за счет ее цифровой

ВСТАВКА 11.1

Сохраняйте за собой возможность выбора: *Microsoft* и операционные системы

В 1988 г., когда я бродил по залам Comdex, большой ежегодной выставки компьютерной отрасли, я чувствовал беспокойство среди ее участников. С момента рождения персонального компьютера «IBM-PC» шестью годами ранее система «DOS Microsoft» (Операционная система жесткого диска) являлась *фактическим* стандартом для персональных компьютеров. Но теперь «DOS» начала устаревать. Всем хотелось знать, что может прийти ей на смену.

Apple Computer, которая находилась на пике своего могущества, занимала один из самых больших выставочных стендов, демонстрируя блестящую графику операционной системы «Macintosh». Два других альянса ведущих компаний, включая *AT&T*, *HP* и *Sun Microsystems*, предложили графические версии «Unix»... И *IBM* рекламировала свой новый «OS/2».

В ситуации этой неопределенности большое любопытство вызывал стенд *Microsoft*, напоминающий чем-то восточный базар. В одном углу компания анонсировала вторую версию «Windows», подвергшуюся жестокой критике... В другом — «Microsoft» рекламировала свой последний выпуск «DOS». Где-то еще она показывала «OS/2», разработанную совместно с *IBM*. Кроме того, *Microsoft* демонстрировала новые выпуски «Word» и «Excel», которые работали на «Маке» компании *Apple*. Наконец, в дальнем углу *Microsoft* показывала «SCO Unix»...

«Что я должен решить на основании всего этого?» — ворчал корпоративный покупатель, стоящий рядом со мной. Журналисты писали, что компания *Microsoft* плыла по течению, а у ее председателя и CEO Билла Гейтса нет никакой стратегии.

Хотя исход этой истории теперь хорошо известен, никто из присутствовавших на выставочной площадке Comdex в 1988 г. не знал, какая операционная система победит. Столкнувшись с такой неопределенностью, *Microsoft* следовала единственно разумной стратегии: она ставила на каждую лошадь.

ИСТОЧНИК: E. D. Beinhocker, «Robust Adaptive Strategies», Sloan Management Review (Spring 1999): 95–106.

технологии беспроводной радиосвязи «CDMA» *и* компанией *Cisco*, играющей главную роль в установке стандартов на интернет-протокол и пакетное коммунирование, демонстрируют эти возможности. В табл. 11.4 приведен список нескольких компаний, успех которых тесно связан с контролем над стандартами в конкретной категории товаров.

Таблица 11.4. Примеры компаний, которые контролируют отраслевые стандарты

Компания	Товарная категория	Стандарт
Microsoft	Операционные системы персонального компьютера	Windows
Intel	Микропроцессоры ПК	*86 series
Matsushita	Видеомагнитофоны	Система VHS
Sony/Philips	Компакт-диски	Формат CD-ROM
Iomega	Высокопроизводительные дисководы ПК	Дисководы Zip
Intuit	Программное обеспечение для онлайновых финансовых сделок	Quicken
Sun Microsystems	Язык программирования для веб-сайтов	Java
Rockwell and 3Com	Модемы 56 КБ	V90
Qualcomm	Цифровая сотовая радиосвязь	CDMA
Adobe Systems	Общий формат файла для создания и просмотра документов	Acrobat Portable Document Format

ТИПЫ СТАНДАРТА

Стандарт — это формат, интерфейс или система, которые способствуют функциональной совместимости. Именно соблюдение стандартов позволяет просматривать миллионы различных веб-страниц; гарантирует, что лампочки, изготовленные любым способом, будут соответствовать лампам любого производителя; регулирует дорожное движение в Лос-Анджелесе (большую часть времени). Стандарты могут быть *общественными* или *частными:*

- Общественные стандарты не используют частную интеллектуальную собственность. Они устанавливаются правительством; могут иметь законодательную силу — индийское правительство издало декрет об установлении стандарта, в соответствии с которым движение на дорогах должно быть левосторонним (хотя с этим согласны далеко не все). Стандарты для лондонских такси требуют, чтобы они могли перевозить пять и более человек, что они должны вмещать инвалидное кресло и что их разворот не должен составлять более 25 футов. Стандарты могут быть добровольными, например стандарты, установленные Американским институтом национальных стандартов, Британским институтом стандартов и Международной организацией по стандартизации, основаны на добровольном согласии; однако когда речь идет об общественных интересах, стандарты нередко принимаются правительством (например, в случае правил безопасности для детских игрушек). Не все общественные стандарты обеспечиваются властями: стандартное расположение знаков на клавиатуре QWERTY не запатентовано, но является результатом добровольного принятия.
- Частные стандарты относятся к технологиям и дизайну, которые принадлежат компаниям или отдельным людям. Большинство частных стандартов возникают *де-факто* на основе индивидуального выбора участников рынка. Так, формат файла pdf, являющийся собственностью *Adobe Systems*, и формат компакт-диска, принадлежащий *Philips* и *Sony*, стали стандартами благодаря процессу рыночного отбора. Однако частные стандарты могут устанавливаться и властными структурами. В 1953 г. Федеральная комиссия по коммуникациям выбрала широковещательный формат цветного телевидения «RCA», предпочтя его системе «CBS».

Общественные и частные стандарты могут конкурировать. Так, например, стандарт «MP3» для сжатия файлов цифровой звукозаписи является общественным (он был создан рабочей группой Международной организации по стандартизации — ISO), но конкурирует с частным форматом «Real Audio».

Проблема со стандартами *де-факто* состоит в том, что иногда до их появления проходит много времени, что ведет к дублированию инвестиций и задержкам в развитии рынка. Понадобилось 40 лет, чтобы в США пришли к согласию относительно стандартной ширины колеи.[18] Одной из причин медленного перехода беспроводных телекоммуникаций в США от аналоговой к цифровой технологии стала конкуренция между стандартами «TDMA» и «CDMA». Напротив, в 1992 г. Европа официально приняла стандарт «GSM» (близкий «TDMA»).[19] Слишком позднее появление стандарта способно вообще уничтожить технологию. Провал попытки заменить стереофоническое звучание квадрафоническим в 1970-е гг. произошел из-за несовместимости технических стандартов среди изготовителей звукового оборудования. Отсутствие доминирующего стандарта привело к тому, что компании грамзаписи и потребители отказались инвестировать в квадрафонические системы.[20] Телевидение высокого разрешения («HDTV») может пойти по этому же пути.[21]

Стандарт может быть *открытым* или *закрытым*. К открытым стандартам относятся те, в которых детали основной технологии доступны для третьих лиц, для того чтобы они могли разрабатывать дополнительные товары и услуги. К закрытым — где детали либо недоступны для других фирм, либо доступны только при соблюдении определенных ограничений. Так, «Windows Microsoft» является закрытым стандартом: хотя избранным компаниям, занимающимся комплектующими и программным обеспечением, рассылаются «пакеты разработчика», *Microsoft* не делает исходный программный код доступным для общества.

ПОЧЕМУ ВОЗНИКАЮТ СТАНДАРТЫ: СЕТЕВЫЕ ЭФФЕКТЫ

Почему на одних товарных рынках стандарты возникают, а на других — нет? В основном стандарты появляются, потому что поставщики и покупатели желают этого. Они хотят стандартов на те товары и услуги, которые подчиняются *сетевым эффектам*.

Сетевые эффекты возникают, когда ценность товара для отдельного покупателя зависит от числа других пользователей этого товара. Классический пример сетевого эффекта — телефон. Поскольку разговор по телефону с самим собой — небольшое удовольствие, то ценность телефона для каждого пользователя зависит от числа других пользователей этой же телефонной сети. Эта ситуация отличается от большинства других товаров. Когда я наливаю себе стакан «Glenlivet» после пары изматывающих занятий по программе MBA, получаемое мной удовольствие не зависит от того, сколько других людей в мире тоже пьют «Glenlivet». На самом деле некоторые товары могут иметь *отрицательный сетевой эффект*, когда ценность товара тем меньше, чем больше людей приобретают его. Если я потрачу $3 тыс. на смокинг от Армани из серебристой ткани ламе* и обнаружу, что половина моих факультетских коллег на Рождество носят такие же смокинги, степень моего удовлетворения явно снизится. На рис. 11.5 приведено сравнение таких «эксклюзивных» товаров с товарами с сетевым эффектом.

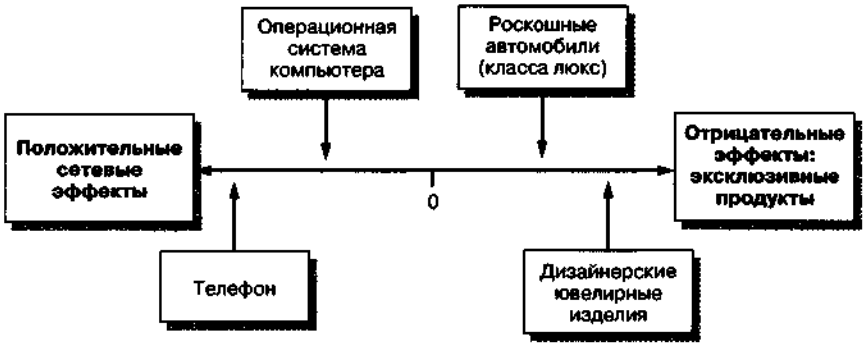


РИСУНОК 11.5

Положительные и отрицательные сетевые эффекты

* Ламе — парчовая ткань с вкраплениями блестящих нитей, используется для пошива вечерних туалетов. — *Примеч. науч. ред.*

Сетевые эффекты не требуют, чтобы все использовали один и тот же товар или технологию — вполне достаточно, чтобы различные товары были *совместимы* друг с другом с помощью той или иной формы общего интерфейса. В случае обслуживания беспроводного телефона не имеет значения (если речь идет о сетевых эффектах), покупаем ли мы обслуживание у *AT&T*, *Nextel* или *Sprint*. Главный вопрос заключается в том, являются ли совместимыми системы этих поставщиков, чтобы произошло соединение. Так же обстоят дела и с железными дорогами. Если я перевожу уголь из Вайоминга в Новый Орлеан, мой выбор железнодорожной компании не является особенно важным, так как я знаю, что, в отличие от 1870-х гг., все компании используют стандартную ширину колеи и обязаны предоставить подвижному составу других компаний доступ к «общественному перевозчику».

Сетевые эффекты возникают из нескольких источников:

- *товаров, связывающих пользователей в единую сеть*. Телефоны, железнодорожные сети и групповая рассылка по электронной почте являются сетями, в которых пользователи связаны друг с другом. Приложения к программному обеспечению или программы крупноформатных таблиц или видеоигр также соединяют пользователей, имеющих возможность обмениваться файлами и играть друг с другом в интерактивном режиме. Сетевые эффекты на уровне пользователя могут также возникнуть посредством социальной идентификации. Я смотрел «Большого Брата» и церемонию вручения Оскара в Голливуде по телевизору не потому, что мне доставляло это удовольствие, а для того, чтобы поддержать беседу с коллегами на эту тему;
- *доступности комплементарных товаров и услуг*. Там, где товары потребляются внутри системы, доступность комплементарных продуктов и услуг зависит от числа клиентов этой системы. Главная проблема *Apple Computer* состоит в том, что «Macintosh» составляет только 9% от общего числа инсталлированных операционных систем персональных компьютеров и все меньше и меньше производителей программного обеспечения пишут программы для «Macintosh». Я предпочитаю ездить на «Ford Focus», а не на «Ferrari Testarossa», потому что знаю, что если попаду в аварию за 200 миль от Бисмарка, штат Северная Дакота, то с большей вероятностью смогу добыть запчасти и воспользоваться услугами ремонтной службы;
- *экономии на затратах на переключение*. Покупая широко используемые товар или систему, мне вряд ли придется платить за смену поставщика. Используя «Microsoft Office», а не «Lotus SmartSuite», я с бóльшей вероятностью смогу избежать расходов на переобучение и преобразование файлов, если отправлюсь в качестве приглашенного профессора в другой университет.

Значение сетевых эффектов состоит в том, что они создают *положительную обратную связь*. Технология или система, имеющая самую большую базу клиентов, привлекает самую большую долю новых покупателей благодаря выгодам, которые сулит движение вслед за лидером рынка. Наоборот, чем больше технология воспринимается как выбор рыночного меньшинства, тем больше новых и существующих пользователей будут отказываться от нее в пользу лидера рынка. Этот процесс называется «необратимым изменением» (tipping): как только на рынке появляется лидер, он начинает поступательно увеличивать свою долю рынка за счет конкурентов. Результатом этой тенденции становится рынок, на котором *«победитель получает все»*. Рынки, в сильной степени

подверженные сетевому эффекту, находятся во власти одного-единственного поставщика (*Microsoft* — для операционных систем персональных компьютеров и офисных программ, *eBay* — в случае интернет-аукционов). Конкурирующие технологии могут какое-то время сосуществовать, но после того, как одна компания одержит верх, рынок очень быстро необратимо изменяется.

После установления технические стандарты и стандарты разработок становятся очень эластичными. Их трудно заменить из-за эффектов обучения и блокирования коллективом пользователей. Эффект обучения заставляет доминирующие технологию и дизайн постоянно совершенствоваться и обновляться. Любая новая технология, даже если она потенциально способна превзойти существующие стандарты, на первых порах будет хуже. Такой была судьба ротационного двигателя «Wankel». Непрерывное улучшение в течение более чем ста лет обеспечило стандартному четырехтактному двигателю замечательное сочетание эффективности, экономии и надежности. Хотя многие считали потенциал ротационного двигателя «Wankel» превосходным, тот факт, что он был взят на вооружение только одним производителем (*Mazda*), означал, что о непрерывном развитии, необходимом для преодоления его первоначальных технических проблем, не было и речи.

Даже там, где существующий стандарт достаточно низкого уровня, переключение на более совершенную технологию, возможно, не происходит из-за блокирования коллективом пользователей. Классический случай — расположение букв на клавиатуре пишущей машинки «QWERTY». Дизайн 1873 г. базировался на потребности *замедлить* скорость печатания, чтобы клавиши пишущей машинки не западали. Хотя эта проблема вскоре была решена, стандартное расположение букв на клавиатуре «QWERTY» сохранилось, несмотря на запатентованную в 1932 г. более быструю и эффективную клавиатуру «Dvorak Simplified Keyboard» (DSK). Инвестиции миллионов людей в контактную печать на клавиатуре «QWERTY» делают затраты на переключение слишком дорогостоящими для индивидуальных пользователей клавиатуры или ее производителей.[22]

ПОБЕДА В ВОЙНЕ ЗА СТАНДАРТЫ

На рынках, подверженных сетевым эффектам, контроль над стандартами является основой конкурентного преимущества и может стать необходимым для выживания. К середине 1980-х гг. *Apple Computer* проиграла войну стандартов с *IBM/Microsoft* и с тех пор стала маргинальным игроком в компьютерной отрасли. Другие компании, которые проиграли войны стандартов с *Microsoft* («Lotus») в области программного обеспечения, *Netscape* в области браузеров, *WordPerfect* в области программ текстовых редакторов, более не существуют как независимые компании. Определив степень влияния, характер сетевых эффектов на данном конкретном рынке и динамику возникновения стандартов, мы можем разработать стратегию, которая позволит максимизировать наши возможности в установлении отраслевых стандартов.

Единственная самая важная стратегическая проблема в регулировании стандартов заключается в том, чтобы признать роль положительной обратной связи: технология, которая сможет стать лидирующей в самом начале, будет привлекать все новых и новых участников рынка. Для создания эффекта присоединения или подражания, по выражению Шапиро и Вариана,[23] необходимо сделать следующее:

- *прежде чем отправляться на войну, соберите союзников.* Вам потребуется поддержка потребителей, поставщиков комплементарных ресурсов,

даже ваших конкурентов. Самые сильные компании не могут позволить себе действовать в одиночку в войне стандартов;

- *завладейте рынком раньше других* — как можно раньше придите на рынок, ускорьте цикл разработки товара, заблаговременно установите отношения с главными клиентами и примите политику ценообразования для проникновения на рынок;
- *управление ожиданиями*. Ключом к управлению положительной обратной связью является ваша способность убедить клиентов, поставщиков и производителей дополнительных товаров в том, что вы пришли сюда как победитель. Эти ожидания становятся самоисполняющимся прогнозом. Массированный промоушен и паблисити, созданные *Sony* до начала продаж «Playstation 2» на европейском и американском рынках в октябре 2000 г., были попыткой убедить потребителей, розничных продавцов и разработчиков игр в том, что продукт станет блокбастером нового десятилетия, и преследовали цель свести на нет усилия *Sega* и *Nintendo* создать свои конкурирующие системы.

Урок, который необходимо извлечь из классических баталий за стандарты в прошлом, заключается в том, что для создания начального лидерства и максимизации положительных эффектов обратной связи компания должна поделиться стоимостью, созданной технологией, с другими сторонами (потребителями, конкурентами, производителями комплементарных товаров и поставщиками). Если компания пытается завладеть слишком большой долей созданной стоимости, она не сможет примкнуть к победителям и завоевать лидерство на рынке (вставка 11.2). Поэтому в большинстве современных битв за стандарты участвуют крупные альянсы, в которых владелец делает стандарт открытым и предлагает привлекательные условия лицензирования для поставщиков комплементарных товаров и потенциальных конкурентов. Например, в сражении между *Palm*, *Microsoft* и *Symbian* за лидерство в области операционных систем для портативных цифровых приборов участвуют союзы, включающие в себя изготовителей бытовой электроники, производителей телекоммуникационного оборудования, разработчиков программного обеспечения и поставщиков телекоммуникационных услуг. Эти альянсы частично перекрываются: так, компания *Ericsson* — член союза *Symbian* — установила отношения с *Microsoft*, чтобы включить ее программное обеспечение в сотовые телефоны для обеспечения доступа в Интернет.[24]

Достижение совместимости с существующими товарами является самой важной проблемой в сражениях за стандарты. Как правило, преимущество переходит к тому конкуренту, который придерживается *эволюционной стратегии* (т. е. предлагает совместимость с уже существующей продукцией), а не к стороннику *революционной стратегии*.[25] *Microsoft* выиграла войну персональных компьютеров против *Apple* по многим причинам. Обе компании предложили операционную систему с графическим пользовательским интерфейсом. Однако если программа «Windows» была сделана совместимой с операционной системой «DOS», «Apple Macintosh» оказался несовместимым и с «DOS», и с «II». Точно так же главное преимущество «Playstation 2» компании *Sony* по сравнению с «Sega Dreamcast» и «Nintendo Cube» было связано с его совместимостью с «Playstation 1».

Какие ключевые ресурсы необходимы, чтобы выиграть войну стандартов? Шапиро и Вариан обращают внимание на следующие:

- контроль над установленной базой клиентов;
- обладание правами интеллектуальной собственности на новую технологию;

- способность создавать инновации для того, чтобы расширять и адаптировать изначальное технологическое преимущество;
- преимущество первопроходца;
- сильные комплементарные товары. Например, *Intel* сохранила свой стандарт на микропроцессоры, используя его в автобусах, наборах микросхем, графических контроллерах и интерфейсах между материнскими платами и центральными процессорами CPU;
- репутация и именной бренд.[26]

Однако даже при наличии этих преимуществ войны стандартов являются дорогостоящими и рискованными. Длительная война стандартов может нанести ущерб всем соперникам и привести к отдаче такого большого количества стоимости партнерам и клиентам, что победитель получит весьма скудный доход. *Microsoft* выиграла войну браузеров против *Netscape*, но только потому, что предлагала «Internet Explorer» бесплатно. Ключом к победе является способность отдавать достаточно много, чтобы гарантировать быстрое признание рынком, но при этом сохранять за собой достаточно источников ценности, чтобы владение победившим стандартом оказалось ценным. Так, *Adobe* достигла быстрого признания клиентами своего программного обеспечения «Акробат pdf», бесплатно предлагая «Acrobat Reader» и назначая высокую цену за полную версию программного обеспечения. Самая очевидная тенденция в предстоящей технологической конкуренции заключается в необходимости сотрудничества при согласовании стандартов. Так, в индустрии компакт-дисков *Philips* и *Sony* избежали войны стандартов, объединив свои патенты на компакт-диски и согласившись на общий стандарт.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ: СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ИННОВАЦИЙ

Как мы уже подчеркивали, формулировку стратегии нельзя отделять от ее применения. Наиболее очевидно это проявляется в технологически интенсивных видах бизнеса.

Стратегический анализ может рассказать нам о потенциале инновации для получения конкурентного преимущества и формирования основанных на технологии стратегий, но в нем практически ничего не говорится о том, при каких условиях создается инновация. Опасность состоит в том, что стратегический анализ может многое рассказать об извлечении денег из инновации, но все это бесполезно, если мы не можем сначала произвести инновацию. Если суть инновации — креативность, а одной из ключевых ее характеристик является сопротивление любым попыткам планирования, то очевидно, что при формулировке стратегии необходимо уделить пристальное внимание организационным процессам, посредством которых инновации возникают и используются в коммерческих целях. Поскольку в момент выделения ресурсов на научно-исследовательскую работу характеристики новых продуктов и процессов неизвестны и нет никакой заранее определенной взаимосвязи между затратами на НИОКР и получением инновации, то продуктивность исследований и разработок в большой степени зависит от организационных условий, способствующих появлению инновации. Поэтому главный вопрос, возникающий перед фирмами в развивающихся и технологических отраслях, состоит в следующем: как именно фирма может создать условия, стимулирующие появление инновации?

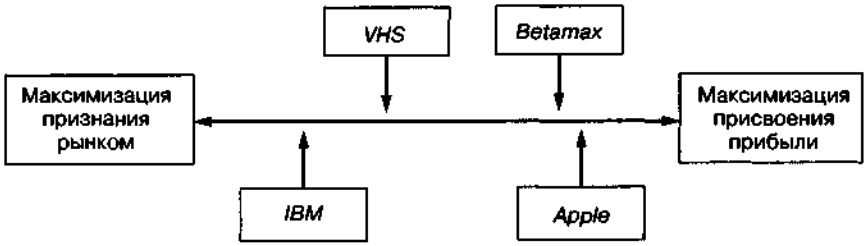
ВСТАВКА 11.2

Создание эффекта подражания или присоединения за счет распределения стоимости: видеомагнитофоны и персональные компьютеры

Получение прибыли от стандартов требует двух моментов: во-первых, установления самого стандарта; во-вторых, удержания некоторого процента от стандарта на правах владельца, чтобы присвоить часть его стоимости. Между двумя этими компонентами существует определенный компромисс: чем большую часть стоимости пытается присвоить компания, тем труднее ей добиться поддержки для своей технологии на первых порах. Давайте рассмотрим войны стандартов в индустрии видеомагнитофонов и персональных компьютеров:

- В индустрии видеомагнитофонов формат VHS компании *Matsushita* победил формат Betamax компании *Sony* не из-за технического превосходства VHS, а потому, что компания *Matsushita* не настаивала на абсолютной собственности на свою технологию и смогла более эффективно получить доступ на рынок. Ключом здесь стала поддержка *Matsushita* со стороны компаний *Sharp*, *Philips*, *GE*, *RCA* и других конкурентов, которые приобрели лицензии на VHS.
- Что касается персональных компьютеров, то компания *IBM* чрезвычайно успешно установила стандарт, отчасти за счет того, что не ограничивала доступ к технологии. Спецификации продукта находились в открытом доступе для «изготовителей клонов», и поставщики (включая *Microsoft* и *Intel*) могли без каких-либо ограничений снабжать их микропроцессорами и операционной системой «MS-DOS». *IBM* была исключительно успешна в установлении стандарта, но не смогла присвоить львиную долю собственности, потому что не сохранила за собой существенного процента собственности на стандарт — это сделали *Intel* и *Microsoft*, которые владели ключевой интеллектуальной собственностью. В случае *Apple* ситуация была прямо противоположной. Она сохранила жесткий контроль над операционной системой «Macintosh» и архитектурой своего продукта, получила высокие прибыли в 1980-х гг., но упустила возможность установить отраслевой стандарт.

Компромисс между признанием технологии рынком и присвоением прибыли показан ниже.



Новатор, который не добивается никаких прав собственности и отдает инновацию любому, кто ее захочет, вероятно, максимизирует проникновение на рынок. С другой стороны, новатор, максимально жестко относящийся к праву собственности, получит максимальную прибыль в краткосрочной перспективе, но ему вряд ли удастся примкнуть к победителям и добиться лидерства на рынке. В недавних сражениях за технические стандарты желание получить лидерство на рынке заставляло фирмы все более мягко относиться к вопросам собственности ради победы. Так, в сражении за господство в области программного обеспечения интернет-браузеров и *Microsoft* («Internet Explorer»), и *Netscape* («Navigator») предлагали свои продукты бесплатно, чтобы захватить лидерство на рынке. При атаках на существующий стандарт не может быть никакой другой альтернативы кроме раздачи технологии: единственный шанс «Unix» и «Java» компа-

ВСТАВКА 11.2 (*ОКОНЧАНИЕ*)

нии *Sun Microsystems* в противостоянии с «Windows» компании *Microsoft* — это переход к открытому стандарту.

Компании тратят все больше усилий, пытаясь одновременно получить признание на рынке и присвоить стоимость: *Adobe* бесплатно раздает «Acrobat Reader», чтобы расширить базу пользователей, но для загрузки программного обеспечения требуется создать документ pdf в «Acrobat».

Там, где конкуренция слабая, компания может установить доминирующий стандарт и одновременно присвоить большую часть стоимости — классическим примером является *Nintendo* в индустрии видеоигр в конце 1980-х и начале 1990-х гг. Однако как только *Nintendo* столкнулась с конкуренцией со стороны *Sega* и *Sony*, ее стратегия повлекла за собой неприятные последствия, поскольку разработчики игр и розничные продавцы приветствовали конкурентов, которые предложили им лучшие условия.

ИСТОЧНИКИ: The World VCR Industry, Case No. 9-387-098 (Boston: Harvard Business School, 1990); Apple Computer 1992, Case No. 9-792-081 (Boston: Harvard Business School, 1994); The Browser Wars, 1994–1998, Case No. 9-798-094 (Boston: Harvard Business School, 1998); «The Video Game Industry», in R. M. Grant, Cases in Contemporary Strategy Analysis, 3rd edn (Oxford: Blackwell Publishers, 2001).

Чтобы ответить на этот вопрос, мы должны вернуться к главному различию между изобретением и инновацией. Изобретение зависит от креативности. Креативность — это не просто результат блестящей творческой индивидуальности. Она зависит от организационных условий, которые поощряют генерацию идей и воображение на индивидуальном и групповом уровнях. Точно так же инновация является не только задачей приобретения ресурсов, необходимых для коммерциализации. Инновация — это кооперативная деятельность, которая требует взаимодействия и сотрудничества между отделами технологического развития, производства, маркетинга и множества других функциональных подразделений фирмы.

УПРАВЛЕНИЕ КРЕАТИВНОСТЬЮ (ТВОРЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ)

Изобретение — это акт креативности, требующий знания и воображения. Способности компаний совершенствовать свою инновационную деятельность мешало ограниченное понимание природы креативности и отказ признать индивидуальные особенности и организационные условия, генерирующие творческий потенциал. Креативность, лежащая в основе изобретения, является, как правило, индивидуальным действием, которое устанавливает осмысленные взаимоотношения между концепциями или объектами, ранее не связанными между собой. Это переосмысление может быть вызвано случайностями: яблоком, упавшим на голову Исаака Ньютона, или кипящим чайником, за которым наблюдал Джеймс Уатт. Креативность связана с личными особенностями человека. Творческие люди любознательны, обладают живым воображением, предприимчивы, напористы, игривы, уверенны в себе, готовы рискнуть, склонны к размышлениям и независимости.

Степень продуктивности креативных людей зависит также от общей атмосферы организации, в которой они работают. Это верно как в отношении ис-

следователей и инженеров компаний *Amgen* и *Microsoft*, так и для живописцев и скульпторов флорентийской и венецианской школ. Немного великих произведений искусства или выдающихся изобретений являются результатами труда гениев-одиночек. Существует масса фактических данных, показывающих, что креативность стимулируется взаимодействием людей. Исследование коммуникации в лабораториях НИОКР Майкла Тушмана продемонстрировало, что развитие коммуникационных сетей является одним из самых главных аспектов управления НИОКР.[27] Важным катализатором взаимодействия выступает *игра*, которая создает атмосферу любознательности, освобождает от привычных ограничений и дает возможность для установления новых отношений за счет перестановки идей и структур на безопасном расстоянии от действительности. *Apple Computer* уделяла большое внимание созданию атмосферы игры:

> Почти каждое здание имело свою собственную тему, поэтому названия конференц-залам... давали сами сотрудники компании, работавшие над своей темой. В нашем здании «Страна Оз» залы заседаний назывались «Дороти» и «Тото». В распоряжении нашей группы управленческих информационных систем были комнаты под названиями «Жадность», «Зависть», «Лень», «Вожделение» и другие, тоже названные в честь смертных грехов. Не случайно, что многие из них являются символами детства (включая попкорн). Уильям Блейк верил, что, вырастая, люди утрачивают состояние невинности и приобретают опыт, а потом, если им повезет, обретают «высшую невинность» — состояние максимального творчества.[28]

Но какие именно способы взаимодействия и между какими типами людей стимулируют творческий потенциал? Суть игры заключается в том, что она позволяет экспериментировать без каких-либо ограничений. Стефан Томке утверждает, что экспериментирование является основой инновации и экспериментом необходимо управлять, чтобы максимизировать научение, скорость открытий и избежать дорогостоящих ошибок. Почти во всех областях деятельности затраты на эксперименты существенно снизились благодаря компьютерным имитациям и моделированию, позволяющим провести быстрые виртуальные исследования рынка и разработать прототипы.[29] Дороти Леонард провела исследование состава творческих команд и методов их управления. Она указывает на достоинства *творческой шлифовки* — создание инновации посредством взаимодействия различных личностей и точек зрения. Менеджеры должны сопротивляться соблазну клонирования и пойти по пути расширения разнообразия познавательных и поведенческих характеристик рабочих групп для создания «команд, представляющих собой целостный мозг» (по терминологии самой Леонард). Формирование таких команд требует использования личностных и когнитивных тестов (определения типа личности по Майерс—Бриггс и доминирующего стиля мышления по Херманну). Очень важно, чтобы каждый человек признавал свою собственную индивидуальность и когнитивный метод. Управление творческими группами — исследовательскими, занимающимися разработкой товара, маркетингом или управлением качеством — подразумевает, что конфликт должен быть конструктивным, а не разрушительным. Роль менеджера заключается в том, чтобы разъяснять цели, четко доводить до сведения группы указания и переводить конфликты на неличный уровень.[30]

Главной задачей является установление баланса между творческой свободой индивидов и потребностью в руководстве, дисциплине и интеграции. Как подмечено в журнале «Экономист»: «Две культуры — конский хвост и при-

дворная прическа — два совершенно обособленных мира, которые вместе дают взрывчатую смесь».[31]

Анита Роддик в магазинах *Body Shop* создала культуру «доброжелательной анархии», поощряющую ставить под сомнение используемые способы и приветствуя любое другое направление. Однако слишком часто этот вихрь креативности толкает компанию в пропасть анархии.[32] Большинство компаний сталкивается с прямо противоположной опасностью — нежеланием дать свободу творчества тем, кто занят исследованиями, разработками, дизайном и новыми венчурными направлениями бизнеса. Компании СМИ печально известны тем, как их высшее руководство вмешивается в творческий процесс. Успех HBO в создании телешоу (таких, как «Шесть футов в глубину») объясняется именно способностью этой компании предоставить творческую свободу своим продюсерам.

Главной гарантией того, что креативность будет продуктивной, является сохранение связи между процессом творчества и потребностями рынка. Лишь несколько выдающихся изобретений возникли в результате спонтанной творческой активности технологов; большая часть появилась в результате решения практических проблем. Модернизированный вариант парового двигателя Джеймса Уатта был придуман в процессе ремонта более ранней модели парового двигателя Ньюкоумена, принадлежащей Университету Глазго. Основные изобретения, лежащие в основе процесса копирования, разработанного в компании *Xerox*, принадлежат Честеру Карлсону, юристу по вопросам патентного права, который был озабочен проблемой точного копирования технических чертежей. Эти наблюдения вновь подтверждают высказывание о том, что «потребность — мать изобретения», которое объясняет, почему потребители являются столь плодотворным источником инноваций и как существующие товары и услуги тесно связаны с потребностями покупателей и соответствуют им.[33] Перевод НИОКР из корпоративных исследовательских отделов в действующие подразделения компаний объясняется желанием максимально приблизить разработку технологии к рыночным потребностям. Это также обеспечивает компаниям такое положение, когда они лучше всего могут использовать результаты НИОКР, избегая таким образом печальной участи подразделения PARC корпорации *Xerox* в 1980 г.[34]

Креативность требует систем управления, которые существенно отличаются от тех, которые обеспечивают эффективность затрат. В частности, творческие личности, как правило, чутко реагируют на различные типы поощрений. Они хотят работать в эгалитарной культуре, предоставляющей им достаточно ресурсов и возможностей для спонтанности, свободы эксперимента и превращения выполнения задачи в забаву, что, как они чувствуют, имеет значение для стратегической эффективности фирмы. Похвала, признание и возможности для получения образования и профессионального роста для них важнее, чем выполнение обязанностей менеджеров.[35] В табл. 11.5 приведены некоторые характеристики инновационных организаций по сравнению с компаниями, ориентированными на операционную эффективность.

ОТ ИЗОБРЕТЕНИЯ ДО ИННОВАЦИИ: ЗАДАЧА МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Коммерциализация новой технологии требует соединения креативности и технологического опыта со способностями к производству, маркетингу, финансированию, дистрибуции и послепродажному обслуживанию покупателей. В гл. 5 мы уже отмечали, что процесс разработки нового товара затрагивает все области функционального и технического опыта компании. Организационная зада-

Таблица 11.5. Характеристики «операционной» и «инновационной» организаций

	Операционная организация	Инновационная организация
Структура	Бюрократическая. Специализация и разделение труда. Иерархический контроль	Плоская организация без иерархического контроля. Проектные команды, ориентированные на задачу
Процессы	Операционные единицы, контролируемые и координируемые топ-менеджерами, которые берут на себя обязанности по стратегическому и оперативному планированию и размещению капиталов	Процессы, направленные на генерирование, отбор, финансирование и развитие идей. Гибкое стратегическое планирование, финансовый и оперативный контроль отсутствуют
Системы вознаграждения	Финансовая компенсация. Продвижение по карьерной лестнице. Символы иерархического положения, власти и статуса	Автономное, выражающее признание, справедливое участие в новом венчурном предприятии
Люди	Рекрутинг и наем персонала основаны на потребностях организационной структуры в специализированных навыках: функциональных и административных специалистах, генеральных менеджерах и исполнителях	Главная задача — привлечение генераторов идей, которые сочетают в себе необходимые технические знания с характеристиками творческой личности. Менеджеры должны действовать как спонсоры и дирижеры

ИСТОЧНИК: по работе: Jay R. Galbraith and Robert K. Kazanjian, Strategy Implementation: Structure, Systems and Processes, 2nd edn (St. Paul, MN: West, 1986).

ча очень серьезна: существуют глубокие различия между организацией, которая задумывает и проектирует инновационный товар, и теми, что изготавливают его и выводят на рынок. Это — классическая дихотомия между генерированием знания (или *исследованием*) и применением знания (или *использованием*).[36] Операционные функции, такие как производство и сбыт, должны быть организованы иначе, чем технологическая функция и функция разработки товара, что увеличивает потребность в специализации и интеграции подразделений.[37]

Трения между операционной и инновационной частями организаций неизбежны. Инновация опрокидывает установленную рутину и угрожает статусу-кво. Чем устойчивее операционная и административная стороны организации, тем большее сопротивление вызывает инновация. Классическим примером являются возражения влиятельных лиц американского военно-морского флота против постоянного прицеливания во время стрельбы (continuous-aim firing) — процесса, который позволял резко увеличить точность стрельбы.[38]

Результатом стали непрекращающиеся дебаты относительно достоинств крупных корпораций и маленьких компаний, базирующихся на технологии и ориентированных на инновации и развитие новых отраслей. Джозеф Шумпетер, Альфред Чандлер и Чарльз Фергюсон указывают на преимущества больших корпораций в области финансирования НИОКР, разработке *технологических траекторий*, которые представляют собой потоки связанных между собой инноваций, и установлении связей между инновацией и способностями к производству и маркетингу. Примерами такой корпоративной модели являются компании *Canon*, *Hitachi*, *Samsung*, *Siemens*, *Philips*, *IBM* и *Microsoft*.[39] В отличие от перечисленных авторов Джордж Гилдер и Аннали Саксениан указывают на достоинства предпринимательского капитализма, иллюстрируя их на примере компаний-новичков из Силиконовой Долины, которые зачастую отпочковываются от известных компаний, осуществляющих финансирование посредством венчурного капитала и IPO (первоначального публичного предложения акций), и используют сети альянсов, чтобы получить доступ к ресурсам и способностям, необходимым для коммерциализации и развития.[40]

Недавние события говорят о том, что эти две альтернативные модели вовсе не так сильно противоречат друг другу, как это представлялось во время споров между Гилдером и Фергюсоном. В частности, устоявшиеся корпорации все чаще пытаются противодействовать бюрократии и отказу от риска и соперни-

чают в гибкости, креативности и предпринимательстве с технологичными компаниями-новичками. Вот ряд организационных инноваций, введенных крупными корпорациями с целью улучшения процесса разработки новых изделий и использования новых технологий:

- *Межфункциональные команды по разработке товаров.* Они оказались очень эффективным механизмом для объединения различных способностей, необходимых при разработке новых изделий и развитии коммуникации и сотрудничества между функциональными подразделениями. Японские компании в области автомобилестроения, электроники и строительного оборудования были самыми выдающимися пионерами в деле создания команд по разработке новых изделий. *Imai, Nonaka* и *Takeuchi* демонстрируют, каким образом структура команды по разработке товара способствует интеграции знаний, обучению и быстрому созданию инновационных и лишенных дефектов товаров.[41] Американские производители автомобилей многое из этого взяли на вооружение, когда стали модифицировать свои процессы разработки новых моделей. Модель «Ford Taurus» стала одним из первых результатов командной разработки изделия в Детройте (см. вставку 11.3). Исследование Кларка и Фуджимото, посвященное разработкам новых моделей автомобилей в Японии, Соединенных Штатах и Европе, дает глубокое понимание организации деятельности по разработке новых изделий и преимуществ, проистекающих из «перекрывания», а не просто последовательности различных стадий разработки, а также благодаря руководству «тяжеловесов» — менеджеров по разработке, производству и продаже новых изделий.[42]
- *Лица, ответственные за коммерциализацию продуктов,* предлагают способы, позволяющие сочетать индивидуальные творческие способности и желание реализовать их с организационными процессами. Суть заключается в том, чтобы позволить людям, которые являются творческой силой инновации или идеи, возглавить коммерциализацию этих инноваций. Компании, инновации которых неизбежно пользуются успехом, способны направить людей на обеспечение успеха организационным процессам; роль *ответственного за коммерциализацию продуктов* — самое распространенное средство для этого. Учитывая сопротивление организаций переменам и необходимость всячески поощрять межфункциональную интеграцию, руководство, осуществляемое преданными делу людьми, может помочь преодолеть сильное стремление к стабильности и функциональной разобщенности. Шон, исследовавший 15 крупных инноваций, пришел к следующему выводу: «Новая идея либо находит ответственного, либо умирает».[43] Британское исследование 43 подобранных пар успешных и неудачных инноваций позволило сделать вывод о том, что главным отличием успешной инновации от неудачной является «бизнес-новатор», который берет на себя руководство предпринимательской деятельностью.[44] Корпорация *3M* — это прекрасный пример использования ответственных за продукты для разработки новых идей и превращения их в бизнес-единицы (см. вставку 11.4).
- *Инкубаторы.* В 1990-е гг. многие крупные корпорации создали бизнес-единицы, занимающиеся разработкой товаров, роль которых заключалась в идентификации, финансировании и стимулировании новых возможностей развития бизнеса. Такое корпоративное начинание инициировалось прежде всего корпоративными отделами НИОКР. Некоторые из этих инициатив превращались в *корпоративные инкубаторы* — корпоративные единицы, предназначенные для того, чтобы обеспечивать инфраструк-

ВСТАВКА 11.3

Разработка продукта в корпорации *Ford*: от последовательного метода к командному

Последовательный подход: до Taurus

Дизайнеры спроектировали автомобиль на бумаге, затем передали его инженерам, которые выясняли, как его изготовить. Их планы были переданы сотрудникам из отделов производства и снабжения... Следующим этапом процесса был машиностроительный завод. Затем пришел черед маркетинга, юридического отдела и отдела обслуживания и, наконец, отдела по работе с клиентами. Если возникало затруднение, автомобиль возвращался назад, на стадию дизайна, для внесения изменений. Чем дальше в цепи последовательности продвигался автомобиль, тем сложнее было вносить изменения.

Командный подход: Taurus

Начиная с модели «Taurus»... мы объединили все дисциплины и начали осуществлять весь процесс и одновременно, и последовательно. Сотрудники производственного отдела работали вместе с проектировщиками, инженерами, продавцами и снабженцами, юристами, маркетологами и обслуживающим персоналом. В отделы продаж и маркетинга приходили дилеры и говорили, что они хотели бы изменить в автомобиле, чтобы сделать его более дружественным по отношению к пользователям... Страховые компании — *Allstate*, *State Farm*, *American Road* — говорили нам, как можно спроектировать автомобиль таким образом, чтобы минимизировать расходы клиента при возникновении ДТП... Мы посетили все штамповочные заводы и сборочные цеха и развесили макеты на стенах. Мы спрашивали сотрудников, как им будет легче изготавливать модель... Это просто удивительно, на какую самоотверженность и ответственность сотрудников вы можете рассчитывать.

ИСТОЧНИК: Веральди (Veraldi), руководитель по разработке модели Taurus; цитируется по: Mary Walton, The Deming Management Method (New York: Mead & Co., 1986): 130–131.

туру и финансирование с помощью венчурного капитала новых идей, возникающих как внутри корпорации, так и за ее пределами. «Consumer Connect» (отдел связи с покупателями) компании *Ford* был создан для того, чтобы идентифицировать и разрабатывать новые способы использования способностей компании, ее клиентской базы и покупательской способности в условиях новой экономики. Компания *British Telecom* учредила в 2001 г. «Brightstar», чтобы создать новые направления бизнеса, которые должны были использовать патентный портфель компаний, насчитывающий более 14 тыс. патентов.[45]

РЕЗЮМЕ

В развивающихся отраслях и других отраслях, где технология является главной средой конкуренции, создание и разработка инноваций является фундаментальным источником конкурентного преимущества и главным фокусом формулировки стратегии. Означает ли это, что принципы стратегического управления в технологических отраслях существенно отличаются от других отраслей? Многие вопросы стратегии, которые мы обсудили в этой главе, похожи на рассмотренные нами в предыдущих главах книги. Например, анализ детерминантов доходности инноваций включил в себя почти те же самые факторы, что и анализ рентабельности ресурсов и способностей: связь с нуждами потребителей, барьеры для имитаторов и присвоение прав собственности.

ВСТАВКА 11.4

Инновация в корпорации *3M*: роль ответственного по продукту

Начните с малого и создавайте

Мы не обращаемся к президенту или вице-президенту по НИОКР, чтобы сообщить, что в понедельник утром *3M* собирается заняться таким-то и таким-то бизнесом. Мы предпочитаем увидеть, что кто-нибудь из наших лабораторий, отдела маркетинга или производственного отдела предложит новую идею, обдуманную им. Затем, когда он сможет убедить людей вокруг себя, включая своего супервизора, он получит кое-что интересное и мы назначим его руководителем проекта, выделим ему маленький бюджет и несколько человек и предоставим ему возможность управлять всем этим.

Короче говоря, мы предпочитаем, чтобы идеи для нового бизнеса поступали снизу вверх, а не сверху вниз. На протяжении всех 60 лет истории компании это является отличительной чертой нашего успеха. Вы когда-нибудь создавали новый бизнес? Стимулы? Деньги, конечно. Но это не суть. Суть... стать генеральным директором нового бизнеса... иметь такой «горячий» проект, куда менеджеры оказываются вовлеченными независимо от того, хотят они этого или нет (Боб Адамс, вице-президент НИОКР, *3M Corporation*).

Светящийся скотч

Кто-то задал вопрос: «Почему бы *3M* не делать стеклянные капли, которые с большой вероятностью найдут применение на дорогах?»... Я проделал небольшую работу в отделе минералов, пытаясь покрасить бисер, который мы импортировали из Чехословакии, и немного узнал о его отражающих свойствах. В качестве внеурочной деятельности я попробовал сделать люминесцентные номера домов и, возможно, светящиеся знаки, экспериментируя с люминесцентными красками.

В общем, этот вопрос и мой лабораторный проект, которым я занимался в свободное от работы время, заставили меня заняться поисками использования стеклянных капель на дорогах. Мы нашли место на шоссе, нанесли на него эти капли и увидели, что они действительно образуют линии, четко заметные в ночи... Поэтому мы сделали совершенно простой вывод: поскольку мы были компанией, специализирующейся на покрытиях, и, вероятно, знали больше, чем кто-либо другой о размещении стеклянных частиц на сетке, мы должны были аккуратно нанести эти капли на листы бумаги.

Именно так мы и поступили. Первая отражающая лента, которую мы сделали, представляла собой обыкновенную двухслойную пленку — с одной стороны на нее были нанесены стеклянные капли, с другой стороны — клейкое вещество. Мы вступили в сотрудничество с управлением шоссейными дорогами и поместили эту пленку на дорожные знаки. После того как наступили первые морозы, а потом оттепель, мы обнаружили, что знаем об адгезивных веществах и погодных условиях гораздо меньше, чем нам казалось...

Пришлось навести справки у компаний, обладающих навыками в смежных областях. Мы проанализировали все сведения, имеющиеся в нашей компании, о наждачной бумаге и изготовлении водонепроницаемой наждачной бумаги. Мы привлекли опыт людей, занимающихся покрытиями, которые знали кое-что о влиянии погодных условий. Затем отправились в отдел адгезивных пленок, чтобы посмотреть, что можно сделать для того, чтобы заставить пленку лучше держаться на шоссе.

В результате получился товар, известный как «Светящийся скотч». Он применялся главным образом для изготовления отражающих надписей; только значительно позже *3M* создала рынок дорожных знаков. Создатель этого товара Гарри Гельцер заинтересовал руководителя отдела новых товаров, и тот убедил Гельцера выйти на рынок и попытаться продать его. Светящийся скотч имел успех, и Гельцер стал генеральным директором подразделения, учрежденного для производства и продажи этого изделия. Несколько позже Гельцер пошел на повышение и стал президентом *3M*.

ИСТОЧНИК: «The Technical Strategy of 3M: Start More Little Businesses and More Little Businesses», Innovation no. 5 (1969).

В то же самое время некоторые аспекты стратегического менеджмента в технологических отраслях имеют свои отличия. Общей проблемой всех технологических отраслей является скорость изменений и сложность их прогнозирования. Ситуация «творческого разрушения» Шумпетера (или, если пользоваться терминологией Рича Д'Авени, *гиперконкуренция*) означает, что необходимо отказаться от традиционных подходов к формулированию стратегии, основанных на прогнозировании, в пользу методов стратегического менеджмента, сочетающих в себе четкое ощущение направления, основанное на ви́дении и миссии, с гибкостью реакций и использованием неожиданного преимущества.

Несмотря на эту неустойчивость и неопределенность, принципы стратегического анализа играют решающую роль в поисках конкурентного преимущества в технологически интенсивных отраслях. Наш анализ может стать руководством по трем ключевым вопросам:

- обладает ли инновация потенциальными возможностями обеспечить жизнеспособное конкурентное преимущество;
- каковы относительные преимущества лицензирования, альянсов, совместных предприятий и внутреннего развития в качестве альтернативных стратегий использования инновации;
- какие факторы определяют сравнительные преимущества положения лидера или последователя в области инноваций.

Эта глава также указывает на исключительную важность реализации стратегии для достижения успеха. Ключом к успешной инновации является не решение по размещению ресурсов, а создание структуры, механизмов интеграции и организационного климата, способствующих инновации. Никакой другой тип отраслевой среды не демонстрирует с такой очевидностью неотделимость формулирования стратегии и ее осуществления. Стратегии, нацеленные на эксплуатацию инновации, поднимают вопрос о том, кем быть – лидером или последователем; при управлении рисками необходимо тщательно проанализировать организационные характеристики.

Технологические отрасли также ставят ряд дилемм, которые являются важнейшей особенностью стратегического менеджмента в сложных организациях и окружающей среде бизнеса. Например, технологические отрасли непредсказуемы, даже если некоторые инвестиции в технологии рассчитаны на десять лет или больше. Успешные стратегии должны чувствительно реагировать на изменяющееся состояние рынка, но при этом необходимы долгосрочные обязательства. Фундаментальная дилемма состоит в том, что инновация является непредсказуемым процессом, который требует создания благоприятного организационного контекста, но при этом стратегия связана с принятием решений о размещении ресурсов. Как же компания может создавать условия для взращивания инноваций и одновременно планировать курс своего развития? Вот что сказал Джон Скалли из *Apple*:

> Управление и креативность можно было бы счесть противоположными состояниями. Если управление требует согласия, контроля, определенности и статус-кво, креативность процветает на прямо противоположных вещах — инстинкте, неопределенности, свободе и низвержении авторитетов.[46]

К счастью, опыт таких компаний, как *3M*, *Sony*, *Merck*, *Cisco Systems* и *Canon*, указывает на пути разрешения этих дилемм. Необходимость того, чтобы инновация сочетала в себе индивидуальное творчество и групповую координацию, предопределяет преимущества межфункциональных, командных подходов по

сравнению с созданием изолированной «творческой» среды в НИОКР. Кроме того, необходимость сочетать инновации с эффективностью издержек подтверждает преимущества параллельных организационных структур, где помимо «формальной» структуры, обусловленной потребностями существующих направлений бизнеса и товаров, существует неформальная, которая является источником новых товаров и направлений бизнеса. Топ-менеджеры играют решающую роль в достижении баланса между креативностью и порядком и между инновациями и эффективностью. Успех компаний в Японии и в Силиконовой долине в управлении технологиями (особенно по сравнению с низкой эффективностью инноваций во многих крупных диверсифицированных корпорациях США и Великобритании) указывает, как важно, чтобы менеджеры старшего звена обладали необходимыми знаниями технологий.

Ускоряющийся темп технологических изменений и усиление международной конкуренции заставляют предположить, что передовые промышленно развитые страны будут вынуждены все более полагаться на свои технологические способности как на основу международной конкурентоспособности. Стратегии продвижения инноваций и управление технологией в будущем приобретут еще бо́льшую важность.

ГЛАВА 12

Мы действительно являемся «копеечным» бизнесом. Чтобы добиться финансового успеха, необходимо много работать, уделять внимание деталям, но и при этом нет никакой уверенности в результате. Наши менеджеры должны хорошо делать две вещи: управлять затратами и увеличивать продажи. Нельзя контролировать уровень издержек, ставя под угрозу качество продукта, обслуживание клиента или чистоту в ресторане; этого можно добиться, постоянно отслеживая «жизненно важные сигналы» бизнеса с помощью наблюдения, отчетности и анализа. Контроль над порциями является решающей частью нашего бизнеса. Например, в каждом сэндвиче «Filet-O-Fish» содержится 1 унция жидкого соуса тартар и 0,5 унции сыра. Наши исходные продукты изготовлены в соответствии с требованиями, и наши менеджеры постоянно проверяют их. Спецификация для салата занимает более двух машинописных страниц. Наш французский картофель-фри должен соответствовать стандартам в отношении сорта картофеля, содержания жидкости и сухих веществ, а также длины ломтиков.

Эдвард Х. Ренси, президент и главный исполнительный директор *McDonald's*, США[1]

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели

Конкурентное преимущество в зрелых отраслях

Преимущество по издержкам

Выбор сегмента и покупателей

Поиск дифференцирования

Инновация

Реализация стратегии в зрелых отраслях: структура, системы и стиль

Достижение эффективности затрат с помощью бюрократии

За пределами бюрократии

Стратегии для угасающих отраслей

Адаптация мощностей к падению спроса

Природа спроса

Стратегии для угасающих отраслей

Резюме

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Хотя технологические отрасли поглощают внимание журналистов и исследователей стратегии, но если значение измерять по доле ВВП (валового внутреннего продукта), а не по степени освещения в СМИ, то зрелые отрасли — энергетика, строительство, индустрии транспортных средств, финансовых услуг, продуктов питания и ресторанное дело — удерживают преимущество даже в передовых индустриальных державах.

Несмотря на неоднородность зрелых индустрий, в число которых попадают и массажные салоны, и сталелитейные заводы, с точки зрения стратегии они обладают определенным сходством. Цель этой главы состоит в исследовании характеристик и стратегий, посредством которых в рамках зрелых отраслей можно установить конкурентное преимущество, а также последствий этих стратегий для структуры, системы и стиля лидерства. Как мы увидим далее, зрелость не означает недостаток возможностей. Компании *Hennes & Mauritz* (модная одежда), *Ryanair* (авиалинии), *Starbucks* (кафе) и *Nucor* (сталелитейная промышленность) сумели добиться процветания на основе инновационных стратегий. *Coca-Cola*, *Exxon Mobil* и *General Electric* были основаны в XIX столетии и все же за последнее десятилетие достигли такого сочетания прибыльности и роста, которому могло бы позавидовать большинство высокотехнологичных компаний. Зрелость не означает нехватку инноваций: мы еще увидим много зрелых отраслей, которые были преобразованы на основе новых технологий и стратегий.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- распознавать основные стратегические характеристики зрелых отраслей;
- идентифицировать ключевые факторы успеха в зрелых отраслях и формулировать стратегии, направленные на использование этих факторов;
- локализовать и анализировать возможности стратегической инновации в зрелых отраслях для установления конкурентного преимущества;
- создавать такие организационные структуры и системы управления, которые помогут эффективно осуществлять эти стратегии на практике.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ

Из анализа жизненного цикла отрасли (гл. 10) вытекает, что зрелость отрасли имеет два принципиальных последствия для конкурентного преимущества: во-первых, она уменьшает количество возможностей для установления конкурентного преимущества; во-вторых, она смещает возможности с факторов, базирующихся на дифференцировании, на факторы, основывающиеся на издержках.

Уменьшение количества возможностей конкурентного преимущества в зрелых отраслях обусловлено следующими причинами:

- уменьшением количества возможностей для установления преимущества за счет дифференцирования вследствие искушенности покупателя, стандартизации товара и меньшей степени новизны товара;
- диффузией технологии процессов, которая означает, что трудно сохранить преимущество по издержкам, основанное на более совершенных процессах или более передовых методах использования капитальных средств;
- высокоразвитой инфраструктурой отрасли, которая наряду с наличием сильных дистрибьюторов облегчает атаки на известные фирмы, занимающие конкретные стратегические ниши;
- уязвимостью преимущества по издержкам по отношению к колебаниям обменного курса и появлением зарубежных конкурентов, выпускающих дешевую продукцию.

Уоррен Баффет — «мудрец из Омахи» — отмечает этот же процесс уменьшения потенциала прибыли по мере того как предприятия превращаются из фирм-франчайзи в «самостоятельный бизнес»:

> Экономическая франшиза является результатом товара или услуги, которые: 1) необходимы или желанны; 2) не имеют непосредственного субститута, по мнению потребителей, и 3) не подвержены регулированию цен. Франшизы позволяют получать высокие показатели дохода на инвестированный капитал... [и] допускают неумелое управление... Напротив, «бизнес» получает сверхприбыль только в том случае, если он — дешевый оператор или если существует нехватка в предложении товаров или услуг. И бизнес, в отличие от франшизы, можно уничтожить плохим управлением.[2]

Баффет отмечает, что прибыльность медиабизнеса — газет, телевидения и журналов — «продолжает снижаться по мере изменения моделей розничных продаж и быстрого распространения развлечений по собственному выбору». Проблема состоит в том, что, по мере того как компании превращаются из фирм-франчайзи в «самостоятельный бизнес», потребители «наслаждаются широчайшими возможностями выбора». К сожалению, спрос не может увеличиваться в ответ на новое предложение: «500 млн глаз американцев и 24 часа в сутки — вот и все, что имеется в наличии. В результате конкуренция усилилась, рынки стали фрагментированными и индустрия СМИ утратила некоторую (хотя и не всю) силу франчайзи».

Эта тенденция к снижению прибыльности отрасли постоянно угрожает зрелым отраслям. Поскольку конкуренция поощряет чрезмерное капиталовложение в производственные мощности, усиление международной конкуренции и дифференцирование подрывают рынок потребительских товаров, а сохранение

конкурентного преимущества становится решающим для получения положительной экономической прибыли.

ПРЕИМУЩЕСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ

Если затраты являются кардинально важным, ключевым фактором успеха в большинстве зрелых отраслей, то где же таятся основные источники низких затрат? Самое большое значение имеют три фактора, определяющих затраты:

- *эффект масштаба* (*экономия на масштабе производства*). В капиталоемких отраслях промышленности или там, где реклама, дистрибуция или разработка нового продукта — важные элементы полных издержек, эффект масштаба — существенный источник различий в стоимости между фирмами. Усиление стандартизации, сопровождающее стадию зрелости, помогает использовать эффект масштаба. О важности эффекта масштаба в зрелых отраслях говорит тот факт, что связь между доходом на инвестированный капитал и долей рынка в зрелых отраслях сильнее, чем в развивающихся;[3]
- *низкие затраты на входе*. Там, где в зрелых отраслях маленькие конкурирующие фирмы успешно снижают цены лидеров рынка, зачастую это происходит благодаря тому, что у них есть доступ к дешевым ресурсам. Устоявшиеся фирмы могут оказаться в плену высоких издержек из-за того, что их рабочие объединены в профсоюз, или по инерции. Сокращение рыночной доли американских стальных гигантов в течение последних трех десятилетий отчасти стало результатом соглашений с профсоюзом относительно заработной платы, премий и методов работы, гарантирующих производство с высокими затратами. В 1970-е и 1980-е гг. эти компании постепенно уступали место зарубежным поставщикам и местным мини-заводам, которые извлекали выгоду из более низких затрат на рабочую силу. В зрелой отрасли компании-новички могут получить преимущество по издержкам, приобретая завод или оборудование по сниженным ценам. В 1990-е гг. *Tosco* неожиданно стала одной из самых крупных и прибыльных нефтеочистительных компаний-гигантов в Соединенных Штатах. Она приобрела убыточные нефтеперерабатывающие заводы промышленных гигантов по ценам ниже балансовой стоимости, а затем наладила жесткий контроль над издержками. Депрессия на фондовом рынке также может способствовать приобретению активов задешево: в течение азиатского финансового кризиса 1997–1999 гг. *Citigroup* и *General Electric Capital* приобретали множество азиатских банков и финансовых компаний по сниженным ценам;
- *низкие накладные расходы*. В начале 1990-х гг. самыми прибыльными компаниями в зрелых отраслях нередко оказывались те, которые смогли существенно сократить накладные расходы. В дисконтной розничной продаже компания *Wal-Mart* славится своей «скупостью» по отношению к накладным расходам. Если говорить о крупных нефтяных магнатах, то компания *Exxon* известна строгим контролем над накладными расходами. По оценкам, затраты штаб-квартиры *Exxon* (относительно собственного капитала) составляют меньше, чем одну четверть затрат *Mobil*.[4] Когда *Exxon* слилась с *Mobil*, она сумела добиться огромной экономии за счет резкого снижения издержек последней. Избыточные накладные расходы в зрелых фирмах иногда пронизывают всю организацию, и для их устранения может потребоваться шоковая терапия. В нефтедобывающей промышленности резкое падение цен на нефть в 1986 г. вызвало волну сокращений затрат и рест-

руктурирования.[5] Среди корейских *чоболей (chaebols* — финансово-промышленные группы в Корее) финансовый кризис 1998 г. привел к существенным сокращениям накладных расходов.

Эффективность затрат в зрелых отраслях промышленности редко представляет собой фундамент устойчивого конкурентного преимущества; обычно она является условием выживания. Ухудшение эффективности работы зрелых компаний, как правило, становится триггером для принятия стратегии радикальных изменений. Исследование успеха таких стратегий подчеркивает решающую роль агрессивного сокращения затрат. Хэмбрик и Шектер идентифицировали три успешных подхода:

- *«хирургия» активов и затрат* — агрессивное сокращение затрат посредством избавления от избыточных мощностей, остановки новых инвестиций в основные фонды и оборудование и сокращение деятельности в сфере НИОКР, маркетинга, дебиторской задолженности и материальных запасов;
- *избирательное урезание товаров и рынка* — смещение фокуса на наиболее прибыльные сегменты или те области, в которых фирма наиболее сильна;
- *постепенное движение к продуктивности* — приспособление к существующему положению на рынке, а не всесторонняя смена фокуса или реорганизация, включающее в себя сокращение расходов на маркетинг и НИОКР, более полное использование мощностей и повышение производительности труда.[6]

Важность уменьшения затрат для повышения прибыльности подтверждена исследованием Гранье, Мейеса и Маккирнана, посвященным благоприятным изменениям в британских компаниях (бóльшая часть которых принадлежала к числу устоявшихся компаний, оперирующих в зрелых отраслях). Как правило, «исправившиеся» компании отличались от контрольной группы тем, что, во-первых, производили изменения в топ-менеджменте и, во-вторых, прилагали интенсивные усилия по снижению производственных затрат.[7]

ВЫБОР СЕГМЕНТА И ПОКУПАТЕЛЕЙ

Вялый рост потребительского спроса, отсутствие дифференциации товаров и международная конкуренция ведут к снижению прибыльности зрелых отраслей. Но даже малопривлекательные отрасли промышленности могут предложить прибыльные рыночные ниши. Мало того, что темпы повышения спроса различаются в разных сегментах — существенно варьирует и сама структура сегментов в отношении концентрации, власти покупателя и потенциальных возможностей дифференцирования. В результате выбор рыночного сегмента может повлиять на различия в деятельности компаний в рамках одной и той же отрасли. Прибыльности *Wal-Mart* способствовало расположение магазинов в малых и средних городах, где конкуренция невелика. Если говорить об автомобильной промышленности, то желание ведущих производителей автомобилей проникнуть в высокоприбыльные сегменты — автомобилей класса люкс, легких грузовиков, спортивных автомобилей (SUV) и пассажирских пикапов — привело к снижению прибыли в этих сегментах. В ответ на это автомобилестроители попытались разработать гибридные транспортные средства, которые объединили существующие сегменты, — автомобили «Mercedes Grand Tourer Sport», «Freestyle» (компании *Ford*) и «Nissan Murano» — или создать совершенно новые сегменты, например миниатюрную модель «Smart» (компания *Daimler Chrysler*). Возможности для создания новых сегментов часто формиру-

ются благодаря стратегиям рыночных лидеров. Чем больше действующие фирмы сосредоточиваются на массовом рынке, тем выше вероятность того, что незаполненные ниши предложат возможности для новых участников, желающих в них специализироваться.[8]

Логика фокусирования на рыночном сегменте подразумевает дальнейшее разукрупнение рынков — вплоть до уровня индивидуального потребителя. Информационная технология предлагает новые подходы к *управлению отношениями с покупателями* (CRM — Customer Relationship Management), позволяя анализировать индивидуальные характеристики и предпочтения, идентифицировать вклад каждого покупателя в прибыль фирмы и строить маркетинг на основе индивидуального и интегрированного подхода к потребителям. Так, казино в Лас-Вегасе давно поняли, что бóльшую часть своей прибыли они получают от ничтожного меньшинства своих клиентов — «богатых игроков», — поэтому банки, супермаркеты, компании, продающие кредитные карты, и гостиницы используют данные о сделках для того, чтобы идентифицировать самых привлекательных клиентов и тех, кто способствует доходности.

Следующая стадия в этом процессе заключается в том, чтобы пойти дальше отбора покупателей, активно наметить себе самых привлекательных потребителей и превратить менее ценных клиентов в более ценных. Алан Грант и Леонард Шлезингер указывают на то, что компании должны оптимизировать перемещение своих средств (*value exchange*) — соотношение между инвестициями, которые компания делает в отношения с клиентами, и доходами, которые приносят эти инвестиции.[9] Вот несколько примеров:

- Компания *Capital One*, выпускающая кредитные карты, долгое время была лидером в использовании баз данных, имитационного моделирования и сложного статистического моделирования, что позволяло адаптировать сроки и условия предложений кредитных карт к предпочтениям и характеристикам индивидуальных покупателей. В основе информационного метода *Capital One* лежат оценка пожизненной прибыльности каждого клиента и анализ четырех ключевых событий в жизненном цикле кредитной карты: приобретения ее клиентом, стимулирование использования карты клиентом, сохранение клиента и управление обязательствами.[10]
- *Amazon.com* использует информацию о предыдущих сделках с клиентами и сравнивает их с другими потребителями, делающими подобные покупки, чтобы затем сделать индивидуализированные предложения о покупке.

ПОИСК ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЯ

Как мы уже отмечали в гл. 9, лидерство по издержкам сохранить трудно, особенно перед лицом международной конкуренции. Поэтому дифференцирование с целью изолировать себя от жесткой ценовой конкуренции в зрелых отраслях становится особенно привлекательной стратегией. Проблема состоит в том, что тенденция превращения продукции в товар широкого потребления сужает возможности для дифференцирования и уменьшает готовность клиента заплатить ценовую премию за дифференциацию.

- В индустрии производства шин и бытовых приборов инвестиции компаний в дифференцирование с помощью инновационных товаров, качества и рекламы репутации бренда принесли удручающе низкие доходы. Энергичная конкуренция, чувствительные к цене потребители и сильные агрессивные розничные продавцы ограничили ценовую премию, которую можно было бы получить благодаря дифференциации.

- В беспокойном секторе авиаперевозок попытки авиалиний приобрести конкурентное преимущество за счет предложения салонов с бóльшим пространством для размещения ног, обеспечения развлечений в полете и пунктуальности нашли незначительный отклик со стороны пассажиров. Единственным эффективным средством дифференцирования стали программы поощрения пассажиров, часто летающих на рейсах компании, и услуги, предлагаемые в полете путешественникам первого и бизнес-класса.

Стандартизация физических признаков товара и сближение потребительских предпочтений ограничивают, но не исключают возможности существенного и прибыльного дифференцирования. Стандартизация товара часто сопровождается усилением дифференцирования дополнительных услуг. В автомобильной промышленности сходство конкурирующих моделей различных производителей побуждает фирмы конкурировать по срокам финансирования, условиям лизинга, гарантиям, послепродажному обслуживанию и т. п. В сфере потребительских товаров зрелость часто ассоциируется с тем, что фокус дифференцирования смещается от физических характеристик товара к его нематериальному имиджу. Усиление лояльности потребителя к определенным торговым маркам колы или сигарет является результатом многолетнего продвижения бренда с целью создания различных образов почти идентичных товаров.

Сектор розничной торговли, характеризующийся острой конкуренцией, демонстрирует самые интересные примеры стратегий дифференцирования. Низкая прибыльность многих сетей розничной торговли (*Kmart*, *J. C. Penny* и *Federated Department Stores* в США; *J. Sainsbury*, *Selfridges* и *Storehouse* в Великобритании) составляет разительный контраст с коммерческим ростом и прибыльностью магазинов, добившихся отчетливого дифференцирования посредством разнообразия, стиля и общей атмосферы (*The Gap*, *TJX*, *Bed, Bath and Beyond*, *Zara-Inditex* и *Next*). В табл. 12.1 приведены финансово успешные и неуспешные розничные торговцы и коэффициенты их оценочной стоимости. Другой урок, который преподают нам розничные торговцы в высококонкурентных зрелых секторах, заключается в том, что конкурентное преимущество удержать довольно трудно. На смену большинству выдающихся успешных розничных продавцов предыдущего десятилетия — *Toys-R-Us*, *Home Depot*, *Body Shop* и *Marks & Spencer* — пришли восходящие звезды розничной торговли, которые получили эмоциональную привязанность потребителей и инвесторов.

ИННОВАЦИЯ

Мы охарактеризовали зрелые отрасли как отрасли с низкими темпами технических изменений. Во многих зрелых отраслях — сталелитейной, текстильной, пищевой, страховом и гостиничном деле — расходы на НИОКР на 1% ниже доходов от продаж, в то время как в американском производственном секторе в целом в трех отраслях — индустрии компьютеров и электроники, фармацевтических препаратов и аэрокосмической индустрии — доходы от продаж составляют 65% от расходов на проведение научных исследований.[11] В последние годы эта общепринятая точка зрения, согласно которой зрелые отрасли страдают отсутствием динамизма в развитии технологий, подверглась резкой критике. Макганн и Сильверман показывают, что зрелые отрасли, если оценивать их с позиции патентной деятельности, могут обладать такой же инновационностью, что и развивающиеся отрасли.[12] Что касается таких зрелых товаров, как шины, бюстгальтеры и рыболовные удочки, то устойчивый поток новых патентов свидетельствует о постоянном технологическом развитии (см. вставку 12.1). Однако на этот результат может оказывать сильное влияние тот факт, что в число

Таблица 12.1. Крупные ритейлеры с самыми высокими и самыми низкими коэффициентами оценочной стоимости, 2003 г.

Компания	Страна	Коэффициент оценочной стоимости *	Продажи, $ млрд
15 лучших компаний			
Amazon.com	США	n.a.	3,9
Caremark Rx	США	18,0	6,8
Expedia	США	16,6	0,6
Autozone	США	13,1	5,3
Hennes & Mauritz	Швеция	10,5	5,9
Next	Великобритания	10,1	3,6
Bed, Bath & Beyond	США	8,5	3,7
Woolworth	Австралия	8,0	16,0
Gap	США	4,1	14,5
TJX	США	6,9	12,0
Inditex	Испания	6,8	4,7
Wal-Mart	США	5,7	244,5
Radio Shack	США	5,6	4,6
Family Dollar Stores	США	5,1	4,2
Best Buy	США	5,0	20,9
15 худших компаний			
Toys-R-Us	США	0,6	11,3
J. C. Penny	США	0,7	32,3
Federated Dept. Stores	США	1,1	15,4
J. Sainsbury	Великобритания	1,1	29,8
Ito-Yokado	Япония	1,1	28,0
Ahold	Нидерланды	1,2	78,3
Safeway plc	Великобритания	1,3	29,8
Pinault-Printemps-Redoute	Франция	1,4	32,2
Sears Roebuck	США	1,4	41,4
Dixons Group	Великобритания	1,4	8,0
Albertson's	США	1,5	35,6
May Department Stores	США	1,7	11,9
Office Depot	США	1,7	11,4
CVS	США	1,9	24,2
Kingfisher	Великобритания	2,0	17,6

ИСТОЧНИК: Business Week Global 1000 (июль 2003 г.).

зрелых отраслей включают такие давно сформировавшиеся отрасли, как фармацевтическая и компьютерная, которые в то же время являются динамично развивающимися технологически.

Ясно одно: давление конкуренции и ограниченные возможности создания технологического преимущества дают стимул для инноваций в других областях конкурентной стратегии. Стратегический поиск новых способов занятия бизнесом мы рассматривали в гл. 6. Что касается циклов инноваций, выявленных Эбернети и Уттераком, то, возможно, существует третья фаза инновации — *стратегическая инновация*, которая отчетливо проявляется, как только инновации в области товаров и процессов идут на спад (рис. 12.1).

Поскольку стратегические инновации требуют новых и уникальных стратегических инициатив, их трудно выявлять и планировать с помощью системных, аналитических подходов. В гл. 6 я продемонстрировал, как анализ цепочки цен-

* Коэффициент оценочной стоимости — это отношение рыночной стоимости собственного капитала к балансовой стоимости собственного капитала компании.

ностей может помочь в идентификации «новых стратегий игры», меняющих конфигурацию и последовательность действий, предпринимаемых фирмой.

Стратегическая инновация может появиться в результате пересмотра рынков и рыночных сегментов.[13] Она может включать в себя:

- *охват новых потребительских групп.* Именно таким образом Генри Форд дал автомобиль рядовым американцам, *AOL* принесла онлайновую информацию и развлечения на массовый рынок, а *Sony* — видеоигры в новые демографические сегменты;
- *добавление товаров и услуг, выполняющих новые, но родственные функции.* В США компания *Arco* была новатором в превращении автозаправок в магазины. В индустрии розничной книготорговли такие крупные магазины, как *Barnes and Noble*, наравне с маленькими книжными лавками пересмотрели свой взгляд на розничную продажу книг, добавив дополнительные товары и услуги. Многие из перечисленных инновационных форм дифференцирования подразумевают обеспечение покупателей совершенно новым опытом — в сети кафе-ресторанов *Hard Rock Cafe* и *Planet Hollywood* непосредственно еда составляет весьма незначительную часть того опыта, который получает клиент. Пайн и Гилмор идентифицируют прогресс экономической стоимости, который начинается с товаров широкого потребления, затем идет к товарам и услугам и, наконец, заканчивается *опытом.* В *экономике опыта* компании выходят за пределы предложения товаров и услуг, удовлетворяющих потребности покупателя, и вовлекают последнего в процесс, захватывающий на эмоциональном, интеллектуальном и даже духовном уровне.[14]

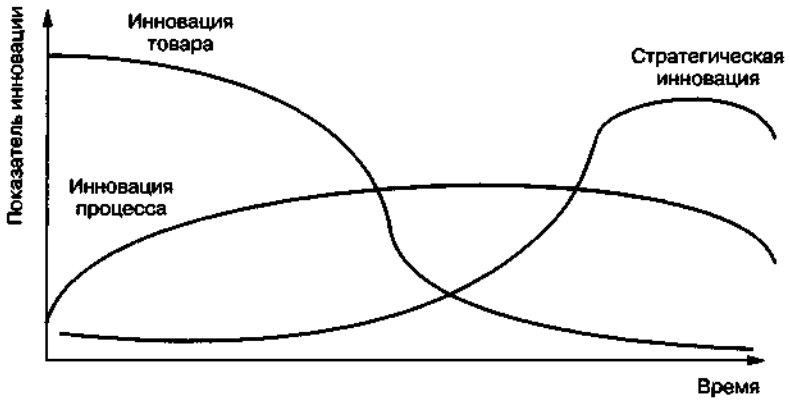


РИСУНОК 121

Инновации в течение жизненного цикла: от технологической инновации к стратегической

Ч. Фуллер и Дж. Стопфорд, анализируя стратегические инновации в зрелом бизнесе, подчеркивают важность согласования многочисленных (часто противоположных) целей деятельности для того, чтобы создать новые варианты. Основываясь на всестороннем анализе деятельности наиболее успешных зрелых компаний, они делают следующие выводы:

1. Зрелость — это состояние ума, а не бизнеса, поэтому каждое предприятие обладает потенциалом для омоложения.

ВСТАВКА 12.1

Инновация в зрелой отрасли: технология изготовления бюстгальтеров

Первый патент на «устройство, поддерживающее грудь» был оформлен в Соединенных Штатах в 1864 г. Однако первый патент на предмет нижнего белья под названием «бюстгальтер» был выдан Мэри Фелпс Джейкоб в 1913 г. Когда во время Первой мировой войны в США было приостановлено производство корсетов (чтобы сэкономить поставки стали), возник рынок бюстгальтеров. К 1940 г. было выдано более чем 550 американских патентов на бюстгальтеры и другие изделия, поддерживающие грудь.

Технологические поиски лучшего лифчика продолжились и в XXI столетии — благодаря медленному росту продаж в передовых промышленно-развитых странах. Вот краткий перечень инноваций в сфере дизайна бюстгальтеров за последние несколько лет:

- компания *Wonderbra* (принадлежащая Саре Ли) предложила систему креплений, позволяющую менять конфигурацию бюстгальтера;
- бюстгальтер «Airotic», разработанный компанией *Gossard* (также принадлежащей Саре Ли), характеризуется «стандартными двойными воздушными подушками», которые надуваются с помощью «уникальной насосной системы G»;
- в бюстгальтере «Bioform» компании *Charnos* металлические «косточки» заменены на мягкий полипропилен, прикрепленный к твердому кольцу — конструкция, придуманная *Frisbee*;
- бюстгальтер «Ultim», дизайн которого создан шотландской моделью Мишель Моне при содействии группы немецких ученых, оснащен подушечками, наполненными силиконовым гелем;
- при изготовлении множества моделей новых бюстгальтеров используется трехслойная ткань, состоящая «из двух внешних слоев, разделенных средним слоем из воздухопроницаемого материала», которая выпускает излишние тепло и влагу наружу. Тканям можно придавать различные свойства — делать их обладающими антибактериальным, противогрибковым, антистатическим, негорючим, абсорбирующим, водоотталкивающим и стойким к истиранию эффектами.

ИСТОЧНИК: www.fashion-era.com/bras_after_1950.htm; «Bra Wars», Economist (December 2, 2000): 112.

2. Понятие зрелости относится к фирме, а не ко всей отрасли. Отрасль создает для фирмы контекст, а не тюрьму. Изобретательная фирма может не только достигнуть успеха во враждебной окружающей среде отрасли; она в состоянии ее преобразовать. Взгляните, что сделала *Honda* на североамериканском и европейском рынках мотоциклов в 1960-х гг.
3. Стратегическая инновация является основой для конкурентного преимущества в отрасли, где потенциал для этого кажется на первый взгляд ограниченным. Сущность стратегической инновации заключается в согласовании альтернатив: качество по низким ценам (*Toyota*), разнообразие по низкой цене (*Courtaulds*), быстрота за низкую цену (*Benetton*) и т. д.
4. Компании должны очень избирательно относиться к выбору своей стратегической территории. Островное королевство защищено лучше, чем империя Габсбургов. Спектр рыночных возможностей фирмы ограничен ее ресурсами и способностями.
5. Для создания стратегической инновации необходима предпринимательская организация, в которой существуют свобода эксперимента и способность к обучению.[15]

Задача омоложения стоит перед зрелым предприятием так же остро, как и перед стареющим профессором университета. На самом деле организациям меняться еще труднее, чем людям. В гл. 10 мы отметили сопротивление к изменению, вызванное организационной инерцией. Сопротивление инновациям также проистекает из склонности менеджеров давно устоявшихся фирм попадать в ловушку традиционного для отрасли подхода к ключевым факторам успеха и методам ведения дел. В гл. 4 мы рассматривали, как традиционные фирмы реагируют на угрозу со стороны конкурентов и как эта реакция может быть ограничена отраслевой системой предубеждений. Дж. К. Спендер именует эти когнитивные модели «отраслевыми предписаниями».[16] Исследования когнитивных карт — ментальных схем, посредством которых менеджеры воспринимают окружающую среду и свои компании и думают о них, — помогают понять, почему одни фирмы адаптируются лучше других. Исследование организационного обновления железнодорожных компаний показало, что способность менеджеров к обучению в виде изменения их собственных ментальных моделей бизнеса имела решающее значение для возможности изменяться самим.[17]

Способность порвать с традиционной мудростью и создать уникальное позиционирование или новую форму дифференцирования в зрелых отраслях может оказаться решающей. Костас Маркидес выявляет несколько примеров такого прорывного мышления:

- Большинство американских брокерских компаний стали пользоваться эффектом масштаба, диверсификацией, интеграцией с инвестиционными банками и новыми методами предоставления услуг. У *Edward Jones* почти 2 тыс. офисов, главным образом в США, а также в Канаде и Великобритании. В каждом офисе работает только один советник по инвестициям, отсутствует право собственности на доход от инвестиционной деятельности и вложений в режиме реального времени с использовнием компьютерных технологий. Стратегия *Edward Jones* построена на личных отношениях, мотивации офис-менеджеров развивать местный бизнес и амбициозных целях развития. Бизнес-модель восходит скорее к *Mcdonald's* или *Holiday Inns*, нежели к *Goldman Sachs* или *Merrill Lynch*. С 1995 по 1999 г. доходы компании удвоились и с $720 млн выросли до $1,8 млрд.[18]
- Предприятие *Rent-A-Car* взяло на вооружение стратегию расположения своих пунктов, которая существенно отличается от ее главных конкурентов *Hertz* и *Avis*. Вместо того чтобы сосредоточиться на аэропортах (в обслуживании командированных лиц) и центре города, предприятие сделало упор на пригородах и обслуживании прежде всего членов общего потребительского рынка.[19]
- О трудностях, с которыми сталкиваются устоявшиеся фирмы при идентификации и использовании возможностей для стратегических инноваций, говорит тот факт, что новые стратегии в зрелых секторах являются уделом новичков рынка. В давно устоявшихся отраслях с хорошо обозначенными участниками рынка, например в сталелитейной промышленности и автомобилестроении, традиционные игроки вступали на путь изменений только тогда, когда им бросали вызов новички — мини-заводы в сталелитейной промышленности, *Toyota* и *Honda* в автомобилестроении.[20]

Как компании отказываются от традиционного мышления и вступают на путь стратегической инновации? По мнению Хамела, роль стратегической инновации должна заключаться в том, чтобы способствовать изменениям посредством реорганизации процесса создания стратегии. Это означает отказ от монополии высшего руководства на формулирование стратегии, продвижение

молодых людей с нижних уровней компании и привлечение людей с периферии организации.[21] Компании также должны осознавать способ, с помощью которого они добиваются инноваций и изменений. Хэнк Волберда и Чарльз Баден Фуллер разработали последовательность действий менеджеров, которую они называют «путешествием стратегического обновления» и «траекториями трансформации».[22] Общим для этих методов является понимание того, что стратегическая инновация выходит за рамки простого переосмысления стратегий и требует новых подходов к структурированию и управлению зрелым бизнесом.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ: СТРУКТУРА, СИСТЕМЫ И СТИЛЬ

Если ключом к успеху в зрелых отраслях является достижение эффективности на снижении издержек по производственной деятельности и ее сочетание с инновацией и чуткой реакцией на потребителей, то для достижения конкурентного преимущества зрелые отрасли бизнеса нуждаются в применении структур, систем и стилей управления, которые помогут достичь всех поставленных целей.

ДОСТИЖЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ С ПОМОЩЬЮ БЮРОКРАТИИ

Если зрелость подразумевает бо́льшую стабильность окружающей среды, более медленные технологическое изменения и расстановку акцентов на эффективности затрат, то какие типы организации и управленческих подходов необходимы? Как мы узнали из гл. 6, общепринятые рецепты для устойчивой окружающей среды были предложены в начале 1960-х гг. Бернсом и Сталкером, которые утверждали, что если динамическая окружающая среда требует органических организационных форм, определяемых децентрализацией, свободным толкованием ролей и высоким уровнем латеральной коммуникации, то устойчивая окружающая среда требует «механистической» организации, характеризующейся централизацией, четко определенными ролями и преобладанием вертикальной коммуникации.[23] Генри Минцберг описывает этот чрезвычайно формализованный тип организации, нацеленный на эффективность затрат, как *машинную бюрократию* (*machine bureaucracy*).[24] Эффективность достигается за счет стандартизированных рутинных процессов, разделения труда и непосредственного управленческого контроля, основанного на бюрократических принципах. Такие формы организации были типичны для зрелых отраслей с крупномасштабным производством и незыблемой верой в принципы научного управления Фредерика Тейлора. Разделение труда распространяется как на менеджеров, так и на оперативных работников. Механистические структуры обычно демонстрируют высокие уровни вертикальной и горизонтальной специализации. Вертикальная специализация выражается в том, что стратегия формулируется исключительно на вершине иерархической пирамиды, в то время как менеджеры среднего и младшего звена контролируют и управляют применением стандартизированных правил и процедур. Горизонтальная специализация в компании организована на основе функциональных отделов, а не подразделений, занимающихся тем или иным товаром.

Машинная бюрократия в описании Минцберга представляет собой карикатуру на реальные организации; вероятно, что самые близкие к ней прототипы можно обнаружить в правительственных учреждениях, выполняющих рутинные административные обязанности (например, занимающихся обслуживанием внутренних доходов или выдачей водительских прав). Однако в большинстве зрелых

отраслей особенности механистических организаций проявляются в высокоспециализированных рутинных процессах и использовании чрезвычайно детальных правил и процедур. Возможно, *McDonald's* не является типичной бюрократией, однако эта компания явно имеет дело со стандартизированными и отлаженными рабочими процессами, затрагивающими практически все аспекты бизнеса (см. цитату в самом начале главы). Характеристики механистической организации и принципы бюрократии отчетливо проявляются в большей части предприятий в зрелых отраслях, при этом не имеет значения, говорим ли мы о *Daimler Chrysler*, *Walt Disney Company*, *Exxon Mobil* или *HSBC*. Ключевые особенности этих зрелых организаций приведены в табл. 12.2.

Таблица 12.2. Применение стратегии в зрелых отраслях: общие характеристики организации и управления

СТРАТЕГИЯ
Основная цель заключается в достижении преимущества по издержкам с помощью эффекта масштаба, капиталоемкого производства стандартизированного товара/услуги. Разделение между формулированием стратегии (которое является прерогативой топ-менеджеров) и ее выполнением (компетенция младших эшелонов руководства).
СТРУКТУРА
Функциональные отделы (например, производство, маркетинг, обслуживание клиента, дистрибуция). Различие между линейными исполнителями и управляющим штабом. Четко определенные рабочие роли со строгой вертикальной отчетностью или делегированием полномочий.
КОНТРОЛЬ
Целевые ориентиры деятельности являются прежде всего количественными и краткосрочными и разработаны для всех членов организации. Эффективность деятельности отслеживается благодаря разработанной централизованной информационной системе управления и формализованной отчетности. Финансовый контроль осуществляется посредством составления бюджетов; получение прибыли — первоочередная задача.
СТИМУЛЫ
Стимулы базируются на выполнении индивидуальных задач и осуществляются в виде финансовых поощрений и продвижения по службе. Неудачи при достижении количественных целей, нарушение правил и несоответствие нормам компании карвются штрафами.
КОММУНИКАЦИЯ
Преимущественно вертикальная коммуникация, облегчающая делегирование обязанностей и отчетность. Горизонтальная коммуникация ограничена, зачастую обеспечивается за счет создания комитетов, в которые входят представители различных подразделений.
УПРАВЛЕНИЕ
Главными функциями топ-менеджеров являются контроль и принятие стратегических решений. Типичный генеральный директор — администратор, руководящий организацией с помощью установленных организационных систем и принципов и добивающийся консенсуса (например, Альфред Слоун-младший в *General Motors*), и автократ, чья главная роль состоит в принятии решений посредством агрессивного использования власти и несомненной силы личности (Ли Якокка из компании *Chrysler* и Эл Данлэп из компании *Sunbeam*).

ЗА ПРЕДЕЛАМИ БЮРОКРАТИИ

Как было отмечено в гл. 6, два последних десятилетия стали свидетелями растущей непопулярности бюрократических подходов к управлению, особенно в зрелых отраслях. Есть целый ряд факторов, влияющих на эту тенденцию:

- *возрастающая неустойчивость окружающей среды.* Бюрократия способствует эффективности в устойчивой среде. Однако централизованная структурированная организация не может быстро приспособиться к изменению. Гибкая реакция на внешние изменения требует большей децентрализации, меньшей специализации и менее жесткого контроля;
- *повышенное внимание к инновациям.* Организационная структура, системы управления, стиль управления и межличностные отношения, способствующие эффективности, скорее всего будут препятствовать инновации-

ям. По мере того как зрелые предприятия искали новые возможности для установления конкурентного преимущества, неудобство формализованных, ориентируемых на эффективность организаций становилось все более и более очевидным;

- *новые технологические процессы.* Преимущество бюрократизированных организаций по эффективности затрат является результатом технических достоинств высокоспециализированных и систематизированных методов производства. Революция в электронике изменила условия для достижения эффективности. Автоматизированные интегрированные производственные процессы позволяют добиться эффективности при одновременном расширении спектра выпускаемой продукции, сокращении времени производства и увеличении гибкости производства. Поскольку автоматизация сменяет трудоемкие производственные технологии сборочного конвейера, то отпадает необходимость в сложном разделении труда, а потребность в гибкости работы растет. Одновременно революция в электронном оборудовании офисов позволяет заменить административную бюрократию необходимыми системами управления информацией;
- *отчуждение и конфликт.* Зависимость от бюрократии, структурного деления организации, иерархии и контроля над одними служащими со стороны других способствует возникновению отчуждения и конфликтов в компании.

За последнее десятилетие компании в зрелых отраслях претерпели существенные изменения. В крупных, устоявшихся корпорациях было сокращено количество иерархических уровней, децентрализовано и ускорено принятие решений, созданы более открытые коммуникации и гибкое сотрудничество. Эта тенденция возникла в Северной Америке, распространилась на континентальную Европу, а ныне стала очевидной в Японии и Корее. Изменения проявились в следующем:

- процессы принятия стратегических решений повышают значимость руководителей отдельных бизнесов и уменьшают — корпоративного руководства; процесс формулирования стратегии *по существу* стал важнее, чем стратегические планы;
- смещение принятия решения на уровень бизнеса сопровождается сокращением корпоративного штаба;
- все меньше внимания уделяется экономическим системам крупномасштабного производства и все больше — повышению чувствительности к требованиям потребителей и гибкости реагирования на изменения на рынке;
- усиливается акцент на взаимодействие команд при необходимости объединить различные виды деятельности с целью улучшения процесса сотрудничества между различными функциональными подразделениями и более чуткого реагирования на внешние требования;
- в качестве стимула для мотивации работников все чаще используется прибыль и все реже — контроль и наблюдение.

Эти тенденции все больше сближают организационные и управленческие характеристики фирм в зрелых отраслях и в более новых, технологически ориентированных отраслях. В то же самое время главный акцент делается на эффективности затрат. Суть заключается не в отказе от самой цели — достижении эффективности, а скорее в изменении условий ее достижения. Самой

мощной силой организационных изменений в зрелых отраслях всегда была неспособность высокоструктурированных централизованных организаций обеспечивать эффективность в неустойчивой окружающей среде. Мы уже говорили в гл. 9 о том, что требования динамической эффективности отличаются от требований статической эффективности. Динамическая эффективность требует гибкости, а для этого необходимы более высокие уровни автономии и неиерархической координации. Характерная особенность усилий Джека Уэлча по оживлению компании *General Electric*, Фердинанда Пича — компании *Volkswagen*, Джона Брауна — *British Petroleum* и Сэнди Вэйла — *Citigroup* заключается в сочетании сильного центрального руководства с автономным принятием решений на уровне конкретного бизнеса. Больше полагаясь на цели деятельности и меньше — на одобрения и комитеты, старые корпоративные империи стали более гибкими и чуткими и при этом сохранили фокус на эффективности.

СТРАТЕГИИ ДЛЯ УГАСАЮЩИХ ОТРАСЛЕЙ

Переход от зрелости к спаду может быть результатом субституции (замены) технологии (пишущие машинки, железные дороги), изменений в предпочтениях потребителя (мужские костюмы), демографических изменений (детские товары в Италии) или иностранной конкуренции (столовые приборы в Шеффилде, Англия). Сокращение рыночного спроса порождает острые стратегические проблемы. Ключевыми особенностями угасающих отраслей являются:

- избыточные мощности;
- недостаток технических изменений (выраженный в предложении новых товаров и стабильности технологического процесса);
- уменьшающееся число конкурентов; однако на рынке появляется некоторое количество новых участников, поскольку новые фирмы приобретают по дешевке активы фирм, покидающих отрасль;
- высокий средний возраст материальных и человеческих ресурсов;
- агрессивная ценовая конкуренция.

Несмотря на негостеприимную окружающую среду в угасающих отраслях, Кэтрин Харриган обнаружила такие угасающие отрасли, в которых некоторые участники получали удивительно высокую прибыль. Здесь следует упомянуть индустрию электронных вакуумных трубок, сигар и изготовления дубленой кожи. Однако в остальных отраслях — особенно в индустрии готового детского питания, искусственного шелка и переработке мяса — спад сопровождался агрессивной ценовой конкуренцией, банкротством компаний и неустойчивостью.[25]

Что определяет, станет ли угасающая отрасль местом кровопролитных сражений конкурентов или нет? Все решают два фактора: баланс между мощностями и объемом конечной продукции и природа спроса на товар.

АДАПТАЦИЯ МОЩНОСТЕЙ К ПАДЕНИЮ СПРОСА

Постепенная адаптация отраслевых производственных мощностей к снижению спроса является ключом к стабильности и прибыльности на стадии спада. Там, где отрасли упорядоченно выводят мощности, спад происходит без травм. Там, где сохраняются избыточные мощности, как это произошло в сталелитейной промышленности Америки и Европы, в хлебопекарной промышленности, в золотодобыче и междугородних автобусных перевозках, возникают потенциальные возможности для деструктивной конкуренции. То, насколько легко

удастся адаптировать отраслевые мощности к снижению спроса, зависит от следующих факторов:

- *предсказуемость спада.* Если спад можно предсказать, то фирмы, скорее всего, смогут запланировать его. В 1970-е и 1980-е гг. из-за непрогнозируемого падения цен на нефть в 1974 и 1980 гг. обострились проблемы в сталелитейной промышленности и нефтеперерабатывающей отрасли. Чем более цикличный характер имеет спрос, чем он менее устойчив, тем труднее фирмы могут понять тенденции спроса даже после того, как он начнет падать;
- *барьеры выхода.* Барьеры выхода препятствуют выводу мощностей из отрасли. Давайте перечислим главные барьеры:
  - специализированные активы и активы длительного пользования. Так же как необходимость наличия капитала создает барьер для входа в отрасль, эти же самые инвестиции препятствуют выходу из нее. Чем долговечнее активы, тем меньше возможностей использовать их в другой отрасли и тем больше компаний привязано к данной конкретной отрасли. Интенсивность ценовой конкуренции в сталелитейной промышленности, индустрии ацетилена и искусственного шелка в 1970-е гг. отчасти была следствием долговечности и невозможности альтернативного использования капитального оборудования;
  - затраты, понесенные при закрытии предприятия. Кроме учтенных затрат от списания активов могут быть существенные денежные затраты на дополнительные выплаты служащим, компенсации за расторгнутые контракты с клиентами и поставщиками и затраты на демонтаж и уничтожение оборудования;
  - обязательства руководства. Помимо финансовых соображений фирмы могут отказаться закрыть предприятие, руководствуясь разнообразными эмоциональными и моральными причинами. Сопротивление необходимости закрыть предприятие и отозвать инвестиции проистекает из гордости за традиции и репутацию компании и нежелания менеджеров признать поражение, из лояльности к работникам и местной общине и из намерения не оскорбить правительство;
- *стратегии выживающих фирм.* Плавный вывод мощностей в конечном счете зависит от решений отраслевых игроков. Чем быстрее компании признают существование проблемы и начнут решать ее, тем больше вероятность того, что их независимые и коллективные действия приведут к сокращению мощностей. В европейской нефтехимической промышленности, например, проблему избыточных производственных мощностей удалось частично решить за счет двусторонних обменов между предприятиями и подразделениями. Например, *ICI* обменяла свои заводы по производству полиэтилена на заводы по производству поливинилхлорида компании *BP*.[26] Более сильные фирмы в отрасли могут облегчить уход более слабым фирмам, предлагая приобрести их заводы и погасить их обязательства по послепродажному обслуживанию.

ПРИРОДА СПРОСА

Там, где рынок сегментирован, общая модель спада может скрыть существование зон спроса (pockets of demand), которые относительно подвижны, но неэластичны по цене. Например, несмотря на то что после появления транзисторов вакуумные трубки устарели, Харриган отмечает, что *GTE Sylvania* и *General*

Electric получают сверхприбыль, поставляя вакуумные трубки для замены и на военный рынок.[27] Еще в 1994 г. американская система управления воздушным движением зависела от вакуумных трубок, поставляемых несколькими специализированными компаниями. Оставшиеся в живых в сегменте чернильных авторучек компании *Cross* и *Mont Blanc* добились устойчивых показателей продаж и высокой прибыли благодаря тому, что выбрали в качестве своей целевой аудитории высокооплачиваемых специалистов и руководителей с высоким доходом. Спад может перемежаться с периодическими повышениями спроса. Например, в 1996–1999 гг. рынок качественных сигар восстановился благодаря внезапному возвращению моды на курение сигар.

СТРАТЕГИИ ДЛЯ УГАСАЮЩИХ ОТРАСЛЕЙ

Как правило, угасающим отраслям рекомендуют либо прекратить деятельность, либо собирать урожай, т. е. генерировать максимальный денежный поток на базе существующих инвестиций без реинвестирования. Однако обе эти стратегии исходят из того, что отрасли в состоянии спада неизбежно нерентабельны. Если существует возможность получения прибыли, то можно воспользоваться и другими стратегиями. Харриган и Портер[28] идентифицируют четыре стратегии, которые можно использовать по отдельности или последовательно в угасающих отраслях:

- *Лидерство.* Достигая лидерства, фирма превосходит своих конкурентов и играет доминирующую роль на заключительных фазах жизненного цикла отрасли. Как только лидерство достигнуто, фирма получает достаточно хорошее положение, чтобы переключиться на стратегию сбора урожая и наслаждаться мощным потоком прибыли благодаря своей рыночной позиции. Можно установить лидерство путем поглощения конкурентов, но более дешевый способ заключается в том, чтобы способствовать выходу конкурентов из отрасли (с последующим приобретением их предприятий). Простимулировать конкурентов к уходу из отрасли можно путем снижения им затрат на выход, распространения пессимистических прогнозов будущего состояния отрасли и «поднятия ставок в игре», например усиления контроля за окружающей средой, чтобы конкурентам было слишком накладно продолжать свой бизнес.
- *Ниша.* Определите сегмент, в котором, по всей видимости, сохранится устойчивый спрос и куда вряд ли будут вторгаться другие фирмы, а затем начинайте использовать стратегию лидерства, чтобы добиться доминирования в сегменте. Самыми привлекательными являются те ниши, где максимально высока вероятность стабильности и где самый неэластичный спрос.
- *Сбор урожая.* Собирая урожай, фирма максимизирует свой денежный поток на базе существующих активов, избегая дальнейших инвестиций. Стратегия сбора урожая подразумевает повышение прибыли везде, где только возможно, с помощью повышения цен и сокращения затрат за счет рационализации количества моделей, каналов и числа покупателей. Однако следует отметить, что стратегию сбора урожая трудно осуществить на практике. В условиях сильной конкуренции сбор урожая может ускорить спад, особенно если стратегия, исключающая долгосрочные перспективы для бизнеса, в будущем подорвет моральный дух работников фирмы.
- *Уход.* Если вас ждут тяжелые времена, то самой лучшей стратегией может оказаться отказ от бизнеса при первых признаках спада, прежде чем все

остальные компании согласятся с его неизбежностью. Как только угасание отрасли станет очевидным, найти покупателей будет гораздо труднее.

Выбор наиболее подходящей стратегии требует тщательной оценки потенциальной прибыли отрасли и конкурентного положения фирмы. Харриган и Портер предлагают ответить на четыре главных вопроса:

- Может ли структура отрасли обеспечить мягкую, потенциально прибыльную фазу спада?
- С какими барьерами выхода может столкнуться каждый из значимых конкурентов?
- Подходят ли сильные стороны вашей компании для остающихся зон спроса?
- В чем заключаются сильные стороны ваших конкурентов в этих зонах спроса? Как можно преодолеть их барьеры выхода?

Выбор соответствующей стратегии требует соответствия между возможностями, оставшимися в отрасли, и положением компании относительно ее конкурентов. На рис. 12.2 показана простая схема выбора стратегии.

		Конкурентное положение компании	
		Сильные стороны в остающихся зонах спроса	Отсутствие сильных сторон в зонах спроса
Структура отрасли	Благоприятные для спада	Лидерство или ниша	Сбор урожая или уход
	Неблагоприятные для спада	Ниша или сбор урожая	Быстрый уход

РИСУНОК 12.2

Стратегические альтернативы для угасающих отраслей

РЕЗЮМЕ

Зрелые отрасли — это непростая среда для формулировки и применения стратегий бизнеса. Конкуренция — ценовая в частности — является обычно сильным конкурентным преимуществом, которое трудно создать и сохранить: преимущество по издержкам уязвимо по отношению к имитаторам, а возможности дифференцирования ограничены тенденцией к стандартизации. Стабильное конкурентное преимущество в зрелых отраслях вызвано превосходством вследствие эффекта масштаба или опытом и связано с получением выгоды за счет дифференцирования благодаря лояльности потребителей к данному бренду. Такие стратегии обычно используются в иерархических организациях с высокими уровнями специализации и формализации, централизованным принятием решений, ориентированных на максимизацию статической эффективности. Повышение динамизма в зрелых отраслях вследствие международной конкуренции, экономической неустойчивости и большего давления имеет два последствия. Во-первых, изменились условия для достижения эффективности затрат. В динамической окружающей среде эффективность затрат меньше за-

висит от масштаба, специализации и жесткого контроля и больше — от быстрого приспособления к переменам. Во-вторых, поскольку конкуренция стала более интенсивной, компании (особенно в передовых промышленно развитых странах) были вынуждены искать новые источники конкурентного преимущества с помощью инноваций и дифференцирования. Сочетание эффекта масштаба с быстрым реагированием и гибкостью и необходимой эффективности издержек с растущей потребностью в инновациях и дифференцировании ставит сложные стратегические и организационные задачи. Некоторые самые успешные компании в зрелых отраслях (*Wal-Mart* — в розничной торговле, *BP* — в нефтегазовой промышленности, *Nike* — в индустрии спортивной одежды и обуви и *Coca-Cola* — в индустрии прохладительных напитков) достигли гибкости благодаря отказу от бюрократических структур и процедур, привлечению новых технологий, сочетающих разнообразие и гибкость с эффективностью затрат, поощрению ответственности у своих сотрудников и неуклонному преследованию финансовых целей. Мы вернемся к некоторым из этих задач и тому, как фирмы решают их, в гл. 17.

ЧАСТЬ V

ГЛАВА 13

Идея вертикальной интеграции — это сущее проклятие для все бо́льшего числа компаний. Множество вчерашних высокоинтегрированных гигантов значительную часть своего рабочего времени тратят на то, чтобы раздробить свои компании на более управляемые и более динамичные бизнес-единицы, т. е. идут по пути дезинтеграции. Когда позже они возвращаются на путь интеграции, то прибегают не к поглощению, а к созданию альянсов с партнерами всех форм и размеров.

Том Питерс. «Либерализация менеджмента»
(«Liberation Management»)

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели

Трансакционные издержки и сфера деятельности фирмы

Фирмы, рынки и трансакционные издержки

Изменение границ между фирмами и рынками

Издержки и выгоды вертикальной интеграции

Определение вертикальной интеграции

Техническая экономия от физической интеграции процессов

Источники трансакционных издержек при вертикальном обмене

Внутренние административные затраты

Составной риск объединения

Оценка плюсов и минусов вертикальной интеграции

Создание вертикальных взаимосвязей

Различные типы вертикальных отношений

Выбор между альтернативными вертикальными отношениями

Последние тенденции

Резюме

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ И СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

В гл. 2 мы ввели различие между *корпоративной стратегией* и *стратегией бизнеса*. Корпоративная стратегия касается прежде всего решений относительно выбора *сферы деятельности* фирмы. Она включает в себя следующее:

- *спектр товаров*. Насколько специализированной должна быть фирма по диапазону поставляемых ею товаров? *Coca-Cola* (безалкогольные напитки), *SAB Miller* (пиво), *The Gap* (розничная продажа модных вещей) и *Swiss Re* (перестрахование) являются специализированными компаниями: они оперируют в одном секторе отрасли. *General Electric*, *Samsung* и *Bertelsmann* являются диверсифицированными компаниями, каждая из которых охватывает множество различных отраслей;
- *географический охват*. Какое географическое распространение действий фирмы будет для нее оптимальным? В ресторанном деле большинство ресторанов обслуживают местные рынки. В отличие от них *McDonald's* оперирует во всем мире;
- *вертикальный охват*. Какой диапазон вертикально связанных видов деятельности должна охватывать фирма? *Walt Disney Company* — это вертикально интегрированная компания, которая производит свои собственные кинофильмы, сама распространяет их через кинотеатры и собственные телевизионные сети (*ABC* и *Disney Channel*) и использует персонажи своих фильмов в своих розничных магазинах и тематических парках. Компания *Dell Computer* намного больше вертикально специализированна: она использует аутсорсинг для выполнения многочисленных работ в цепочке ценностей, привлекая сторонние организации для изготовления компонентов, сборки, логистики и обслуживания клиентов.

Бизнес-стратегия (также известная как *конкурентная стратегия*) имеет отношение к тому, как именно фирма конкурирует на конкретном рынке. Различие может быть резюмировано следующим образом: корпоративная стратегия имеет отношение к месту, *где именно* конкурирует фирма, а бизнес-стратегия — к тому, *как* именно она конкурирует.[1] Бо́льшая часть этой книги посвящена вопросам бизнес-стратегии. В следующих четырех главах мы уделим все внимание корпоративной стратегии и тем решениям, которые определяют *диапазон деятельности фирмы.* Отдельные главы я посвящаю различным параметрам этого диапазона: вертикальному охвату (*вертикальной интеграции*), географическому охвату (*многонациональным корпорациям*) и широте спектра товаров (*диверсификации*). Однако, как мы увидим далее, для анализа этих трех параметров существуют одинаковые базовые концепции — экономия на спектре ресурсов и способностей, трансакционные издержки и затраты на корпоративную сложность.

В этой главе мы начнем рассматривать сферу деятельности фирмы в самых общих чертах. Затем мы уделим особое внимание вертикальной интеграции, что приведет нас к рассмотрению вопросов, определяющих оптимальную сферу деятельности фирмы и, в частности, роль трансакционных издержек. Кроме того, вертикальная интеграция в последние годы стала центральной проблемой корпоративной стратегии, поскольку аутсорсинг, альянсы и электронная коммерция заставили компании по-новому взглянуть на то, какие фрагменты своей цепочки ценностей они хотят включить в пределы своей организации.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- определять, насколько эффективно, с точки зрения затрат, организована экономическая деятельность фирм и рынков, и применять принципы *экономики трансакционных издержек* для объяснения того, почему за последние 200 лет изменились границы между фирмами и рынками;
- оценивать относительные преимущества вертикальной интеграции и рыночных трансакций при организации вертикально взаимосвязанных видов деятельности, понять обстоятельства, влияющие на эти относительные преимущества, и дать совет фирме относительно того, стоит ли ей интегрировать ту или иную вертикальную трансакцию или прибегнуть к аутсорсингу;
- идентифицировать альтернативные способы организации вертикальных трансакций, включая рыночные спотовые сделки, долгосрочные контракты, франчайзинговые соглашения и альянсы, и посоветовать фирме наиболее выгодный способ трансакций с учетом характеристик и обстоятельств конкретной сделки.

ТРАНСАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ И СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

В гл. 6 мы уже отмечали, что фирмы возникли по той причине, что они оказались более эффективными в организации производства, чем рыночные контракты между независимыми работниками. Давайте исследуем этот вопрос и рассмотрим детерминанты границ фирмы.

ФИРМЫ, РЫНКИ И ТРАНСАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

Хотя капиталистическую экономику часто называют «рыночной экономикой», на самом деле она включает в себя две формы экономической организации. Одной из них является *рыночный механизм,* при котором люди и фирмы при-

нимают независимые решения, регулируемые и координируемые рыночными ценами. Другой — *административный механизм*, при котором решения относительно производства, снабжения и приобретения ресурсов принимаются самими менеджерами фирм и проходят по иерархической лестнице организации. Рыночный механизм был назван Адамом Смитом, шотландским экономистом XVIII в., «невидимой рукой», потому что его координирующая роль не требует сознательного планирования. Альфред Чандлер назвал административный механизм управления компанией «видимой рукой», потому что он зависит от координации, осуществляемой посредством активного планирования.[2]

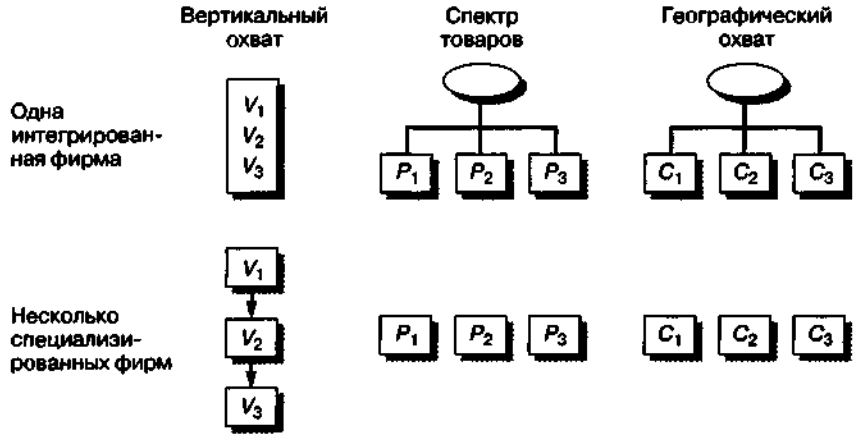
Почему институты, называемые «фирмами», ставят на первое место? Фирма — это организация, состоящая из множества людей, связанных трудовыми контрактами с центральным органом власти. Но фирмы вовсе не так уж необходимы для осуществления сложной экономической деятельности. Когда совсем недавно я решил перестроить фундамент своего дома, то заключил контракт с независимым строителем на выполнение этой работы. В свою очередь, он заключил договоры о субподряде с водопроводчиком, электриком, столяром, монтажником и маляром. Хотя работа включала в себя координированную деятельность нескольких человек, эти независимые специалисты были связаны не отношениями найма, а рыночными контрактами («$4 тыс. за установку электропроводки, светильников и розеток»).

Что определяет, какие виды деятельности будут осуществляться в рамках фирмы или между различными людьми или фирмами, связанными рыночными контрактами? Рональд Коуз дает ответ — *относительные издержки*.[3] Рынки связаны с определенными издержками: совершение покупки или продажи подразумевает затраты на поиск, ведение переговоров, заключение контракта и контроль за тем, чтобы другая сторона выполнила свои обязательства, а также затраты на арбитраж или судебные издержки при возникновении споров. Все эти затраты представляют собой различные формы *трансакционных издержек*.[4] Если трансакционные издержки, связанные с организацией деятельности через рынки, выше, чем *административные затраты* организации внутри фирмы, то скорее всего координация производственной деятельности будет достигаться с помощью организации внутри фирмы.

Эта ситуация показана на рис. 13.1. Если говорить о вертикальном охвате, то что окажется более эффективным: три независимые компании, одна из которых производит сталь, другая прокатывает сталь в листы, а третья изготавливает стальные канистры, или осуществление всех этих трех производственных стадий одной компанией? Что окажется более эффективным в случае географического охвата: три независимые компании, производящие канистры в США, Великобритании и Италии, или одна многонациональная компания, владеющая и управляющая заводами по производству канистр в этих трех странах? А если рассматривать спектр товаров, то должны ли три независимые компании производить металлические канистры, пластмассовую упаковку и бытовые приборы или можно достигнуть эффективности за счет слияния всех трех в отдельную компанию?

ИЗМЕНЕНИЕ ГРАНИЦ МЕЖДУ ФИРМАМИ И РЫНКАМИ

Ответы на эти вопросы с течением времени постоянно менялись. В XIX и на протяжении почти всего XX в. размер и сфера деятельности компаний увеличивались и брали на себя трансакции, которые до этого осуществлялись на рынках. Как мы прочитали в гл. 6, компании, которые некогда были локализованными и специализированными, росли вертикально, географически и выходили



В интегрированной фирме существует административное взаимодействие между различными вертикальными единицами (*V*), наименованиями продукции (*P*) и странами (*C*). Там, где есть специализация, каждая единица является отдельной фирмой, связанной рыночными отношениями

РИСУНОК

Сфера деятельности фирмы: специализация или интеграция

за границы секторов. Эту тенденцию можно списать на снижение административных издержек фирмы по сравнению с трансакционными затратами рынков. Эффективности издержек фирм поспособствовали два фактора, выступившие в качестве организационных механизмов:

- *технология*. Телеграф, телефон и компьютер сыграли очень важную роль, облегчив коммуникации внутри фирм и увеличив способность менеджеров принимать решения;
- *методы управления*. Развитие принципов и методов управления значительно повысило эффективность менеджеров в организации и принятии решений. А началось все это с распространения двойной бухгалтерии в XIX столетии[5] и введения научного управления в начале XX столетия.[6] Последние же 50 лет ознаменовались динамичными достижениями во всех областях теории и методов управления.

Наблюдая рост больших корпораций за счет рынков, некоторые ведущие экономисты в конце 1960-х гг. заявили, что на смену *рыночной экономике* пришла *корпоративная экономика*. В 1969 г. Дж. К. Галбрайт предсказывал, что существенные преимущества фирм по сравнению с рынками заключаются в планировании и размещении ресурсов, что приведет к усилению господства в капиталистической экономике горстки гигантских корпораций.[7]

В 1980-е и 1990-е гг. эти предсказания были опровергнуты наметившейся прямо противоположной тенденцией к сужению сферы деятельности корпораций. Хотя крупные компании продолжали международную экспансию, в течение последних 20 лет доминирующими тенденциями стали уменьшение размеров компаний и сужение фокуса, в процессе которых крупные индустриальные компании сужали как спектр выпускаемых товаров, сосредоточиваясь на своих основных бизнесах, так и вертикальный охват, прибегая к аутсорсингу. В результате, как видно на рис. 13.2, показатели уровня концентрации в масштабах экономики — доля общего выпуска продукции, приходящаяся на крупнейшие

компании, — после роста в течение почти всего XX столетия начали снижаться. Эти изменения связаны с повышением неустойчивости деловой среды вследствие нефтяных кризисов 1973 и 1979 гг., отмены фиксированных обменных курсов в 1972 г., изобретения интегральной микросхемы и обострения международной конкуренции. Это означает, по-видимому, что во время периодов нестабильности административные издержки в крупных сложных фирмах склонны повышаться, а потребность в гибкости и скорости реагирования начинает преобладать над традиционными системами управления.

Давайте перейдем к исследованию относительной эффективности затрат фирм и рынков при организации вертикальных трансакций. Для этого мы воспользуемся, в частности, методом анализа трансакционных издержек Оливера Вильямсона, который является фундаментом теории экономической организации, особенно удобной для проектирования вертикальных отношений.[8]

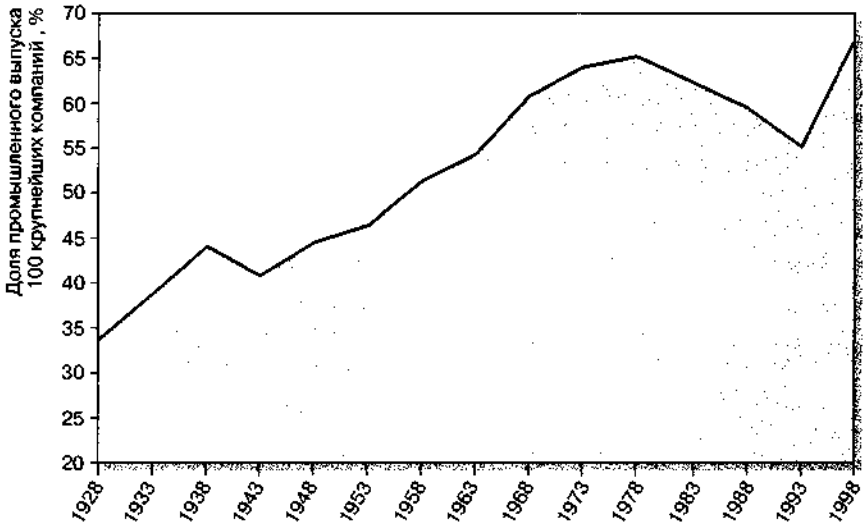


РИСУНОК 13.2

Долговременные изменения в показателях уровня концентрации в масштабах экономики: доля 100 крупнейших промышленных компаний в совокупном объеме промышленного выпуска США

ИЗДЕРЖКИ И ВЫГОДЫ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Изменение представлений об эффективности крупных корпораций как организаторов экономической деятельности оказало сильное влияние на стратегии вертикальной интеграции фирм. Тридцать лет назад преобладало мнение о том, что вертикальная интеграция обеспечивает не только превосходную координацию, но и защиту от капризов рынка. Сегодня господствует представление, согласно которому преимущество специализации в узком диапазоне вертикальной деятельности способно перевесить любые выгоды вертикальной интеграции. Такая вертикальная специализация способствует гибкости и развитию основных компетенций. Кроме того, координация, связанная с выгодами вертикальной

интеграции, может быть достигнута с помощью сотрудничества между фирмами. Давайте исследуем некоторые из затронутых вопросов.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Вертикальная интеграция — это осуществление фирмой видов деятельности, вертикально связанных между собой. Чем в большей степени фирма владеет и управляет последовательными стадиями цепочки ценностей своей продукции, тем больше степень вертикальной интеграции. Последняя выражается отношением добавленной стоимости к доходу от продаж. Высокоинтегрированные компании — большинство нефтяных компаний, которые владеют и управляют своей цепочкой ценностей, начиная с разведки нефтяных месторождений и заканчивая розничной торговлей бензином, — характеризуются низкими расходами на закупку товаров и услуг по сравнению с продажами. Вертикальная интеграция может идти в двух направлениях:

- *интеграция вниз* — фирма приобретает в собственность и контролирует производство собственных ресурсов (например, восходящая экспансия компании *Henry Ford* от сборки автомобилей к производству своих собственных компонентов автомобилей и далее назад, к производству основных материалов, включая сталь и каучук);
- *интеграция вверх* — фирма приобретает в собственность своих же покупателей и контролирует их (например, *Coca-Cola*, приобретающая местные компании, занимающиеся розливом продукции в бутылки).

Вертикальная интеграция может также быть *полной* или *частичной*:

- *Полная интеграция* — между двумя производственными стадиями существует полная интеграция в том случае, когда вся продукция, произведенная на первой стадии, поступает на вторую стадию без продаж или закупок при участии третьих сторон. Так, например, до создания персонального компьютера *IBM* все микропроцессоры производились на собственных заводах компании по изготовлению полупроводников и ни один полупроводник не поступал сторонним покупателям.
- *Частичная интеграция* существует в тех случаях, когда стадии производства не обладают внутренней самодостаточностью. Так, компания *Philips* для производства телевизионных приемников получает электронно-лучевые трубки и от внутренних, и от внешних поставщиков. Точно так же основную долю произведенных электронно-лучевых трубок компания *Philips* продает другим производителям телевизоров.[9] Частичная интеграция характерна для нефтяных и газовых гигантов. «Богатые сырьем» компании (*Statoil*) производят нефти больше, чем перерабатывают, и являются сетевыми поставщиками сырой нефти. «Бедные сырьем» компании (*Exxon Mobil*) вынуждены дополнять свое собственное производство закупками сырья для своих нефтеперерабатывающих заводов.

ТЕХНИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИЯ ОТ ФИЗИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ ПРОЦЕССОВ

Анализ преимуществ вертикальной интеграции традиционно подчеркивал *техническую экономию* вертикальной интеграции: снижение затрат в результате физической интеграции процессов. Так, бо́льшая часть стального проката изготавливается интегрированными производителями на заводах, которые

сначала производят сталь, а затем прокатывают расплавленную сталь в листы. Объединение двух стадий производства в одном месте сокращает затраты на энергию и транспортировку. Такая же техническая экономия имеет место в целлюлозно-бумажном производстве при изготовлении бумажной пульпы и бумаги и при объединении нефтеочистки с нефтехимическим производством.

Хотя эти соображения объясняют потребность в размещении заводов в одном и том же месте, они не отвечают на вопросы: почему вертикальная интеграция необходима с точки зрения *общей собственности*?; почему производство стали и стального проката или производство пульпы и бумаги не может быть организовано разными фирмами, владеющими заводами, физически интегрированными друг с другом? Чтобы ответить на них, мы должны выйти за рамки технической экономии и рассмотреть влияние связанных процессов на *трансакционные издержки*.

ИСТОЧНИКИ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК ПРИ ВЕРТИКАЛЬНОМ ОБМЕНЕ

Рассмотрим цепочку ценностей для стальных консервных банок, которая начинается добычей железной руды и заканчивается поставкой банок и канистр компаниям, занимающимся обработкой пищевых продуктов (рис. 13.3). Большая часть производства от выплавки стали до изготовления стальной полосы вертикально интегрирована. Между производством стальной полосы и консервных банок существует очень незначительная вертикальная интеграция: производители банок, такие как *Crown Holdings* и *Ball Corporation*, — это компании, специализирующиеся на упаковке, по контрактам покупающие стальную полосу у сталелитейных компаний.[10]

Преобладание рыночных контрактов между производителями стальной полосы и производителями консервных банок является следствием низких трансакционных затрат на рынке стальных полос: на нем много покупателей и продавцов, существует легкий доступ к информации, затраты на переключение для покупателей и поставщиков низкие. Все это справедливо и для множества других товаров широкого потребления: лишь единичные ювелирные компании владеют золотыми приисками и немногие мукомольные компании владеют фермами по выращиванию пшеницы.

Чтобы понять, почему в производстве стали и стальной полосы преобладает вертикальная интеграция, давайте посмотрим, что могло бы произойти, если бы эти две стадии производства принадлежали бы отдельным компаниям. Поскольку существует техническая экономия от изготовления стального проката непосредственно после того, как расплавленная сталь выливается из плавильной печи, то производители стали и стальной полосы должны вложить капитал в интегрированные производственные помещения. Конкурентный рынок для оптовой продажи стал невозможен, каждый производитель стальной полосы привязан к своему смежному производителю. Другими словами, рынок превращается в ряд *двусторонних монополий*.

Почему возникают проблемы в отношениях между производителями стали и производителями стальных полос? Начнем с того, что там, где один поставщик ведет переговоры с одним покупателем, равновесная цена отсутствует; все зависит от относительной рыночной власти. Такая торговля окажется дорогостоящей: взаимозависимость двух сторон приведет к следованию своему интересу вопреки интересам других и *стратегическому искажению*, поскольку каждая компания будет стремиться увеличивать и использовать свою рыночную

власть за счет другой. Поэтому, как только мы уходим от ситуации конкурентного рынка, где индивидуальные покупатели и продавцы замыкаются на близкие двусторонние отношения, эффективность рыночной системы исчезает.

РИСУНОК 13.3

Цепочка ценностей для стальных консервных банок

Виновниками этой ситуации являются *инвестиции*, которые ориентируются именно на данное соглашение (transaction specific investments). Когда изготовитель канистр покупает стальную полосу, то ни сам изготовитель, ни производитель стальной полосы не должны делать инвестиции ни в оборудование, ни в технологию, которые были бы специфичными для потребностей другой стороны. В случае производителя стали и стальной полосы завод одной компании построен таким образом, чтобы соответствовать заводу другой. Такие заводы, будучи построенными, представляют собой малую ценность без взаимодополняющих производственных помещений партнера. Как только на сцене появляются значительные инвестиции, ориентирующиеся на каждую трансакцию, то даже при наличии на рынке большого количества поставщиков и покупателей рынок перестает быть конкурентным: каждый продавец привязан к одному-единственному покупателю, что дает возможность «держаться друг за друга».

Поэтому если вертикальные отношения между компаниями требуют, чтобы одна или обе компании делали инвестиции, которые будут являться необходимыми для другой стороны, рыночный контракт оказывается неэффективным с точки зрения координации деятельности обеих сторон. Эта неэффективность возникает на стадии переговоров и заключения контрактов и затрагивает процессы, связанные с торговлей, мониторингом, инвестированием в деятельность, направленную исключительно на усиление рыночной власти, и разрешением разногласий. Это и есть основные источники трансакционных затрат. Основой для вертикальной интеграции служит та ситуация, когда обе стороны, участвующие в сделке, находятся внутри одной административной структуры — в этом случае трансакционных затрат можно избежать.

Эмпирические исследования подтверждают это:

- в электроэнергетике угольные ТЭЦ строят рядом с угольными шахтами и стремятся к вертикальной интеграции (т. е. электроэнергетическая компания владеет также угольной шахтой);[11]

- в автомобильной промышленности компоненты, предназначенные для удовлетворения конкретных потребностей какого-либо производителя автомобилей, с гораздо бо́льшей вероятностью будут производиться последним, нежели такие низкотехнологичные комплектующие широкого потребления, как шины и свечи зажигания; в случае последних поставщику не нужно делать инвестиции в конкретную трансакцию;[12]
- в аэрокосмической промышленности компоненты, предназначенные для удовлетворения особых нужд какой-либо аэрокосмической компании, будут, скорее всего, производиться ею самой, а не закупаться у внешних поставщиков;[13]
- в полупроводниковой отрасли одни компании специализируются или на проектировании полупроводников, или на их изготовлении, а в других компаниях обе эти стадии вертикально интегрированы. Какие компании более эффективны? Это опять-таки зависит от характеристик трансакций между проектировщиками и производителями. Чем сложнее схема интеграции в техническом отношении, тем больше потребность в техническом сотрудничестве проектировщика и производителя и тем выше относительная эффективность деятельности интегрированных производителей.[14]

Если компании понимают, что инвестиции в конкретные трансакции порождают следование своему интересу вопреки интересам других, почему же тогда они не составляют письменный контракт с подробным указанием цен и условий поставки, где были бы учтены риски? Проблема заключается в неопределенности будущего. Когда производители стали и сталепрокатного листа договариваются о строительстве общего завода полного производственного цикла, они не в состоянии учесть все обстоятельства, которые могут возникнуть за 30 лет существования этого завода. Следовательно, контракты неизбежно являются несовершенными.

ВНУТРЕННИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ЗАТРАТЫ

Тот факт, что на промежуточных рынках существуют трансакционные издержки, еще не означает, что вертикальная интеграция обязательно будет эффективным решением. Вертикальная интеграция помогает избежать затрат, связанных с использованием рынка, но внутренние трансакции влекут за собой административные затраты. Эффективность затрат внутреннего управления вертикальными отношениями зависит от нескольких факторов.

Различие стадий производства по оптимальному масштабу производства

Предположим, что службе *Federal Express* требуются автофургоны для доставки почтовых отправлений, спроектированные и изготовленные для удовлетворения ее специфических потребностей. Поскольку производитель автофургонов должен сделать инвестиции в эту конкретную трансакцию, то у *Federal Express* есть стимул изготовить свои собственные транспортные средства, чтобы избежать последующих трансакционных затрат. Будет ли это эффективным решением? Конечно, нет: трансакционные затраты, которых избегнет *Federal Express*, видимо, будут ничтожными по сравнению с неэффективными вложениями, понесенными при производстве своих собственных фургонов. *Federal Express* ежегодно закупает более чем 40 тыс. грузовиков и фургонов, что намного меньше 200 тыс. грузовиков — минимально эффективного масштаба произ-

водства одного сборочного завода. (В 2002 г. компания *Ford* произвела 2 млн грузовиков.)

В силу этой же логики специализированные пивоварни — *Anchor Brewing* из Сан-Франциско или *Adnams* из Саффолка — не пошли по пути «интеграции вниз» с производителями пивных консервных банок и бутылок, как это сделали *Anhauser Busch* или *SAB Miller*. Заводы по производству консервных банок требуют определенных инвестиций, создают проблемы следования своему интересу вопреки интересам других, которых можно избежать при вертикальной интеграции. Однако небольшие пивоваренные компании просто не обладают таким масштабом производства, который необходим для того, чтобы их самостоятельное производство разливочной тары стало бы эффективным с точки зрения издержек.

Развитие отличительных способностей

Главное преимущество специализированной компании перед любой другой состоит в диверсификации множества вертикально связанных бизнесов и ее возможности развить у себя отличительные способности. Даже такие крупные технологичные компании, как *Xerox*, *Kodak* и *Philips*, не могут развить способности в информационных технологиях, сопоставимые с возможностями таких специализированных компаний, как *EDS*, *IBM* и *Accenture*. Способность вертикально специализированной компании взаимодействовать со множеством различных покупателей стимулирует обучение и инновации. Если отдел информационных технологий *General Motors* обслуживает исключительно внутренние потребности *GM*, это не способствует быстрому развитию собственных способностей компании в сфере информационных технологий.

Однако это предполагает, что способности к разнообразным видам вертикальной деятельности независимы друг от друга. Вертикальная интеграция может помочь создать особые способности в том случае, если одна из них основывается на другой отличительной способности, имеющейся в смежных видах деятельности. Так, полувековой успех *IBM* в индустрии компьютеров обусловлен технологическим лидерством компании в индустрии полупроводников. В самой же индустрии полупроводников производители самых сложных интегральных схем в мире — особенно компания *Intel* — сопротивлялись тенденции к дезинтеграции разработки и промышленного производства. Там, где новый дизайн полупроводников требует применения новаторских подходов к изготовлению, разработка и производство становятся взаимодополняющими, что делает вертикальную интеграцию весьма желательной.[15]

Стратегическое управление различными бизнесами

Эти проблемы различий в оптимальном размере и развитии отличительных способностей можно рассматривать как часть более широкого спектра проблем — управление вертикально связанными бизнесами, которые стратегически отличны. Главное неудобство обладания фирмой — изготовителем грузовиков для *Federal Express* состоит в том, что системы управления и организационные способности, необходимые для производства грузовиков, существенно отличаются от способностей к срочной доставке. Этими же соображениями можно объяснить отсутствие вертикальной интеграции между производством и розничной продажей. Такие интегрированные дизайнерские, производственные и торговые компании, как *Zara* и *Gucci*, встречаются сравнительно редко. Большинство мировых лидеров розничной торговли — *Wal-Mart*, *The Gap*, *Carrefour* — не являются производителями. Производство и розничная торговля требуют различных организационных способностей, стратегического планирования,

подходов к управлению человеческими ресурсами и стилей и навыков управления топ-менеджеров.

Стратегические различия между бизнесами заставляют многие компании вступать на путь вертикальной дезинтеграции. Решение разделить *Marriott* на две самостоятельные компании — *Marriott International* и *Host Marriott* — было принято под влиянием идеи о том, что *управление* гостиницами и *владение* гостиницами — это совершенно разные в стратегическом отношении бизнесы. Точно так же ведущие британские пивоваренные компании пошли по пути дезинтеграции: *Whitbread plc* избавилась от пивоваренных заводов и стала специализироваться на пабах, ресторанах и гостиницах, а *Scottish & Newcastle* распродала большинство своих дочерних активов и превратилась в специализированную пивоваренную компанию.

Проблема стимулирования

Вертикальная интеграция меняет стимулы вертикально связанных бизнесов. Там, где существует рыночное взаимодействие между покупателем и продавцом, получение прибыли является стимулом, гарантирующим, что покупатель мотивирован заключить самую хорошую сделку, а продавец стремится к эффективности издержек и качеству обслуживания, которые помогли бы ему привлечь и сохранить покупателя. Таким образом, рыночные контракты обеспечивают очень мощные *стимулы*. При вертикальной интеграции существуют внутренние отношения между поставщиком и покупателем, которые регулируются корпоративной системой управления, а не рыночными стимулами. Стимулы для деятельности существуют, но они являются *слабыми стимулами*. Если танкерный флот *Shell* неэффективен и ненадежен, то служащие не получат премий, а руководитель отдела грузоперевозок может лишиться работы. Однако последствия, как правило, проявляются медленно и не столь драматично.

Один из способов создания более сильных стимулов к эффективной деятельности в вертикально интегрированных компаниях состоит в том, чтобы открыть внутренние подразделения для внешней конкуренции. Как мы узнаем из гл. 16, многие крупные корпорации создали *общие обслуживающие организации*, в которых внутренние поставщики корпоративных услуг — отделы информационных технологий, обучения и инжиниринга — конкурируют с внешними поставщиками тех же услуг за обслуживание внутренних операционных подразделений.

Конкурентные эффекты вертикальной интеграции

Монополистические компании всегда использовали вертикальную интеграцию как средство распространить свое монопольное положение в отрасли с одной стадии на другую. Классические примеры — *Standard Oil*, которая использовала свою монопольную власть в транспортировке и очистке нефти для того, чтобы закрыть рынок для независимых производителей; и *Alcoa*, воспользовавшаяся своим монопольным положением в производстве алюминия, чтобы выжить независимых производителей алюминиевых продуктов с рынка и обеспечить преимущество собственным производственным филиалам. Такие случаи являются редкостью. Как показали экономисты, как только одна компания монополизирует вертикальную цепочку отрасли, монопольная прибыль, которая может быть извлечена за счет расширения монопольного положения на смежные вертикальные стадии отрасли, прекращает увеличиваться. Еще больше беспокойства вызывает тот факт, что вертикальная интеграция может уменьшить желание независимых поставщиков и клиентов вести дела с вертикально интегрированной компанией, поскольку отныне последняя воспринимается как

конкурент, а не поставщик или покупатель. Именно такие последствия имело приобретение компанией *Disney* компании *ABC*. Другие киностудии (например, *Dreamworks*) стали проявлять меньшую заинтересованность в сотрудничестве с *ABC* при создании новых программ и убрали рекламу своих новых кинофильмов с *ABC* на другие телевизионные сети.

Гибкость

И вертикальная интеграция, и рыночные трансакции могут обеспечить преимущество — все зависит от того, какая степень гибкости требуется. Там, где необходимая гибкость проявляется в быстром реагировании на неопределенный спрос, преимущество могут получить рыночные трансакции. Отсутствие вертикальной интеграции в строительстве частично отражает потребность в гибкости при одновременной адаптации к циклическому характеру спроса и различным требованиям каждого проекта. Вертикальная интеграция может оказаться невыгодной для быстрого реагирования на возможности создания нового товара, которые требуют новых комбинаций технических способностей. Некоторые наиболее успешные новые электронные товары последних лет — «iPod» компании *Apple*, «X-box» компании *Microsoft*, ноутбуки компании *Dell* — производились подрядчиками по контракту. Широкое применение аутсорсинга стало главной особенностью ускоренного жизненного цикла товаров в секторе электроники.

Тем не менее там, где требуется гибкость в масштабах всей системы, вертикальная интеграция может обеспечить скорость и координацию одновременной адаптации всей вертикальной цепочки. В индустрии модной одежды компания *Zara* добилась беспрецедентного сокращения продолжительности цикла и скорости реагирования на изменения на рынке с помощью вертикально интегрированного подхода, который бросил вызов преобладающей в отрасли модели производства по контракту (вставка 13.1).

СОСТАВНОЙ РИСК ОБЪЕДИНЕНИЯ*

Насколько вертикальная интеграция связывает компанию с ее внутренними поставщиками, настолько же она чревата риском объединения, поскольку проблемы на каждой производственной стадии угрожают производству и прибыльности на других стадиях. Когда в 1997 г. члены профсоюза на заводе *General Motors*, производящем тормоза, объявили забастовку, то все американские сборочные заводы компании приостановили работу. Эти проблемы особенно ощутимы в тех случаях, когда быстро изменяются технология или предпочтения потребителей. Проблемы, вызванные устаревшим дизайном автомобилей *Ford* в конце 1920-х и в начале 1930-х гг., усугубились вертикальной интеграцией на высоком уровне.

ОЦЕНКА ПЛЮСОВ И МИНУСОВ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Действительно ли вертикальная интеграция является выгодной стратегией, которой должна придерживаться фирма? Как и в случае большинства вопросов, связанных со стратегией, ответ зависит от множества причин. Мы уже говорили, что и вертикальная интеграция, и рыночные контракты между фирмами обладают и плюсами, и минусами. Наш анализ будет представлять ценность

* Compound risk — это риск, состоящий из множества внутренне связанных между собой рисков. — *Примеч. науч. ред.*

только в том случае, если мы сможем выявить факторы, определяющие относительные преимущества двух подходов к управлению вертикальными отношениями. Даже в одной и той же отрасли различные компании могут в разной степени добиваться успеха в вертикальной интеграции — в зависимости от выбранных стратегий и наличия определенных ресурсов и способностей. Так, в дешевом секторе модной одежды *Zara* более вертикально интегрирована, чем *Hennes & Mauritz* или *The Gap*, а компания по производству дизайнерской одежды *Armani* вертикально интегрирована сильнее, чем *Donna Karan*. В табл. 13.1 суммированы некоторые из представленных соображений.

Таблица 13.1. Вертикальная интеграция (VI) или рыночные трансакции: некоторые соображения

ХАРАКТЕРИСТИКИ ВЕРТИКАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ	ПОСЛЕДСТВИЯ
Сколько фирм занимаются смежными с вертикалью видами деятельности?	Чем меньше фирм, тем выше трансакционные затраты на заключение контрактов
Должна ли какая-либо сторона делать инвестиции, специфичные для трансакции?	Чем выше инвестиции в конкретную сделку, тем больше преимущества вертикальной интеграции
Насколько равномерно распределена информация между вертикальными стадиями?	Чем менее равномерно распределяется информация, тем более вероятно возникновение оппортунистического поведения и тем больше преимуществ у вертикальной интеграции
Подлежат ли рыночные трансакции по поводу промежуточных товаров налогообложению и регулированию?	Налогообложение и регулирование увеличивают затраты на рыночные контракты, которых можно избежать благодаря вертикальной интеграции
Насколько неопределенны обстоятельства совершения трансакций за весь период отношений?	Чем больше неопределенности в вопросах затрат, технологий и спроса, тем труднее подписать контракт и тем больше преимуществ у вертикальной интеграции, позволяющих избежать трансакционных затрат
Схожи ли две стадии по оптимальному масштабу производственной деятельности?	Чем сильнее выражено различие, тем больше преимуществ у рыночных контрактов по сравнению с вертикальной интеграцией
Схожи ли две стадии в стратегическом отношении (например, в отношении ключевых факторов успеха, общих ресурсов/способностей)?	Чем больше расходятся стратегии, тем больше преимущества у рыночных контрактов по сравнению с вертикальной интеграцией
Насколько велика потребность в непрерывных инвестициях в модернизацию и расширение способностей на уровне индивидуальной деятельности?	Чем больше потребность в инвестировании развития способности, тем больше преимуществ у вертикальной специализации по сравнению с вертикальной интеграцией
Насколько велика потребность в предпринимательской гибкости и вертикальной мобильности в отдельных видах деятельности?	Чем больше потребность в предпринимательстве и гибкости, тем больше преимуществ у мощных стимулов, обеспеченных рыночными контрактами, тем чаще случаются административные неудачи в случае вертикальной интеграции
Насколько непредсказуем рыночный спрос?	Чем более непредсказуем спрос, тем более дорогостоящей становится вертикальная интеграция с точки зрения затрат на адаптацию производственных мощностей
Чревата ли вертикальная интеграция риском, ставит ли под угрозу всю цепочку ценностей, затрагивает ли отдельные стадии жизненного цикла?	Чем жестче инвестиционные требования и чем выше риск на каждой отдельной стадии, тем более рискованна вертикальная интеграция

СОЗДАНИЕ ВЕРТИКАЛЬНЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

До сих пор мы сравнивали вертикальную интеграцию с непосредственными (arm's-length relations) отношениями между покупателями и продавцами. В действительности существует множество типов отношений, посредством которых покупатели и продавцы могут взаимодействовать друг с другом и координировать свои интересы. На рис. 13.4 показаны различные отношения между покупателями и продавцами. Эти отношения можно классифицировать по

ВСТАВКА 13.1

Работа по созданию вертикальной интеграции в компании *Zara*

Zara является ведущим подразделением и одновременно брендом испанской компании по производству одежды *Inditex* (*Industrie de Disefio Textil, S. A*). На долю *Zara* приходится 80% продаж *Inditex*. С 2000 по 2003 г. *Inditex* была одним из самых успешных розничных торговцев модной одеждой в мире, ежегодный рост которой составил около 40%, чистая прибыль — 11, а доход на средний капитал — 30%, что намного превысило показатели *Gap*, *H&M* и *Mango*. К концу 2003 г. *Zara* управляла более чем 1400 магазинами в 40 странах.

Успех *Zara* основан на системе бизнеса, скорость реагирования которой на рыночный спрос является беспрецедентной даже в стремительно развивающемся секторе модной одежды. Компания *Zara* по циклу разработки моделей, их производству и сбыту оставляет позади любого из своих основных конкурентов. Для большинства розничных продавцов модной одежды временной разрыв между созданием новой модели и ее поставкой в розничные магазины составляет 6 месяцев. Только что созданную на бумаге модель *Zara* готова передать в розничный магазин менее чем за 2 недели.

Товары разрабатывают в здании, которое занимают дизайнеры *Zara*, недалеко от центрального офиса *Inditex* в Ла-Коруна на северо-западном побережье Испании. Ежегодно создается более 40 тыс. предметов одежды, и примерно одна четвертая часть отправляется в производство. Рисунки дизайнеров поступают на компьютерную обработку CAD (системой автоматизированного проектирования), а затем квалифицированные мастера, работающие вместе с дизайнерами, вручную изготавливают образец. Бок о бок с дизайнерами работают «специалисты по рынку», которые принимали заказы от магазинов *Zara*, расположенных в конкретной стране или регионе, и «байеры» (закупщики), занимающиеся материально-техническими закупками и планированием производства. Все три группы тесно взаимодействуют друг с другом и совместно решают, какие товары должны пойти в производство.

Половина продукции *Zara* производится в местной сети, которая включает собственные фабрики *Zara* и субподрядчиков, выполняющих все операции по пошиву. Оставшаяся половина товаров производится за счет аутсорсинга — привлечения сторонних производителей, бо́льшая часть которых находится в Испании и Португалии, а некоторые еще дальше — в Азии.

Что касается производства самой компании *Zara*, то 40% ткани поставляется фирмой *Comidex* — независимым филиалом *Inditex*. Большая часть ткани приходит некрашеной. То, что крашение ткани производится на последних стадиях процесса производства, позволяет менять цвета в последний момент.

Готовые изделия гладят, маркируют (в том числе дополняют ярлыками с указанием цен в местной валюте), складывают в коробки или помещают в мешки с вешалками для розничной продажи, а затем по монорельсовой дороге отправляют в центр дистрибуции в Ла-Коруна. Каждый розничный магазин два раза в неделю отправляет заказ и дважды в неделю получает требуемый товар. Заказы отправляют в течение 8 часов после получения квитанции об оплате и поставляют в Европу в течение 24 часов, в США — 48 и в Японию — 72 часов.

Почти все розничные магазины *Zara* являются собственностью компании и управляются ею. Это позволяет стандартизировать планировку магазинов и оформление витрин и обеспечивает тесное общение и сотрудничество между директорами магазинов и дизайнерами, маркетологами и закупщиками в штаб-квартире компании.

Взаимосвязанная система «дизайн—производство—дистрибуция» компании *Zara* с ее быстрыми и частыми поставками в магазины позволяет быстро реагировать на рыночный спрос. В начале каждого сезона в небольшом количестве производятся новые изделия (зачастую они попадают сначала на полки нескольких ведущих магазинов). *Zara* регулирует свое производство в зависимости от реакции рынка. Как правило, продукция *Zara* не задерживается в розничном магазине более 2 недель. Специалисты по продуктовому рынку обеспечивают жизненно важную связь между рынком и производством. Они контролируют продажи каждого изделия в каждом магазине и стремятся получить обратную связь с директорами магазинов. Полученная рыночная информация использует-

ВСТАВКА 13.1 (*ОКОНЧАНИЕ*)

ся не только для регулирования производства, но и для создания новых моделей и цветовых модификаций существующих изделий.

Тесные, неформальные информационные сети *Zara* играют решающую роль в разработке дизайна продукции. Хотя дизайнеры начинают работать над новой моделью за 9 месяцев до начала нового сезона, отличительной особенностью процесса проектирования является постоянная адаптация дизайна к новой информации о модных тенденциях и предпочтениях потребителей. Дизайнеров и маркетологов поощряют чутко реагировать на новые коллекции, выпускаемые модными домами Милана, Парижа, Лондона и Нью-Йорка; на стиль одежды, которую носят на телевидении, в популярных музыкальных клипах и в престижных клубах; на отзывы директоров магазинов и остальных сотрудников.

Скорость, с которой *Zara* предлагает новые товары, привела к тому, что покупатели *Zara* стали менять свое поведение при покупке. Они стали посещать местные магазины *Zara* чаще, чем другие магазины модной одежды. Покупатели также стали быстрее принимать решение о покупке, заранее зная, что предметы одежды меняются быстро и на следующей неделе будут пополнены новыми моделями.

В 2004 г. прибыли *Zara* стали сокращаться из-за быстрого повышения курса евро. Однако международная экспансия компании продолжается за счет открытия новых магазинов в Китае, Малайзии и России.

ИСТОЧНИКИ: www.hoovers.com; Kasra Ferdows, Jose Machuca, and Michael Lewis, «Zara» EECH Case Number 602-002-01, 2002.

двум параметрам. Во-первых, по тому, какие ресурсы покупатель и продавец вкладывают в эти отношения: непосредственная природа спотовых контрактов (*spot contracts* — контракты на куплю-продажу какого-либо товара по текущей цене (спотовому курсу), подразумевающие его физическую поставку в течение двух рабочих дней биржи; часто речь идет о покупке иностранной валюты) означает отсутствие строгих обязательств, в то время как вертикальная интеграция требует существенных инвестиций. Во-вторых, формализация отношений: обычно долгосрочные контракты и франшизы включают в себя подписание сложных письменных соглашений. Спотовые сделки могут заключаться на основе общего права при небольшом количестве документов или при их отсутствии; соглашения о сотрудничестве между покупателями и продавцами по определению являются неофициальными, в то время как формализация вертикальной интеграции остается на усмотрение администрации фирмы.

РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ ВЕРТИКАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Различные типы вертикальных отношений обладают различными комбинациями преимуществ и недостатков. Рассмотрим для примера следующие типы:

- *Долгосрочные контракты.* До сих пор мы не касались различных типов рыночных трансакций. Мы можем выделить *спотовые сделки* — закупку танкера неочищенной нефти на нефтяном рынке Роттердама, и *долгосрочные контракты*, подразумевающие серию трансакций в течение конкретного периода и определяющие условия продаж и ответственность каждой стороны. Спотовые сделки прекрасно работают в условиях конкурентного рынка, когда есть множество покупателей и продавцов стандартного товара и ни у одной из сторон нет никакой необходимости делать инвестиции в конкретную сделку. Там, где появится необходимость

РИСУНОК 13.4

Различные типы вертикальных отношений

в более тесных связях между поставщиком и потребителем — особенно если одна или обе стороны вынуждены сделать инвестицию в конкретную сделку, — может потребоваться долгосрочный контракт, позволяющий одновременно избежать следования своему интересу вопреки интересам других и обеспечивающий необходимую безопасность инвестирования. Однако долгосрочные контракты порождают новые проблемы. В частности, они не могут предусмотреть все возможные обстоятельства, которые могут возникнуть в течение срока действия контракта, и управлять всеми рисками — в противном случае контракт будет налагать либо слишком жесткие ограничения, либо станет чересчур либеральным, что приведет к следованию своему интересу вопреки интересам других и противоречивому истолкованию. Проблемы, связанные с отсутствием гибкости долгосрочных контрактов, ярче всего проявляются в соглашениях об аутсорсинге в области информационных технологий сроком на 10 и более лет. Когда компания *Xerox* в 1994 г. подписала 10-летнее соглашение по аутсорсингу в сфере информационных технологий, она не могла предвидеть финансовых трудностей и реорганизацию 1999–2000 гг.[16]

- *Партнерство с поставщиками.* Чем больше трудностей возникает при уточнении условий окончательных долгосрочных контрактов между поставщиком и клиентом, тем более вероятно то, что вертикальные отношения будут основаны на доверии и взаимопонимании. Такие отношения могут гарантировать необходимую безопасность при инвестировании в конкретные трансакции, гибкость реагирования на изменяющиеся обстоятельства и стимулы, препятствующие следованию своему интересу вопреки интересам других.[17] Все это можно обеспечить на уровне договоренностей, без составления письменного соглашения. Модель партнерства с поставщиками представляет собой тесное сотрудничество, характерное для многих японских компаний и их поставщиков. В конце 1980-х гг. *Toyota* и *Nissan* непосредственно создавали около 20–23% стоимости своих автомобилей, *Ford* — 50, а *GM* — около 70%. Тем не менее, как продемонстрировал Джефф Дайер, японские автомобилестроители достигли

особого успеха в тесном сотрудничестве в таких областях, как технология, контроль качества, дизайн и составление графиков производства и поставок.[18]

- *Франчайзинг.* Как и другие вертикальные формы, занимающие промежуточное положение между внешними рыночными контрактами и внутренней управленческой иерархией, франчайзинг представляет собой организационную форму, которая стремится объединить преимущества обоих. В частности, франчайзинговые системы таких компаний, как *McDonald's Restaurants, Domino's Pizza, Hilton Hotels, Blockbuster* и продовольственных магазинов *Seven-Eleven*, созданы таким образом, чтобы облегчать тесную координацию и вложения в активы, специфические для той или иной трансакции (свойственные вертикальной интеграции), и при этом обеспечивать наличие мощных стимулов, гибкости и сотрудничества между бизнесами, различающимися в стратегическом отношении (что характерно для рыночных контрактов). Главной особенностью многонациональных цепочек обслуживания в индустрии быстрого питания, гостиниц и розничных продаж являются стратегические различия в управлении брендами, разработке новых видов продукции, информационных технологиях и управлении операциями в локальных точках. Франчайзинг удовлетворяет потребность в крупномасштабном управлении брендами, товарами и информационными технологиями и одновременно позволяет индивидуальным предпринимателям создавать собственные точки сбыта и управлять ими.

ВЫБОР МЕЖДУ АЛЬТЕРНАТИВНЫМИ ВЕРТИКАЛЬНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ

При выборе различных типов вертикальных отношений имеют значения все преимущества и недостатки рыночных контрактов и вертикальной интеграции, которые мы обсудили. Даже в пределах одной и той же отрасли то, что будет самым лучшим для одной компании, может оказаться совершенно бессмысленным для другой, обладающей совершенно иными способностями и стратегиями. Хотя большинство сетей, производящих продукты питания и напитки, расширяются за счет франчайзинга, компания *Starbucks*, стремясь точно скопировать свой уникальный «опыт *Starbucks*», непосредственно владеет и управляет своими точками.[19] В то время как большинство банков, нуждающихся в информационной технологии, идут по пути аутсорсинга и обращаются к таким компаниям, как *IBM* и *EDS*, Ник Моррис, президент американской группы компаний по выпуску кредитных карт *Capital One*, рассматривает информационные технологии (IT) как главный источник конкурентного преимущества: «IT — это наша центральная нервная система... если бы я завтра прибегнул к аутсорсингу, то сэкономил бы $1–2 на каждом клиенте, но потерял бы гибкость, стоимость и уровень обслуживания».[20]

В дополнение к тем факторам, которые мы уже рассмотрели, создание вертикальных отношений должно учитывать следующие моменты:

1. *Распределение риска.* Любая договоренность, выходящая за рамки спотовой сделки, должна решать неопределенности в течение срока действия контракта. Главная особенность любого контракта состоит в том, что выполнение условий контракта в неявном виде включает в себя распределение рисков между сторонами. Как именно будет распределен риск, частично определяется рыночной властью сторон и частично — соображениями эффективности. Во франчайзинговых соглашениях франчай-

зи (как более слабый партнер) берет на себя бо́льшую часть рисков — именно капитал франчайзи подвергается риску и именно франчайзи выплачивает франчайзеру роялти на основе дохода от продажи. Если говорить о разведке нефти, то соглашения об аутсорсинге между нефтяными магнатами (*Chevron*, *Exxon Mobil* и *ENI*) и бурильными компаниями (*Schlumberger* и *Halliburton*) превратились из контрактов о фиксированной цене в соглашения по распределению рисков, в соответствии с которыми бурильная компания часто получает долю акций в проекте.

2. *Стимулирующие структуры.* Чтобы контракт минимизировал трансакционные издержки, он должен обеспечивать обеим сторонам набор соответствующих стимулов. Например, если контракт на поставку готового бетонного раствора для строительства не уточняет соотношение цемента, песка и гравия, то возникает искушение поставлять бетон, не соответствующий стандартам. Однако точность спецификации в контракте также влечет за собой определенные расходы. Сиденья для унитазов по цене $400, поставляемые в ВМС США, прекрасно демонстрируют затраты на соответствие спецификациям, изложенным на множестве страниц. Очень часто самым эффективным стимулом является обещание деятельности в будущем. Например, при приватизации коммунальных служб пассажирского железнодорожного сообщения или уборки бытового мусора главным стимулом качества обслуживания является действующий контракт с фиксированным сроком действия, подразумевающий регулярную отчетность о качестве работы и будущую конкуренцию при возобновлении контракта на новый срок. Партнерские отношения *Toyota* с поставщиком *Marks & Spencer* зависят от стимула, заключающегося в том, что удовлетворительная деятельность для обоих приведет к долгосрочным деловым отношениям.

ПОСЛЕДНИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Решения о вертикальной сфере деятельности не сводятся к выбору «производить или покупать». Существует целый спектр вертикальных отношений: от рыночных контрактов в чистом виде до вертикальной интеграции в чистом виде. Даже в пределах конкретных организационных моделей существует много различных способов управления вертикальными отношениями.

Главной особенностью последних лет стало растущее разнообразие промежуточных вертикальных взаимоотношений, которые стремятся сочетать в себе гибкость и преимущества рыночных трансакций с тесным сотрудничеством, характерным для вертикальной интеграции. Хотя вертикальные взаимоотношения сотрудничества рассматриваются как недавно возникшее явление, связанное с Силиконовой долиной и японскими сетями поставщиков — взаимосвязанными цепочками ценностей, в которых сотрудничают небольшие специализированные предприятия, — они восходят к древней традиции ремесленничества в Европе, Индии и других местах. Эти вертикальные отношения сотрудничества отчетливо проявляются в индустриальных районах Северной Италии, особенно в текстильной промышленности,[21] индустрии упаковочного оборудования[22] и мотоциклов.[23] Успех японских производственных компаний, установивших тесные отношения сотрудничества с поставщиками, в том числе и интенсивный обмен знаниями,[24] оказал за последние два десятилетия огромное влияние на американские и европейские компании. Произошел огромный сдвиг от непосредственных отношений с поставщиками к тесным вертикальным отношениям с меньшим количеством поставщиков. Долгосрочное сотрудничество

и соглашения с одним-единственным поставщиком постепенно пришли на смену многочисленным контрагентам, каждый раз выбираемым благодаря конкурентным тендерам и многочисленным источникам ресурсов. Большинство промышленных гигантов резко сократили число поставщиков и ввели программы их сертификации как схемы управления качеством и техническим сотрудничеством.

Отношения взаимозависимости, проистекающие из тесных и долгосрочных отношений поставщика и покупателя, делают уязвимыми обе стороны. Хотя доверие в какой-то степени снижает риск следования своему интересу вопреки интересам других, во многих отраслях компании стремятся поддержать свои вертикальные отношения и создать препятствия для этого риска, заключая соглашения о передаче доли акционерного капитала и осуществляя мероприятия по распределению прибыли. Например, *Commonwealth Bank of Australia* получил долю акций своего поставщика информационных технологий *EDS Australia*; фармацевтические компании часто приобретают доли акций биотехнологических компаний, выполняющих бóльшую часть разработок НИОКР; и, как я уже отмечал, компаниям по бурению нефтяных скважин все чаще предлагают взять долю акций в проектах, в которых они являются подрядчиками.

Однако в этом мире более близких вертикальных отношений существуют и прямо противоположные тенденции. Интернет и рост электронной коммерции оказали огромное воздействие на сокращение трансакционных издержек на рынках, особенно на сокращение затрат на поиск. Результатом стало возрождение конкурентного заключения непосредственных контрактов через такие центры (хабы) электронной коммерции B2B, как *Covisint* (запчасти для автомобилей), *Elemica* (химические вещества) и *Rock and Dirt* (строительное оборудование).[25]

Хотя форма вертикальных отношений изменилась, сохранилась тенденция к развитию аутсорсинга. В результате большинство компаний стало специализироваться на меньшем количестве видов деятельности в своих цепочках ценностей. Аутсорсинг расширился с изготовления отдельных компонентов до широкого спектра деловых услуг, включая платежные системы, информационные технологии, обучение, обслуживание клиентов. Для того чтобы выбрать направление специализации, нужно оценить, во-первых, какие виды деятельности обладают самыми привлекательными перспективами получения прибыли, и, во-вторых, какой вид деятельности обеспечит компании конкурентное преимущество. Одна из опасностей вертикальной специализации заключается в том, что фирма может принять неправильное решение и направить всю свою деятельность не в то русло. Если вспомнить постоянные телекоммуникационные линии, то *Global Crossing*, *Teligent* и другие компании пришли к печальному концу, так как были убеждены, что ключ к прибыльности — это «владение трубами». Под руководством Жака Нассера *Ford* придерживалась стратегии интеграции вперед в надежде, что рост и прибыльность таятся в финансах и послепродажном обслуживании.

Широкое использование аутсорсинга и вертикальной дезинтеграции привело к образованию новой организационной формы: *виртуальной корпорации*, где главной функцией компании является координация действий сети поставщиков.[26] Такой непомерно высокий уровень аутсорсинга сводит стратегическую роль компании к функции системного интегратора. Самая главная проблема заключается в том, может ли компания, использующая аутсорсинг для большинства функций, сохранить *архитектуру способностей*, необходимую для управления *отдельными способностями* различных партнеров и подрядчиков. Существует опасность того, что виртуальная корпорация может деградировать до состояния «пустотелой, оболочечной» (hollow) корпорации и потеряет способность разви-

ваться и приспосабливаться к изменяющимся условиям.[27] Как утверждают Хэмэл и Прахалад, главные компетенции воплощаются в «основных товарах», и чем больше базовых товаров изготавливаются сторонними организациями, тем выше вероятность эрозии основной компетенции.[28] Исследование Андре Пренсипа самолетных двигателей указывает на то, что архитектурные способности и компонентные способности дополняют друг друга. Так, даже когда изготовители двигателей привлекают сторонние организации для изготовления ключевых компонентов, они обычно продолжают разработки в области технологий этих самых компонентов. В большинстве случаев эти компоненты являются воплощением жизненно важных технологий; без этих навыков компания превратится в простого сборщика и торговца, что поставит под угрозу ее способности к инновации и развитию.[29]

РЕЗЮМЕ

Решение о включении той или иной части компании в цепочку ценностей является одним из самых трудных стратегических вопросов, с которыми сталкивается компания. Традиционный анализ вертикальной интеграции был нацелен на сравнение эффективности рынков с эффективностью фирм; если трансакционные затраты на рынке превышают административные издержки фирмы, то компания должна пойти по пути вертикальной интеграции стадий. Анализ трансакционных затрат, однако, не дает окончательного ответа. Во-первых, вертикальные стратегии не сводятся к выбору между производством или приобретением — существует широкое разнообразие способов, с помощью которых компания может строить вертикальные отношения. Во-вторых, решающее долговременное соображение — это развитие организационной способности. Если компания должна сохранить конкурентное преимущество, то ей нужно ограничиться только теми видами деятельности, в которых она обладает способностями, превосходящими аналогичные способности других компаний, занимающихся этой же деятельностью. Если способности к обработке данных у моей компании хуже, чем у *IBM*, а в логистике — хуже, чем у *Federal Express*, то мне необходимо обратиться к аутсорсингу в этих видах деятельности. Самые трудные вопросы возникают тогда, когда существуют связи между разными видами деятельности в цепочке ценностей. Даже если по контракту производитель может изготовить для меня газонокосилку с дистанционным управлением более эффективно, чем я сам, то какой смысл в моей способности к производству, если я больше не являюсь производителем?

В конечном счете решения о вертикальной интеграции определяются двумя главными вопросами. Во-первых, какие виды деятельности останутся самой фирме, а какие мы отдадим на откуп аутсорсинга? Во-вторых, какие вертикальные соглашения мы должны заключить с внешними и внутренними поставщиками и покупателями? Если говорить о внешних отношениях, то они могут осуществляться посредством спотовых контрактов, долгосрочных контрактов или той или иной формы стратегического альянса. С таким же спектром возможностей сталкивается и вертикально интегрированная фирма, включая возможность непосредственных согласованных контрактов между независимыми партнерами. Оба решения зависят от конкурентной стратегии фирмы и способностей, которыми она обладает. Как мы уже отмечали, самое главное для компании — это не следовать общепринятой логике, а тщательно оценивать свои стратегические потребности, ресурсы и способности на различных стадиях цепочки ценностей, характеристики совершаемых трансакций и относительную привлекательность различных стадий цепочки ценностей.

ГЛАВА 14

ABB является компанией, у которой нет географического центра и нет локальных целей. Мы — федерация национальных компаний с глобальным координирующим центром. Являемся ли мы швейцарской компанией? Наш штаб находится в Цюрихе, но там работает всего лишь 100 специалистов, и мы не будем увеличивать их число. Являемся ли мы шведской компанией? Я родился и получил образование в Швеции и сейчас являюсь генеральным директором компании. Но наш штаб находится не в Швеции, и из восьми членов нашего совета директоров только два — шведы. Возможно, мы являемся американской компанией. Мы подсчитываем наши финансовые результаты в долларах США, и официальным языком ABB является английский. Мы проводим все деловые встречи высшего уровня на английском языке. Моя точка зрения состоит в том, что ABB не является ничем из вышеперечисленного. Мы — не бездомные. Мы — компания, у которой множество домов.

Перси Барнвик, генеральный директор
Asea Brown Boveri

Подавляющая часть нашего импорта приходит из-за рубежа.

Джордж Буш-младший

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели
Значение международной конкуренции для анализа отрасли
Варианты интернационализации
Влияние на конкуренцию
Анализ конкурентного преимущества в международном контексте
Влияние национальных факторов на конкурентоспособность: сравнительное преимущество
Национальный «бриллиант» Портера
Соответствие стратегии национальным условиям
Применение схемы: международное размещение производства
Детерминанты географического размещения
Местоположение и цепочка ценностей
Применение схемы: стратегии входа на зарубежные рынки
Альтернативные стратегии для производства за рубежом
Международные альянсы и совместные предприятия
Многонациональные стратегии: глобализация или национальная специализация
Выгоды глобальной стратегии
Потребность в национальной дифференциации
Стратегия и организация многонациональной корпорации
Эволюция многонациональных стратегий и структур
Транснациональная корпорация
Резюме

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ И МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Интернационализация является самой важной и вездесущей силой, меняющей конкурентную среду бизнеса. Она открыла национальные рынки для новых конкурентов и создала новые возможности для бизнеса для маленьких и крупных фирм. Интернационализация осуществляется посредством двух механизмов: торговли и прямых инвестиций. Рост мировой торговли устойчиво опережает рост мировой продукции, увеличивая соотношение экспорта к продажам и проникновение импорта во все страны и отрасли. В Соединенных Штатах доля импорта в продажах произведенных товаров выросла с менее чем 4% в 1960 до 28% в 2003 г. Продажа коммерческих услуг (в области транспорта, связи, информации, финансовых услуг и т. п.) растет еще быстрее, чем торговля товарами. Вторым аспектом интернационализации стали прямые инвестиции зарубежных корпораций. К 2003 г. общая сумма прямых иностранных инвестиций всех компаний США составила $7,8 трлн по сравнению с общим объемом американского ВВП $11,1 трлн.[1]

Движущие силы торговли и прямых инвестиций ориентированы, во-первых, на поиски способов использовать рыночные возможности в других странах и, во-вторых, на желание эксплуатировать производственные возможности посредством самого эффективного размещения производственной деятельности. В результате «глобализация бизнеса» создала сети международных трансакций, включающих торговлю товарами, потоки услуг (и технологий), потоки людей (особенно обладающих квалифицированными профессиональными навыками), факторных платежей (процентов, прибылей, дохода от лицензий и роялти) и капитала.

Все это имело далеко идущие последствия для конкуренции и отраслевой структуры. В 1960-е гг. на внутренних рынках доминировали местные компании. Интернационализация все изменила. На американском рынке телевизоров местные лидирующие бренды недавнего прошлого уже принадлежат иностранным компаниям: *General Electric* и *RCA* владеет французская компания *Thomson*, *Magnavox* — компания *Philips* из Нидерландов, *Zenith* — южнокорейская *LG*, а телевизионным бизнесом *Motorola* — *Matsushita*. Однако большинство телевизоров изготавливаются в других местах — в Китае, Мексике, Малайзии и Бразилии. Аналогично обстоят дела в инвестиционном банковском деле. Лондон остается самым большим в мире финансовым

центром, хотя его ведущие инвестиционные банки превратились в глобальных гигантов и базируются в Нью-Йорке, Франкфурте и Цюрихе: *Citigroup*, *Merrill Lynch*, *Goldman Sachs*, *Deutsche Bank*, *UBS* и *SBC*. Почтенные инвестиционные банки, которые когда-то финансировали британскую империю, теперь поглощены международными игроками: *Warburg* поглощен *UBC*, *Morgan Grenfell* — *Deutsche Bank*, *Barings* — *ING Group*, *Hambros* — *Société Générale*, а *Kleinwort-Benson* — *Dresner*.

Главным определяющим фактором корпоративного успеха остается способность использовать международные возможности для получения преимущества. Лидерство *Citigroup* в индустрии финансовых услуг, *Honda* — в индустрии производства мотоциклов, *Vodafone* — в радиосвязи, а *Philip Morris* — в производстве сигарет проистекает из честолюбивых глобальных стратегий этих компаний. Риски слишком велики: чрезвычайно амбициозная интернационализация знаменовала начало упадка таких корпораций, как *Saatchi & Saatchi* в рекламном деле, *Daewoo* — в автомобильной индустрии и *Marks & Spencer* — в розничной продаже.

Для многих стран использование сил интернационализации стало главным фактором, определяющим относительную эффективность экономики. В 1950 г. доля ВВП на душу населения в Гонконге немного отставала от аналогичного показателя на Филиппинах. К 2003 г. развитие Гонконга в качестве центра международной торговли и коммерции привело к росту ВВП на душу населения до $ 26 тыс. по сравнению с $4,5 тыс. на Филиппинах (с учетом покупательской способности и обменного курса валют). Если говорить об Европейском союзе, то способность Ирландии извлекать преимущество из международной торговли и внутренних прямых инвестиций привела к реальному удвоению ВВП за период 1993–2003 гг., в то время как ВВП Италии вырос на обычные 16%.

В этой главе исследуется значение интернационализации деловой среды для формулирования и реализации стратегии компаний. При этом мы расширим схему стратегии, чтобы учитывать национальную среду фирмы как решающий параметр ее конкурентной среды.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- применять инструменты отраслевого анализа к глобальным отраслям, в том числе идентифицировать воздействие торговли и прямого инвестирования на структуру отрасли и конкуренцию и оценивать решающие различия между национальными рынками одной и той же отрасли;
- анализировать, как национальная окружающая среда фирмы воздействует на ее конкурентное преимущество, в частности как национальный контекст влияет на ресурсы и способности фирмы и выбор стратегий, с помощью которых фирма может лучше всего эксплуатировать эти национальные условия;
- формулировать стратегии для эффективного использования бизнес-возможностей за рубежом, в том числе стратегии проникновения на зарубежные рынки и стратегии производства за рубежом, и определять степень глобализации или национального дифференцирования;
- проектировать организационные структуры и системы управления, пригодные для реализации международных стратегий.

Мы начнем с исследования значения международной конкуренции сначала для изучения отрасли, а затем — для анализа конкурентного преимущества.

ЗНАЧЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА ОТРАСЛИ

ВАРИАНТЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

Интернационализация осуществляется посредством торговли и прямых инвестиций. Исходя из этого, мы можем идентифицировать типы отраслей, различающихся по степени и способу их интернационализации (рис. 14.1):

- *Отрасли промышленности, свободные от иностранной конкуренции* (*sheltered industries*), — это национальные и даже местные отрасли с точки зрения масштаба рынка фирмы. Большинство отраслей, которые были когда-то защищены от международной конкуренции регулированием, государственной собственностью или физическими барьерами к торговле, — банковское дело, страхование, производство электроэнергии, телекоммуникации, цементная промышленность, — ныне успешно идут по пути интернационализации. В этой категории остались главным образом фрагментированные отрасли сферы услуг (химчистки, парикмахерские, автосервис), некоторые мелкие производственные фирмы (занимающиеся кустарным промыслом и жилищным строительством) и отрасли, производящие неходовые и скоропортящиеся продукты (свежее молоко, хлеб) или малотранспортабельные товары (кровати под балдахином, садовые навесы).
- *Торговые отрасли* — это отрасли, где интернационализация происходит прежде всего за счет импорта и экспорта. Если товар транспортабелен, не обладает национальной дифференциацией и подвержен эффекту экономии на масштабе, его экспорт из одного места является самым эффективным способом использовать внешние рынки; это справедливо, например, для производства пассажирских самолетов, судостроения и защитного оборудования. Торговые отрасли также включают товары, сырье для которых доступно лишь в отдельных местах: алмазы из Южной Африки, черную икру из Ирана и Азербайджана.
- *Многонациональные* (*multidomestic*) *отрасли* — это отрасли, которые интернационализируются посредством прямых инвестиций или из-за невозможности торговли (например, в случае сферы услуг, банковского дела, консалтинга или гостиничного дела) или из-за национального дифференцирования товаров (например, замороженных обедов, музыкальных записей).
- *Глобальные отрасли* — те, в которых важны и торговля, и прямое инвестирование. Большинство крупномасштабных производственных отраслей склонны к превращению в глобальные структуры: в автомобилестроении, производстве бытовой электроники и полупроводников, фармацевтике и пивоварении существует высокий уровень торговли и прямых инвестиций.

Каким путем обычно идет интернационализация? В случае услуг и неходовых товаров выбор отсутствует. Единственный путь, по которому идут *Marriott*, *Starbucks* и *Goldman Sachs*, обслуживая внешние рынки, — это создание филиалов (или поглощение компаний) на этих рынках. В случае фирм-производителей интернационализация обычно начинается с экспорта отечественных продуктов. Затем за рубежом открывают филиалы по продаже и дистрибуции. В конечном итоге компания создает более интегрированный заграничный филиал, который начинает разработку и производство изделий.

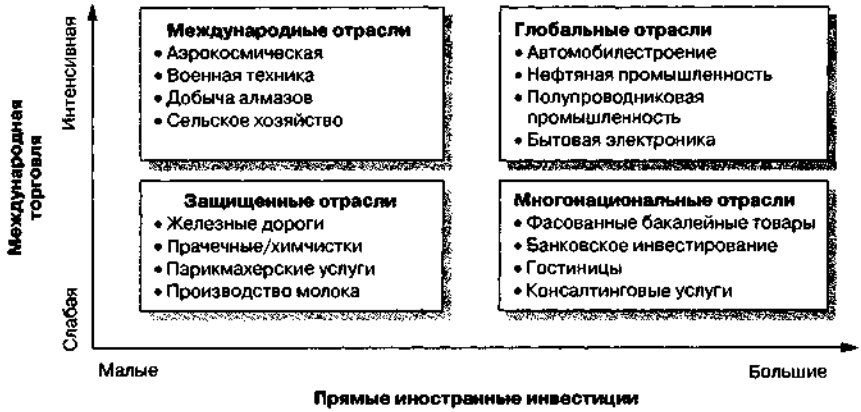


РИСУНОК 14.1

Варианты отраслевой интернационализации

ВЛИЯНИЕ НА КОНКУРЕНЦИЮ

Интернационализация оказывает неблагоприятное воздействие на конкуренцию и привлекательность отрасли. Хотя интернационализация предлагает компаниям более широкие возможности в сфере инвестиций и маркетинга, эти возможности означают обострение конкуренции. Взгляните на американский рынок автомобилей в 1970 и 2000 г. В 1970 г. «Большая тройка» — *GM*, *Ford* и *Chrysler* — доминировала в американской автомобильной отрасли, а *American Motors* и *Volkswagen* были второстепенными производителями. К концу 2004 г. на территории США существовало 11 компаний с автомобильными заводами.[2] Общий эффект выразился в усилении ценовой конкуренции и более низкой прибыльности.

Воздействие интернационализации на конкуренцию и прибыльность отрасли можно проанализировать в контексте схемы пяти сил конкуренции Портера. Анализируя, давайте примем за единицу национальные рынки, где «отрасль» включает все фирмы, поставляющие товары на национальный рынок. Отсюда следует, что для анализа конкуренции в американскую автомобильную индустрию можно включить все компании, поставляющие автомобили на американский автомобильный рынок, вне зависимости от того, являются ли они американскими или иностранными компаниями. В этом контексте интернационализация оказывает влияние на конкуренцию по трем основным направлениям: за счет снижения барьеров входа, усиления соперничества и рыночной власти местных покупателей.

Конкуренция со стороны потенциальных новых участников рынка

Рост международной торговли указывает на существенное снижение барьеров входа на национальные рынки. Многостороннее снижение тарифов в течение последовательных раундов по GATT (соглашения по таможенным тарифам и торговле), снижение реальных затрат на транспортировку, ликвидация валютного контроля, интернационализация стандартов и конвергенция потребительских предпочтений существенно расширили возможности производителей одной страны снабжать своими товарами потребителей в другой стране. Многие входные барьеры, продемонстрировавшие свою эффективность в отношении потенциальных новых участников внутреннего рынка, могут оказаться бесполезными против потенциальных иностранных участников, которые уже зарекомендовали себя в качестве успешных заокеанских производителей.

Конкуренция среди существующих фирм

Интернационализация увеличивает внутриотраслевую конкуренцию четырьмя способами:

- *Снижение концентрации продавцов.* Международная торговля означает увеличение числа поставщиков, конкурирующих за каждый национальный рынок. Посмотрите на американский автомобильный рынок. В 1970 г. на долю *GM*, *Ford* и *Chrysler* приходилось 84% совокупных продаж; на рынке существовало только 5 производителей, рыночная доля которых составляла около 2%. К 2000 г. общая доля рынка «Большой тройки» сократилась до 61% и появилось уже 8 производителей, доля рынка которых превышала 2%. В европейских странах уменьшение рыночной доли национальных лидеров (*Fiat* — в Италии, *Renault* и *Peugeot-Citroen* — во Франции, *British Leyland* — в Великобритании, *Seat* — в Испании) происходило еще быстрее. Хотя интернационализация уменьшает концентрацию на национальных рынках, она повышает ее на глобальном уровне — под давлением конкуренции небольшие компании вынуждены уходить с рынка или объединяться.
- *Увеличение разнообразия конкурентов.* Более низкие барьеры входа и степень концентрации лишь частично объясняют обострение конкуренции между фирмами. Не менее важным фактом является увеличение разнообразия конкурентов, которое заставляет компании энергично конкурировать и затрудняет сотрудничество. Организованный сговор, наблюдаемый на внутренних олигополистических рынках в 1960-е гг. (например, в автомобилестроении, сталелитейной промышленности и банковском деле), был возможен благодаря тому, что местные компании походили друг на друга по издержкам, стратегиям, целям и восприятию рынка. Приход иностранных конкурентов на внутренние рынки разрушил сложившиеся варианты координации из-за различия в издержках, целях и стратегиях, которые снизили вероятность негласного сговора.[3]
- *Увеличение количества избыточных мощностей.* Когда интернационализация осуществляется посредством прямого инвестирования, самым вероятным результатом является увеличение мощностей. Чем больше прямых инвестиций направляются на производственные мощности, тем в большей степени рост производственных мощностей в отрасли не соответствует увеличению размера рынка. Классическим примером является автомобильная промышленность — в 1990-е гг. инвестиции японских и корейских производителей в США и Европу, а американских производителей — в Латинскую Америку и Азию внесли существенный вклад в глобальный избыток производственных мощностей.
- *Усиление рыночной власти покупателей.* Еще одним последствием интернационализации бизнеса является то, что крупные клиенты могут использовать свою покупательную силу намного эффективнее. Глобальное использование ресурсов является главным инструментом снижения издержек производителей. Рост интернет-рынков компонентов и материалов усиливает рыночную власть отраслевых покупателей.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА В МЕЖДУНАРОДНОМ КОНТЕКСТЕ

Рост международной конкуренции связан с поразительным изменением в конкурентных позициях различных компаний. *RCA* — в индустрии бытовой элект-

роники, *Xerox* — в производстве офисных копировальных устройств и *International Harvester* — в сельскохозяйственном оборудовании были лидерами в своих отраслях до тех пор, пока не были низвергнуты международной конкуренцией. Напротив, открытие международных рынков позволило *Honda* — в производстве мотоциклов, *Microsoft* — в индустрии программного обеспечения и *IKEA* — в розничной продаже мебели достигнуть успеха, о котором не смели мечтать основатели этих компаний.

Чтобы понять, как интернационализация изменяет основу конкуренции, мы должны расширить нашу схему анализа конкурентного преимущества и включить в нее влияние национальной окружающей среды фирмы. Как мы уже отмечали, о получении конкурентного преимущества можно говорить в том случае, когда внутренние ресурсы и способности фирмы соответствуют ключевым факторам успеха в отрасли. Международные отрасли отличаются от национальных по источникам конкурентного преимущества. Когда фирмы расположены в различных странах, их потенциал в достижении конкурентного преимущества зависит не только от внутренних запасов ресурсов и способностей самих фирм, но и от условий в национальной окружающей среде, в частности от наличия ресурсов в тех странах, где они занимаются бизнесом. На рис. 14.2 обобщено значение интернационализации для нашей базовой стратегической модели с точки зрения воздействия ситуации в отрасли и доступности ресурсов и способностей для фирмы.

РИСУНОК 14.2

Конкурентное преимущество в международном контексте

ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ: СРАВНИТЕЛЬНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Роль доступности национальных ресурсов в международной конкурентоспособности является предметом *теории сравнительного преимущества* (*theory of comparative advantage*). Согласно положениям этой теории, страна имеет сравнительное преимущество в тех товарах, которые позволяют интенсивно использовать наличные ресурсы, имеющиеся в данной стране в изобилии. Так, напри-

мер, в Бангладеш в изобилии имеется неквалифицированная рабочая сила. Соединенные Штаты имеют в изобилии технологические ресурсы: обученных ученых и инженеров, исследовательские учреждения и университеты. Бангладеш обладает сравнительным преимуществом в товарах, изготовление которых позволяет интенсивно использовать малоквалифицированную рабочую силу, — предметах одежды, изделиях кустарного промысла, кожаных изделиях и сборке бытовой электроники. Соединенные Штаты имеют сравнительное преимущество в таких технологически емких продуктах, как микропроцессоры, программное обеспечение, фармацевтические препараты, медицинское диагностическое оборудование и предоставление консультаций по менеджменту.

Термин «сравнительное преимущество» обозначает *относительную* эффективность издержек при производстве различных видов продукции. Пока обменные курсы валют ведут себя спокойно (не отклоняются от паритетного уровня покупательной силы валют), сравнительное преимущество транслируется в конкурентное преимущество. Поэтому сравнительное преимущество отражается в эффективности торговли: Бангладеш имеет положительный баланс в торговле предметами одежды и изделиями из кожи; США имеют положительный баланс в торговле микропроцессорами и лекарственными препаратами. В табл. 14.1 показано выявленное сравнительное преимущество для нескольких групп товаров и нескольких стран. Положительные величины показывают наличие сравнительного преимущества, отрицательные величины — отсутствие такового. Так, Япония имеет сильное сравнительное преимущество в станках и транспортном оборудовании, но сильно отстает по нефти и продуктам нефтепереработки.

Теория торговли при определении сравнительного преимущества традиционно подчеркивает роль обеспеченности природными ресурсами, предложения рабочей силы и основного капитала. Однако эмпирические исследования указывают на центральную роль, которую играют «отечественные» ресурсы, самыми важными из которых являются знание (включая технологию, человеческие навыки и способность к управлению) и ресурсы, необходимые для коммерциализации знания (рынки капитала, средства коммуникации и юридическая система).[4] Впечатляющее экономическое развитие «азиатских тигров» — Южной Кореи, Тайваня, Гонконга, Малайзии и Сингапура — демонстрирует, как недостаточное обеспечение природными ресурсами с лихвой компенсируется развитием капитала, образования, технологии, а также телекоммуникационной и транспортной инфраструктуры.[5]

Способность использовать сравнительные преимущества, основанные на огромных инвестициях в технологию и инфраструктуру, требует наличия достаточного рыночного спроса. Поэтому в большинстве капиталоемких и технологически емких отраслях большие страны (такие как США) обладают преимуществом по сравнению с небольшими странами.[6] Эта логика — прекрасный мотив для создания таких зон свободной торговли, как Европейский союз, Mercosur и NAFTA.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ «БРИЛЛИАНТ» ПОРТЕРА

Исследование Майкла Портера вариантов сравнительного преимущества среди 13 промышленно развитых стран пролило свет на роль динамичных, эндогенных национальных условий в понимании международных конкурентных преимуществ фирм.[7] Анализ Портера основан на двух основных принципах:

1. Чтобы проанализировать национальную конкурентоспособность, нам необходимо сосредоточиться на *эффективности деятельности фирмы*.

Таблица 14.1. Индексы выявленного сравнительного преимущества для наиболее широких продуктовых категорий

	США	Канада	Германия	Италия	Япония
Продукты питания, напитки и табачные изделия	0,31	0,28	–0,36	–0,29	–0,85
Сырье	0,43	0,51	–0,55	–0,30	–0,88
Нефть и продукты нефтепереработки	–0,64	0,34	–0,72	–0,74	–0,99
Химические продукты	0,42	–0,16	0,20	–0,06	–0,58
Машиностроение и оборудование	0,12	–0,19	0,34	0,22	0,80
Другая производственная деятельность	–0,68	–0,07	0,01	0,29	0,40

ПРИМЕЧАНИЕ: выявленное сравнительное преимущество для каждой группы товаров измерено как отношение: (экспорт минус импорт) / производство внутри страны.

ИСТОЧНИК: OECD.

Национальной окружающей среде отводится роль контекста, в рамках которого фирмы создают свою идентичность, ресурсы, способности и стили управления.[8]

2. Чтобы страна могла сохранить конкурентное преимущество в конкретном секторе отрасли, она должна обладать *динамическим преимуществом*: фирмам необходимо расширять и укреплять фундамент своего конкурентного преимущества *посредством инноваций* и *модернизации*. При определении национальных особенностей конкурентоспособности выявление *динамических условий*, влияющих на инновации и модернизацию, гораздо важнее, нежели изначальная обеспеченность ресурсами.

Результаты анализа Портера представлены в виде модели «бриллианта» (см. рис. 14.3).[9]

РИСУНОК 14.3

Модель «бриллианта» национальной конкурентоспособности Портера

Условия, связанные с ресурсными факторами

Если традиционное преимущество сравнительного анализа делает акцент на большой группе ресурсов, анализ Портера сосредоточен, во-первых, на «отечественных» ресурсах и, во-вторых, роли высокоспециализированных ресурсов. Например, анализируя доминирование Голливуда в киноиндустрии, Портер указывает на локальную концентрацию квалифицированных трудовых ресур-

сов, а также на роль кинематографических школ *UCLA* и *USC* в производстве кинофильмов. Кроме того, дефицит ресурсов может подтолкнуть к развитию способностей-субститутов: дефицит сырьевых ресурсов в Японии привел к миниатюризации и производству с низкими показателями брака, а жесткое трудовое законодательство Италии стимулировало автоматизацию производства в стране.

Связанные и вспомогательные отрасли

Для многих отраслей самым главным ресурсом остается наличие связанных и вспомогательных отраслей. Одним из самых поразительных эмпирических результатов, полученных Портером, является то, что национальные конкурентные силы стремятся к объединению в отраслевые «кластеры». Одним из таких кластеров являются США в индустриях полупроводников, компьютеров и программного обеспечения. Для каждой из этих отраслей жизненно важным ресурсом оказывается наличие других взаимосвязанных отраслей. В Германии кластеры, основанные на взаимной поддержке, формируются вокруг химических соединений, синтетических красителей, текстиля и оборудования для текстильной промышленности.

Условия спроса

Условия спроса на внутреннем рынке являются главным двигателем инноваций и повышения качества. Например:

- превосходство швейцарских и бельгийских изготовителей шоколада может быть приписано требовательности потребителей в этих странах;
- господство японских компаний на мировом рынке фотоаппаратов есть следствие огромной любви японских потребителей к любительской фотографии и их готовности принять любые инновации в области фотоаппаратов;
- доминирование немецких компаний (*Mercedes, BMW, Porsche*) в высокоэффективном рыночном сегменте мировой автомобильной промышленности по сравнению с намного более слабым положением немецких же компаний в массовом производстве серийных автомобилей можно связать с любовью немецких автомобилистов к качественной конструкции и их безудержному стремлению носиться по автобанам с ужасающей скоростью.

Стратегия, структура и конкуренция

Национальная конкурентоспособность в конкретных секторах неизбежно связана со стратегиями и структурами фирм в этой отрасли. Портер уделяет особое внимание роли конкуренции между компаниями на внутреннем рынке как источнику инноваций и модернизации конкурентного преимущества. Конкуренция на внутреннем рынке обычно имеет более непосредственный и личный характер, чем соперничество между компаниями из различных стран. В результате сильная конкуренция на внутренних рынках может обеспечить мощный стимул для инноваций и эффективности издержек. Самая поразительная особенность японской автомобильной промышленности заключается в существовании 9 компаний, отчаянно конкурирующих между собой на внутреннем рынке. То же самое можно сказать и о фотоаппаратах, бытовой электронике и факсимильных аппаратах. И наоборот, именно отсутствием внутренней конкуренции можно объяснить неудачные попытки европейских правительств создать «национальных чемпионов» во многих отраслях.

СООТВЕТСТВИЕ СТРАТЕГИИ НАЦИОНАЛЬНЫМ УСЛОВИЯМ

Для установления конкурентного преимущества в глобальных отраслях необходима конгруэнтность стратегии бизнеса и сравнительного преимущества страны. Например, если говорить о британской индустрии производства столовых приборов, то конкуренция со стороны южнокорейских производителей, извлекающих выгоду из низкой заработной платы и низкой стоимости стали, означала, что на массовом рынке столовых приборов из нержавеющей стали такие компании, как *J. Billam*, не в состоянии выжить. Единственными компаниями, которые могли процветать (или хотя бы выживать), стали те, которые сделали ставку на технологию (*Richardson* в производстве кухонных ножей) или сосредоточились на сегменте высококачественной посуды из серебра. В индустрии стереосистем и других аудиотоваров американские и европейские компании (такие как *Bose* и *Bang & Olufsen*) выжили благодаря тому, что сосредоточились на товарах, требующих специализированных навыков и дизайнерских разработок. *Sony*, *Matsushita* и другие японские производители конкурируют, используя свое преимущество в микроэлектронике и технологических процессах; дешевый сегмент рынка (например, собственные торговые марки розничных продавцов) обеспечивается товарами за счет поставок компаний из Таиланда, Малайзии и Китая.

Связь между конкурентным преимуществом фирмы и окружающей ее национальной средой включает в себя также отношения между организационными способностями фирмы, национальной культурой и социальной структурой. Исследование Макса Вебера,[10] посвященное влиянию религии на предприятия, стало первым в серии работ, которые продемонстрировали, что национальная культура оказывает мощное влияние на общие методы управления, и в частности на профили способностей каждой фирмы. Способность японских компаний интегрировать разнообразные технологии в инновационные товары (электронные музыкальные инструменты, цветные копировальные машины) и повышать качество за счет непрерывного совершенствования во многом обусловлена японскими традициями ассимиляции чужих идей и кооперативным социальным поведением. Точно так же превосходство американских фирм в финансовом управлении и новых отраслях благодаря организации предпринимательской деятельности связано с американскими традициями индивидуализма и стремлением к материальному богатству. В этой главе мы еще вернемся к влиянию национальных культур на стратегический менеджмент.

ПРИМЕНЕНИЕ СХЕМЫ: МЕЖДУНАРОДНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Чтобы исследовать, как именно национальная ситуация с ресурсами влияет на международные стратегии, мы рассмотрим два типа стратегических решений, принимаемых в международном бизнесе: во-первых, о размещении производственной деятельности и, во-вторых, о способах проникновения на иностранные рынки.

Обсуждая связь между конкурентным преимуществом фирмы и ее национальной окружающей средой, мы в неявной форме исходили из того, что каждая фирма базируется в своей родной стране. Фактически главным мотивом многонациональных стратегий является получение доступа к ресурсам и способностям, имеющимся в других странах. Будет ли фирма продавать свою продукцию в других странах или только на внутреннем рынке, она должна решить,

где будет производить свой товар. Одни фирмы торгуют на глобальных рынках, но размещают все производство в собственной стране (например, *Boeing*, *Microsoft* и *E & J Gallo*). Другие учреждают филиалы в других странах, каждый из которых производит товары для национального рынка своей страны (например, табачная компания *BAT* и компания по обслуживанию питания *Sodexho*). Третьи компании торгуют преимущественно в своих странах, но производят товары по всему миру (например, *Eni S.p.A* добывает нефть и газ в более чем 20 странах, но большая часть продаж нефтепродуктов и газа приходится на Италию).

ДЕТЕРМИНАНТЫ ГЕОГРАФИЧЕСКОГО РАЗМЕЩЕНИЯ

Для того чтобы решить, где фирма будет производить свою продукцию, необходимо рассмотреть три группы факторов:

- *Доступность ресурсов в разных странах.* Если страны различаются по наличию или стоимости основных ресурсов, то фирмы должны производить товары в тех странах, где самая благоприятная ситуация с ресурсами. Если говорить о нефтедобывающей промышленности, то это означает разведку нефтяных месторождений в Казахстане, Анголе и Венесуэле. Для компаний *Nike* и *Reebok* это означает осуществлять сборку обуви там, где трудовые затраты ниже, – в Китае, Таиланде, Индии и на Филиппинах. (В табл. 14.2 показаны различия между странами в затратах на заработную плату.) Для компаний, изготавливающих полупроводники и компьютеры, это означает размещение исследовательских отделов в Силиконовой долине в Калифорнии, что позволит эффективно использовать знания специалистов в области микроэлектроники.[11]
- *Конкурентные преимущества с учетом специфики фирмы.* Для фирм, чье конкурентное преимущество основано на внутренних ресурсах и способностях, географическое размещение зависит от того, где эти ресурсы и способности могут найти эффективное применение. Конкурентные преимущества *Toyota*, *Nissan* и *Honda* прежде всего опираются на собственные технические, производственные и инженерные способности фирм в разработке изделий. Традиционно эти компании сконцентрировали производство в Японии, где они эффективно используют эффект масштаба. В 1980-е гг. они демонстрировали способность переносить конкурентное преимущество на свои предприятия за рубежом.
- *Торговые возможности.* Возможность размещения производства далеко от рынков зависит от транспортабельности продукции. Производство на местном рынке предпочтительнее в том случае, когда затраты на транспортировку очень высоки, местные предпочтения дифференцированны, а правительства создают торговые барьеры.

МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ И ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТЕЙ

Принимая решения о размещении, необходимо учитывать тот факт, что производство любого товара или услуги представляет собой вертикальную цепочку действий, где требования на входе существенно меняются на каждой стадии. В результате различные страны, возможно, будут предлагать дифференцированное преимущество на каждой стадии цепочки ценности. В табл. 14.3 показаны варианты международной специализации в текстильной промышленности, индустрии одежды и бытовой электронике. В текстильной отрасли и индуст-

Таблица 14.2. Стоимость часа работы производственных рабочих в промышленности, $

	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2002
США	6,36	9,87	13,01	14,91	17,19	19,76	21,33
Мексика	1,47	2,21	1,59	1,58	1,51	2,08	2,38
Австралия	5,62	8,47	8,20	13,07	15,27	14,47	15,55
Гонконг	0,76	1,51	1,73	3,20	4,82	5,63	5,83
Израиль	2,25	3,79	4,06	8,55	10,54	12,86	12,14
Япония	3,00	5,52	6,34	12,80	23,82	22,27	18,83
Корея	0,32	0,96	1,23	3,71	7,29	8,19	9,16
Тайвань	0,40	1,00	1,50	3,93	5,94	5,85	5,41
Дания	6,28	10,83	8,13	18,04	24,07	21,49	24,23
Франция	4,52	8,94	7,52	15,49	20,01	15,70	17,42
Германия (бывшая Западная Германия)	6,31	12,25	9,53	21,88	31,58	24,42	26,14
Италия	4,67	8,15	7,63	17,45	16,22	14,01	14,91
Испания	2,53	5,89	4,66	11,38	12,88	10,78	12,03
Швеция	7,18	12,51	9,66	20,93	21,44	20,14	20,10
Швейцария	6,09	11,09	9,66	20,86	29,30	21,24	24,10
Великобритания	3,37	7,56	6,27	12,70	13,67	16,45	17,40

ИСТОЧНИК: US Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, January 2004.

рии одежды требования к ресурсам на различных производственных стадиях коренным образом различаются. Производство волокна сконцентрировано в странах, обладающих сравнительным преимуществом в сельскохозяйственном (если речь идет о хлопке и шерсти) или химическом (в случае синтетических волокон) производстве. Производство пряжи и ткани является капиталоемким и осуществляется одновременно и в технологически развитых странах, и в странах, только недавно вступивших на путь индустриализации. Изготовление одежды является трудоемким процессом — здесь развивающиеся страны обладают бесспорным сравнительным преимуществом. Так же обстоят дела и с бытовой электроникой — производство компонентов является наукоемким и капиталоемким процессом и сконцентрировано в США, Японии, Корее и Малайзии. Сборка — трудоемкий процесс, она сконцентрирована в Китае, Таиланде и Латинской Америке.

В принципе, фирма может идентифицировать ресурсы, необходимые на каждой стадии цепочки ценностей, а затем определить, какая страна предлагает эти ресурсы по самой низкой стоимости.[12] Например, *Nike* осуществляет исследования, разработку и дизайн продукции в США, занимается производством ткани, каучука и пластмассовых компонентов обуви в Корее, Тайване и Китае и осуществляет сборку готовой обуви в Индии, Китае, Филиппинах и Индонезии.[13]

Однако выгоды от фрагментирования цепочки ценностей должны быть сопоставимы с дополнительными затратами на глобальную координацию разобщенных в пространстве действий. Транспортные затраты являются веским доводом. Второе важное соображение — это возрастание стоимости товарно-материальных запасов. Там, где кривые обучения характеризуются крутым подъемом, затраты времени на отгрузку компонентов могут быть большими: полупроводники могут потерять 5% своей стоимости на пути из Азии в Соединенные Штаты. График своевременной поставки нередко требует того, чтобы производственные операции осуществлялись в непосредственной близости друг от друга. Хотя затраты на заработную плату при производстве одного автомобиля в Мексике составляют всего лишь 20% от этих затрат в США, преимущество производства в Мексике по стоимости сводится почти на нет за счет более

высоких затрат на компоненты. Важность тесных связей за счет географической близости зависит от стратегии. Компании, конкурирующие по скорости и надежности поставки (например, *Zara* и *Dell Computer*), обычно отказываются от стоимостного преимущества рассеянной по всему миру цепочки ценностей в пользу интегрированных операций с быстрым доступом к конечному рынку.

Таблица 14.3. Сравнительные преимущества в текстильной промышленности и индустрии бытовой электроники на разных стадиях производства

Отрасль	Страна	Стадия производственного процесса	Расчетный индекс сравнительного преимущества
Текстиль и одежда	Гонконг	1	–0,96
		2	–0,81
		3	–0,41
		4	+0,75
	Италия	1	–0,54
		2	+0,18
		3	+0,14
		4	+0,72
	Япония	1	–0,36
		2	+0,48
		3	+0,78
		4	–0,48
	США	1	+0,96
		2	+0,64
		3	+0,22
		4	–0,73
Бытовая электроника	Бразилия	1	–0,62
		2	+0,55
	Гонконг	1	–0,41
		2	+0,28
	Япония	1	+0,53
		2	+0,97
	Южная Корея	1	–0,01
		2	+0,73
	США	1	+0,02
		2	–0,65

ПРИМЕЧАНИЯ: выявленное сравнительное преимущество рассчитано по следующей формуле: *(экспорт – импорт) / (экспорт + импорт)*. Для текстильной промышленности и индустрии одежды рассмотрены следующие стадии производственного процесса: 1. Изготовление волокна (естественного и искусственного). 2. Изготовление ниток. 3. Изготовление ткани. 4. Изготовление предметов одежды. Для бытовой электроники рассмотрены следующие стадии производственного процесса: 1. Изготовление компонентов. 2. Изготовление готовых изделий.

ИСТОЧНИК: данные ООН.

На рис. 14.4 приведены критерии, которые необходимо учитывать, принимая решение о размещении.

ПРИМЕНЕНИЕ СХЕМЫ: СТРАТЕГИИ ВХОДА НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

Многие соображения, касающиеся размещения тех или иных видов производственной деятельности, имеют также отношение к выбору способа проникнове-

РИСУНОК 14.4

Определение оптимального размещения отдельных действий цепочки ценностей

ния на зарубежные рынки. Фирма выходит на внешний рынок, потому что считает, что это принесет ей прибыль. Это предполагает не только то, что внешний рынок привлекателен — его структура способствует прибыльности, — но и то, что фирма может добиться конкурентного преимущества по сравнению с местными производителями и другими многонациональными корпорациями. Мы обсуждали анализ прибыльности отрасли и рынка в гл. 3 и 4. Здесь же нас будет интересовать, как фирме лучше всего добиться конкурентного преимущества на иностранном рынке.

Чтобы воспользоваться возможностями внешнего рынка, фирма располагает широким спектром различных вариантов проникновения на этот рынок. Эти варианты перекликаются с выбором стратегии использования инноваций (см. гл. 11). Основное различие состоит во вхождении на рынок с помощью *трансакций* или *прямого инвестирования*. На рис. 14.5 показаны различные варианты проникновения на рынок в соответствии со степенью обязательств фирмы. Так, на одном полюсе оказывается экспорт, осуществляемый посредством спотовых сделок, на другом — создание филиалов, выполняющих весь диапазон функций.

Как фирма оценивает достоинства различных способов проникновения на рынок? Решающее значение имеют пять соображений:

1. Основывается ли конкурентное преимущество на специфике фирмы или на специфике ресурсов страны?

Если конкурентное преимущество фирмы основано на стране, то фирма должна эксплуатировать внешний рынок с помощью экспорта. Так, конкурентное преимущество *Hyundai* на американском автомобильном рынке заключается в низком уровне заработной платы в Корее, поэтому фирма производит свою продукцию в Корее и экспортирует ее в Соединенные Штаты. Если конкурентное преимущество *Toyota* основано на специфике самой фирмы, то предполагается, что преимущество подлежит переносу внутри компании, поэтому *Toyota* может воспользоваться американским рынком либо на основе экспорта, либо на основе прямого инвестирования в американские производственные мощности.[14]

Трансакции				
Экспорт: спотовые сделки	Экспорт: долгосрочный контракт	Экспорт: с помощью иностранного дистрибьютора/агента	Лицензирование технологии и торговые марки	Франчайзинг

Прямые инвестиции			
совместное предприятие		независимый филиал	
Только маркетинг и дистрибуция	Только маркетинг и продажи	Полностью интегрированное совместное предприятия	Полностью интегрированный филиал

РИСУНОК 14.5

Альтернативные способы проникновения на внешний рынок

2. Действительно ли товар можно продать и какие торговые барьеры существуют?

Если товар нельзя продать из-за транспортных издержек или ограничений на импорт, то для получения доступа на рынок необходимо либо сделать инвестиции в иностранные производственные предприятия, либо продать лицензии на использование основных ресурсов местным компаниям, оперирующим на зарубежном рынке.

3. Обладает ли фирма полным диапазоном ресурсов и способностей, необходимым для установления конкурентного преимущества на внешнем рынке?

Для конкуренции на внешнем рынке фирме, вероятно, потребуется приобрести дополнительные ресурсы и способности, особенно в области маркетинга и дистрибуции. Легче всего получить доступ к специфическим ресурсам страны, установив отношения с фирмами этой страны. Их форма частично зависит от необходимых ресурсов и способностей. Если фирме необходимы маркетинг и дистрибуция, она может назначить дистрибьютора или агента, обладающего эксклюзивными правами на определенной территории. Если необходим широкий диапазон способностей в области производства и маркетинга, то фирма может продавать лицензии на свой товар и/или технологию местным производителям. В технологичных отраслях фирмы довольно часто используют свои инновации за рубежом посредством продажи лицензий на использование своей технологии местным компаниям. В отраслях с интенсивным маркетингом фирмы способны предложить свои бренды местным компаниям с помощью лицензирования торговой марки. Существует и альтернативный способ — создание совместного предприятия с привлечением местной компании-производителя. Трудности, с которыми столкнулись американские компании при проникновении на японский рынок, заставили многих из них образовать совместные предприятия с местными японскими компаниями (например, *Fuji-Xerox*, *Caterpillar-Mitsubishi*). Как правило, такие фирмы объединяют технологию и бренд заграничного партнера и знание местного рынка, производственного оборудования и средств дистрибуции местного партнера.

4. Может ли фирма напрямую присваивать доход со своих ресурсов?

Будет ли фирма лицензировать использование принадлежащих ей ресурсов или хочет непосредственно эксплуатировать их (с помощью экспорта или прямого инвестирования), отчасти зависит от возможностей присвоения. В индустрии химических продуктов и фармацевтических препаратов патентование инновационных товаров обеспечивает, как правило, сильную юридическую защиту; в этом случае лицензии на патенты для местных производителей могут стать эффективным средством присвоения полученных доходов. В индустрии компьютерных программ и оборудования патенты и авторские права не являются столь же надежной защитой, что заставляет для эксплуатации внешних рынков прибегать к экспорту, а не лицензированию.

Если речь идет о лицензировании, то решающее значение имеют способности и надежность местного обладателя лицензии (лицензиата). Это особенно важно в случае лицензирования названий брендов, где лицензиар должен бережно защищать репутацию своей марки. Так, *Cadbury-Schweppes* продает компании *Hershey* лицензии на торговые марки и рецепты своих шоколадных плиток «Cadbury» для продажи в Соединенных Штатах. Эта договоренность отражает тот факт, что *Hershey* владеет средствами производства и дистрибуции в США, которые не подходят *Cadbury*, и что *Cadbury* рассматривает *Hershey* в качестве надежного партнера по бизнесу. Необходимость осуществлять непосредственный контроль использования торговых марок, технологий и коммерческих секретов отражена в системах международного франчайзинга.

5. Какие трансакционные издержки связаны с этим процессом?

Главный вопрос, который встает при лицензировании торговых марок или технологий фирмы, касается того, как соотносятся транзакционные затраты на ведение переговоров, мониторинг и претворение в жизнь условий подобных соглашений с расходами на интернационализацию посредством филиала, находящегося в безраздельной собственности. Осуществляя зарубежную экспансию, компания *Starbucks* сама владеет и управляет своими кафе, тогда как *McDonald's* использует систему франчайзинга. Конкурентное преимущество *McDonald's* зависит прежде всего от того, насколько старательно франчайзи воспроизводят систему *McDonald's*. Это можно оговорить в контракте о франчайзинге. Компания *Starbucks* полагает, что своим успехом она обязана созданию у клиентов «опыта *Starbucks*», который включает в себя не столько сам кофе, сколько общую атмосферу заведения. Трудно даже сформулировать компоненты этого опыта, не говоря уже об их описании в контракте.

Вопросы трансакционных издержек приобретают фундаментальное значение, когда речь заходит о выборе между альтернативными способами внедрения на рынок. Экспортные барьеры в виде транспортных расходов и тарифов — это трансакционные издержки; остальные издержки включают в себя риск обменного курса валют и информационные затраты. Их анализ занимает центральное место в экономических теориях существования многонациональных корпораций. В отсутствие трансакционных затрат компании эксплуатируют внешние рынки товаров или ресурсов путем экспорта своих товаров и услуг или путем передачи прав на использование своих ресурсов местным фирмам на иностранном рынке.[15] Таким образом, многонациональные корпорации, как правило, преобладают в тех отраслях, где:

- большое значение имеют такие специфичные для фирмы неосязаемые ресурсы, как бренды и технологии (трансакционные затраты на лицензирование использования ресурсов благоприятствуют прямому инвестированию);
- экспорт связан с транзакционными издержками (например, посредством тарифов или ограничений на импорт);
- предпочтения потребителей разных стран достаточно похожи.

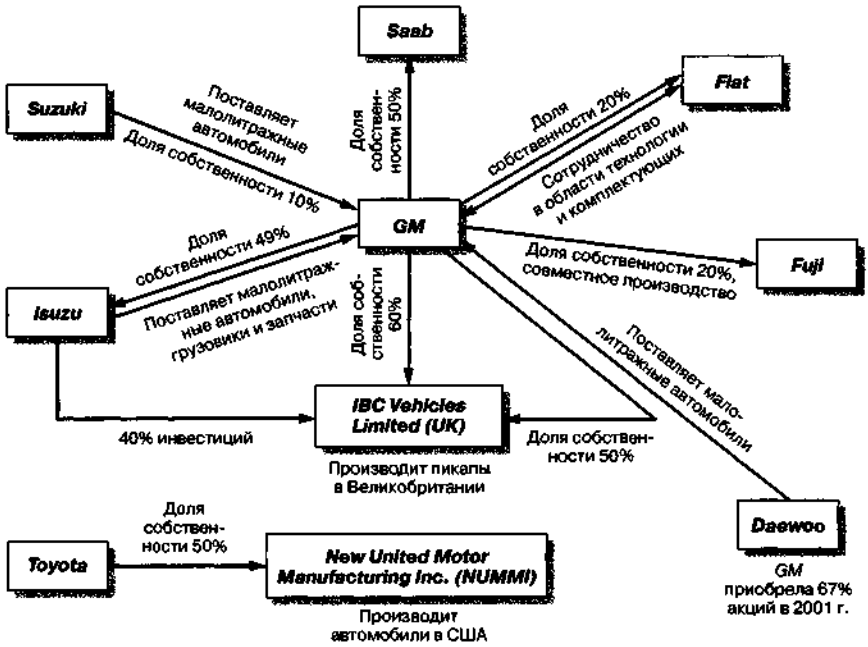
АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ЗА РУБЕЖОМ

В ходе вышеприведенного анализа мы исследовали альтернативные стратегии изучения возможностей *внешнего рынка*. Этот же анализ можно применять для изучения *производственных* возможностей за рубежом. Фирма может получить доступ к ресурсам и способностям, существующим в другой стране, чтобы произвести там товар, воспользовавшись *трансакциями* (например, с помощью импорта) или *прямым инвестированием*. Так, *Exxon Mobil*, покупая нефть на основе долгосрочных контрактов с *Statoil*, *BP* и другими производителями или заключая спотовые контракты на нефтяных рынках Лондона и Роттердама, получает доступ к добыче сырой нефти в Северном море. В то же самое время у *Exxon Mobil* есть производственные мощности на Северном море — одна часть которых находится в собственности компании, а другая принадлежит совместным предприятиям, образованным с *Shell* и другими компаниями. Производство обуви компании *Nike* в Азии осуществляется исключительно на основе долгосрочных контрактов с местными производителями.

Многонациональные компании традиционно заинтересованы в производстве за рубежом по двум основным причинам: ради получения доступа к сырью и дешевой рабочей силе, а также адаптации местной продукции к внешним рынкам. Однако все чаще прямые инвестиции многонациональных фирм связаны не только с поисками внешних рынков, сырья и дешевой рабочей силы, но и желанием получить доступ к технологиям. Мнение Кеничи Омэ, согласно которому многонациональные фирмы должны базироваться во всех трех мировых ведущих индустриальных центрах — Северной Америке, Японии и Европе, чтобы находиться там, «где разыгрывается пьеса», подтверждается тем фактом, что основная роль зарубежных филиалов многонациональных корпораций заключается в получении доступа к местным технологическим знаниям.[16]

МЕЖДУНАРОДНЫЕ АЛЬЯНСЫ И СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

В течение последних полутора десятков лет одной из самых поразительных особенностей развития международного бизнеса стало лавинообразное увеличение числа совместных предприятий и других видов стратегических союзов, выходящих за рамки национальных границ. Рассмотрим, например, американские и японские автомобильные компании. Несмотря на интенсивную конкуренцию между ними, которая охватывает диапазон от соперничества за торговое место до правительственной политики и международных отношений, наблюдается значительный рост соглашений о сотрудничестве между этими компаниями. На рис. 14.6 показана сеть альянсов *GM* с другими автомобилестроителями.



ИСТОЧНИКИ: General Motors Corporation Annual Reports; «Carmarkers Take Two Routes to Global Growth», Financial Times (July 11, 2000): 19.

РИСУНОК 14.6

Альянсы *General Motors* с другими компаниями отрасли автомобилестроения

Традиционной причиной создания международных альянсов и совместных предприятий было желание многонациональных компаний получить доступ к знаниям о рынке и способностям к дистрибуции местных компаний в сочетании с желанием местных компаний получить доступ к технологиям, брендам и разработкам многонациональных корпораций. Подобные соглашения поддерживала правительственная экономическая политика в Китае, Индии и других странах, где иностранные компании были обязаны работать с местным партнером. В технологичных отраслях – компьютерной отрасли, полупроводниковой индустрии, индустрии телекоммуникационного оборудования, фармацевтике и аэрокосмических исследованиях — быстрый рост международного сотрудничества отражает желание одних компаний получить доступ к различным технологическим способностям других компаний. Местные партнеры могут также ускорить глобальное развертывание новых товаров и технологий.

Успех международных совместных предприятий и других форм стратегических союзов весьма непостоянен. Существуют многочисленные примеры банкротства международных совместных предприятий. Совместные предприятия, в которых партнеры совместно осуществляют управление, с гораздо большей вероятностью потерпят неудачу, чем те фирмы, в которых доминирует родительская фирма или в которых есть самоуправление.[17] Самые большие проблемы возникают, если партнеры являются одновременно конкурентами: сочетание сотрудничества с конкуренцией требует толерантного отношения к неоднозначной ситуации, которая оказывается особенно непереносимой для некоторых североамериканских компаний.

Частой причиной распада союзов являются разногласия по поводу разделения вкладов и дохода. В некоторых альянсах между японскими и западными фирмами японские партнеры были гораздо лучше приспособлены к присвоению выгод от союза.[18] Однако при долгосрочных партнерских отношениях есть вероятность того, что поток выгод потечет в обоих направлениях. Так, в первые годы существования совместного предприятия *Xerox* и *Fuji* по производству и продаже копировальных устройств в Азии технологии текли главным образом со стороны компании *Xerox*. Когда *Xerox Corporation* столкнулась в 1990-е гг. с трудностями, ее спасли технологии, дизайн товаров и методы управления, исходящие от совместного предприятия *Fuji-Xerox*.[19]

Хэмэл, Доз и Прахалад считают, что эффективность стратегического менеджмента в международных альянсах зависит от признания того факта, что сотрудничество является особой формой конкуренции.[20] Хотя оба партнера должны извлечь обоюдную выгоду в том случае, если союз сохранится, распределение выгод зависит от трех основных факторов:

- *Стратегических намерений партнеров.* Японские компании вступили в союзы с явным намерением получить глобальное превосходство, и в этом отношении стратегическое партнерство — это всего лишь первый шаг на пути к глобальной экспансии. Напротив, западные компании часто вступали в партнерские отношения с целью передать производство более эффективным японским производителям. Готовность западных компаний уступить значительную долю добавленной стоимости бывшим конкурентам ограничивает их способность учиться у партнеров и, скорее всего, приведет к кумулятивному отказу от деятельности и мощностей.
- *Возможности присвоения результатов вложений.* Способность каждого партнера усвоить и адаптировать навыки другой стороны зависит от природы умений и ресурсов каждой фирмы. Если навыки и ресурсы — материальные или явные, их можно легко приобрести. Если же они неявные, а их носителями являются люди, то получить такие навыки гораздо труднее. Чтобы избежать непреднамеренной передачи ноу-хау партнерам, Хэмэл с соавторами предлагают ввести должность «привратника», который бы осуществлял мониторинг и следил за контактами со стратегическими партнерами.
- *Восприимчивости компании.* Чем более восприимчива компания с точки зрения своей способности идентифицировать то, что она хочет получить от своего партнера, приобрести требуемые знания или навыки и ассимилировать и адаптировать их, тем больше пользы она получит от партнерских отношений. С точки зрения менеджмента для этого необходимо поставить цели, ради достижения которых и предназначены партнерские отношения, и управлять этими отношениями так, чтобы компания благодаря партнерству научилась максимально многому.[21]

МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ: ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ИЛИ НАЦИОНАЛЬНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

Итак, до сих пор мы рассматривали международную экспансию через экспорт или прямое инвестирование как средство, позволяющее компании использовать свое конкурентное преимущество не только на внутреннем, но и на внешнем рынке. Однако интернационализация представляет собой нечто гораздо большее, чем простое расширение географических границ рынка своей компа-

нии. Деятельность на международном уровне может оказаться источником конкурентного преимущества над конкурентами на отечественном рынке. В этом разделе мы выясним, когда и при каких условиях фирмы, ведущие свой бизнес на международном уровне через экспорт или прямое инвестирование, могут получить конкурентное преимущество над фирмами, ориентированными на внутренний рынок. Если подобные «глобальные стратегии» обладают потенциалом к созданию конкурентного преимущества, то в каких отраслях они будут самыми эффективными? И как нужно планировать и осуществлять эти стратегии, чтобы максимально полно раскрыть их потенциал?

ВЫГОДЫ ГЛОБАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

Глобальная стратегия рассматривает мир как единый, хотя и сегментированный рынок. Теодор Левитт из Гарвардской школы бизнеса утверждал, что конкурирующие на национальном уровне компании оказываются крайне уязвимыми перед фирмами, конкурирующими на глобальном уровне.[22] Превосходство глобальных стратегий опирается на два предположения:

- *Глобализация потребительских предпочтений.* Национальные и региональные предпочтения исчезают под напором однородных сил технологий, коммуникаций и путешествий. «Всё и везде становится все более схожим, поскольку мировая структура предпочтений неуклонно приобретает однородность», — замечает Левитт. Эта тенденция не ограничивается технологическими товарами — фармацевтическими препаратами и компьютерами; она столь же широко распространилась и среди марочных потребительских товаров — пива «Corona», спортивной одежды «Adidas» и гамбургеров *McDonald's*.
- *Эффект масштаба.* Фирмы, производящие стандартизированные товары для глобального рынка, при разработке изделий, производстве и маркетинге могут добиться эффекта на масштабе, который обеспечивает преимущество по издержкам, недоступное для конкурентов на национальных рынках. В автомобилестроении, индустрии бытовой электроники, в инвестиционном банковском деле и многих других отраслях фирмы, работающие на внутренних рынках, постоянно уступают место глобальным конкурентам.

Более поздние работы Джорджа Юипа и других исследователей анализа глобальных стратегий показали, что выгоды от использования глобальной стратегии выходят за рамки эффекта на масштабе, на котором делал акцент Левитт.[23] Глобальная стратегия позволяет получить четыре основных преимущества.

Эффект на масштабе и экономия на воспроизводстве

Как мы уже отмечали в гл. 8, самым важным источником эффекта на масштабе в большинстве отраслей является разработка изделия. Со временем эффект на масштабе в производстве стал менее важен (лишь в немногих отраслях компания должна пойти по пути международной экспансии, чтобы воспользоваться им на уровне завода), тогда как эффект на масштабе, связанный с разработкой новых товаров, стал приобретать все большую важность, по мере того как затраты на разработку нового изделия взлетели вверх.

Однако существует еще один потенциальный источник эффекта на масштабе, который особенно важен для глобальной экспансии. Это экономия на воспроизводстве активов, базирующихся на знаниях, в том числе организационных способностей. Когда компания создала актив, основанный на знаниях, или

товар — рецепт, кусок программного обеспечения или организационную систему, — создание исходного знания было дорогостоящим, но последующее воспроизводство этого знания обходится дешевле. Как только компания *Disney* построила «Disneyland», «Anaheim» и «Walt Disney World» (Мир Уолта Диснея) во Флориде, тематический парк «Disneyland» в Париже или Гонконге можно построить в несколько раз дешевле. Точно так же дела обстоят и с *McDonald's*, бизнес-система которого была создана в США несколько десятилетий назад. Однажды созданный, этот ресторан быстрого питания может воспроизводиться в других странах за меньшую долю стоимости.

Экономия на международном производстве

Глобальная стратегия не обязательно подразумевает производство в одном месте, а затем дистрибуцию в глобальных масштабах. Глобальные стратегии включают в себя достижение эффективности за счет размещения различных видов деятельности в разных местах. Мы уже наблюдали, как компании интернационализируют не только исследование рыночных возможностей, но и поиск самих ресурсов — сырья и дешевой рабочей силы. Теперь все чаще это означает поиски знания. Например, в отрасли полупроводников зарубежные филиалы создаются прежде всего для того, чтобы получить доступ к знаниям той страны, в которой они расположены, а не к эксплуатации уже существующих знаний.[24]

Экономия на обучении

Если конкурентное преимущество включает в себя инновации и постоянное углубление и расширение производительности, то обучение играет центральную роль в создании и сохранении конкурентного преимущества. Если обучение включает в себя коммуникацию и взаимодействие с непосредственной окружающей средой, то многонациональные корпорации обладают преимуществом в работе в условиях множества национальных сред. Главным требованием является то, чтобы компания обладала в том или ином виде глобальной инфраструктурой для коммуникаций и передачи знаний; эта инфраструктура обеспечивает передачу и интеграцию нового опыта, новых идей и новых методов. Все больше исследователей говорят о том, что главным преимуществом многонациональных корпораций по сравнению с отечественными компаниями является их способность получать доступ к знаниям в разных местах, синтезировать эти знания и эффективно передавать их, невзирая на национальные границы.[25]

Стратегическая конкуренция

Благодаря своему присутствию на различных внутренних рынках, многонациональные компании обладают главным стратегическим преимуществом над своими конкурентами, ориентированными на национальный рынок: МНК могут вести агрессивные конкурентные войны на рынках отдельных стран, используя денежные потоки с других национальных рынков. *Взаимное субсидирование* (cross-subsidization) конкурентных инициатив на одном рынке, использующее прибыль, полученную от других рынков, традиционно проявляется в «хищнической ценовой политике» — во временном снижении цены с целью вытеснения конкурентов. Подобная ценовая практика, по всей видимости, нарушает антидемпинговые правила Всемирной торговой организации и национальные законы по антимонопольной политике. На практике большинство соглашений о взаимном субсидировании включают в себя финансирование расходов на рекламу, стимулирование сбыта и поддержку дилеров за счет денежных потоков с других рынков.[26]

Сталкиваясь с агрессивной конкуренцией со стороны местного филиала зарубежной МНК, отечественный конкурент находится в более слабом положении: он не получает никаких доходов из-за рубежа для финансирования агрессивной конкуренции на своем собственном внутреннем рынке. В такой ситуации оказались в 1970-е гг. американские производители телевизоров, столкнувшиеся с сильными японскими конкурентами. Самым эффективным ответом на кампанию, развернувшуюся на внутреннем рынке, могут стать ответные меры на внутреннем рынке иностранной МНК. Так, когда *Kodak* подверглась нападению *Fuji* на американском рынке — атаку символизировало то, что компания *Fuji* была спонсором Олимпийских игр в Лос-Анджелесе в 1984 г., — *Kodak* ответила на эту атаку нападением на *Fuji* в Японии.[27] Чтобы эффективно использовать такие национальные рычаги, необходима глобальная координация конкурентных стратегий на отдельных национальных рынках.

В отраслях, в которых преобладают МНК, — автомобилестроении, нефте- и газодобывающих отраслях, индустрии полупроводников и инвестиционном банковском деле — два последних десятилетия ознаменовались стремлением компаний утвердиться во всех трех ведущих индустриальных центрах мира: Северной Америке, Европе и Японии. Так, в автомобильной отрасли компания *Daimler-Benz* провела слияние с *Chrysler* в США и приобрела *Mitsubishi* в Японии. *Ford* и *GM* укрепили свою сильную позицию в США и Европе за счет поглощений на Дальнем Востоке (*Ford* приобрела *Mazda*; *GM* — *Daewoo* и часть активов *Suzuki*). Глава токийского филиала *McKinsey & Co.* Кеничи Омэ заявляет о *власти триады* — чтобы получить доступ к технологиям, развитию потребительских предпочтений и эффекту масштаба, глобальные игроки должны стать настоящими инсайдерами на всех крупных рынках мира: в Соединенных Штатах, Европе и Японии.[28]

ПОТРЕБНОСТЬ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

При всех преимуществах глобальной стратегии события последних десяти лет наглядно доказали, что национальные различия в предпочтениях покупателей продолжают оказывать мощное влияние на большинство рынков: товары, разработанные для удовлетворения потребностей «глобального потребителя», зачастую не могут приобрести популярность ни на одном из рынков. Первый «всемирный» автомобиль компании *Ford* «Mondeo/Contour» является великолепным примером. Более того, затраты на национальную дифференциацию могут оказаться удивительно низкими, если использовать общий основной дизайн и общие главные компоненты. Гибкие производственные системы сократили издержки на кастомизацию товаров, направленную на удовлетворение предпочтений отдельных групп покупателей.

Гипотезу глобализации можно проверить на бытовой технике. Говоря об индустрии стиральных машин, Левитт подчеркивает успех итальянских компаний, выпускающих в бо́льших объемах стандартизированную продукцию по сравнению с национально дифференцированными стиральными машинами *Hoover*. Дальнейший анализ показал, что национальные предпочтения на удивление устойчивы: во французских и американских стиральных машинах белье загружается сверху, в Европе — через переднюю дверцу; немцы предпочитают более высокие скорости вращения барабана, чем итальянцы; американские машины характеризуются перемешивающими устройствами, а не вращающимися барабанами; японские стиральные машины — маленькие. В результате некоторые компании, ориентированные на национальные рынки (например, *Hotpoint*

в Великобритании), оказались в более выгодном положении, чем пионеры глобализации *Electrolux* и *Whirlpool*.[29]

Силы национального дифференцирования не ограничиваются потребительскими предпочтениями. Существует множество источников национальных различий рынка, на которые МНК должны обратить внимание:

- *Законы и правительственные постановления.* Правительства являются самыми важными игроками, создающими препятствия на пути глобализации. Национальный суверенитет означает то, что каждая страна устанавливает различные правила и постановления, касающиеся не только характеристик дизайна и работы товара, но и общих способов занятий бизнесом. В автомобилях, продающихся в Великобритании, руль расположен «не на той стороне», потому что правила дорожного движения предписывают автомобилям ездить «не по той стороне». Мировой рынок лекарственных препаратов фрагментирован в соответствии с требованием о том, что каждый препарат должен быть одобрен каждой страной.
- *Каналы дистрибуции.* Различия систем дистрибуции разных стран являются большим препятствием к реализации глобальных маркетинговых стратегий. Компания *Procter & Gamble* должна адаптировать свой маркетинг, продвижение и сбыт туалетных принадлежностей и товаров для дома с учетом того факта, что в США основная доля продаж на территории страны осуществляется несколькими сетями сбыта; в Южной Европе бóльшая часть продаж приходится на долю маленьких независимых розничных торговцев, тогда как в Японии *Procter & Gamble* должна продавать свои товары через многоуровневую иерархию дистрибьюторов.
- *Для разных рынков разные целевые страны.* Страны отличаются по уровням искушенности и уровням принятия инноваций. Если говорить о потребительских товарах, то главным рынком является Япония; главным рынком для компьютерного оборудования, программного обеспечения и быстрого питания являются США; Европа лидирует по технологиям и дизайну автомобилей; Япония, Европа и Южная Корея делят позицию лидирующего рынка в области мобильной телекоммуникации. Эти различия в степени прогрессивности рынков стимулируют последовательный подход к глобальной стратегии, при котором товары сначала предлагаются на ведущем рынке, а затем уже — во всем мире. Этот последовательный подход к международной конкуренции может увеличить доходность глобальной стратегии, поскольку он дает возможность учиться на опыте лидирующего рынка, а затем адаптировать товары и методы маркетинга таким образом, чтобы максимально повысить их шансы на успех в других странах.

В результате даже самые горячие сторонники глобализации должны принимать во внимание местные предпочтения и обычаи, если они хотят добиться успеха на международном рынке. Биг-мак *McDonald's* является глобальным, стандартизированным продуктом. Но *McDonald's* предлагает также мак-чикен «Korma Nan» в Великобритании, «CroquMcDo» (жареную ветчину и сэндвич с сыром) — во Франции, бургеры с начинкой из цыпленка — в Японии, лапшу — в Корее, кофе каппучино — в Италии и пиво — в Германии.[30] Ключом к успешной глобализации является гарантия единообразия компонентов и действий, обеспечивающая значительный эффект на масштабе, и уважение культурных и языковых различий, не препятствующих получению этого эффекта. Так, модель 2001 г. «Honda Accord» является глобальным автомобилем, но его параметры, аксессуары, оснащение и цвет учитывают различные национальные предпочтения. В конечном счете компании должны найти способ сочетать выгоды

глобализации с необходимостью учитывать специфику местных рынков в отношениях регулирования, конкуренции, дистрибуции и предпочтений потребителя — именно такое сочетание бывший председатель компании *Sony* называл «глобальной локализацией».[31]

Культурный параметр

Адаптация стратегии с учетом различий национальной среды не сводится к адаптации к особенностям местных рынков. Стратегия, а также структуры и системы, посредством которых она осуществляется, должны быть совместимы с национальной культурой. Многие проблемы, связанные с процессом международной экспансии, возникли в результате копирования зарубежных стратегий, структур и методов управления, созданных для внутреннего рынка своей собственной страны. Трудности в распознавании культурных различий и управлении ими представляют одну из самых сложных и уязвимых областей управления международными отношениями. Нынешние проблемы парижского Диснейленда, проблемы, возникшие после слияния компаний *Daimler* и *Chrysler*, и трудности, с которыми столкнулась британская фирма *Marks & Spencer*, занимающаяся розничной торговлей в Европе и Северной Америке, стали свидетельством того, что даже опытные и искушенные компании сталкиваются с трудностями межкультурного менеджмента.

Адаптация к различиям в национальных культурах начинается с их признания и анализа. Было сделано несколько попыток охарактеризовать и классифицировать национальные культуры на основе нескольких основных переменных. Гирт Хофстекд использовал две оси: *индивидуализм* или *коллективизм* и *эгалитаризм* (*равноправие*) или *иерархия*. К странам с высокими уровнями индивидуализма и эгалитаризма относятся США и Австралия. Страны с высокими уровнями коллективизма и иерархии — Индия, Китай и Венесуэла. Примерами стран с высокими уровнями индивидуализма и иерархии являются Франция и Южная Африка, в то время как Коста-Рика — это сочетание коллективизма с эгалитаризмом.[32]

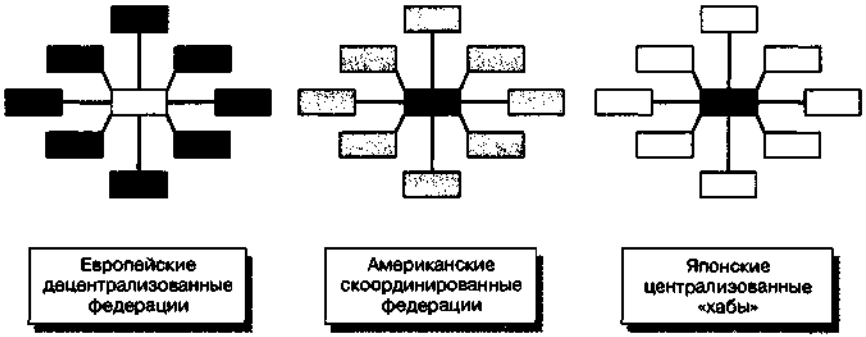
СТРАТЕГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

ЭВОЛЮЦИЯ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ И СТРУКТУР

Соблюдение надлежащего баланса между выгодами от глобализации и адаптацией к условиям национального рынка является центральной проблемой не только для стратегии, но и для организационных структур многонациональных фирм. Мы уже убедились в том, что за короткий или средний период изменить стратегию и структуру нелегко и что конфигурации стратегии — структуры, принятые сегодняшними МНК, как правило, являются отражением выбора, сделанного во время международной экспансии этих компаний. Из-за своего размера и международного распространения МНК, вероятно, сочтут внесение фундаментальных изменений в свою организационную структуру особенно трудным делом: как только завершается международное разделение функций, операций и административного принятия решений, реорганизация может оказаться трудной и дорогостоящей, особенно если в нее вовлечено правительство страны-хозяина. Бартлетт и Гошел подчеркивают, что «административное наследие» МНК — конфигурация ее активов и мощностей, распределение управ-

ленческих обязанностей и существующая система отношений — определяет и ограничивает шансы для создания новых стратегических возможностей.[33] Отсюда следует вывод о том, что изначальный выбор стратегии и структуры оказывает длительное воздействие на развитие организационной способности.

Поэтому отправной точкой анализа стратегических задач, стоящих перед МНК сегодня, является рассмотрение обстоятельств и стратегических выборов, которые компания сделала на первой фазе международной экспансии. Бартлетт и Гошел идентифицируют три фазы в развитии МНК, каждая из которых связана с различным выбором баланса между глобализацией и национальным дифференцированием и между централизацией и децентрализацией. Эти три фазы показаны на рис. 14.7.



ПРИМЕЧАНИЕ: плотность штриховки указывает на концентрацию принятия решения.

ИСТОЧНИК: C. A. Bartlett and S. Ghoshal, Managing Across Borders: The Transnational solution (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Copyright © 1989 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

РИСУНОК 14.7

Развитие многонациональной корпорации: альтернативные отношения между родительской компанией и филиалами

Эра европейских многонациональных корпораций до Первой мировой войны

В течение первых десятилетий XX столетия европейские многонациональные корпорации — *Unilever, Royal Dutch/Shell, ICI* и *Philips* — были пионерами многонациональной экспансии. Эти компании Бартлетт и Гошел называют *многонациональными федерациями:* каждый национальный филиал получал операционную автономию, а контроль со стороны родительской компании ограничивался назначением старших менеджеров филиалов, авторизацией основных капиталовложений и получением дивидендов от филиалов. Национальные филиалы обычно сами разрабатывали товары, осуществляли производство и маркетинг.[34] «Невмешательство» головного офиса корпорации в дела зарубежных филиалов было ответом на условия интернационализации: международное сообщение и коммуникации были медлительными, дорогостоящими и ненадежными, а национальные рынки — высокодифференцированными.

Эра американских многонациональных корпораций после Второй мировой войны

После превращения Соединенных Штатов во всемирную доминирующую промышленную державу в конце Второй мировой войны такие американские мно-

гонациональные корпорации, как *GM*, *Ford*, *IBM*, *Coca-Cola*, *Caterpillar*, *Gillette* и *Procter & Gamble*, получили превосходство в своих отраслях. Хотя филиалы этих американских многонациональных корпораций обычно действовали практически независимо в вопросах создания товаров, в производстве и маркетинге, американские родительские компании занимали господствующее положение в этих группах. В результате американская база выступала в качестве источника капитала, новых товаров и технологических процессов, а также управленческих способностей. Главное конкурентное преимущество зарубежных национальных филиалов заключалось в том, что они имели доступ к ресурсам и способностям своих родительских компаний.

Япония бросает вызов в 1970-е и 1980-е гг.

В 1970-х гг. японские компании превратились в ведущих глобальных игроков во всех отраслях производства, начиная от сталелитейной промышленности и судостроения и заканчивая автомобилестроением и бытовой электроникой. Характерной особенностью японских многонациональных корпораций было использование глобальных стратегий централизованной отечественной базы. Компании *Honda*, *Toyota*, *Matsushita* и *NEC* сосредоточили НИОКР и производство в Японии, в то время как заграничные филиалы изначально предназначались для продаж, дистрибуции и обслуживания покупателей. Предлагая на глобальном уровне стандартизированные товары, изготовленные на крупномасштабных заводах, японские компании смогли использовать эффекты на масштабе и опыте. Со временем японские МНК пошли по пути дисперсии производства и во многих случаях — НИОКР. Однако большинство из них сохранили сильную глобальную интеграцию.

Соответствие глобальных стратегий и структур условиям в отрасли

Хотя с 1920 по 1980 г. глобальное превосходство в производственных отраслях перешло от европейских и американских компаний к японским, невозможно указать одну-единственную комбинацию стратегии и структуры, которая бы гарантировала универсальный успех МНК. Сильной стороной европейских многонациональных корпораций была адаптация к условиям и требованиям отдельных национальных рынков. Сила американских МНК заключалась в способности передавать технологии и проверенные новые товары из цитадели внутренних рынков национальным филиалам. Японские глобальные корпорации получили преимущество по издержкам благодаря глобальной интеграции.

Относительные достоинства каждой конфигурации зависят от ситуации на рынке и в конкуренции, поэтому в каждой отрасли будут свои собственные ключевые факторы успеха. В полупроводниковой индустрии, электронике и индустрии мотоциклов важность эффекта на масштабе и отсутствие национальных различий в требованиях потребителей подчеркивают выгоды глобальных стратегий и структур. Там, где эффект на масштабе скромнее по отношению к размеру национальных рынков, и там, где важны национальные различия рынков — в индустрии обработки пищевых продуктов, звукозаписи, пивоварении, индустрии детской одежды и мебельной промышленности, — главным приоритетом становится чуткость к национальным потребительским предпочтениям. Во многих отраслях существует возможность извлечь большую выгоду из глобальной интеграции, но также существует и необходимость реагировать на дифференцированные национальные требования. Типичными примерами являются капиталоемкие и технологичные товары (телекоммуникационное оборудование, военная техника и энергогенераторы), поставляемые органам

государственной власти в различные страны. Во вставке 14.1 и на рис. 14.8 показано, как различные конфигурации стратегии и структуры добились разной степени успеха в трех различных окружающих средах отрасли.

ТРАНСНАЦИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ

Как было продемонстрировано в предыдущих главах, усиление международной конкуренции означает, что компании должны использовать многочисленные источники конкурентных преимуществ и развивать свои организационные способности и вширь, и вглубь. Для многонациональных компаний это означает сочетание преимуществ глобальной интеграции с преимуществами национального дифференцирования. Эскалация затрат на НИОКР сделала стратегии с глобальными продуктовыми платформами предпосылкой жизнеспособности на многих производственных рынках и рынках услуг. В то же самое время эластичность различий национальных рынков и необходимость быстро реагировать на местные условия потребовали большей децентрализации. Ускорение технологических изменений еще больше усугубило это противоречие: вопреки выгоде по затратам и достижению «критической массы» от централизованного подхода и внедрения новых товаров внутри МНК инновации происходят в самых разных местах, что требует воспитания креативности и инициативности в рамках всей организации. Необходимо добиться компромисса между децентрализацией, способствующей созданию инноваций, и глобальной централизацией, призванной эффективно эксплуатировать эти инновации, – речь идет о старой дилемме выбора между *исследованиями* и *эксплуатацией*. Так, компания *Philips* со своей децентрализованной и восприимчивой к национальным различиям структурой организации добилась чрезвычайных успехов в стимулировании инноваций по всей компании. В индустрии производства телевизоров канадский филиал *Philips* разработал свой первый цветной телевизор, австралийский филиал – первый телевизор со стереозвуком, а британский – телевизоры с телетекстом. Однако недостаточная степень глобальной интеграции помешала компании успешно эксплуатировать свои инновации в глобальном масштабе. В 1980-х и 1990-х гг. *Philips* оказалась в числе аутсайдеров в битве за стандарты: система видеомагнитофона V2000 компании потерпела поражение от системы VHS компании *Matsushita*, а пленка для цифровой звукозаписи проиграла бой другим форматам цифровой записи.

Развитие организационной способности, направленной одновременно на чувствительность к особенностям национальных рынков и глобальную координацию, требует, по мнению Кристофера Бартлетта, «принципиально иных, по сравнению с существовавшими ранее в относительно простых многонациональных или глобальных организациях, процессов управления компанией. Это – транснациональная организация».[35] Отличительной характеристикой *транснациональной компании* является то, что она превращается в интегрированную сеть распределенных и взаимозависимых ресурсов и мощностей (см. рис. 14.9).

Транснациональная корпорация обладает следующими особенностями:

- каждая национальная бизнес-единица является источником идей, навыков и способностей, которые можно использовать во благо всей организации;
- национальные бизнес-единицы добиваются эффекта на масштабе, когда компания считает их мировым источником конкретного товара, компонента или вида деятельности;
- центр должен взять на себя новую и чрезвычайно сложную роль в управлении: координировать отношения между бизнес-единицами, но делать

ВСТАВКА 14.1

Соответствие особенностей многонациональной стратегии конкретной отрасли

Бытовая электроника

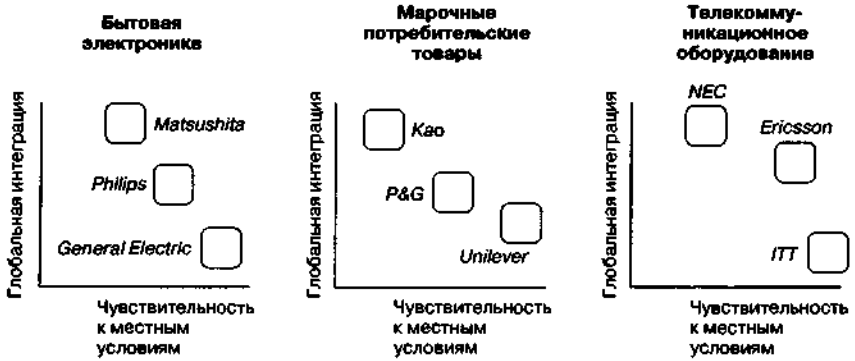
В 1980-е гг. *Matsushita* была глобальной высокоинтегрированной компанией, а *Philips* — самой многонациональной с точки зрения распространения в мире и чувствительности своих филиалов к местным потребностям, тогда как *General Electric* являлась прежде всего американской компанией, ориентированной на потребности североамериканского рынка. В 1980-е гг. потребительские предпочтения в отношении электроники были практически одинаковыми во всех странах, и конкурентное преимущество в огромной степени определялось способностью компаний получить доступ к глобальной экономии в разработке новых изделий и производстве, а также скоординировать глобальный маркетинг новых товаров и новых моделей. К 1980-м гг. *Matsushita* была явным победителем, *Philips* все еще держалась на плаву (несмотря на плохие показатели прибыльности), а *General Electric* была вынуждена покинуть отрасль.

Марочные потребительские товары, имеющие фирменную упаковку

Что касается марочных потребительских товаров, то сильные национальные различия сохранялись вплоть до 1980-х гг. Компания *Unilever* со своим многонациональным охватом и чувствительностью к местным рынкам и *Procter & Gamble*, имеющая крепкую базу в Америке и Европе, стали еще более признанными лидерами. Тем временем попытки компании *Kao*, ведущего японского поставщика мыла и предметов личной гигиены, проникнуть на международные рынки по большей части заканчивались крахом.

Телекоммуникационное оборудование

В отличие от электроники и марочных потребительских товаров, телекоммуникационное оборудование подвержено эффекту на масштабе при НИОКР и производстве; кроме того, эта область требует чувствительности к конкретным требованиям национальных телекоммуникационных компаний. Компания *ITT*, самая интернациональная из крупных игроков, терпела одну неудачу за другой, пытаясь добиться уровня интеграции, необходимого для укрепления своего глобального положения. *NEC*, несмотря на технологические способности и доминирующее положение в Японии, также потерпела поражение, пытаясь укрепить свое положение в Европе и Северной Америке. Одной из самых успешных компаний стала *Ericsson*, которая, несмотря на свой маленький внутренний рынок, эффективно сочетала глобальную интеграцию с чувствительностью к национальным особенностям (рис. 14.8).



ИСТОЧНИКИ: Adapted from C A. Bartlett and S. Ghoshal, Managing Across Borders: The Transnational Solution (Boston: Harvard Business School Press, 1989) and S. Ghoshal, Presentation at IAFE, Castelgandolfo, 1990.

РИСУНОК 14.8

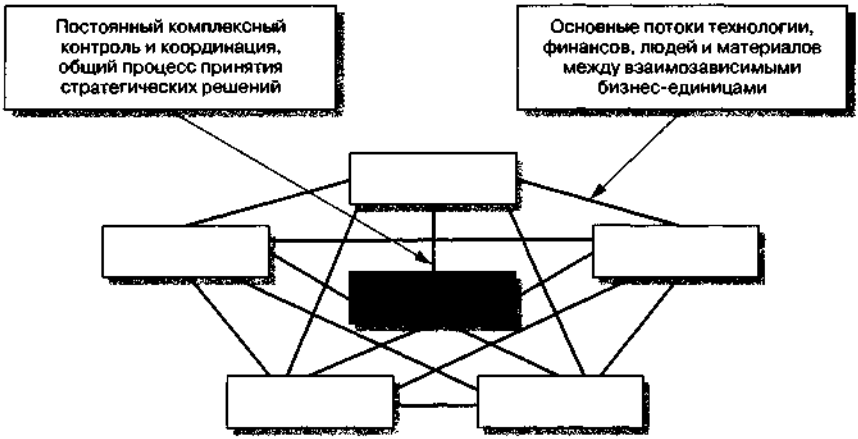


РИСУНОК 14.9

Транснациональная корпорация

это необходимо максимально гибко. Самое главное здесь — как можно меньше делать акцент на прямом контроле и как можно больше — на создании такого организационного контекста, который будет способствовать координации и разрешению противоречий. Создание правильного организационного контекста включает в себя «постановку ясных корпоративных целей, расширение точки зрения менеджеров на перспективы и отношения и создание в организации норм и ценностей помощи и поддержки».[36]

Баланс между глобальной интеграцией и национальным дифференцированием требует, чтобы компания приспособилась к разнообразным требованиям различных товаров, функций и стран. Компания *Procter & Gamble* допускает глобальную стандартизацию одних своих товаров (например, картофельных чипсов «Pringles» и дорогих парфюмерных товаров), в то время как другие товары (например, краска для волос и стиральные порошки) подвергаются национальному дифференцированию. Во всех странах компания *P&G* организует глобальные продуктовые подразделения, чтобы обслужить бóльшую часть индустриально-развитых стран, поскольку рынки последних очень похожи друг на друга, в то время как в странах с развивающимися рынками (в Китае и Индии) компания осуществляет операции с помощью национальных филиалов, чтобы приспособиться к специфике рынков этих стран. Если говорить о функциях, то НИОКР глобально интегрированы, тогда как продажи осуществляются национальными дифференцированными единицами, что позволяет адаптироваться к особенностям национальных рынков.

Транснациональная форма отражает не столько особый архетип организации, сколько направление развития. Она представляет собой результат конвергенции различных стратегических конфигураций МНК. Так, такие традиционные «децентрализованные федерации», как *Philips* и *Royal Dutch/Shell*, подверглись реорганизации, чтобы повысить интеграцию широко раскинувшейся империи национальных филиалов, в то время как японские глобальные корпорации *Toyota* и *Matsushita* решительно сузили спектр функций своих японских штаб-квартир и увеличили важность своих филиалов в других странах. Тем временем такие американские многонациональные корпорации, как *Ford* и *GM*, пошли по двум направлениям: они уменьшили значение своей американской

базы и одновременно увеличили степень интеграции между своими национальными филиалами в разных странах.

Главной задачей топ-менеджеров МНК является создание структур и систем, способных обеспечить адаптацию и инициативу на местах и одновременно поддерживать тесные взаимосвязи, способствующие распространению инноваций, лучшего практического опыта и интеграции знаний, полученных в разных местах. Там, где заграничные филиалы обладают автономией, позволяющей взять на себя инициативу в разработке новых товаров и инвестиционных предложений, они могут внести важный вклад в создание конкурентного преимущества МНК.[37] Отличительные особенности, которые развивают у себя отдельные филиалы, находятся под сильным влиянием национальных ресурсов и рынков тех стран, где находятся эти филиалы. Если говорить о многонациональных компаниях в индустрии полупроводников, то развитие их способностей отражает международную модель конкурентного преимущества в отраслях-потребителях — европейские филиалы развили великолепные способности в сфере интегральных схем для цифровой беспроводной связи, японские — в области микропроцессоров и чипов памяти, необходимых для индустрии бытовой электроники, американские филиалы являются ведущими разработчиками компьютерных микросхем. Из этого следует, что национальные филиалы МНК нуждаются в получении глобальных полномочий, которые определяются их внутренними ресурсами и способностями, а также возможностями, предоставляемыми страной базирования.

Фирмы должны создавать организационные структуры и системы управления, которые способствуют децентрализации и одновременно установлению тесных взаимосвязей для распространения инноваций, лучшего опыта и интеграции различных типов знания, произведенного в разных местах.[38]

Во вставке 14.2 обсуждается движение компаний *Ford* и *Unilever* к интегрированной глобальной сетевой форме.

РЕЗЮМЕ

Шаг от локального бизнеса в международный представляет собой настоящий квантовый скачок с точки зрения повышения уровня сложности. В международной среде потенциал фирмы для получения конкурентного преимущества определяется не только ее собственными ресурсами и способностями, но и условиями национальной среды, в которой она оперирует, в том числе ценой на исходные материалы и ресурсы, обменным курсом валют и массой других факторов. Сила положения фирмы на одном-единственном рынке или на множестве национальных рынков также влияет на ее конкурентное положение.

В этой главе мы попытались упростить сложности международной стратегии, применяя те же основные инструменты стратегического анализа, что и в предыдущих главах. Например, при анализе международной экспансии самый важный момент, который необходимо учитывать, вынося решение о том, стоит ли фирме выходить на внешний рынок, — это анализ последствий этого выхода с точки зрения прибыли. Для этого необходимо проанализировать: а) привлекательность внешнего рынка (используя знакомые инструменты отраслевого анализа) и б) потенциальные возможности фирмы установить конкурентное преимущество на этом внешнем рынке, для чего необходимо решить, сможет ли фирма перенести свои ресурсы и производственные мощности с внутреннего рынка на внешний и могут ли эти ресурсы и способности обеспечить такое же конкурентное преимущество, как на внутреннем рынке.

ВСТАВКА 14.2

Построение транснациональной корпорации: *Unilever* и *Ford*

Unilever

Компания *Unilever* была образована в 1930 г. в результате слияния голландской компании *Margarine Unie* и британской мыловаренной компании *Lever Brothers*. За следующие семь десятилетий компания превратилась, методом проб и ошибок, в глобальную группу по производству продуктов питания, чистящих средств и туалетных принадлежностей. Ключевым аспектом этой эволюции стало изменение отношений между родительской компанией и национальными филиалами. В 1940-х и 1950-х гг. каждый национальный филиал находился под местным управлением с высокой степенью автономии. Эта децентрализация уравновешивалась крупными инвестициями в систему образования менеджеров, разработанную не только для обучения менеджеров, но и для создания общей культуры. В 1955 г. был открыт учебный центр для менеджеров *Four Acres* в окрестностях Лондона. Компания *Unilever* подбирает самых лучших и одаренных университетских выпускников, которых затем обучают в группах по 25–30 человек, чтобы они могли занять одинаковые управленческие должности. Общий опыт создает неофициальную сеть коллег, продолжающих встречаться и обмениваться информацией и идеями, работая в разных компаниях и странах. Спаянность и координация усиливаются благодаря системе прикреплений, в соответствии с которой менеджера на короткий или длительный срок переводят на работу в головной офис или другой филиал. Эта смена рабочего места помогает менеджерам устанавливать международные неофициальные связи и руководствоваться соображениями единства, цели и здравого смысла, невзирая на национальные различия. Личные связи менеджеров становятся важным механизмом для передачи идей.

Компания *Unilever* организована главным образом по географическому принципу и имеет филиалы в каждой стране, отвечающие за одно конкретное направление бизнеса. Так, в Великобритании *Lever Brothers Ltd* поставляет мыло и моющие средства, *Walls Ice Cream Ltd* — мороженое, а *Birds Eye Foods Ltd* производит и продает замороженные пищевые продукты. Кроме того, существуют международные продуктовые группы. Продовольственные товары разделены на пять стратегических групп: пищевые жиры, мороженое, напитки, пища и пищевые компоненты, профессиональные рынки. Соотношение между централизованными требованиями и приспособляемостью к местным условиям меняется в зависимости от функции или товара. Так, в категории продовольственных товаров есть *глобальные продукты быстрого питания* (гамбургеры, жареные цыплята, безалкогольные напитки), *международные пищевые продукты* (индийская, китайская и итальянская пища продается на многих национальных рынках) и *национальные пищевые продукты* (бифштекс и пирог с почками в Великобритании).

По мнению генерального исполнительного директора Флорис Малджерс, гибкость матричной организации жизненно важна для операций на транснациональном уровне: «Мне нравится аналогия с танцем, который называется кадриль — старинный танец, в котором четыре человека регулярно меняются местами. Это похоже на то, как должна работать хорошая матричная структура — сначала лидирует региональный партнер, в другой момент — продуктовый партнер, в следующий — функциональный партнер, а иногда и партнер по трудовым отношениям. И сегодня, и в будущем девизом транснациональной компании должна быть гибкость, а не иерархия».

Ford

В 1970 г. компания *Ford* олицетворяла собой американский архетип многонациональной компании с доминирующей североамериканской базой и более или менее автономными филиалами в Великобритании, Германии, Австралии и в других местах, каждый из которых разрабатывал, производил и продавал свою собственную линию автомобилей. Например, в Великобритании самым популярным автомобилем корпорации *Ford* была производящаяся в Соединенном Королевстве «Cortina», в Германии — производимый там «Taunus».

Стремление к получению эффекта от масштаба при разработке, дизайне и производстве комплектующих способствовало развитию международной интеграции. Это нача-

ВСТАВКА 14.2 (*ОКОНЧАНИЕ*)

лось с формирования *Ford of Europe* и продолжилось консолидацией и интеграцией разработок и производства новых видов продукции. Создание малолитражных автомобилей было поручено главным образом *Ford of Europe* и японской компании *Mazda*; созданием больших автомобилей занимались в Диборне. Самый маленький автомобиль *Ford* «Festiva/Fiesta» производится в Южной Корее и Испании; «Escort» – в Мичигане, Мексике, Великобритании и Германии; «Mercury Capri» – в Австралии. Аналогичная глобальная специализация произошла и в производстве двигателей и остальных крупных сборочных узлов.

Во время нахождения Алекса Тротмана на посту председателя совета директоров была принята инициатива «Ford 2000», нацеленная на усиление международной интеграции. Модель «Mondeo/Contour» стала первой серьезной попыткой *Ford* разработать мировой автомобиль. Главная задача «Ford 2000» состояла в том, чтобы создавать глобальные модели автомобилей быстрее и дешевле, чем «Mondeo/Contour», который обошелся в $6 млрд.

ИСТОЧНИКИ: Floris A. Maljers, «Inside Unilever: The Evolving Transnational Company», Harvard Business Review (September–October 1992): 46–51; Maryann Keller, Collision: GM, Toyota, Volkswagen and the Race to Own the 21st Century (New York: Doubleday, 1993); Ford Motor Company Annual Reports.

Однако выяснение потенциальных возможностей фирмы создать себе ценность на основе интернационализации — это только начало. Для того чтобы разработать международную стратегию, необходимо проанализировать следующие вопросы: выходим ли мы на внешний рынок посредством экспорта, лицензирования или прямого инвестирования? Если верно последнее, то должны ли мы учредить дочернюю компанию, права на которую полностью принадлежат материнской, или организовать совместное предприятие? Как только мы выберем стратегию, нужно будет создавать подходящую организационную структуру.

Тот факт, что очень много компаний, добившихся выдающегося успеха на внутреннем рынке, потерпели крах, начав внешнюю экспансию, еще раз демонстрирует сложность международного менеджмента. В некоторых случаях компании оказались не в состоянии признать, что ресурсы и способности, обеспечивающие их конкурентное преимущество на внутреннем рынке, не подлежат мгновенному переносу или воспроизводству на внешних рынках. Проблемы других компаний заключались в неспособности создать такие структуры и системы, которые помогли бы эффективно осуществлять международную стратегию.

По мере того как уроки успехов и поражений в международном бизнесе получают широкую известность и превращаются в более верные теории и схемы анализа, мы приближаемся к пониманию того, как создавать и внедрять стратегии, позволяющие конкурировать на глобальном уровне. Мы находимся на той стадии, когда осознали проблемы и детерминанты конкурентного преимущества в международной окружающей среде. Однако остается еще много непонятного. Создание стратегий и организационных структур, представляющих собой жизненно важный компромисс между глобальным эффектом на масштабе и локальным дифференцированием, децентрализованным обучением и инновациями, распространением и воспроизводством в масштабах всего мира, локальной гибкостью и международной стандартизацией, — вот главные задачи, с которыми сталкиваются менеджеры старшего звена.

ГЛАВА 15

Телефоны, гостиницы, страхование — это все одно и то же. Если вы знаете изнанку чисел, то вы знаете изнанку компании.

Гарольд Сидней Джинин, председатель *ITT* в 1959–1978 гг. и инициатор 275 слияний

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели

Тенденции диверсификации на протяжении длительного времени

Послевоенная диверсификация

Изменение фокуса после 1980-х гг.

Основания для диверсификации

Рост

Снижение риска

Прибыльность

Конкурентное преимущество на основе диверсификации

Рыночная власть

Экономия за счет широты сферы деятельности

Экономия за счет интернализации трансакций

Диверсифицированная фирма в качестве внутреннего рынка

Информационные преимущества диверсифицированной корпорации

Диверсификация и эффективность деятельности

Результаты эмпирических исследований

Значение родственности в диверсификации

Резюме

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Ответ на вопрос: «Каким бизнесом нам следует заняться?» является отправной точкой стратегии и фундаментом идентичности фирмы. Многие компании используют заявление о миссии как средство открыто заявить о своей идентичности. *Xerox* определяет себя как «компанию документов», *Eastman Kodak* – как «компанию изображений», а *Shell* считает себя «глобальной группой энергетических и нефтехимических компаний».

Со временем осмысление компанией сферы деятельности своего бизнеса может измениться. Многие компании кардинально сузили диапазон своих деловых интересов. Англо-американский конгломерат *Hanson*, сфера бизнеса которого простирается от сигарет и розничной торговли до химических реактивов и каменного угля, сегодня является поставщиком строительных материалов. Компания *Philips* сократила свой деловой портфель, превратившись в глобального поставщика электроники, осветительных и малогабаритных приборов. Другие фирмы двигались в прямо противоположном направлении. *Microsoft* начинала свой бизнес в качестве поставщика операционного программного обеспечения микрокомпьютеров, затем занялась приложениями и сетевым программным обеспечением, а ныне является основным поставщиком программного обеспечения, информационных услуг и развлекательных систем. Другие компании полностью трансформировали свой бизнес. Компания *Nokia*, бывшая некогда поставщиком бумажных и резиновых товаров, в середине 1990-х гг. превратилась в крупнейшего в мире производителя мобильных телефонов.

Корпоративные стратегические решения могут стать фундаментом, благодаря которому компания будет способна преодолеть ограничения, накладываемые жизненным циклом отрасли, и достигнуть долгосрочного роста и процветания. Так, компания *PepsiCo*, разорвав путы рыночного сегмента содовой воды, превратилась в одного из самых успешных в мире поставщиков напитков, закусок и хлопьев для завтрака, одновременно разворачивая свой ресторанный бизнес (*Taco Bell*, *Pizza Hut* и *Kentucky Fried Chicken*). На протяжении столетней истории своего существования компания *3M* сохраняла свою энергичность и процветание благодаря постоянному созданию, поглощению и закрытию бизнесов.

С другой стороны, неверно понятые корпоративные стратегии могут уничтожить рабочие места и вложенный капитал с пугающей скоростью. Корпоративная стратегия *AT&T* после разрыва с системой *Bell* в 1984 г. потерпела сокрушительное поражение. Свою экспансию на рынках компьютеров, радиосвязи, широкополосной сети и кабельного телевидения компания осуществляла за счет поглощения *NCR*, *McCaw Cellular*, *Media One* и *TCI*. Эти бизнесы были впоследствии проданы, как правило, с огромными убытками. В 1989 г. компания *AT&T*

по рыночной стоимости занимала 4-е место среди американских компаний, а к 2003 г. она оказалась на 134-м месте.

Цель данной главы состоит в том, чтобы сформировать основу для принятия корпоративных стратегических решений, которые создают, а не разрушают стоимость компании. На первый взгляд эта цель выглядит амбициозной, а решения относительно диверсификации — невероятно сложными. Какая стратегия будет лучшей для компании, производящей безалкогольные напитки: стать специализированной, как *Coca-Cola*, или диверсифицированной, как *PepsiCo* или *Cadbury-Schweppes*? Каким образом *Microsoft* может взвесить все плюсы и минусы проникновения на рынок видеоприставок?

На практике, в своей собственной жизни, мы ежедневно принимаем подобные решения. Если утром мой автомобиль не заводится, должен ли я самостоятельно устранить поломку на месте или доставить машину в автосервис? Здесь следует учитывать два момента. Во-первых, насколько привлекательное занятие представляет собой устранение неисправностей автомобиля? Если час ремонта в автосервисе стоит $75, а моего консультирования — $500, то ремонт автомобиля — не самое привлекательное для меня занятие. Во-вторых, действительно ли я хорошо умею ремонтировать автомобиль? Если у меня на это уйдет времени в два раза больше, чем у квалифицированного механика, то я не обладаю никаким конкурентным преимуществом в ремонте автомобилей. Принимая решения по диверсификации, фирмы отвечают на такие же вопросы:

- Насколько привлекательна отрасль для того, чтобы войти в нее?
- Может ли фирма установить конкурентное преимущество в новой отрасли?

Это те же факторы, которые мы идентифицировали в гл. 1 (см. рис. 1.3) в качестве детерминантов потенциальной прибыльности фирмы. Поэтому нет никакой необходимости в новой схеме анализа, чтобы оценить решения относительно диверсификации: диверсификация оправдана либо великолепной потенциальной возможностью получения прибыли после проникновения в отрасль, которая может быть получена при входе в отрасль, либо способностью фирмы получить конкурентное преимущество в новой отрасли. Первый вариант относится к отраслевому анализу, которому посвящена гл. 3; второй вариант — к анализу конкурентного преимущества, рассмотренного в гл. 5 и 7.

Мы прежде всего сосредоточимся на втором вопросе — при каких условиях множество направлений бизнеса фирмы поможет ей получить конкурентные преимущества в каждом из них? Это приводит нас к рассмотрению взаимосвязей между различными бизнесами одной диверсифицированной фирмы, что описывается понятием «синергии».

Прочитав эту главу, вы сможете:

- оценить факторы, повлиявшие на диверсификацию в прошлом, и нынешнюю тенденцию «изменения фокуса»;
- идентифицировать условия, при которых диверсификация создает стоимость для акционеров, и в частности оценить потенциал для распределения и передачи ресурсов и способностей внутри диверсифицированной фирмы;
- определить относительные достоинства диверсификации и стратегических альянсов с точки зрения использования взаимосвязей между различными бизнесами;
- распознать организационные и управленческие проблемы, вызванные диверсификацией, и понять, почему диверсификация так часто не способна принести ожидаемых выгод.

ТЕНДЕНЦИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НА ПРОТЯЖЕНИИ ДЛИТЕЛЬНОГО ВРЕМЕНИ

Для того чтобы заложить фундамент для анализа решений относительно диверсификации, давайте начнем с исследования факторов, которые повлияли на стратегии диверсификации в прошлом.

ПОСЛЕВОЕННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

В гл. 13 мы увидели, как начиная с середины XIX столетия развитие современной корпорации привело к расширению географического, вертикального и продуктового охвата. С 1950 по 1980 г. диверсификация — проникновение компаний на различные товарные рынки — была особенно важным источником корпоративного роста. Исследование, проведенное в Гарвардской школе бизнеса, продемонстрировало тенденции к диверсификации крупнейших корпораций США.[1] Со временем число компаний, занимающихся одним-единственным направлением бизнеса, среди лучших компаний «Fortune 500» неуклонно снижалось, тогда как число максимально диверсифицированных компаний, занимающихся связанными и не связанными друг с другом направлениями бизнеса, увеличивалось (табл. 15.1). Подобные тенденции отмечались также в Европе (табл. 15.2) и в Японии.[2] 1960-е и 1970-е гг. стали пиком стремительного роста диверсификации, сопровождавшейся волной слияний и поглощений несвязанных друг с другом компаний и появлением новой формы корпорации — конгломерата, представленного в США *ITT*, *Textron* и *Allied-Signal*, а в Великобритании — *Hanson*, *Slater-Walker* и *BTR*.

Диверсификация 1960-х и 1970-х гг. была следствием нескольких факторов. В гл. 13 рассказывалось о развитии организационных форм и методов управления, которые вызвали снижение внутренних административных затрат по сравнению с трансакционными издержками на рынках. Одним из самых важных нововведений стала мультидивизиональная структура, которая позволила компаниям добавлять новые отдельные подразделения, не перегружая при этом управление корпорацией. Бездумное увлечение «наукой управления» привело к широкому распространению представлений, в соответствии с которыми руководители не нуждаются в отраслевом опыте и не должны ограничиваться рамками отрасли, выбирая подходящие структуры, системы и методы принятия решений. Профессиональные менеджеры управляют диверсифицированными корпорациями, применяя обычные инструменты финансового контроля, методы оценки инвестиций, системы стимулирования и методы анализа бизнес-портфеля.[3]

Большое значение придавали и корпоративным целям. С 1950-х до начала 1980-х гг. главной задачей крупных корпораций был рост, а не прибыльность. В благоприятном послевоенном экономическом климате прибыль было получить легко, а акционеры отличались ленью, что позволяло генеральным исполнительным директорам многих корпораций предаваться необузданному созданию империй.

ИЗМЕНЕНИЕ ФОКУСА ПОСЛЕ 1980-Х ГГ.

В начале 1980-х гг. в тенденции диверсификации произошли резкие изменения. С 1980 по 1990 г. средний индекс диверсификации для «Fortune 500» уменьшился с 1,00 до 0,67.[4] В конце 1980-х гг. в неприбыльные «неглавные» направления бизнеса перестали делать инвестиции, и множество диверсифицированных компаний пали жертвой рейдерства.[5] Несмотря на то что в 1980-е гг. деятельность по

Таблица 15.1. Изменения в стратегиях диверсификации компаний «Fortune 500», 1949–1974 гг.

Виды компаний	1949 г., %	1954 г., %	1959 г., %	1964 г., %	1969 г., %	1974 г., %
Компании, занимающиеся одним-единственным направлением бизнеса	42,0	34,1	22,8	21,5	14,8	14,4
Вертикально интегрированные компании	12,8	12,2	12,5	14,0	12,3	12,4
Компании, имеющие несколько доминирующих направлений бизнеса	15,4	17,4	18,4	18,4	12,8	10,2
Компании, занимающиеся несколькими связанными друг с другом направлениями бизнеса	25,7	31,6	38,6	37,3	41,4	42,3
Компании, занимающиеся несколькими не связанными друг с другом направлениями бизнеса	4,1	4,7	7,3	8,7	18,7	20,7
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ПРИМЕЧАНИЕ: компании, занимающиеся одним-единственным видом бизнеса, более 95% своих продаж осуществляют за счет основного бизнеса. Вертикально интегрированные компании более 70% своих продаж осуществляют за счет вертикально связанных фирм. Компании, имеющие несколько доминирующих направлений бизнеса, от 70 до 95% своих продаж осуществляют за счет основного бизнеса. Компании, занимающиеся несколькими связанными друг с другом направлениями бизнеса, более 70% своих продаж производят за счет связанных друг с другом бизнесов. Компании, занимающиеся несколькими не связанными друг с другом направлениями бизнеса, выполняют менее 70% своих продаж за счет не связанных друг с другом направлений бизнеса.

ИСТОЧНИК: Richard P. Rumelt, «Diversification Strategy and Profitability», Strategic Management Journal, 3 (1982): 359–370. Воспроизводится с разрешения издательства John Wiley & Sons Limited.

поглощению была чрезвычайно затруднена — были приобретены активы на сумму приблизительно $1,3 трлн, включая 113 членов «Fortune 500», — только 4,5% поглощений, произведенных в 1980-е гг., не были связаны с диверсификацией.[6] Прекращение инвестирования в не связанные друг с другом направления бизнеса обычно сопровождалось реструктуризацией, ориентированной на небольшое число тесно связанных друг с другом направлений бизнеса.[7]

Эта тенденция к специализации является результатом трех основных факторов: ориентации руководства фирм на капитализацию, а не на рост; усиления нестабильности окружающей деловой среды и новых идей относительно корпоративной стратегии и природы фирмы.

Акцент на повышение стоимости компании

Силы, заставляющие компании сужать сферу своей деятельности, были рассмотрены в гл. 13. Если говорить о продуктовом диапазоне, то решающим фактором, влияющим на отказ от диверсификации и фокусирование на базовых направлениях бизнеса, стало то, что корпорации сместили акцент с роста на прибыльность. Этот упор на прибыльность был обусловлен несколькими факторами. Экономические спады и скачки цен и процентных ставок в середине 1970-х и начале 1980-х гг. и в 1989–1990 гг. наглядно показали неадекватность прибыльности многих крупных диверсифицированных корпораций. Вторым фактором стало усиление давления на руководство компаний со стороны акционеров и финансовых рынков. Активность акционеров была вызвана активностью институциональных акционеров, в частности пенсионных фондов, например Пенсионной системы государственных служащих Калифорнии. В результате этого давления усилилось влияние независимых членов советов директоров, а некоторые постоянные члены правлений лишились своих мест. Положение топ-менеджеров стало ненадежным, среди высшего руководства наметилась текучесть кадров. В 2000 г. 39 из 200 лучших американских компаний сменили своих генеральных исполнительных директоров (по сравнению с 23 в 1999 г.).

Таблица 15.2. Изменения в стратегиях диверсификации крупнейших европейских компаний, 1950–1993 гг.

	1950 г., %	1960 г., %	1970 г., %	1983 г., %	1993 г., %
Франция					
Единственный бизнес	45	35	20	24	20
Доминирующий бизнес	18	22	27	11	15
Связанные друг с другом направления бизнеса	31	36	41	53	52
Не связанные друг с другом направления бизнеса	5	5	9	12	14
Германия					
Единственный бизнес	37	27	27	18	13
Доминирующий бизнес	22	24	15	17	8
Связанные друг с другом направления бизнеса	31	38	38	40	48
Не связанные друг с другом направления бизнеса	9	11	19	25	32
Великобритания					
Единственный бизнес	24	18	6	7	5
Доминирующий бизнес	50	36	32	16	10
Связанные друг с другом направления бизнеса	27	48	57	67	62
Не связанные друг с другом направления бизнеса	—	—	6	11	24

ПРИМЕЧАНИЯ: 1. Некоторые общие итоги в колонках не равняются 100% из-за округления. 2. Классификация фирм в соответствии со стратегиями согласована для каждой страны в разные периоды, но не согласована для разных стран.

ИСТОЧНИКИ: R. Whittington, M. Mayer, and F. Curto, «Chandlerism in Post-war Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the UK, 1950–1993», Industrial and Corporate Change 8 (1999): 519–550. Более ранние исследования уточнены по данным в работе: D. Channon, The Strategy and Structure of British Enterprise (Cambridge: Harvard University Press, 1973) and G. Dyas and H. Thanheiser, The Emerging European Enterprise (London: Macmillan, 1976).

В числе смещенных со своих постов оказались Дуглас Айвестер из компании *Coca-Cola*, Майкл Хоули из компании *Gillette*, Дарк Джейгер из *Procter & Gamble* и Жак Нассер из *Ford*.[8]

В 1980-х гг. волна рейдерства стала ключевым компонентом на более активном рынке корпоративного контроля. Там, где руководители компании наносили урон акционерной стоимости, корпоративные рейдеры видели возможность воспользоваться заемными средствами для выкупа контрольного пакета акций, а затем выгнать старое руководство и взять на работу новое, которое пойдет по пути жесткого реструктурирования. Взятие под свой контроль и управление в 1989 г. компанией *Kohlberg Kravis Roberts* табачного и продовольственного гиганта *RJR Nabisco* стоимостью в $25 млрд продемонстрировало, что даже крупнейшие американские компании не были застрахованы от поглощения.[9] В результате малоэффективные гигантские корпорации были вынуждены приступить к реструктурированию прежде, чем за них возьмутся специалисты по рейдерству. Во главе тенденции по ослаблению диверсификации и даже полного отказа от нее встали такие компании, как *ITT*, *AT&T*, *Tenneco* и *General Mills* в США, *Hanson*, *Philips*, *BTR*, *ICI* и *Metallgesellschaft* в Европе. Дополнительным стимулом к закрытию «неосновных» бизнесов стало решение фондовой биржи заменить «премию за конгломерат» 1970-х гг. на «скидку за конгломерат» — рыночное доказательство того, что целое было меньше, чем сумма его частей.

Нестабильность и трансакционные издержки

В гл. 13 мы отмечали, что относительные издержки на осуществление трансакций внутри фирм и на рынках зависят от условий среды, в которой фирмы оперируют. Административные иерархические системы очень эффективно, с точ-

ки зрения издержек, осуществляют рутинные трансакции, однако в условиях неустойчивости гнет ответственности за принимаемые решения, давящий на высшее руководство, ведет к напряжению, неэффективности и запаздыванию. Если говорить о реакции на динамичные рыночные условия, то профильные компании будут, по всей вероятности, гораздо быстрее реагировать, чем крупные диверсифицированные корпорации, где изменения стратегии и предложения об инвестициях нуждаются в одобрении на уровне подразделения и корпорации в целом. Чем больше скорость изменений на внешних рынках, тем большие ограничения накладываются на корпоративное планирование и системы бюджетирования диверсифицированных корпораций. В то же самое время внешние рынки факторов производства становятся все более и более эффективными с точки зрения затрат. На тенденцию к ограничению роста своего бизнеса, которая проявилась в некоторых диверсифицированных компаниях, повлияла идея о том, что эти фирмы могли бы лучше использовать возможности роста, непосредственно оперируя на внешних рынках финансов, человеческих ресурсов и технологий.

Эта тенденция изменения фокуса в Азии и Латинской Америке проявляется не так явно, как в Северной Америке и Европе. В этих регионах в национальных экономиках продолжают доминировать крупные конгломераты — *Samsung* и *Hyundai* — в Южной Корее, *Tata Group* — в Индии, *Charoen Pokphand* — в Таиланде, *Swire Pacific* и *Hutchinson Whampoa* — в Гонконге, *Lippo* — в Индонезии и *Keppel Group* — в Сингапуре. Одной из причин сохранившегося господства крупных конгломератов в странах с развивающимися рынками могут быть более высокие трансакционные затраты, связанные с менее развитыми рынками финансов, информации и трудовых ресурсов, что обещает диверсифицированным компаниям большие преимущества по сравнению с более специализированными конкурентами.[10]

Тенденции в управленческом мышлении

Новые идеи относительно корпоративной стратегии также повлияли на модели корпоративного развития. В этом случае высказывалось гораздо меньше уверенности относительно применимости общего набора принципов и методов управления к многочисленным и разнообразным бизнесам и больше внимания уделялось роли ресурсов и производительности в установлении конкурентного преимущества. Это стимулировало фирмы сосредоточиться на своих главных сильных сторонах в ресурсах и способностях и избегать опасности «размазать себя слишком тонким слоем». Если использование базовых ресурсов и способностей требует диверсификации на новых продуктовых рынках, этот процесс осуществляется посредством заключения договоров о сотрудничестве с другими компаниями, а не за счет внутренней диверсификации или неприкрытого поглощения.

Это не означает, что идеи относительно синергии, возникающей вследствие операционной деятельности на множестве продуктовых рынков, оказались нежизнеспособными. Действительно, в последние годы наблюдается постоянный интерес к экономии за счет широты сферы деятельности и к возможности переноса ресурсов и способностей из одной отрасли в другую. Самое важное изменение состоит в том, что стратегический анализ стал намного точнее описывать условия, при которых диверсификация может помочь создавать стоимость на основе многопрофильной деятельности. Тесной взаимосвязи между фирмами оказывается уже недостаточно, так как ключом к созданию стоимости становится способность диверсифицированной фирмы делиться ресурсами и передавать производственные звенья более эффективно, чем это позволяют альтернатив-

ные варианты соглашений, при которых дополнительные затраты на управление не превышают созданной стоимости. На рис. 15.1 показаны некоторые основные события, происшедшие в стратегии диверсификации за последние 40 лет.

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

В основе диверсификации лежат три главные цели: рост, снижение риска и прибыльность. Как мы увидим далее, хотя рост и снижение риска остаются серьезными основаниями для диверсификации, они, как правило, не согласуются с задачей приумножения стоимости компании.

РОСТ

Мы отметили, что важным фактором изменений тенденции диверсификации в послевоенный период была переориентация корпоративных целей. Насколько статус, безопасность и власть менеджеров тесно связаны с размером предприятия, которым они управляют, настолько же серьезны основания ожидать, что менеджеры будут стремиться к *росту* за счет прибыльности. Подобные тенденции подкрепляются тем фактом, что зарплаты топ-менеджеров чаще непосредственно коррелируют с размером компании, а не ее прибыльностью.

В фирмах в отраслях, переживающих стадию угасания, нежелание менеджеров к сокращению фирмы делает ее диверсификацию особенно привлекательной. Так, диверсификация табачных и нефтяных компаний в 1970-х и 1980-х гг. была вызвана опасениями относительно снижения продаж на внутренних рынках; при этом никого не пугал тот факт, что диверсификация была менее выгодна отрасли и влияла на снижение стоимости.[11] Склонность менеджеров стремиться к росту в ущерб прибыльности — это один из аспектов агентской *проблемы*, которую мы уже обсуждали в гл. 6.

Способность топ-менеджеров преследовать иные, нежели прибыльность, цели, ограничена двумя основными факторами. Во-первых, в течение длительного периода фирма должна получить доход на инвестированный капитал, превышающий понесенные затраты, — в противном случае она не сможет добыть капитал, необходимый для замены активов. Во-вторых, если менеджеры приносят прибыльность в жертву другим целям, они рискуют потерять свои рабочие места либо из-за протестов акционеров, либо в результате того, что их фирма будет поглощена другой. Это объясняет, почему компании продают свои диверсифицированные бизнесы, когда их независимости угрожает заявка на приобретение контрольного пакета акций или падение прибыльности, привлекающее потенциальных хищников.[12]

СНИЖЕНИЕ РИСКА

Второй мотив для диверсификации — это желание распределить риски. Чтобы изолировать влияние диверсификации на риск, очень полезно учесть «чистую», или «конгломератную», диверсификацию, при которой отдельные бизнесы принадлежат одному владельцу, но поскольку они не связаны друг с другом, их индивидуальные денежные потоки остаются неизменными. Пока денежные потоки различных бизнесов скоррелированы не полностью, различия между денежными потоками комбинированных бизнесов меньше, чем средний показатель различий потока между отдельными бизнесами. Таким образом, диверсификация уменьшает риск. Но означает ли это, что снижение риска создает стоимость? Мы должны принять во внимание тот факт, что инвесторы владе-

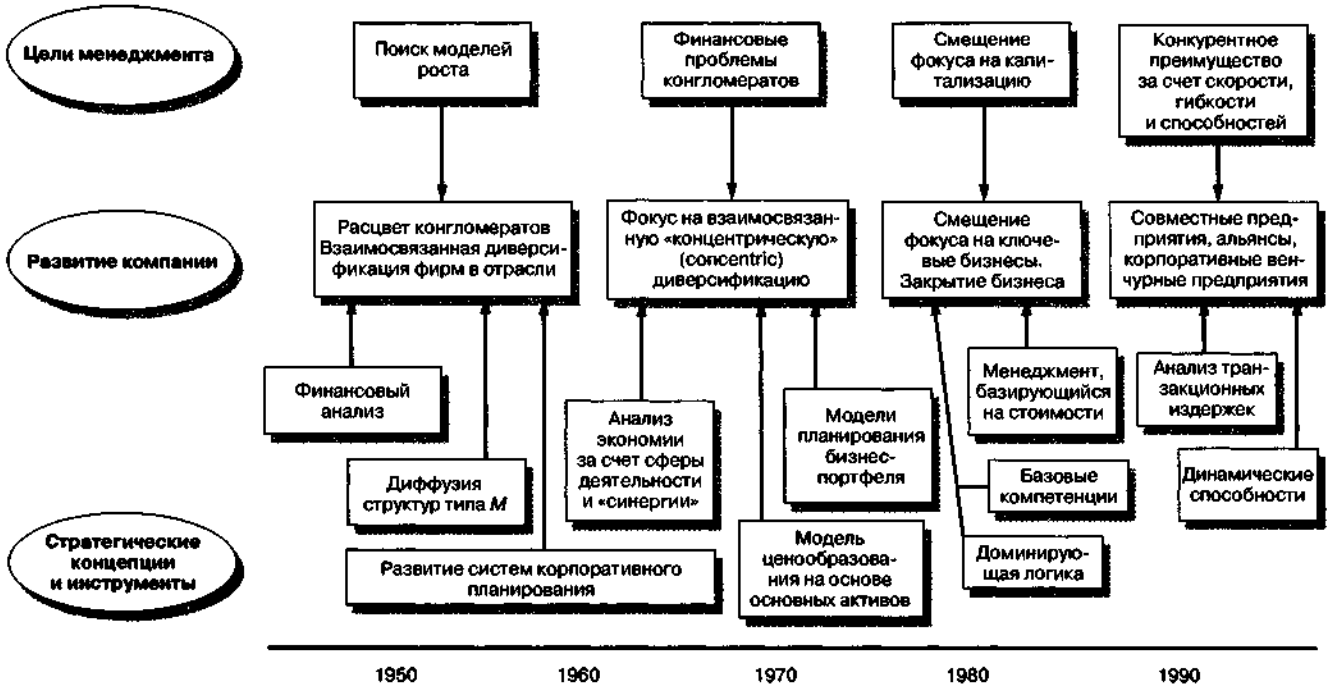


РИСУНОК 15.1

Диверсификация: эволюция в мышлении и практике управления

ют диверсифицированными портфелями. Если это так, то какое потенциальное преимущество они могут получить от диверсификации компании? Единственное возможное преимущество состоит в том, что фирма может быть диверсифицирована дешевле, чем это бы сделали независимые инвесторы. На самом деле наблюдается прямо противоположное: трансакционные издержки акционеров на диверсификацию их портфелей гораздо ниже, чем трансакционные издержки фирм, диверсифицирующихся путем поглощений. Мало того что фирма-покупатель несет огромные затраты на услуги инвестиционных банков и юрисконсультов — она также должна предоставить оплату за поглощение, чтобы получить контроль над независимой компанией.

Модель ценообразования на основе основных активов представляет собой формализованное выражение этого аргумента. Эта теория утверждает, что риск, имеющий отношение к определению цены ценной бумаги, является не суммой рисков (колебаний) дохода ценной бумаги, а *систематическим риском*, который представляет собой часть от колебаний дохода и коррелирует с совокупным рыночным риском. Систематический риск измеряется *бета-коэффициентом* ценной бумаги. Диверсификация корпорации не уменьшает систематического риска: если три отдельные компании принадлежат одному и тому же собственнику, то при отсутствии любых других изменений бета-коэффициент объединенной компании является просто взвешенным средним бета-коэффициентов составляющих компаний. Следовательно, сам по себе акт попадания различных бизнесов в руки одного собственника не создает акционерной стоимости за счет снижения риска.[13]

В общем, эмпирические исследования подтверждают отсутствие выгод для акционеров от диверсификации, которая просто объединяет независимые фирмы. Исследования конгломератов в Соединенных Штатах показали, что доходы их акционеров с учетом риска не выше тех, которые предлагают взаимные фонды или сбалансированные портфели узкопрофильных компаний.[14] Еще одно исследование показало, что несвязанная диверсификация не снижает ни систематического, ни несистематического риска, хотя согласованная диверсификация тесно связанных друг с другом бизнесов действительно снижает и тот и другой риск.[15]

Следовательно, до тех пор пока рынки ценных бумаг сохраняют свою эффективность, диверсификация, единственная цель которой состоит в распределении рисков, не будет приносить выгоду акционерам. Однако распределение рисков посредством диверсификации может принести пользу остальным заинтересованным сторонам. Если цикличность получения фирмой прибыли сопровождается циклической занятостью, то до тех пор, пока работники могут переходить из одного бизнеса фирмы в другой, они получают выгоду благодаря способности диверсификации сглаживать колебания объема выпускаемой продукции. По всей видимости, менеджеры испытывают некоторый энтузиазм по поводу выгод от диверсификации при распределении рисков. В основе их мотивации по избежанию риска лежит желание защитить свою независимость и свои рабочие места. Даже временные спады в уровне прибыли могут породить беспокойство среди биржевых аналитиков и держателей акций. Спады могут временно сделать компанию зависимой от финансовых рынков по причине возможности займов и проведения сделок по захвату предприятия.

Как только мы переходим к рассмотрению риска банкротства, возникают особые проблемы. Что касается минимально прибыльной (marginally profitable) фирмы, то диверсификация может помочь ей избежать циклических колебаний прибыли, которые подталкивают ее к банкротству. Однако было показано, что диверсификация, снижающая риск банкротства, выгодна держателям корпоративного долга, а не держателям капитала (акций — equity). Снижение рис-

ка, которое диверсификация обеспечивает обладателям облигаций, является *эффектом взаимного страхования* (*coinsurance effect*).[16] Менеджеры и другие служащие, по всей видимости, чрезвычайно сильно заинтересованы в любой стратегии, которая уменьшает риск банкротства.

Существуют ли обстоятельства, при которых снижение несистематического риска может создать акционерную стоимость? Если фирма может получить экономию от самофинансирования инвестиций, а не от обращения на внешние рынки капитала, то тогда стабильность денежного потока фирмы, обусловленного диверсификацией, может укрепить ее независимость от внешних рынков капитала. Если говорить об *Exxon Mobil*, *BP* и других ведущих нефтяных компаниях, то одна из выгод восходящего расширения (extending across upstream) (разведка и добыча нефти) и нисходящего расширения (extending across downstream) (нефтеочистка и маркетинг), а также расширения в сферу химических реактивов заключается в том, что отрицательная корреляция доходов от этих бизнесов увеличивает общую стабильность денежных потоков компаний. Это, в свою очередь, расширяет возможности компаний делать огромные рискованные инвестиции в офшорную добычу нефти, трансконтинентальные трубопроводы и производство по сжижению природного газа.

ПРИБЫЛЬНОСТЬ

Если мы вернемся к предположению о том, что корпоративная стратегия должна быть ориентирована на удовлетворение интересов акционеров, каковы последствия стратегии диверсификации? Мы уже говорили о двух источниках повышения прибыльности: привлекательности отрасли и конкурентном преимуществе. Фирмам, обдумывающим возможность диверсификации, Майкл Портер предлагает использовать три «жизненно важных теста» при решении вопроса о создании акционерной стоимости с помощью диверсификации:

1. *Тест на привлекательность отрасли.* Выбранные для диверсификации отрасли должны быть структурно привлекательными или обладать способностью стать таковыми.
2. *Тест на затраты входа.* Затраты на организацию нового производства не должны поглощать всю будущую прибыль.
3. *Тест на приращение благосостояния.* Либо новая бизнес-единица должна получить конкурентное преимущество благодаря своей связи с корпорацией или корпорация — благодаря своей связи с бизнес-единицей.[17]

Тесты на привлекательность отрасли и затраты входа

Самый важный момент в «жизненно важных тестах» Портера заключается в том, чтобы понять, что привлекательности отрасли самой по себе недостаточно. Хотя диверсификация — это средство получить доступ к гораздо более привлекательным инвестиционным возможностям по сравнению с теми, которыми фирма располагает в своей собственной отрасли, фирма сталкивается с проблемой вхождения в новую отрасль. Второй тест, *на затраты входа*, подчеркивает тот факт, что привлекательность новой отрасли для фирмы, уже утвердившейся в своей собственной отрасли, может быть совершенно иной, нежели для фирмы-новичка, стремящейся войти в нее. Такие отрасли, как фармацевтика, управленческий консалтинг или инвестиционное банковское дело, обещают прибыльность выше средних показателей, но это происходит потому, что они защищены барьерами на входе. У фирм, стремящихся заняться банковскими инвестициями или производством лекарственных препаратов, есть выбор. Они могут вступить в отрасль,

поглотив уже действующую в ней фирму; в этом случае блестящие перспективы прибыли в отрасли отражает не только рыночная цена приобретаемой фирмы, но и цена поглощения, которую должна заплатить фирма-покупатель, чтобы приобрести контроль над своей покупкой, и которая составляет 25–50% рыночной цены.[18] В альтернативном варианте развития событий войти в отрасль можно, учредив новое корпоративное предприятие. В этом случае фирма, вставшая на путь диверсификации, наталкивается на входные барьеры, защищающие отрасль. Это обычно сопряжено с высокой степенью риска и низкими доходами в течение длительного периода.[19]

Тест на увеличение благосостояния

Третий критерий успешной диверсификации Портера — тест на увеличение благосостояния — затрагивает базовый аспект конкурентного преимущества: если две фирмы, производящие различные товары, становятся собственностью одного предприятия и подпадают под его контроль, есть ли какая-нибудь веская причина для того, чтобы они стали более прибыльными? Диверсификация обладает потенциальной возможностью усиливать конкурентное преимущество диверсифицированного бизнеса, исходного базового бизнеса или обоих бизнесов. Объединение различных бизнесов, оперирующих в областях отдельных, но связанных друг с другом товаров, может увеличить конкурентные преимущества бизнесов и приобретенной компании, и компании-покупателя. Рассмотрим несколько примеров:

- При поглощении *Quaker Oats* компания *PepsiCo* исходила из того, что объединение ее бизнеса производства закусок *FritoLay* с бизнесом по производству хлопьев для завтрака *Quaker Oats* обеспечит экономию на производстве, расширит маркетинговые способности и усилит сбыт благодаря более тесным отношениям с супермаркетами. Объединение бизнесов по производству безалкогольных напитков «Pepsi-Cola» и «Tropicana» компании *Pepsi* с производством «Gatorade» компании *Quaker* должно было дать экономию на дистрибуции и улучшить бренд-менеджмент (управление торговой маркой).
- Когда компания *J.P. Morgan* поглотила *Bank One*, предполагалось, что это усилит конкурентное преимущество обеих компаний. Инвестиционные банковские операции *J.P. Morgan* должны были получить доступ к сети обслуживания физических лиц *Bank One*, в то время как *Bank One* оказывался в выигрыше благодаря богатым физическим и корпоративным клиентам *Morgan*. Кроме того, объединение головных офисов банков привело бы к существенному снижению издержек.

Тем не менее, хотя эксплуатация взаимосвязей между различными бизнесами может обладать значительным потенциалом создания стоимости, практические трудности, связанные с использованием этих возможностей, делают диверсификацию минным полем для корпораций. Давайте подробно рассмотрим эти проблемы.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА ОСНОВЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Если основной источник создания стоимости на основе диверсификации — это связи между различными бизнесами, то каковы же эти связи и каким образом их можно использовать? Как мы увидим далее, основной способ, посредством

которого диверсификация создает конкурентное преимущество, — это распределение ресурсов и способностей среди различных бизнесов. Прежде чем рассматривать эти вопросы, давайте сначала изучим то, как диверсификация может усилить рыночную власть фирмы.

РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ

В течение нескольких десятилетий антимонопольные комитеты Соединенных Штатов и Европы исследовали потенциальные способности диверсификации повышать прибыльность и усиливать рыночную власть фирмы. Было установлено, что крупные диверсифицированные компании могут реализовать рыночную власть посредством четырех механизмов:

- *Временное снижение цены с целью вытеснения конкурента* (*predatory pricing*). Точно так же, как сильной стороной глобальных корпораций является способность финансировать конкурентные сражения на отдельных рынках посредством взаимного субсидирования, многопрофильные компании могут использовать свой размер и разнообразие, чтобы приструнить и даже вытеснить узкоспециализированных конкурентов с конкретных продуктовых рынков с помощью временного снижения цены до уровня ниже уровня затрат конкурентов. В декабре 2003 г. компания *AOL France* обвинила *France Telecom* в хищническом ценообразовании (во временном снижении цен с целью вытеснения конкурента) и в предоставлении услуг в сфере ISP с помощью ее филиала *Wanadoo*.[20]
- *Создание пулов*. Более непосредственный способ, с помощью которого диверсифицированная фирма может распространить свою монополию с одного рынка на другой, связанный с первым, рынок, заключается в том, чтобы объединить два товара в один пакет. Министерство юстиции США возбудило против компании *Microsoft* дело, обвинив ее в том, что она злоупотребила своей монопольной властью в области операционных компьютерных систем, объединив веб-браузер «Explorer» с операционной системой «Windows», и уничтожила таким образом лидерство компании *Netscape*, изначально существовавшее на этом рынке.[21]
- *Встречные закупки* (*reciprocal buying*). Диверсифицированная компания может увеличить свою долю на рынке посредством договоров о встречных закупках. Это означает, что при совершении закупок фирма отдает предпочтение тем организациям, которые являются лояльными покупателями продукции остальных бизнесов конгломерата. Хотя соглашения о встречных закупках были достаточно рискованными в случае нескольких слияний,[22] они обладают наибольшим потенциалом на развивающихся рынках тех стран, где в секторах бизнеса доминируют несколько крупных конгломератов.
- *Взаимное сдерживание* (*mutual forbearance*). Корвин Эдвардс утверждает, что:

> Когда одно крупное предприятие-конгломерат конкурирует с другим, они, скорее всего, будут сталкиваться на многих рынках. Частые контакты могут притупить конкуренцию. Возможность получения преимущества на одном рынке вследствие ожесточенной конкуренции может уравновешиваться ответными карательными действиями конкурентов на других рынках. Каждый конгломерат может принять политику «Живи сам и дай жить другим», предназначенную для стабилизации всей структуры конкурентных отношений.[23]

Теория игр позволяет осуществить более строгий анализ взаимного сдерживания с помощью моделирования *конкуренции разнообразных фирм на множестве рынков* (*multimarket competition*). При повторяющейся игре, участники которой встречаются на многих рынках, компании, скорее всего, будут удерживаться от агрессивных действий на любом из этих рынков из страха вызвать широкомасштабные военные действия.[24] Именно такое поведение будет наиболее вероятным для компаний, которые встречаются на разных географических рынках одного и того же товара или услуги, например в индустрии авиаперевозок[25], хотя эти же тенденции могут проявляться и тогда, когда на разных товарных рынках встречаются диверсифицированные компании.[26]

ЭКОНОМИЯ ЗА СЧЕТ ШИРОТЫ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Самый общий аргумент относительно выгод диверсификации делает акцент на *экономии за счет широты сферы деятельности* при наличии общих ресурсов:

> **Экономия за счет широты в сфере деятельности возникает всякий раз, когда происходит снижение издержек благодаря использованию какого-либо ресурса в нескольких видах деятельности, осуществляемых в сочетании друг с другом, а не по отдельности.[27]**

Экономия за счет широты сферы деятельности существует по тем же причинам, что и экономия на масштабе производства. Главное различие состоит в том, что эффект от масштаба имеет отношение к снижению издержек за счет увеличения масштаба производства одного-единственного товара, а экономия за счет широты сферы деятельности — это снижение издержек благодаря увеличению объема выпуска нескольких видов продукции. Природа экономии за счет широты сферы деятельности варьирует для различных типов ресурсов и способностей.

Материальные ресурсы

Такие материальные ресурсы, как сети дистрибуции, системы информационных технологий, торговые агенты и исследовательские лаборатории, обеспечивают экономию за счет широты сферы деятельности благодаря тому, что устраняют дублирование деятельности различных направлений бизнеса посредством создания единого общего подразделения. Чем больше постоянные издержки по этим позициям, тем больше будет связанная с ними экономия за счет широты сферы деятельности. Проникновение компаний кабельного телевидения на рынок телефонных услуг, а телефонных компаний — на рынок кабельного телевидения базируется на желании распределить затраты сетей и систем оплаты счетов среди максимально большого объема бизнесов. С момента приватизации *British Gas*, бывшей некогда монопольным поставщиком газа, эта компания диверсифицировала свою деятельность в сферу поставок электроэнергии, кабельной телефонной связи, мобильной связи, широкополосной интернет-связи, охранных систем, страхования домашнего имущества и ремонта бытовых приборов.

Экономия за счет широты сферы деятельности возникает также благодаря централизованному оказанию корпоративным центром различным бизнесам административных и вспомогательных услуг. В диверсифицированных компаниях бухгалтерский учет, юридические услуги, связи с правительством и информационные технологии, как правило, централизованы, зачастую с помощью

общих обслуживающих организаций, которые предоставляют административные и технические услуги производственным бизнесам. Сокращение расходов наблюдается и в результате централизации исследовательской деятельности в корпоративных исследовательских лабораториях. В аэрокосмической промышленности способность таких ведущих американских компаний, как *Boeing*, *Honeywell* и *United Technologies*, распределять расходы на исследования между военной и гражданской продукцией обеспечила этим компаниям преимущество по сравнению с зарубежными конкурентами, у которых ограничен доступ к крупным контрактам с министерством обороны.[28] Экономия за счет широты сферы деятельности имеет место и в финансах. Объединив промышленную компанию с компанией, предоставляющей финансовые услуги, *General Electric* снизила стоимость инвестиций для обеих компаний.

Неосязаемые ресурсы

Такие неосязаемые ресурсы, как бренды, репутация корпорации и технологии открывают возможности для экономии за счет расширения сферы деятельности прежде всего благодаря способности передавать их из одной сферы деятельности в другую с минимальными предельными издержками.[29] Когда компания создала прекрасную репутацию бренду на одном конкретном товаре, появляется сильный стимул ввести родственные товары, которые смогут воспользоваться этим же капиталом бренда. Компания *Starbucks* использовала силу своего бренда, чтобы предложить мороженое «Starbucks», бутилированные напитки «Starbucks Frappacino» и «DoubleShot» и бытовые кофеварки эспрессо «Starbucks Barista».

Организационные способности

Организационные способности также можно перемещать внутри диверсифицированной компании. Например:

- *LVMH* – крупнейший в мире и самый диверсифицированный поставщик предметов роскоши известных торговых марок. Отличительной способностью этой фирмы является управление брендами класса люкс. Эта способность включает в себя анализ рынка, рекламу, стимулирование сбыта, управление розничными продажами и гарантию качества. Эти способности выражены у компаний *Louis Vuitton* (аксессуары и кожаные изделия); *Hennessey* (коньяк); *Moet et Chandon*, *Dom Perignon*, *Verve Cliquot*, *Krug* (шампанское); *Celine*, *Givenchy*, *Kenzo*, *Dior*, *Guerlain* и *Donna Karan* (модная одежда и парфюмерия); *TAG Heuler* и *Chaumet* (наручные часы); *Sephora* и *La Samaritaine* (розничная торговля) и еще у 25 компаний с известными брендами;
- первоначально *Sharp Corporation* была создана для производства товаров из металла и ручек *Ever Sharp Pencil*; затем она развила у себя способности к миниатюризации электроники и предложила широкий спектр инновационных товаров, в том числе первый в мире транзисторный калькулятор (1964 г.), первый карманный калькулятор с жидкокристаллическим монитором (1973 г.), цветные телевизоры с жидкокристаллическим монитором, личный органайзер (начиная со злополучного «Apple Newton» в 1993 г.), интернет-видеокамеры (Internet Viewcams), портативные ноутбуки и мобильные телефоны «3G».

Одним из самых важных факторов, влияющих на эффективную деятельность диверсифицированных корпораций, являются общие способности к управлению на корпоративном уровне. Рассмотрим пример *General Electric*. В эпоху

развала конгломератов *GE* демонстрирует удивительно стабильные финансовые результаты. Хотя она обладает прекрасными технологическими и операционными способностями в бизнесе, базовые способности корпорации проявляются все же на корпоративном уровне. Они включают способность мотивировать и воспитывать менеджеров компании, великолепное стратегическое и финансовое управление, сочетающее в себе децентрализованное принятие решений с сильным централизованным контролем, и способность к управлению международными экономическими отношениями. Все это справедливо и для компании *3M*. Хотя способности *3M* в технических ноу-хау, разработке новых изделий и международном маркетинге распределены по отдельным направлениям бизнеса, именно корпоративные способности к управлению и системы, посредством которых они реализуются, позволяют сохранять, координировать и модернизировать конкурентные преимущества этой компании.[30]

ЭКОНОМИЯ ЗА СЧЕТ ИНТЕРНАЛИЗАЦИИ ТРАНСАКЦИЙ

Хотя экономия за счет широты сферы деятельности позволяет снизить издержки на распределение и передачу ресурсов и способностей, должна ли фирма пойти по пути диверсификации на различные бизнесы, чтобы воспользоваться этой экономией? Конечно, нет. Экономией на ресурсах и способностях за счет широты сферы деятельности можно воспользоваться, просто-напросто продавая или лицензируя использование этих ресурсов или способностей другой компанией. В гл. 11 мы увидели, что фирма может эксплуатировать свою патентованную технологию, лицензируя ее для других фирм. Из гл. 14 мы поняли, как в качестве альтернативы прямому инвестированию, невзирая на государственные границы, лицензируют технологию и торговые марки. Все то же самое можно проделать для эксплуатации ресурсов в различных отраслях. Компания *Harley-Davidson* эксплуатирует свой бренд для широчайшего диапазона товаров. Однако она держится за производство мотоциклов и лицензирует свою торговую марку для изготовителей футболок, одежды, брелоков для ключей, сигарет и украшенного металлическими заклепками кожаного нижнего белья. Компания *Walt Disney* использует огромную стоимость своих торговых марок, авторских прав и персонажей отчасти посредством диверсификации в тематические парки, живой театр, круизные суда и гостиницы и отчасти посредством продажи лицензий на использования этих активов производителями одежды, игрушек, музыки, комиксов, продуктов питания и напитков, а также розничными магазинами, получившими от фирмы *Disney* право на франчайзинг. Доход компании *Disney* от лицензионных платежей и роялти составил в 2003 г. более $2 млрд.

Даже материальные ресурсы можно разделить между различными бизнесами с помощью рыночных трансакций. Владельцы аэропорта и железнодорожной станции используют экономию за счет широкой сферы применения своей собственности не посредством диверсификации в область поставок провизии и ее розничной продажи, а сдавая в аренду места розничным торговцам и ресторанам. Компания *Caterpillar* эксплуатирует экономию за счет широты сферы деятельности в своей сети сбыта запасных частей, поставляя их компаниям *Chrysler*, *Hyundai*, *Hewlett-Packard* и *Siemens*, а не путем диверсификации в более широкий диапазон деталей.[31]

Что определяет, как лучше всего использовать экономию за счет широты сферы деятельности — внутри фирмы, посредством диверсификации или посредством внешних рыночных контрактов с независимыми компаниями?

Решающим фактором здесь является относительная эффективность затрат: каковы транзакционные издержки на заключение рыночных контрактов по сравнению с затратами по управлению экономией за счет широты сферы деятельности на диверсифицированном предприятии? Трансакционные издержки включают в себя затраты на составление договора, ведение переговоров, осуществление мониторинга и реализацию контракта. Расходы на интернализацию состоят из управленческих затрат на создание и координирование диверсифицированного бизнеса.[32]

Давайте вернемся к *Walt Disney Company*. Почему *Disney* предпочитает лицензировать торговые марки «Donald Duck» для производителя апельсинового сока, а не учреждать собственную компанию по производству апельсинового сока? Почему компания *Disney* сама владеет и управляет своими тематическими парками «Disneyland» и «Disney World», а не лицензирует свои торговые марки для независимых компаний-организаторов тематических парков? И почему в случае с токийским Диснейлендом она выбрала лицензионное соглашение с *Oriental Land Company*, которая владеет и управляет «Tokyo Disneyland»?

Это — сложная проблема. Многое зависит от характеристик ресурсов и способностей. Хотя доходы от патентов и брендов зачастую можно эффективно присвоить с помощью лицензирования, комплексные общие способности к управлению практически невозможно эксплуатировать посредством рыночных контрактов. У компании *Sony* существует весьма ограниченный диапазон использования своих способностей в разработке новых изделий кроме как в пределах своего собственного бизнеса. Такая же ситуация наблюдается и в случае компании *Berkshire Hathaway* и ее навыков идентифицировать привлекательных кандидатов на поглощение и затем управлять этими компаниями. Чем глубже способности фирмы коренятся в системах управления и культуре организации, тем больше вероятность того, что эти способности можно использовать только внутри самой фирмы. Даже если речь идет о более простых ресурсах, рыночные контракты могут оказаться неэффективными для защиты ценности рассматриваемых ресурсов. Компания *Texaco* предпочла эксплуатировать свою технологию газификации угля внутри компании, создавая свои собственные электростанции, а не стала лицензировать технологию из опасения, что не сможет адекватно защитить свои интересы собственника.

ДИВЕРСИФИЦИРОВАННАЯ ФИРМА В КАЧЕСТВЕ ВНУТРЕННЕГО РЫНКА

Мы видим, что экономия за счет широты сферы деятельности сама по себе не в состоянии адекватно объяснить диверсификацию, поэтому необходимо учитывать трансакционные издержки. Однако их наличие в любом неспециализированном ресурсе дает сокращение издержек за счет диверсификации даже там, где отсутствует экономия за счет широкой сферы деятельности.

Рассмотрим пример финансового капитала. Там, где использование внешних рынков капитала связано со значительными издержками (разница между ставкой процента на заемный капитал и ставкой ссудного процента, стоимостью выпуска ценных бумаг), диверсифицированные компании могут извлечь выгоду из более низкой стоимости капитала, формируя сбалансированный портфель бизнесов, производящих и поглощающих денежные потоки. Главная роль головного офиса корпорации заключается в размещении капитала в различных бизнесах в соответствии с перспективами получения прибыли от различных инвестиционных возможностей. В этом отношении диверсифицированная

корпорация представляет собой внутренний рынок капитала, на котором различные бизнесы конкурируют за инвестиционные фонды.

Некоторые компании управляют очень сложными внутренними финансовыми рынками. С 1985 г. *British Petroleum Finance* управляет финансированием более 50 производственных компаний, использует стандартные функции бухгалтерского учета, осуществляет операции с иностранной валютой, управляет лизингом и осуществляет круглосуточную продажу краткосрочных финансовых инструментов через сеть офисов, расположенных в Лондоне, Нью-Йорке и Мельбурне.[33] Хотя внутренние рынки капитала свободны от мириадов постановлений, повышающих затраты на использование внешних финансовых институтов,[34] в общем внутренние рынки капитала диверсифицированных фирм с большим трудом могут соперничать в эффективности с конкурирующими высокоразвитыми внешними рынками капитала.[35]

Эффективность затрат проистекает также из способности диверсифицированных компаний перемещать сотрудников — особенно менеджеров и технических специалистов — из одного подразделения в другое и меньше полагаться на найм и увольнение. По мере того как компании развиваются и сталкиваются с новыми обстоятельствами, им могут потребоваться совершенно иные навыки управления. Затраты, связанные с наймом сотрудников, включают в себя рекламу, время, затраченное на интервьюирование и отбор, и затраты на услуги агентств, «охотящихся за головами». Затраты на увольнения сотрудников могут быть очень высокими, если необходимо предоставить выходное пособие. Диверсифицированная же корпорация обладает пулом сотрудников и может реагировать на конкретные потребности любого своего бизнеса перемещениями работников внутри корпорации. Помимо того что подобные внутренние перемещения стоят дешевле, они и менее рискованны, поскольку фирма обладает полной информацией о кандидатах на рабочее место. Более широкий спектр возможностей, существующий в диверсифицированной корпорации в результате внутренних перемещений, может привлекать служащих более крупного калибра. Студенты, заканчивающие университеты, активно конкурируют за стартовые места работы в таких диверсифицированных корпорациях, как *Matsushita*, *General Electric*, *Unilever* и *Nestlé* в надежде, что эти компании могут предложить им лучшие карьерные возможности, нежели более специализированные компании.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОРПОРАЦИИ

Важным плюсом собственных рынков капитала и трудовых ресурсов внутри диверсифицированной корпорации является то, что головной офис такой корпорации имеет лучший доступ к информации, чем организации на внешних рынках капитала и рабочей силы. В результате диверсифицированная корпорация может более эффективно, с точки зрения затрат, перераспределять рабочую силу и капитал между своими подразделениями, чем внешние рынки капитала и рабочей силы распределяют трудовые ресурсы и капитал между независимыми компаниями. В случае с капиталом эти информационные преимущества имеют особенно большое значение для новых предприятий. Несмотря на хорошо развитый рынок венчурного капитала в Соединенных Штатах и Европе, риски, связанные с такими предприятиями, обусловлены ограниченной информацией, доступной потенциальным кредиторам и инвесторам. Такая диверсифицированная компания, как *3M* или *Hewlett-Packard*, имеет полный доступ к информации относительно эффективности работы и перспектив каждой бизнес-единицы.

Эти информационные преимущества могут быть еще больше в случае рынка рабочей силы. Главной проблемой найма сотрудников на внешнем рынке труда является не стоимость, а ограниченная информация. Резюме, рекомендации и интервью — плохие показатели того, как неизвестный человек будет выполнять ту или иную работу. Диверсифицированная фирма, перемещающая сотрудников из одного подразделения в другое, имеет доступ к более подробной информации о способностях, характеристиках и прошлой работе каждого из своих сотрудников. Этим информационным преимуществом фирма обладает не только в отношении отдельных сотрудников, но и в отношении групп людей, сотрудничающих в команде. В результате при диверсификации в новый вид деятельности устоявшаяся фирма обладает преимуществом по сравнению с новой фирмой, которая должна собрать команду на пустом месте, обладая скудной информацией относительно индивидуальных способностей ее членов и не имея никакой информации относительно того, насколько эффективно будет сотрудничать группа. В результате в условиях экономики с постоянно возникающими новыми отраслями можно ожидать, что диверсификация существующих фирм сулит некоторые преимущества по сравнению с эксплуатацией новых возможностей новыми предприятиями.[36]

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Мы установили, что при определенных обстоятельствах диверсификация обладает потенциалом создания стоимости компании: там, где она использует экономию за счет широкой сферы деятельности, и там, где трансакционные затраты на рынках ресурсов делают неэффективной эксплуатацию экономии за счет широкой сферы деятельности с помощью рыночных контрактов. Диверсификация, которая стремится уменьшить риск или ориентирована на рост компании, скорее всего будет разрушать стоимость компании. Как эти предположения работают на практике?

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Эмпирическое исследование диверсификации делает акцент на двух основных вопросах: во-первых, насколько эффективно работают диверсифицированные фирмы по сравнению со специализированными и, во-вторых, действительно ли связанные диверсифицированные бизнесы обладают преимуществом в эффективности по сравнению с несвязанными диверсифицированными бизнесами?

Эффективность деятельности диверсифицированных и специализированных фирм

Чем шире спектр инвестиционных возможностей, которые появляются у диверсифицированных компаний, и чем больше они готовы перемещать ресурсы из менее привлекательных отраслей в более привлекательные, тем бо́льшей прибыльности и роста они могут добиться по сравнению со специализированными фирмами. С другой стороны, способность специализированных фирм сосредоточиться на достижении превосходства через ограниченный набор мощностей может дать им конкурентное преимущество по сравнению с диверсифицированными компаниями.

Несмотря на огромное число эмпирических исследований, проведенных за последние 30 лет, не удалось установить никакой логической связи между эффективностью деятельности и степенью диверсификации. Однако существуют

некоторые данные, что с какого-то момента высокий уровень диверсификации связан с падением прибыльности, возможно, из-за проблем, обусловленных уровнем сложности, неизбежным при диверсификации. Что касается британских компаний, то степень диверсификации была связана с повышением прибыльности до определенного момента, после чего дальнейшее усиление диверсификации ассоциировалось с падением прибыльности. Другие исследователи также выявили криволинейную зависимость между диверсификацией и прибыльностью.[37] Точно так же, как большинство исследователей стремятся связать стратегию с эффективностью деятельности, главной проблемой становится разграничение *ассоциации* и *причинной связи*. Если диверсифицированные компании в целом получают более высокие прибыли по сравнению со специализированными фирмами, означает ли это повышение прибыльности за счет диверсификации или то, что фирмы, получающие высокие прибыли, направляют свои денежные потоки в диверсификацию инвестиций?

Очевидно также, что эффект от диверсификации зависит от способа ее проведения. Существует немало свидетельств, указывающих на общую низкую эффективность слияний и поглощений, — для фирмы-покупателя доходы от поглощения на фондовой бирже оказываются явно отрицательными.[38] Слияния и поглощения, затрагивающие компании из различных отраслей, дают особенно плохие результаты.

Самые убедительные доказательства взаимосвязи между диверсификацией и эффективностью деятельности дают инициативы по изменению фокуса бизнеса, предпринимаемые многими североамериканскими и европейскими компаниями. Пример конгломератов, начиная от *ITT* и *Hanson* и заканчивая крупнейшими нефтяными компаниями, табачными и такими машиностроительными компаниями, как *Daimler-Benz*, показывает, что сужение сферы деятельности бизнеса приводит к повышению прибыльности стоимости на фондовой бирже. Маркидес приводит системные данные о прибыльности диверсифицированных компаний на основании отказа от небазовых (смежных) видов деятельности.[39] Это может отражать изменение отношений между диверсификацией и прибыльностью на протяжении длительного времени: усиливающаяся турбулентность бизнес-среды может увеличить затраты на управление сложными диверсифицированными корпорациями. Как уже было отмечено, конечно, вердикт фондовой биржи относительно диверсификации со временем изменился: доходы высокодиверсифицированных фирм оцениваются на рынке с учетом дефицита, а не прибыли, а заявки на взятие под контроль и управление сопровождаются снижением цены на акции компаний, сделавших подобные заявки.[40] В результате диверсифицированные компании стали жертвой рейдеров, стремящихся получить добавленную стоимость за счет разделения диверсифицированных компаний.

Связанная и несвязанная диверсификация

Учитывая важность экономии за счет широкой сферы деятельности на общих ресурсах и способностях, кажется вполне вероятным, что диверсификация в *смежные* отрасли должна быть более выгодна, чем диверсификация в *несмежные области*. Это предположение с самого начала подтверждали эмпирические данные. Румельт обнаружил, что компании, диверсифицированные в те виды деятельности, которые были связаны с их основным бизнесом, были гораздо более прибыльными, нежели те, которые пошли по пути несвязанной диверсификации.[41] В 1982 г. Том Питерс и Роберт Уотерман пришли к такому заключению: «Практически все академические исследования сделали вывод о том, что диверсификация без определения каналов, по которым она будет производить-

ся, является бесплодной попыткой».[42] Это наблюдение послужило основанием для одного из «золотых правил совершенства» Питерса и Уотермана — правила «плотной связи» (stick to the knitting):

> Наше главное открытие просто и ясно. Организации, которые действительно расширяются, но остаются верны своей сфере деятельности (stick very close to their knitting), превосходят все остальные фирмы. Самыми успешными оказываются те компании, которые осуществляют диверсификацию на основе одного-единственного навыка, например на основе технологии изготовления пленок и клеев, как компания *3M*. Второе место по успешности занимает группа компаний, которые проникают в родственные области, например совершают скачок от производства турбин для электростанций к производству реактивных двигателей, как, например, *General Electric*. Наименее успешными, как правило, становятся те компании, которые осуществляют диверсификацию в широком спектре деятельности. Именно в этой группе поглощения, как правило, обречены на провал с самого начала.[43]

Однако есть и другие свидетельства, которые разрушают цельность этой картины. Явное превосходство компаний, диверсифицированных в родственные области, можно было бы объяснить влиянием отрасли и риска.[44] Некоторые исследователи обнаружили даже, что несвязанная диверсификация приносит большую прибыль, чем связанная.[45]

Отсутствие четких различий в эффективности связанной и несвязанной диверсификации вызывает определенное беспокойство. Разобраться в этой запутанной картине помогут два фактора. Во-первых, связанная диверсификация может обеспечить бóльшую потенциальную выгоду, но при этом порождает более сложные управленческие проблемы, которые препятствуют реализации этой потенциальной выгоды. Проблемы, касающиеся управления диверсифицированной корпорацией, рассмотрены в гл. 16. Здесь же достаточно упомянуть, что экономией за счет широкой сферы деятельности вследствие распределения и передачи ресурсов и способностей от одного подразделения диверсифицированной корпорации другому необходимо управлять, а такое управление неизбежно связано с определенными затратами. Во-вторых, в некоторых работах существует путаница при выявлении различий между связанной и несвязанной диверсификацией. Родство (relatedness) касается общих ресурсов и способностей, а не сходства товаров и технологий. Так, производство шампанского и производство багажных сумок явно не являются родственными отраслями, однако всем ясно, что компания *LVMH* осуществляет близкородственную диверсификацию. Давайте рассмотрим эту проблему поподробнее.

ЗНАЧЕНИЕ РОДСТВЕННОСТИ В ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Хотя родственность имеет отношение к потенциальной возможности распределять и передавать ресурсы и способности от одного бизнеса к другому, не существует однозначных критериев, которые позволили бы определить, являются ли две отрасли родственными, — все зависит от компании, проводящей диверсификацию. В эмпирических исследованиях родство отраслей оценивается по сходству технологий и рынков. Это сходство делает упор на родстве на *операционном* уровне — в производстве, маркетинге и дистрибуции — тех видов деятельности, где экономия от обобществления ресурсов невелика и сопряжена с большими управленческими затратами. И наоборот, один из самых важных источников создания стоимости в диверсифицированной фирме — спо-

собность применить общие управленческие возможности, системы стратегического менеджмента и процессы распределения ресурсов между различными бизнесами. Такого рода экономия зависит от наличия *стратегических*, а не *операционных* общих свойств различных бизнесов внутри диверсифицированной корпорации:[46]

- Компания *Berkshire Hathaway* занимается страхованием, кондитерскими магазинами, мебелью, кухонными ножами, ювелирными изделиями и обувью. Несмотря на это разнообразие, выбор всех этих направлений бизнеса был сделан на основе их способности извлечь выгоду из уникального стиля управления корпорацией, разработанного председателем Уорреном Бафеттом и генеральным исполнительным директором Чарльзом Мангером.
- *Virgin Group* Ричарда Брансона охватывает широкий диапазон направлений бизнеса, от авиалиний до свадебных салонов. Тем не менее все эти направления обладают стратегическим сходством: практически все новые компании извлекают выгоду из предпринимательского рвения и опыта Брансона, продают свои товары конечным потребителям и находятся в секторах, открывающих возможности для инновационных подходов к дифференцированию.

Сутью таких связей на стратегическом уровне является способность применять сходные стратегии, процедуры размещения ресурсов и системы контроля в различных направлениях бизнеса корпоративного портфеля. В табл. 15.3 перечислены некоторые стратегические факторы, определяющие сходство направлений бизнеса в отношении к деятельности на уровне корпоративного управления.[47]

Таблица 15.3. Характеристики стратегического родства между бизнесами

Задачи корпоративного управления	Детерминанты стратегического сходства
Размещение ресурсов	Сходные размеры проектов капитальных инвестиций
	Сходная продолжительность инвестиционных проектов
	Сходные источники риска
	Сходные общие управленческие навыки, необходимые для руководителей бизнес-единиц
Формулирование стратегии	Сходные ключевые факторы успеха
	Сходные стадии жизненного цикла отрасли
	Сходное конкурентное положение, занимаемое в отрасли каждым направлением бизнеса
Управление эффективностью деятельности и контроль	Цели, поставленные с точки зрения сходных параметров оценки эффективности деятельности
	Сходные периоды для достижения поставленных с точки зрения эффективности целей

ИСТОЧНИК: R. M. Grant, «On Dominant Logic, Relatedness, and the Link Between Diversity and Performance», Strategic Management Journal, 9 (1988): 641. Reproduced by permission of John Wiley & Sons Limited.

В отличие от родства на операционном уровне, где сравнительно легко предсказать выгоды от экономии за счет широты сферы деятельности при объединении ресурсов и даже определять их количество, родственность на стратегическом уровне оценить намного труднее.

Решения о диверсификации в большей степени определяются воспринимаемым родством, нежели действительным. Описывая то, как менеджеры объясняют связи между различными направлениями бизнеса, Прахалад и Беттис используют термин *доминирующая логика* (*dominant logic*).[48] Конечно, домини-

рующая логика в виде общих взглядов компании на свою идентичность и подоплеку существования является решающей предпосылкой для эффективной интеграции различных направлений бизнеса. (Эту проблему мы обсудим далее, в гл. 16.) Однако существует опасность того, что доминирующая логика может не подкрепляться никакой реальной экономической синергией. Именно таким образом *Allegis Corporation* попыталась осуществить диверсификацию на основе обслуживания потребностей путешественников, а корпорация *General Mills* на основе «понимания потребностей и желаний домохозяйки» осуществила диверсификацию в индустрию изготовления игрушек, модной одежды, розничной торговли деликатесами и ресторанное дело.

РЕЗЮМЕ

Соблазн диверсификации сродни сексуальному — он очевиден и зачастую непреодолим. А опыт часто разочаровывает. Для топ-менеджеров диверсификация — это минное поле. История диверсификации крупных корпораций изобилует дорогостоящими ошибками: попытка *Exxon* создать *Exxon Office Systems*, которая должна была стать конкурентом *Xerox* и *IBM* диверсификация *Vivendi* из индустрии водоснабжения и предоставления экологических услуг в индустрию СМИ, развлечений и телекоммуникации проникновение *AT&T* на компьютерный рынок путем поглощения *NCR*. Несмотря на множество дорогостоящих неудач, стремление к диверсификации продолжает пленять умы менеджеров высшего звена. Одной из проблем является расхождение интересов акционеров и управленцев. Хотя диверсификация сулит весьма скромное вознаграждение акционерам, она продолжает оставаться кратчайшим путем к созданию огромных корпоративных империй. Вторая проблема — это высокомерие. Успех компании в одном специализированном направлении бизнеса делает команду топ-менеджеров самонадеянной и уверенной в своей способности достигнуть подобного успеха в других направлениях бизнеса.

Тем не менее если компании должны выживать и процветать в течение длительного времени, они вынуждены меняться, и эти изменения неизбежно включают в себя пересмотр направлений бизнеса компании. *Hewlett-Packard* и *IBM* являются старейшими компаниями в быстроменяющейся американской отрасли электроники. Успех и долговечность обеих компаний основаны на их способности адаптировать ассортимент продукции к меняющимся возможностям на рынке. В то время как *HP* переключилась с измерительных приборов на компьютеры и принтеры, фотоаппараты и другие инструменты для получения изображений, *IBM* перешла с производства пишущих машинок на компьютеры и консалтинг. Новые компании-предприниматели обычно становятся пионерными в создании новых отраслей. В то же самое время сложные организационные способности крупных устоявшихся корпораций позволяют им генерировать стоимость в других отраслях, когда их основной бизнес идет на спад. Истории *3M*, *Canon*, *Samsung* и *Du Pont* показывают, что диверсификация является центральной темой процесса успешного развития крупных компаний. В большинстве случаев успешного долгосрочного развития диверсификация не является случайностью, она представляет собой логический шаг расширения ресурсов и производств за пределы существующего бизнес-портфеля.

Если компании должны воспользоваться диверсификацией как частью долгосрочной адаптации и избежать множества ошибок, допущенных руководителями корпораций в прошлом, то стратегический анализ решений относительно диверсификации становится решающим. Цели диверсификации должны быть ясными и недвусмысленными. Проблема увеличения стоимости компании стала

жестким и четким критерием оценки инвестиций в новые деловые возможности. Строгий анализ может показать, что желание диверсификации является отвлекающим маневром, формой бегства от действительности, проистекающим из нежелания топ-менеджеров смириться со сложной конкурентной ситуацией в базовом бизнесе фирмы.

В нашем распоряжении имеются разработанные в последние годы аналитические инструменты, позволяющие оценить управленческие решения относительно диверсификации. Двадцать лет назад такие решения основывались на неопределенных понятиях синергии и подразумевали идентификацию взаимосвязей между различными отраслями. Более определенный анализ природы и степени экономии ресурсов и способностей за счет широкой сферы деятельности обеспечил бóльшую точность анализу синергии. В то же самое время мы понимаем, что сама по себе экономия за счет широты сферы не гарантирует, что диверсификация создаст стоимость. Решающее значение имеет оптимальная организационная форма, которая позволила бы воспользоваться этой экономией. Трансакционные издержки рынков необходимо сравнить с административными издержками на диверсификацию корпорации. Последние в огромной степени зависят от способностей топ-менеджеров и систем менеджмента данной конкретной компании. Анализ такого рода заставил многие компании понять, что экономию за счет широкой сферы деятельности можно эксплуатировать гораздо эффективнее и с меньшим риском с помощью сотрудничества с другими компаниями, а не посредством диверсификации.

ГЛАВА 16

Утверждали, что компании, ориентированные на один-единственный товар, обладают преимуществом по сравнению с такими многопрофильными компаниями, как наша, и, возможно, они должны обладать этим преимуществом, но только в том случае, если мы будем пренебрегать своим наиважнейшим преимуществом: способностью обмениваться идеями, возникающими в многочисленных глобальных источниках.
Различные компании, входящие в General Electric, *имеют общие технологию, дизайн, систему выплат и оценки персонала, производственные методы, а также знание страны и покупателей. Компания* Gas Turbines *использует ту же технологию производства, что и* Aircraft Engines; Motors System *и* Transportation System *сотрудничают в создании новых двигателей;* Lighting System *и* Medical System *совместно работают над усовершенствованием работы рентгеновских трубок, а* GE Capital *предоставляет инновационные пакеты финансирования, помогая нашим компаниям во всем мире. Поддержку всей этой деятельности обеспечивает система менеджмента, которая поощряет и вознаграждает обмен идеями и работу в команде, а самое главное — культуру, которая делает их естественными на любом уровне нашей компании и во всех ее подразделениях.*

Джек Уэлч, председатель *General Electric Company*, 1981–2001 гг.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение и цели
Структура многопрофильной компании
- Теория корпорации М-формы
- Деление фирмы на подразделения на практике

Роль корпоративного управления
Управление корпоративным портфелем
- *General Electric* и развитие методов стратегического планирования
- Портфельное планирование: Матрица *General Electric*/McKinsey
- Портфельное планирование: Матрица BCG «Рост—доля»
- Создание стоимости посредством реструктуризации корпорации

Управление отдельными направлениями бизнеса
- Формулирование бизнес-стратегии
- Контроль эффективности деятельности и процесс составления бюджета
- Стили стратегического менеджмента
- Использование влияния рыночной стратегии на прибыль (PIMS) при формулировании стратегии и оценке эффективности деятельности

Управление внутренними связями
- Общие корпоративные услуги
- Связи в бизнесе и типы корпоративной стратегии Портера
- Роль корпорации в управлении связями

Новейшие тенденции в управлении многопрофильными корпорациями
- Корпоративные менеджеры как двигатели организационного изменения

Резюме

УПРАВЛЕНИЕ МНОГОПРОФИЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

В предыдущей главе мы утверждали, что предпосылкой к диверсификации является в конечном счете способность диверсифицированной корпорации лучше эксплуатировать источники ценности, занимаясь многочисленными направлениями бизнеса эффективнее, чем это могли бы делать специализированные фирмы, связанные друг с другом посредством рынка. В гл. 13 и 14 мы пришли к такому же заключению относительно вертикальной интеграции и многонациональных операций. Следовательно, многопрофильные компании[1] — являются ли они вертикально интегрированными, многонациональными или диверсифицированными по множеству товаров — сталкиваются с двумя решающими вопросами. Во-первых, можно ли создать стоимость посредством отношений между различными направлениями бизнеса, связанными с различными видами деятельности или рынками? Во-вторых, каким образом следует структурировать компанию и управлять ею, чтобы эксплуатировать эти источники стоимости? В гл. 13–15 мы рассматривали первый вопрос о вертикальном, многонациональном или многопрофильном охвате. В этой главе мы обращаемся ко второму вопросу.

Многопрофильные корпорации сталкиваются с необходимостью управлять множеством действий на многих рынках. Их общей характеристикой выступает то, что они являются *мультидивизиональными*: они включают множество подразделений или филиалов, которые, в свою очередь, обычно делятся на множество самостоятельных бизнес-единиц. Отдельные части компании координируются и контролируются штаб-квартирой корпорации. Здесь мы сделаем акцент на организационных структурах, системах управления и стилях руководства, при помощи которых *определяется* и *осуществляется* стратегия этих многопрофильных компаний. Мы увидим, что корпоративная стратегия — это не просто ответ на вопрос, каким бизнесом нам следует заниматься. Некоторые из самых сложных вопросов корпоративной стратегии имеют отношение к роли и деятельности головного офиса корпорации и отношениям между различными бизнесами и корпоративным центром. Мы рассмотрим пять основных областей стратегического менеджмента на корпоративном уровне:

1) состав бизнес-портфеля компании (решения о диверсификации, поглощении и ликвидации);
2) распределение ресурсов между различными направлениями бизнеса компании;

3) роль головного офиса в формулировании стратегий бизнес-единиц;
4) контроль эффективности деятельности бизнес-единицы;
5) координирование бизнес-единиц и обеспечение согласованности и направленности общей деятельности компании.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- распознавать главные моменты определения и применения корпоративной стратегии;
- использовать концепции и методы, необходимые для принятия решений по этим вопросам;
- дать рекомендации относительно надлежащей структуры организации, системы управления и стиля руководства многопрофильной корпорации.

СТРУКТУРА МНОГОПРОФИЛЬНОЙ КОМПАНИИ

В гл. 1 мы познакомились с различиями между бизнес-стратегией и корпоративной стратегией и отметили, что в многопрофильной компании головное руководство берет на себя основную ответственность за корпоративную стратегию, а руководители подразделений отвечают за бизнес-стратегию. Это различие между корпорацией и подразделениями является характерной особенностью многопрофильной корпорации. Говорим ли мы о компании, выпускающей многочисленные виды продукции (например, *Viacom*), многонациональной компании (например, *SABMiller*) или вертикально интегрированной корпорации (например, *Alcoa*), почти все многопрофильные компании представляют собой мультидивизиональные структуры (состоят из множества подразделений), в которых решения принимают на уровне бизнес-единицы, а корпоративный центр осуществляет всестороннюю координацию и контроль. Как мы уже отмечали в гл. 6, появление мультидивизиональной структуры в начале XX столетия стало одной из важнейших инноваций в истории менеджмента, так как она способствовала развитию крупных диверсифицированных многонациональных корпораций.

Со временем произошло перераспределение ответственности за принятие решений на корпоративном уровне и уровне подразделений. Изначальным обоснованием существования мультидивизиональной фирмы было разделение принятия стратегических и операционных решений. В течение последних десятилетий стратегические решения по большей части стали принимать на уровне подразделений и бизнес-единиц, в то время как корпоративные штабы взяли на себя ответственность за разработку корпоративной стратегии и управление деятельностью корпорации в целом. Основной акцент мы сделаем на том, чтобы проанализировать и понять роль корпоративного центра в управлении многопрофильной компанией.

ТЕОРИЯ КОРПОРАЦИИ М-ФОРМЫ

Когда Альфред Чендлер документально подтвердил происхождение и распространение мультидивизиональной фирмы, Оливеру Уилльямсону оставалось только теоретически обосновать ее преимущества с точки зрения затрат.[2] Уилльямсон идентифицировал четыре главные особенности фирмы, состоящей из подразделений (или, согласно его терминологии, *М-формы*), которые являются главными преимуществами этой организационной формы:

1) *адаптация к ограниченной рациональности.* Когнитивные возможности менеджеров, а также их способности к обработке информации и принятию решений ограничены. Так, команда топ-менеджеров не может отвечать за всю координацию и принятие решений в сложной организации, а мультидивизиональная корпорация способствует децентрализации управленческой ответственности;

2) *распределение ответственности за принятие решений.* Ее необходимо разделить в соответствии с тем, насколько часто принимаются решения различного типа. Так, решения, принимаемые с высокой частотой (например, операционные решения), нужно отделить от принимаемых редко (например, от стратегических);

3) *минимизация затрат на координацию.* В функциональной организации решения относительно конкретного товара или сферы бизнеса должны дойти до верха компании, где будут сведены воедино вся релевантная информация и опыт. В фирме, состоящей из различных подразделений, поскольку нет необходимости в тесной координации между различными областями бизнеса, большинство решений, касающихся конкретного направления бизнеса, может быть принято на уровне подразделения. Это сокращает объем информации и облегчает бремя принятия решений, лежащее на плечах топ-менеджеров.

4) *глобальная, а не местная оптимизация.* В функциональных организациях менеджеры старшего звена склонны делать упор на функциональных целях, а не на организационных. В мультидивизиональных компаниях руководители подразделений, выступающие в качестве директоров, с большей вероятностью идентифицируют задачи эффективной деятельности всей организации в целом.

Эти особенности мультидивизиональных фирм предлагают возможные решения для двух ключевых проблем крупной, контролируемой менеджерами корпорации:

- *Распределение ресурсов.* В любой административной структуре — это политический процесс, в котором власть, статус и влияние могут одержать победу над чисто коммерческими соображениями.[3] Насколько мультидивизиональная компания способна создать конкурентоспособный внутренний рынок капитала, на котором капитал распределяется в соответствии с финансовыми и стратегическими критериями, настолько же она сможет избежать политизации, являющейся врожденным свойством иерархических систем. Мультидивизиональная компания может достичь этого, оперируя на внутреннем рынке капитала, где бюджеты выделяются в зависимости от прошлой и прогнозируемой прибыльности подразделений, а отдельные проекты подлежат стандартизированному процессу оценки и утверждения. Эффективность этого процесса зависит от качества и степени доступности информации в разбитой на подразделения компании.

- *Решение проблемы агентов.* Второй недостаток современной корпорации — это склонность высокооплачиваемых топ-менеджеров преследовать личные цели, противоречащие целям владельцев по максимизации богатства. Насколько многопрофильная, мультидивизиональная компания склонна создавать слой корпоративных управленцев между акционерами и операционными менеджерами, настолько же такая организационная форма усугубляет проблему агентов. Однако Уилльямсон утверждает обратное: учи-

тывая то, что акционеры располагают ограниченной властью дисциплинировать и заменять менеджеров, а также тенденцию топ-менеджеров доминировать над советом директоров, мультидивизионная форма может в какой-то степени стать средством решения проблемы агента. Здесь может быть такое объяснение: корпоративные менеджеры в мультидивизиональной компании действуют как интерфейс (пограничная зона) между акционерами и менеджерами подразделений и могут гарантировать приверженность целям получения прибыли. Поскольку подразделения и бизнес-единицы обычно являются структурными подразделениями, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью, то головной офис может с легкостью осуществлять мониторинг их финансовой эффективности, а руководители подразделений должны будут нести ответственность за провалы в работе. Таким образом, мультидивизиональная корпорация создает дисциплину рынка капитала внутри диверсифицированной корпорации. До тех пор пока корпоративные менеджеры будут ориентированы на цели акционеров, информационные и управленческие преимущества мультидивизиональной компании смогут обеспечивать особенно мощную систему максимизации прибыли на уровне подразделений. Главными инструментами становятся способности корпоративного управления размещать капитал, грозить изъятием капиталовложений, награждать или увольнять директоров подразделений. *General Electric* при Джеке В. Уэлче, *Hanson* при Лорде Хансоне, *Emerson Electric* при Чарльзе Найте и *British Petroleum* при Джоне Броуне являются примерами компаний, в которых мультидивизионная структура доказала свою высокую эффективность в создании сильной мотивации у менеджеров на уровне бизнес-единиц.

Оливер Уилльямсон объясняет эти достоинства мультидивизиональной корпорации следующим образом:

Конгломерат М-формы можно расценивать как замену административного интерфейса между операционным подразделением и акционерами, где ранее существовало рыночное взаимодействие. При условии, что конгломерат не абсолютно диверсифицирован в том смысле, что он не в состоянии эффективно оценивать и распределять фонды между различными видами деятельности, которые он осуществляет, замещение внутренней организации может оказать положительное воздействие на достижение целей, мониторинг, подбор персонала и распределение ресурсов. Преимущество в достижении цели заключается в качествах, присущих всем организациям М-формы: так как общее управление в конгломерате М-формы не занимается операционной деятельностью, есть все основания предполагать, что головной офис отдает предпочтение получению прибыли, а не функциональным целям. В связи с этим головной офис можно рассматривать как агента акционеров, цель которого заключается в осуществлении мониторинга деятельности составляющих организацию частей. Преимущества мониторинга реализуются ровно настолько, насколько внутренние управленцы, осуществляющие контроль, используют свои полномочия в получении доступа к информации по сравнению с внешними контролерами. Избирательность и легкость, с которой головной офис может менять менеджеров или назначить им другие функциональные обязанности при обнаружении провалов в работе или нежелательных отклонений, обеспечивают преимущество в кадровых вопросах. Происходит получение выгод, связанных с распределением ресурсов, поскольку денежные потоки больше не возвращаются автоматически к своим источникам, а движутся к центру, после чего они распределяются между конкурирующими пользователями в соответствии с прогнозируемыми доходами.[4]

Предположение о том, что корпоративное руководство диверсифицированных мультидивизиональных компаний гораздо лучше приспособлено к эффективному размещению капитала и с большей вероятностью управляет своими компаниями в интересах акционеров, противоречит существующим фактам. Некоторые из самых печально известных примеров руководителей, управлявших компаниями как своими феодальными владениями, были обнаружены именно в диверсифицированных корпорациях, состоящих из многочисленных подразделений. Арманд Хаммер в *Occidental Petroleum*, Расс Джонсон в *RJR Nabisco*, Говард Хьюджес в *Hughes Corporation* и Жан-Мари Месье в *Vivendi Universal* стремились создать империи в ущерб доходов акционеров.[5] Корпоративные директора диверсифицированных компаний могут быть не столь эмоционально привязаны к конкретным направлениям бизнеса, но это не означает, что они больше озабочены доходами акционеров, чем своим наполеоновским величием.

Предположение о том, что мультидивизиональная структура более эффективна для управления диверсифицированными фирмами, было проверено очень многими исследователями. Большинство из них обнаружили, что диверсифицированные фирмы с мультидивизиональной структурой превосходили по эффективности более рыхло структурированные холдинговые компании и более централизованные унитарные формы организации.[6]

ДЕЛЕНИЕ ФИРМЫ НА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НА ПРАКТИКЕ

Несмотря на теоретические аргументы в пользу корпорации, состоящей из множества подразделений, и эмпирические свидетельства ее эффективности, более тщательное наблюдение показывает, что сочетание выгод от децентрализации и от координации до сих пор остается проблемой для многопрофильных компаний. Генри Минцберг указывает на две важные структурные особенности формы, состоящей из множества подразделений, которые ограничивают децентрализацию и способность подразделений к адаптации:[7]

- *Ограничения децентрализации.* Хотя операционные полномочия в фирме М-формы осуществляются на уровне подразделений, отдельные из них зачастую демонстрируют чрезвычайную централизацию власти, которая отчасти отражает персональную ответственность президента подразделения перед головным офисом. Кроме того, операционная свобода менеджеров подразделений существует до тех пор, пока корпоративный головной офис удовлетворен эффективностью деятельности подразделения. Ежемесячные финансовые отчеты обычно означают, что любые отклонения в деятельности подразделения ускорят вмешательство корпорации.
- *Стандартизация менеджмента на уровне подразделений.* В принципе, структура на основе подразделений позволяет менеджерам подразделений дифференцироваться в соответствии с потребностями их бизнеса. На практике же существуют мощные междивизиональные силы, способствующие стандартизации подразделений посредством общих систем контроля, процессов управления развитием, корпоративной культуры и тенденции корпоративного центра выдвигать менеджеров одного типа на руководящие должности в подразделениях. То, что *Exxon* использовала стандартные финансовые системы и иерархическую культуру управления в своем филиале *Exxon Office Systems*, занимавшемся информационными технологиями, стало главным фактором краха последнего. Проблемы сосуществования различных внутренних культур и систем управления

возникают также при слиянии и поглощении компаний. Слияние *Daimler Benz* с *Chrysler* и поглощение компанией *American Express* компаний *Shearson* и *Lehman* указывают на трудности объединения конфликтующих корпоративных культур.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Каким образом корпоративный центр управляет генерацией стоимости? Многопрофильная корпорация сводит воедино множество отдельных бизнесов под управлением штаб-квартиры корпорации. Если такая структура добавляет стоимости, то дополнительная прибыль, произведенная различными бизнесами, должна превысить затраты корпоративного штаба. Чтобы исследовать потенциальную способность корпоративного управления добавлять стоимости, мы должны рассмотреть роль и функции корпоративных менеджеров. Понятно, что корпоративный центр отвечает за формулирование корпоративной стратегии, которая включает решения о диверсификации, международной экспансии, поглощениях, прекращении инвестиций и распределении ресурсов между бизнесами.

Однако функции и обязанности корпоративного управления намного шире. Помимо определения и формирования бизнес-портфеля корпоративные менеджеры выполняют административные и руководящие функции в реализации корпоративной стратегии, формулировании стратегии подразделений, координировании деятельности различных подразделений и воспитании всеобщей сплоченности, идентичности и направленности компании. Эти функции выходят далеко за рамки того, что обычно понимают под «корпоративной стратегией». Поэтому Гулд, Кэмпбелл и Александр определяют роль корпоративного штаба в многопрофильной компании как «корпоративный патронаж».[8]

Если цель корпоративных менеджеров в многопрофильной компании состоит в том, чтобы добавить стоимость тем бизнесам, которыми они управляют, то существуют три основные области, где они могут этого добиться:

- управление корпоративным портфелем, включая поглощения, прекращение инвестирования, распределение ресурсов;
- осуществление руководства и контроля над отдельными бизнесами, включая влияние на формулирование бизнес-стратегии и управление финансовой деятельностью;
- управление связями между бизнесами посредством распределения и передачи ресурсов и способностей.

Давайте рассмотрим все эти виды деятельности корпоративных менеджеров и определим условия, при которых они могут создавать стоимость.

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ ПОРТФЕЛЕМ

Фундаментальный вопрос, который мы поставили в гл. 1 для того, чтобы идентифицировать корпоративную стратегию, звучал так: «Каким бизнесом мы занимаемся?» Этот вопрос подводит нас непосредственно к структуре и балансу бизнес-портфеля компании. Главными проблемами являются расширение портфеля (поглощение, слияние, новые предприятия и проникновение на рынок), сокращение портфеля (отказ от инвестирования) и изменение баланса портфеля посредством распределения и перераспределения капиталовложений

и других ресурсов. В то время как расширение корпоративного портфеля или удаление из него тех или иных бизнесов является обычно масштабным, но редко принимаемым стратегическим решением, распределение ресурсов между бизнесами выступает постоянной стратегической обязанностью корпоративного управления. Хотя процесс распределения ресурсов делает акцент на капитальном бюджете, назначение и перемещение в подразделениях менеджеров старшего звена также является жизненно важным делом корпоративных менеджеров, равно как и перераспределение обязанностей бизнес-единиц и назначение им «стратегических мандатов». В литературе по стратегическому менеджменту эти роли корпоративного центра по управлению портфелем тесно связаны с развитием и использованием *моделей портфельного планирования* и, в последнее время, — со стратегией реструктуризации, основанной на анализе акционерной стоимости. Давайте рассмотрим оба этих инструмента.

GENERAL ELECTRIC И РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Развитие методов портфельного планирования для многопрофильной корпорации тесно связано с *General Electric*. Несомненно, эта компания остается основным источником концепций корпоративных стратегий и инноваций и пионером методов корпоративного менеджмента. В журнале «Fortune» *General Electric* возглавляет список пятерки ведущих «корпораций Америки, вызывающих наибольшее восхищение». Восторги в адрес *General Electric* со стороны других крупнейших и лучших компаний связаны прежде всего с ее высокоэффективной и постоянно развивающейся системой корпоративного менеджмента. Вот что сказал один из управляющих: «Когда нам наносят визит японские менеджеры, они не просят нас показать наши исследовательские центры или производственное оборудование. Они хотят узнать все о нашей системе управления».[9]

В конце 1960-х гг. *General Electric* состояла из 46 подразделений и 190 компаний. Решая задачи, связанные с управлением этой расползшейся индустриальной империей, *General Electric* начала осуществлять ряд инициатив, нацеленных на развитие более эффективной системы корпоративного планирования, подкрепленной улучшенными аналитическими методами. Сотрудничая с *Boston Consulting Group*, *McKinsey and Co.*, *Arthur D. Little* и Гарвардской школой бизнеса, *General Electric* осуществила три вида инноваций, призванных трансформировать определение корпоративной стратегии в многопрофильной компании:

- *модели портфельного планирования* — двухмерные матричные схемы для оценки эффективности деятельности бизнес-единицы, формулирования стратегий бизнес-единицы и оценки сбалансированности корпоративного портфеля;
- *стратегическая бизнес-единица* (*СБЕ*) — элементарная организационная единица, для которой есть смысл формулировать отдельную конкурентную стратегию. Как правило, СБЕ представляет собой направление бизнеса, состоящее из множества тесно связанных друг с другом товаров, которое не делит большую часть затрат с другими направлениями бизнеса. Компания *McKinsey* рекомендовала реорганизовать *General Electric* во множество СБЕ, для того чтобы формулировать и контролировать бизнес-стратегии;
- *база данных* о влиянии рыночной стратегии на прибыль — внутренняя база данных, включающая данные о стратегии, рынке и деятельности каждого бизнеса *General Electric* и помогающая формулировать страте-

гию с помощью анализа влияния структуры рынка и параметров стратегии на прибыльность.[10]

ПОРТФЕЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: МАТРИЦА *GENERAL ELECTRIC/ MCKINSEY*

Самыми известными продуктами инициатив *General Electric* по корпоративному планированию в 1969–1972 гг. были модели портфельного планирования, разработанные *McKinsey*, *BCG* и *A. D. Little*. Основная идея заключается в том, чтобы представить бизнесы диверсифицированной компании на простой графической схеме, которую можно использовать для облегчения анализа стратегии в четырех областях:

1. *Распределение ресурсов.* Портфельный анализ исследует положение бизнес-единицы относительно двух главных источников прибыльности: привлекательности отрасли и конкурентного преимущества фирмы. Они показывают привлекательность бизнеса для будущих инвестиций.
2. *Формулирование стратегии бизнес-единицы.* Существующее положение бизнеса относительно привлекательности отрасли и потенциального конкурентного преимущества указывает на стратегический подход, которым следует воспользоваться в капитальных инвестициях и который может указать на возможности смены позиционирования бизнеса.
3. *Анализ баланса портфеля.* Главное достоинство представления различных бизнесов компании на единой схеме — это способность корпоративных менеджеров взглянуть на всю компанию в целом. Это позволяет планировать общий баланс:
   - *денежных потоков* путем достижения равновесия между бизнесами, генерирующими денежные потоки, и бизнесами, поглощающими денежные потоки фирмы, благодаря которой диверсифицированная компания может стать независимой от внешних рынков капитала;
   - *роста* посредством сбалансированного сочетания бизнесов, находящихся на различных стадиях жизненного цикла, благодаря чему диверсифицированная компания может стабилизировать темпы своего роста и непрерывно расти в течение длительного времени.
4. *Постановка целевых ориентиров деятельности.* Насколько позиционирование с учетом привлекательности отрасли и конкурентного положения определяет потенциал прибыли, настолько же матрицы портфельного планирования могут помочь в постановке целевых ориентиров деятельности отдельных бизнесов.

Две оси матрицы *General Electric/McKinsey* (рис. 16.1) — это известные источники максимальной прибыльности фирмы: *привлекательность отрасли* и *конкурентное преимущество*. Привлекательность отрасли вычисляется на основе следующих факторов:

- размер рынка;
- рост рынка (реальные показатели роста более чем за 10 лет);
- прибыльность отрасли (средний доход от продаж компании и ее конкурентов за три года);
- цикличность (среднегодовое отклонение показателя продаж в процентах);

- покрытие инфляции (способность покрыть рост издержек за счет повышения производительности и цен);
- важность внешних рынков (соотношение международных и американских рынков).

Конкурентное преимущество бизнес-единицы вычисляется на основе следующих переменных:

- положение на рынке (определяется долей американского рынка, долей мирового рынка и сравнением долей рынка с главными конкурентами);
- конкурентное положение (лучше, одинаковое или хуже, чем у конкурентов) в отношении качества, технологии, производства, дистрибуции, маркетинга и стоимости;
- доход от продаж по сравнению с основными конкурентами.

Стратегические рекомендации представлены в трех зонах на рис. 16.1:

- бизнес-единицы с высокими показателями по обеим осям обладают великолепным потенциалом прибыльности и должны *расти*;
- бизнес-единицы с низкими показателями по обоим измерениям малоперспективны и должны воспользоваться стратегией *сбора урожая* (максимизировать денежный поток на фоне небольших инвестиций или вообще без них);
- промежуточные бизнесы являются кандидатами на использование стратегии *удержания.*

Ценность этого метода заключается в его простоте. В случае такой сложной компании, как *General Electric* с ее 43 СБЕ, этот метод позволяет охватить единым взглядом стратегическое положение всех направлений бизнеса компании.

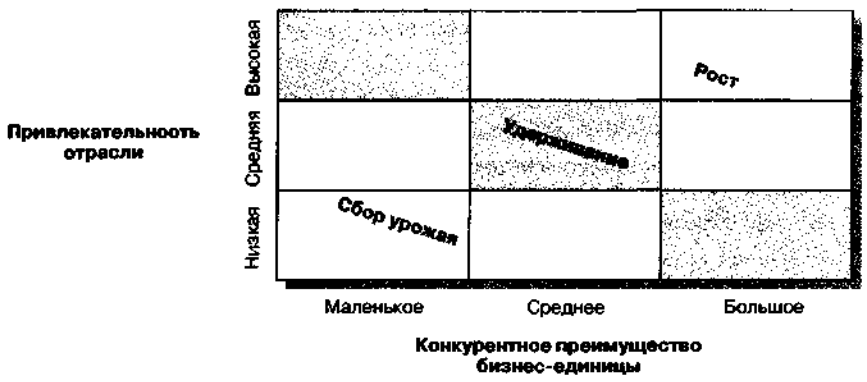


РИСУНОК 16.1

Матрица портфельного планирования *GE/McKinsey*

ПОРТФЕЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: МАТРИЦА BCG «РОСТ—ДОЛЯ»

Матрица *Boston Consulting Group* похожа на рассмотренную ранее: она также использует привлекательность отрасли и конкурентное положение для сравнения стратегического положения различных бизнесов и формулирования стратегиче-

ских выводов. Однако, в отличие от матрицы *McKinsey*, здесь используются отдельные переменные для каждой оси: привлекательность отрасли измеряется *показателем рыночного роста*, а конкурентное преимущество — *относительной долей рынка* (долей рынка бизнес-единицы относительно ее крупнейшего конкурента).

Четыре квадранта матрицы *BCG* позволяют прогнозировать модели прибыли и денежного потока и дают рекомендации относительно самой подходящей стратегии. Они представлены на рис. 16.2.

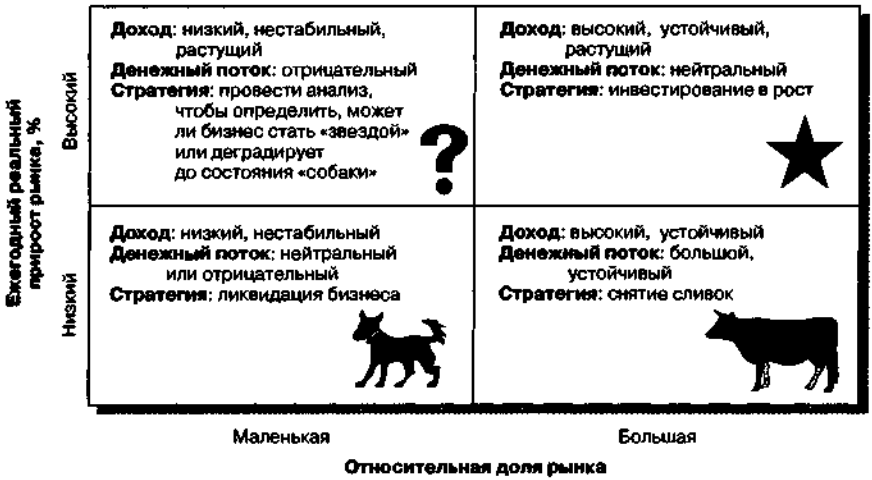


РИСУНОК 16.2

Матрица *BCG* «Рост—доля»

Матрица *BCG* «Рост—доля» еще проще, чем матрица *McKinsey*, но опять-таки в этой простоте есть свои достоинства при проведении краткого первичного анализа:

- поскольку потребуется информация только по двум переменным, анализ можно выполнить легко и быстро;
- этот анализ помогает менеджерам высшего звена переработать огромный объем детальной информации по каждому направлению бизнеса и идентифицировать некоторые ключевые различия в их позиционировании;
- анализ универсален, так как его можно применять не только по отношению к бизнес-единицам, но также и для выяснения позиционирования и потенциальной эффективности товаров, брендов, каналов сбыта и покупателей;
- он является полезной стартовой точкой для более детального анализа и обсуждения конкурентного положения и стратегий отдельных бизнес-единиц.

Ценность объединения нескольких элементов стратегически полезной информации на одном графике проиллюстрирована использованием матрицы *BCG* для анализа компании *Time Warner* (рис. 16.3). График показывает не только позиционирование бизнес-единиц относительно роста рынка и доли рынка, он также демонстрирует относительные доходы от продаж в этих бизнес-единицах, принципы дистрибуции и динамику стратегического позиционирования на протяжении длительного времени.

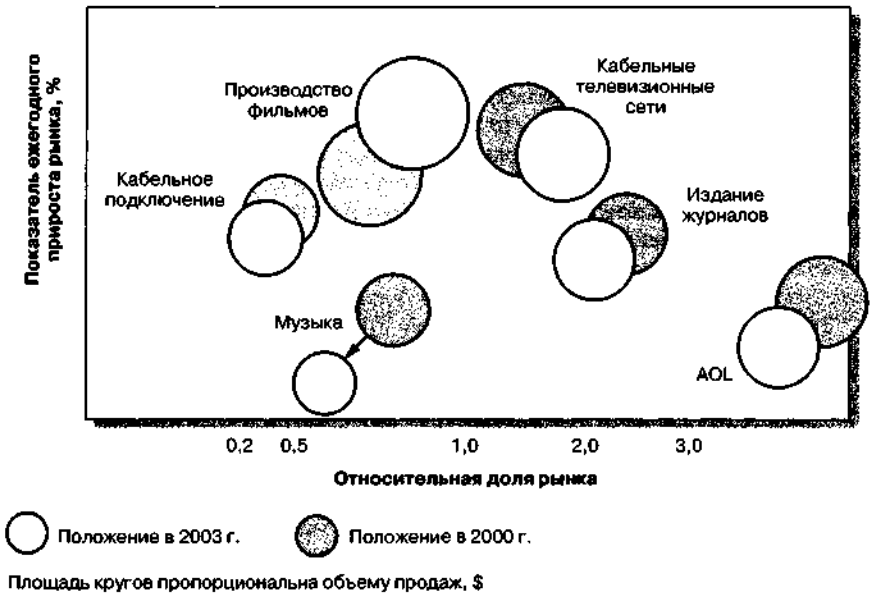


РИСУНОК 16.3

Использование матрицы *BCG* для анализа компании *Time Warner Inc.*

Начиная с 1980-х гг. матрицы портфельного планирования (включая модели *BCG* и *McKinsey*) утратили свою популярность в качестве аналитических инструментов. Среди основных их недостатков следует упомянуть следующие:

- Обе матрицы чрезмерно грубо упрощают факторы, определяющие привлекательность отрасли и конкурентное преимущество. Это особенно характерно для матрицы *BCG*, использующей только две переменные: доля рынка не является надежным индикатором конкурентного преимущества, а рост рынка довольно слабо отражает потенциальную рыночную прибыль.
- Положение бизнесов на матрице зависит от способов измерения. Например, относительная доля рынка в матрице *BCG* полностью зависит от того, каким образом идентифицированы рынки. Является ли североамериканский автомобильный бизнес *BMW* «собакой», поскольку ему принадлежит приблизительно 2% общего автомобильного рынка, или «дойной коровой», потому что *BMW* является лидером рынка в сегменте автомобилей класса люкс?
- Этот подход предполагает, что каждый бизнес полностью автономен. Там, где существуют взаимосвязи бизнес-единиц, анализ каждого отдельного бизнеса неизбежно приводит к выбору субоптимальной (верной только при условии автономности бизеса, без учета взаимосвязей) стратегии. С точки зрения роста рынка и увеличения относительной доли рынка театральная продукция *Disney* («Король Лев» и «Красавица и чудовище») представляет собой «собачий» бизнес. Однако ровно в той мере, в какой театральные постановки *Disney* используют темы и персонажей, разработанные для других медийных каналов, они вносят свой вклад в общий успех креативного содержания *Disney*.

СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ ПОСРЕДСТВОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КОРПОРАЦИИ[11]

Если портфельный анализ был ключевой схемой для анализа стратегии в эпоху диверсификации в 1970-х гг., то изменение фокуса в 1990-х гг. было связано с применением анализа акционерной стоимости к принятию корпоративных стратегических решений. При оценке бизнес-портфеля компании фундаментальным критерием, который следует применить по отношению к каждому бизнесу, является ответ на вопрос: будет ли рыночная стоимость компании *при наличии* этого бизнеса выше, чем *без* него (т. е. при продаже бизнеса другому владельцу или выделении его в самостоятельное юридическое лицо).

Применение инструментов управления стоимостью благотворно сказалось на командах топ-менеджеров многих многопрофильных корпораций. Как уже отмечалось в предыдущей главе, большая часть диверсифицирующих поглощений привела к разрушению акционерного капитала: выплаты за поглощение намного превысили добавленную стоимость поглощенных компаний. И наоборот, оценка фондовой биржи менялась в лучшую сторону в ответ на действительное и даже прогнозируемое прекращение инвестирования.

Применяя методы анализа акционерной стоимости, рассмотренные в гл. 2, *McKinsey and Co.* предложила систематизированную схему повышения рыночной стоимости многопрофильных компаний посредством реструктурирования корпораций. *Пятиугольная схема McKinsey* представляет собой пятиэтапный процесс, изображенный на рис. 16.4. Вот эти пять стадий анализа:

1. *Текущая рыночная стоимость компании.* Отправной точкой анализа является текущая рыночная стоимость компании, которая включает стоимость акций плюс стоимость долга. (Как мы знаем из гл. 2, эта сумма равняется чистой приведенной стоимости денежного потока компании.)
2. *Стоимость компании как она есть.* Даже без каких-либо изменений стратегии или операций ее можно просто оценить, управляя тем, как потенциальные покупатели воспринимают компанию. За последние десять лет фирмы уделяют все больше внимания управлению ожиданиями инвесторов, увеличивая поток информации к акционерам и инвестиционным аналитикам и открывая отделы PR по работе с инвесторами.
3. *Потенциальная стоимость компании с внутренними усовершенствованиями.* В следующем разделе мы увидим, что у штаб-квартиры корпорации есть возможности увеличить общую стоимость компании за счет стратегических и операционных усовершенствований отдельных бизнесов, что увеличит их денежные потоки. Стратегические возможности включают в себя исследование таких возможностей роста, как инвестирование в глобальную экспансию, изменение позиционирования бизнеса относительно покупателей и конкурентов, или стратегический аутсорсинг. Операционные усовершенствования должны включать сокращение издержек и получение пользы от возможности повышения цены.
4. *Потенциальная стоимость компании с внешними усовершенствованиями.* Как только топ-менеджеры определили стоимость составляющих компанию бизнесов и компании в целом, они могут определить, повысят ли совокупную стоимость компании изменения в бизнес-портфеле. Главный вопрос здесь заключается в следующем — может ли отдельный бизнес, даже после стратегических и операционных усовершенствова-

ний, быть продан за цену, превышающую его потенциальную стоимость для компании.

5. *Оптимальная реструктурированная стоимость компании.* Это — максимальная стоимость компании, которую можно получить, изменив восприятие инвесторов с помощью внутренних усовершенствований и получив преимущество из внешних возможностей. Различие между максимальной реструктурированной стоимостью и нынешней рыночной стоимостью представляет собой потенциал прибыли, доступный для корпоративного рейдера, извлекающего преимущество из реструктурированных возможностей.

Этот тип анализа был традиционно связан с рейдерами. Однако, сталкиваясь с растущей угрозой поглощений, этот анализ все чаще проводят сами менеджеры компании старшего звена. В качестве примера этого процесса можно привести меры по реструктурированию, предпринятые крупнейшими нефтяными компаниями в 1986–1992 гг.: повышение стоимости существующих бизнесов посредством сокращения издержек и одновременное использование внешних возможностей для торговли активами и продажи бизнесов.[12]

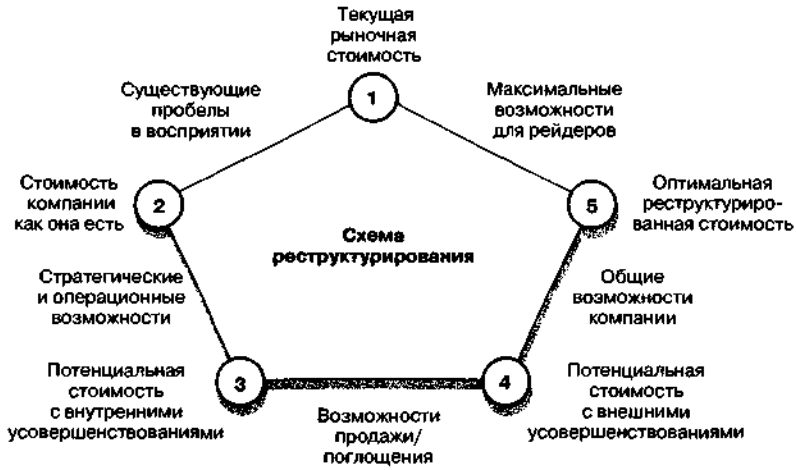


РИСУНОК 16.4

Пятиугольник реструктуризации *McKinsey*

УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ БИЗНЕСА

Несмотря на то внимание, которое уделяется экономии за счет широкой сферы деятельности и другим типам связей между бизнесами внутри многопрофильной фирмы, некоторые самые важные возможности для создания стоимости, открывающиеся перед штаб-квартирами корпораций, по мнению Гулда, Кэмпбелла и Александра, возникают в результате «независимых факторов». Это связано со способностью родительской корпорации:

> ...назначать генерального директора для каждого бизнеса и влиять на развитие управления и последовательного планирования деятельности бизнесов. Таким образом можно одобрять или отклонять планы бюджета, стратегические планы

и предложения относительно капиталовложений, а также влиять на характер выполнения этих планов и предложений. Можно давать советы и руководить политикой бизнесов. Родительская компания также оказывает влияние на бизнесы с помощью намеков и давления, осуществляемых формально и неформально на собраниях линейных руководителей и при контактах с ними, а также в более неопределенной форме — с помощью корпоративной культуры.[13]

Есть два основных средства, с помощью которых штаб-квартира корпорации может осуществлять контроль над различными своими компаниями. Она может контролировать принятие решений, требуя, чтобы определенные категории решений, как правило те, которые затрагивают серьезные затраты ресурсов передавались наверх для одобрения на корпоративном уровне. Так, компания может потребовать, чтобы все решения о капиталовложениях на сумму более $20 млн получали одобрение исполнительного комитета. Либо корпорация может стремиться контролировать бизнесы посредством контроля выполнения целевых задач, опираясь на стимулы и штрафы, чтобы мотивировать на достижение этих целевых ориентиров. Существует различие между контролем *на входе* и *на выходе*: компания может проверять процесс на входе (т. е. решения) или же на выходе (т. е. исполнение). Хотя большинство компаний сочетает контроль на входе с контролем на выходе, компромисс между этими двумя формами неизбежен: избыток одной формы подразумевает недостаток другой. Если компания строго контролирует решения на уровне подразделений, она вынуждена соглашаться с результатами деятельности на основе этих решений. Если компания осуществляет жесткий контроль эффективности деятельности (выражаемой в годовых показателях прибыли), то она должна предоставить руководителям подразделений свободу принимать решения, необходимые для достижения этих целей. Поэтому мы сосредоточимся на двух аспектах влияния корпораций: воздействии на формулирование бизнес-стратегии и финансовом контроле.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

В гл. 1 мы выяснили, что корпоративная стратегия устанавливается на корпоративном уровне, а бизнес-стратегия — на уровне отдельных направлений бизнеса. В действительности бизнес-стратегии формулируются совместно корпоративными менеджерами и менеджерами подразделений. В самых диверсифицированных, разделенных на подразделения компаниях инициаторами бизнес-стратегий выступают менеджеры подразделений, а роль корпоративных менеджеров заключается в апробации, оценке, исправлении и одобрении стратегических предложений менеджеров подразделений. Решающей задачей корпоративных менеджеров является создание процесса разработки стратегии, сочетающей в себе децентрализованное принятие решений, необходимое для обеспечения гибкости, быстрого реагирования и чувства собственника на уровне бизнеса, со способностью пустить в ход знание, чувство перспективы и ответственность за интересы акционеров на корпоративном уровне. Добиться оптимального сочетания инициативы на уровне бизнеса с руководством и дисциплиной на корпоративном уровне — это самая важная задача, стоящая перед многопрофильными корпорациями. В основе успеха *General Electric*, *Exxon Mobil*, *Samsung* и *Unilever* лежит система стратегического менеджмента, которая смогла добиться труднодостижимого компромисса между инициативами бизнеса и корпоративным контролем. Во вставке 16.1 описаны ключевые элементы процесса стратегического планирования в *Exxon*.

КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОЦЕСС СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА

Большинство мультидивизиональных компаний осуществляет процесс двойного планирования: стратегическое планирование занимается средними и длительными периодами, а финансовое — контролирует краткосрочную деятельность. Как правило, первый год стратегического плана включает в себя план деятельности на следующий год с точки зрения операционного бюджета, бюджета капиталовложений и стратегических целей в отношении доли рынка, объема выпускаемой продукции, уровня занятости и определенных стратегических этапов. Планы деятельности на год согласуются на уровне старших менеджеров бизнес-единиц и на корпоративном уровне. Выполнение этих планов отслеживается ежемесячно или ежеквартально, и по окончании каждого финансового года они обсуждаются на собраниях управляющих бизнес-единицами и корпорацией.

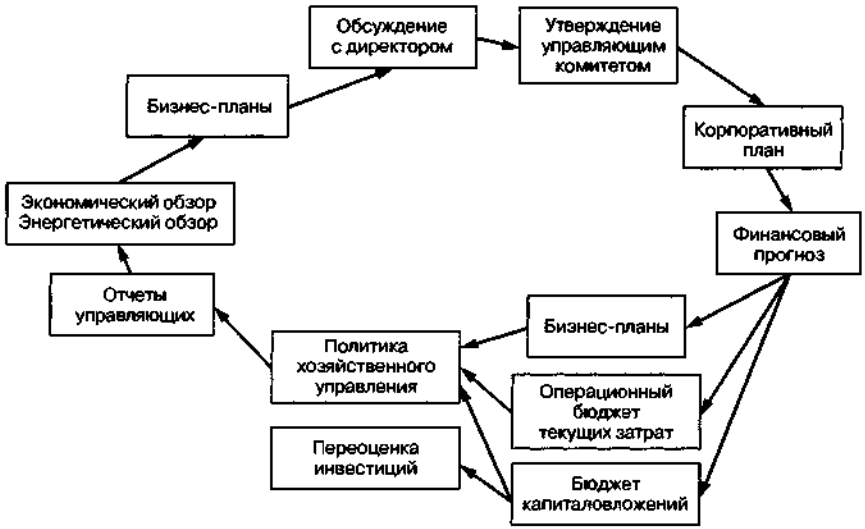
Головной офис корпорации отвечает за постановку, мониторинг и достижение целевых ориентиров деятельности для отдельных подразделений. Цели деятельности могут быть финансовыми (доход на инвестированный капитал, валовая прибыль, рост доходов от продаж), стратегическими (доля рынка, показатель внедрения новых товаров, проникновение на рынок, качество) или и теми и другими. Эти целевые ориентиры устанавливаются главным образом на год, но и иногда и на более длительный срок — от двух до пяти лет для большинства компаний. Однако мониторинг достижения этих ориентиров с целью обнаружения отклонений от годового плана ведет к тому, что большое значение приобретают данные об эффективности деятельности за месяц или квартал.

Стимулы к достижению намеченных целей включают в себя финансовые доходы (зарплату, премии, биржевые опционы), продвижение по службе и неосязаемые награды, повышающие статус и образ собственного «Я» (например, похвалу, признание заслуг). Санкции включают в себя обвинения, потерю репутации, понижения в должности и в конечном счете увольнение. Некоторые диверсифицированные компании продемонстрировали высокую эффективность в использовании мониторинга деятельности и сочетании стимулов и санкций с целью создания окружающей среды, мотивирующей менеджеров подразделений. В компании *ITT* увлеченность Дженина детальным мониторингом деятельности работников, безжалостные допросы менеджеров подразделений и щедрые награды за успехи создали мотивированную, чрезвычайно способную команду молодых менеджеров старшего звена, которые готовы работать не покладая рук. Они требуют от своих подчиненных соблюдения тех же высоких стандартов работы, которых от них требует Дженин.[14] Наличие точных, количественных целей деятельности, которые можно часто контролировать (ежемесячно или ежеквартально), может создать высококонкурентную внутреннюю среду, очень эффективно мотивирующую на работу бизнес-единицу и менеджеров подразделений. Навязчивая идея *PepsiCo* о ежемесячных отчетах и о результатах изменений доли рынка создает интенсивную и агрессивную, ориентированную на рынок культуру. Как пояснил один из исполнительных директоров *PepsiCo*, «в этом месте полно парней, заражающих окружающих своей кипучей энергией».[15] Даже в тех компаниях, где высок уровень взаимозависимости, а период окупаемости инвестиций очень длительный, например в нефте- и газодобывающих, постановка средне- и краткосрочных целей деятельности может оказаться чрезвычайно эффективной. Под управлением председателя совета директоров и генерального исполнительного директора Джона Брауна *British Petroleum* создала сильную культуру, ориентированную на эф-

ВСТАВКА 16.1

Стратегическое планирование в *Exxon*

С точки зрения прибыльности и доходов акционеров *Exxon* является наиболее успешным нефтегазовым гигантом и одной из самых крупных в мире международных компаний. Система стратегического планирования *Exxon* эффективно справляется с важными дилеммами, стоящими перед крупными многопрофильными корпорациями: конфликтом между долгосрочным стратегическим планированием и строгим краткосрочным финансовым контролем и между сильным централизованным руководством и гибким чутким принятием решений на уровне бизнеса. Процесс стратегического планирования в *Exxon* характеризуется ежегодным циклом, напоминающим общий процесс стратегического планирования, описанный в гл. 6 (см. рис. 6.7).



Цикл планирования включает в себя следующие основные стадии:

1. *Экономический обзор и энергетический обзор* — прогнозы экономического и энергетического рынков, подготовленные весной отделом корпоративного планирования; эти обзоры должны создать базу для стратегического планирования.
2. *Бизнес-планы* разрабатываются в весенне-летний период по каждому направлению бизнеса, а затем сводятся воедино и уточняются на уровне подразделений. Для бизнесов в растущем секторе планирование осуществляется на 10 лет, для бизнесов в угасающем секторе и компаний в отрасли химии и нефтехимии — на 5 лет. До обсуждения, переговоров и утверждения управляющим комитетом планы обсуждаются с директором каждого подразделения и получают оценку отдела корпоративного планирования (в течение октября).
3. *Корпоративный план* является результатом сведения воедино индивидуальных бизнес-планов. Впоследствии утвержденный бизнес-план и корпоративный план создают основание для финансовых планов и планов деятельности (формулируемых в течение ноября).
4. *Финансовый прогноз* включает в себя прогнозы доходов, эксплуатационных расходов, капиталовложений, процентов и других расходов, доходов и денежного потока подразделений и компании в целом на двухлетний период.
5. *Операционные бюджеты и бюджеты капиталовложений* устанавливаются для наступающего года (первого года планируемого периода).

ВСТАВКА 16.1 (*ОКОНЧАНИЕ*)

6. *Политика хозяйственной деятельности* представляет собой целевые ориентиры на год, по которым будет ежегодно оцениваться эффективность деятельности каждого подразделения. Эти целевые ориентиры включают в себя финансовые цели, оперативные цели (например, пробуренные скважины, подписанные контракты, использование мощностей, пропускная способность), задачи в сфере безопасности и охраны окружающей среды и стратегические вехи. Главным аспектом процесса управления хозяйственной деятельностью является идентификация критериев качества работы, которые отражают *контролируемые* аспекты бизнеса. Так, цели по достижению прибыли устанавливают таким образом, чтобы их можно было адаптировать к непредсказуемым колебаниям цен и обменного курса валют.
7. *Отчеты управляющих.* Ежегодно в феврале происходит оценка деятельности каждого подразделения в соответствии с поставленными ранее целями хозяйственной деятельности. Эти отчеты проводятся в виде презентаций топ-менеджеров подразделений управляющему комитету.
8. *Переоценка инвестиций* происходит в августе и сентябре и включает в себя отчеты подразделений о результатах выполнения конкретных инвестиционных проектов.

В дополнение к этому ежегодному циклу стратегического планирования отдел корпоративного планирования может иногда осуществлять проекты *стратегических исследований*, посвященные определенным проблемам, например исследованиям конкретных стран и товаров и реакции на основные рыночные, технологические и политические изменения.

С точки зрения способности сочетать и объединять опыт и влияние одновременно и на корпоративном уровне, и на уровне отдельного бизнеса система стратегического менеджмента *Exxon* отличается ясно очерченными обязательствами корпорации, подразделения и бизнес-единиц (с разделением ответственности), а также тесной коммуникацией и координацией между этими уровнями. Так, несмотря на четкое разделение обязанностей между корпоративной стратегией и корпоративной деятельностью, с одной стороны, и бизнес-стратегией и деятельностью бизнес-единиц — с другой, первые ложатся на плечи управляющего комитета (состоящего из членов административного совета *Exxon*), а вторые — на президентов и их команды менеджеров. Между этими двумя уровнями существует настолько тесная взаимосвязь, что каждый член управляющего комитета является «директором по контактам» для двух или трех подразделений. Постоянный диалог между президентами подразделений и директорами-координаторами представляет собой механизм, обеспечивающий распространение знаний и инициирующий стратегические изменения, которые придают гибкость формальному процессу стратегического планирования. Результатом становится система формулирования стратегии и управления эффективностью деятельности, которая является одновременно и восходящей, и нисходящей, а стратегия становится результатом профилей и руководящих указаний, спускаемых сверху вниз, и принятия решений «снизу вверх», что максимально приближает эти стратегии к отдельным направлениям бизнеса.

Формулирование стратегии и финансовый контроль связаны посредством тесной интеграции составления бюджета и управления эффективностью деятельности со стратегическим планированием. Это подкрепляется акцентом *Exxon* на *управлении хозяйственной деятельностью* — доктрине об ответственности и обязанностях менеджеров, которая способствует тому, что каждый менеджер персонально отвечает перед корпорацией и ее акционерами.

фективную деятельность, в рамках которой традиционная система стратегического планирования в значительной степени была заменена системой трудовых контрактов; ряд финансовых, стратегических и оперативных целей согласовывался генеральным директором каждой бизнес-единицы и председателем Брауном.

Мы уже обсуждали в гл. 2, что сочетание краткосрочных финансовых целей с более долгосрочными стратегическими целями представляет собой дилемму для многих компаний. Например, в технологических отраслях финансовые цели могут остановить разработку инноваций. Одним из решений этой проблемы является *сбалансированная система показателей* (которая обсуждалась в гл. 2). Другой способ сочетать долгосрочные стратегические цели с контролем деятельности состоит в том, чтобы определить ряд *вех*, которые устанавливали бы сроки наступления конкретных стадий разработки товаров, проектов или бизнеса в целом. Такими вехами могли бы стать подписание конкретных контрактов, производство опытных образцов продуктов, вывод на рынок нового товара, достижение определенной доли рынка или снижение затрат до определенного уровня. Ларри Боссиди и Рам Чаран подчеркивают ключевую роль подобных вех (контрольных точек) в реализации стратегических планов, транслирующих долгосрочные цели в конкретные краткосрочные действия.[16] Высокотехнологичные компании могут также достичь высоких уровней финансового осознания и ответственности с помощью культуры, делающей акцент на приверженности задачам прибыльности и финансового благоразумия, а не на жестком формальном контроле. Компания *AOL*, которая постоянно делает большие финансовые ставки и стремится пренебрегать краткосрочной прибыльностью ради долговременных стратегических целей, все же поддерживает строгую финансовую дисциплину, прежде всего за счет культуры, делающей упор на финансовых доходах и дисциплинированных решениях об инвестициях.

Управление эффективностью деятельности обычно означает введение оплаты по результатам работы. Со временем зарплату менеджеров старшего звена все чаще стали связывать с результатами деятельности компании. Это происходит за счет увеличения размера ежегодных премий, представляющих собой процент от зарплаты, выплачиваемых за эффективную работу и возросшую роль акционерных опционов. Кроме того, премии и пакеты опционов за эффективную деятельность стали выдавать и тем работникам корпораций, которые стоят на более низких ступенях иерархической лестницы. В Великобритании зарплата составляет 54% от общей суммы выплат административным работникам, премии — 24, а опционы и долгосрочные планы поощрения — 22%.[17]

СТИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Одним из следствий компромисса между контролем на входе (контроль решений) и контролем на выходе (контроль исполнения) является то, что компании должны решать, насколько сильный акцент им следует делать на стратегическом планировании по сравнению с финансовым. Исследование корпоративной стратегии, проведенное Майклом Гулдом и Эндрю Кемпбеллом, показало, что крупные британские многопрофильные компании можно классифицировать на основе того, на чем они делают акцент как основе планирования и контроля — на стратегии или финансах.[18] В своем исследовании авторы идентифицируют два стиля стратегического менеджмента:

- *Стратегическое планирование* связано с активным участием штаб-квартиры корпорации в планировании на уровне бизнеса. Стратегии делают акцент на стратегических целях (доле рынка, инновациях, лидерстве по качеству), а не на финансовых, и на длительных периодах, а не на кратких. Вовлеченность корпорации в планирование на уровне бизнеса ограничивает независимость топ-менеджеров подразделений, лишает их инициативы и чувства собственности. Кроме того, это замедляет принятие стратегических решений и ограничивает восприимчивость к новым обстоятельствам и возможностям. Сильное влияние корпорации может так-

же навязывать единое представление об окружающем мире. Стиль стратегического планирования подходит компаниям с небольшим количеством тесно связанных друг с другом направлений бизнеса, которые охватывают не очень широкий спектр товаров и отраслей. Этот стиль подходит компаниям, конкурирующим на международных и технологически интенсивных рынках, где долговременные стратегические цели важнее краткосрочных целей достижения прибыли.

- *Финансовый контроль* подразумевал ограниченное участие корпоративных менеджеров в формулировании бизнес-стратегии, что входило в обязанности менеджеров подразделений и бизнес-единиц. Основное влияние штаб-квартиры осуществлялось за счет краткосрочного контроля бюджета. Ставя амбициозные, краткосрочные и легко измеримые цели по получению прибыли, менеджеры были сильно мотивированы на повышение эффективности издержек и экспансии бизнеса в прибыльные области. Тщательный мониторинг эффективности деятельности, осуществляемый штаб-квартирой, в сочетании с жесткими санкциями для менеджеров, виноватых в отклонении от поставленной цели, создавал постоянное давление на менеджеров подразделений и общую требовательную атмосферу. Преимуществом стиля финансового контроля было предоставление автономии бизнес-единицам, а также чувство собственников и личной заинтересованности у менеджеров подразделений.[19] Эта автономия также побуждала менеджеров отказываться от неэффективных стратегий еще на ранней стадии. Главные недостатки финансового контроля возникли в результате тенденции пренебрежения долгосрочным стратегическим развитием и возникновения трудностей в координации деятельности различных подразделений. Следовательно, стиль финансового контроля подходит для компаний, которые характеризуются широким спектром разнообразных бизнесов, инвестиционными проектами, реализация которых рассчитана на короткие и средние периоды, в низкотехнологических отраслях с невысокой международной конкуренцией.

В табл. 16.1 суммированы ключевые особенности двух стилей.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИБЫЛЬ (PIMS) ПРИ ФОРМУЛИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ И ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Программа PIMS (Влияние рыночной стратегии на прибыль) выросла из внутренней базы данных *General Electric* и впоследствии была расширена и доработана Институтом стратегического планирования, который регулярно проводит исследования и оказывает консультационные услуги членам этой компании. База данных PIMS включает информацию относительно более чем 5 тыс. бизнес-единиц, которая используется для оценки влияния стратегии и структуры рынка на прибыльность на уровне бизнес-единицы. В табл. 16.2 показано предполагаемое уравнение, описывающее влияние рыночной стратегии на прибыль.

Данные PIMS используются многопрофильными компаниями в трех сферах корпоративного менеджмента:

- *Постановка целей повышения производительности бизнес-единиц.* Используя коэффициенты регрессии в уравнениях прибыльности PIMS, можно включить в PIMS регрессию фактических уровней стратегических и отраслевых переменных для каждого бизнеса и таким образом вычислить

Таблица 16.1. Характеристики различных стилей стратегического менеджмента

	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ
Формулирование бизнес-стратегии	Корпоративный центр и бизнес-единицы совместно формулируют стратегию. Центр отвечает за координацию стратегий бизнес-единиц	Стратегия формулируется на уровне бизнес-единицы. Деятельность штаб-квартиры корпорации имеет реактивный характер и подразумевает весьма слабую координацию
Контроль деятельности	Главные стратегические цели на среднесрочные и долгосрочные периоды	Финансовые бюджеты устанавливают целевые ориентиры на то, каким должен быть коэффициент окупаемости инвестиций и другие финансовые переменные на год, предусматривая ежемесячный и ежеквартальный контроль
Преимущества	Может эксплуатировать взаимосвязи между бизнесами. Учитывает важность инновации и долгосрочного конкурентного позиционирования	Бизнес-единицам предоставлены автономия и возможность проявить инициативу. Бизнес-единицы способны быстро реагировать на изменения. Стимулирует развитие менеджеров бизнес-единицы. Создает сильную мотивацию
Недостатки	Утрата автономии и инициативы подразделений. Способствует унитарному взгляду на мир. Сопротивление отказу от провалившейся стратегии	Акцент на краткосрочные цели препятствует развитию инноваций, созданию долгосрочного конкурентного положения и обмену ресурсами и навыками между бизнесами. Бизнесы могут создать почву для привлечения решительных конкурентов
Стиль подходит к:		
структуре портфеля	Маленькое количество бизнесов из узкого спектра тесно взаимосвязанных секторов	Множество бизнесов из широкого спектра отраслей. В идеальном случае взаимосвязей немного
типу инвестирования	Крупные проекты с долгосрочной окупаемостью	Небольшие капиталовложения с короткими периодами окупаемости
характеристикам среды	Отрасли с сильной технологической и глобальной конкуренцией	Зрелые отрасли (с незначительными или медленными техническими изменениями). Устойчивая окружающая среда в отрасли без сильной международной конкуренции
Примеры британских компаний	*BP, BOC, Cadbury-Schweppes, Lex Group, STC, United Biscuits*	*Hanson, BTR, General Electric Company, Ferranti, Tarmac*

ИСТОЧНИК: по материалам M. Goold and A. Campbell, Strategies and Styles (Oxford: Blackwell, 1987).

Par ROI — типовой коэффициент окупаемости инвестиций, который следовало бы ожидать для данного бизнеса с учетом его профиля стратегических и отраслевых характеристик, если бы эффективность его деятельности была типична для всей выборки в целом. Типовой коэффициент окупаемости инвестиций (ROI) представляет собой базовый показатель (бенчмарк), который можно использовать как основу для постановки целей в вопросах прибыльности или оценки фактической прибыльности.

- *Формулирование стратегии бизнес-единицы.* Поскольку уравнения регрессии PIMS оценивают воздействие различных переменных стратегии на коэффициент окупаемости инвестиций (ROI), эти оценки могут указывать на то, как бизнес должен приспособить свою стратегию в целях повышения прибыльности.
- *Распределение инвестиционных фондов между фирмами.* Прибыльность бизнес-единиц в прошлом — недостаточный показатель прибылей от новых инвестиций. Сканирование стратегической привлекательности PIMS демонстрирует привлекательность инвестиций исходя из: а) оценки будущего реального показателя роста рынка и б) коэффициента окупаемости инвестиций (ROI) в данном бизнесе.

Анализ позволяет делать прогнозы относительно стратегической привлекательности инвестиций в бизнесе и денежного потока, возникающего в результате этих инвестиций.

Таблица 16.2. Уравнение множественной регрессии PIMS: влияние отрасли и стратегии на доходность

Влияние прибыли	Влияние на:	
	ROI	*ROS*
Показатель реального роста рынка	0,18	0,04
Показатель инфляции	0,22	0,08
Концентрация закупок	0,02	N.S.
Объединение в профсоюзы (%)	–0,07	–0,03
Малый объем закупок:		
Не очень важно	6,06	1,63
Крайне важно	5,42	2,10
Большой объем закупок:		
Не очень важно	–6,96	–2,58
Крайне важно	–3,84	–1,11
Экспорт-импорт (%)	0,06	0,05
Потребительские товары	–2,44	–1,77
Доля рынка	0,34	0,14
Относительное качество	0,11	0,05
Новые товары (%)	–0,12	–0,15
Маркетинг, процент от продаж	–0,52	–0,32
НИОКР, процент от продаж	–0,36	–0,22
Материальные запасы, процент от продаж	–0,49	–0,09
Интенсивность основного капитала	–0,55	–0,10
Новизна заводов	0,07	0,05
Использование капитала	0,31	0,10
Производительность работника	0,13	0,06
Вертикальная интеграция	0,26	0,18
Оценка материальных запасов методом FIFO	1,30	0,62
R^2	0,39	0,31
F	58,3	45,1
Количество случаев	2314	2314

ПРИМЕЧАНИЕ: например, если реальный показатель рыночного роста бизнеса увеличился на 1%, то из уравнения следует, что его ROI (коэффициент окупаемости инвестиций) увеличился бы на 0,18%, а ROS (прибыль от продаж) — на 0,04 %.

ИСТОЧНИК: Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance (New York: Free Press, 1987): 274. © 1987 by the Free Press, a division of Simon Schuster Adult Publishing Group. Все права сохранены.

УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМИ СВЯЗЯМИ

Как мы увидели в предыдущей главе, основные возможности создания стоимости в многопрофильной компании возникают в результате обмена ресурсами и способностями среди различных бизнесов компании. Этот обмен происходит и посредством централизации общих услуг на корпоративном уровне, и с помощью прямых связей между бизнесами.

ОБЩИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ УСЛУГИ

Простейшая форма общих ресурсов в многопрофильной компании — это централизованное предоставление обычных услуг и функций. К ним относятся такие функции корпоративного управления, как стратегическое планирование, финансовый контроль, управление денежными средствами и рисками, внутренний аудит, налогообложение, отношения с правительством и акционерами. Сюда так-

же относятся услуги, которые можно предоставлять более эффективно на централизованной основе — НИОКР, управление человеческими ресурсами, юридические услуги, управление развитием, покупки и любые другие административные услуги, на которые распространяется эффект экономии за счет масштаба или обучения. К 2000 г. предоставлением общих корпоративных услуг занималось 43% сотрудников штаб-квартир крупных британских корпораций.[20]

На практике выгода от централизованного предоставления общих услуг оказывается, как правило, меньше, чем возлагаемые на нее надежды корпоративных менеджеров. Есть некоторые сомнения по поводу того, что централизованное обслуживание помогает избежать двойных затрат. Главной проблемой является отсутствие стимулов у персонала штаб-квартиры корпорации и специализированных корпоративных единиц использовать эффективность затрат или удовлетворять нужды их внутренних клиентов на уровне бизнес-единиц. В 1960-х и 1970-х гг. многие компании обнаружили, что штат их штаб-квартир проявляет тенденцию к спонтанному росту, при этом наблюдается весьма незначительная экономия за счет централизованного обслуживания, а выгоды вследствие превосходного обслуживания отсутствуют.

В результате многие компании разделили свои штаб-квартиры на две группы: *отдел корпоративного менеджмента*, ответственный за оказание помощи команде корпоративных менеджеров в таких вопросах, как стратегическое планирование, финансы и юридические услуги, и *организацию по оказанию общих услуг*, оказывающую бизнесам такие общие услуги, как проведение исследований и разработок, обучение и услуги в сфере информационных технологий. Эта тенденция должна была создать рыночные стимулы для этих сервисных организаций, сделать так, чтобы они предоставляли услуги внутренним операционным единицам на основе конкуренции с независимыми поставщиками тех же услуг. Например, компания *Amoco* до слияния с *British Petroleum* разделила свой головной офис на группу корпоративных функций (Corporate Role Group), состоящую из заместителя председателя правления по учетно-финансовым и экономическим вопросам (контролера), казначея, специалиста по финансовым операциям, корпоративному планированию и управлению качеством, а также корпоративного секретаря, и организацию по оказанию услуг (Shared Services Organization), отвечающую за управление человеческими ресурсами, информационными технологиями, за отношения с правительством и общественностью, закупки, средства обслуживания, бизнес-процессы, аналитические услуги, безопасность здоровья и окружающей среды, поставки, проектирование и строительство, налоги, аудит и юридические услуги. Первоначально эти 14 сервисных групп имели «монополию» на три года на предоставление услуг различным бизнесам, но по истечении этого срока те могли решать, будут ли они получать эти услуги в самой компании *Amoco* или у сторонних организаций. *The Royal Dutch/Shell Group* также отделила свои корпоративные организационные службы, которые предоставляли обучение, юридические услуги, заключали контракты на снабжение, оказывали услуги по обеспечению безопасности, информационным технологиям и защите интеллектуальной собственности, от корпоративного центра, занимавшегося планированием, финансами, управлением персоналом и юридической поддержкой команды топ-менеджеров.[21]

СВЯЗИ В БИЗНЕСЕ И ТИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ПОРТЕРА

Эксплуатация экономии за счет широты сферы деятельности не обязательно означает централизацию ресурсов на уровне корпорации. Ресурсы и способности могут быть также разделены между бизнесами.

Майкл Портер утверждает, что способ, посредством которого компания управляет этими взаимосвязями, определяет ее потенциальные возможности создавать акционерную стоимость.[22] Он выделяет четыре типа корпоративной стратегии:

- *Управление портфелем.* Самая ограниченная форма разделения ресурсов заключается в том, что родительская компания просто приобретает портфель привлекательных, разумно управляемых компаний, позволяет им действовать автономно и связывает их посредством эффективного внутреннего рынка капитала. Типичной организационной структурой для управления портфелем является *холдинговая компания* — родительская компания владеет контрольным пакетом акций множества филиалов (как, правило, не связанных между собой), но, помимо назначения советов директоров филиалов, не осуществляет практически никакого управленческого контроля. Примерами такой организационной формы являются шведская *AB of Sweden* (управляемая и контролируемая семейством Валленберг), израильская *Koor Industries* и американская *Berkshire Hathaway* (возглавляемая легендарным инвестором Уорреном Баффетом). Стоимость создается за счет приобретения компании по благоприятной цене, постоянного мониторинга ее финансовой деятельности и работы эффективного внутреннего рынка капитала.
- *Реструктурирование.* Британские конгломераты *BTR*, бывший *Hanson* и такие американские операторы по рейдерству, как *KKR*, создали стоимость за счет реструктурирования: они приобретали плохо управляемые компании, затем вмешивались в их деятельность, чтобы избавиться от неэффективных бизнесов и активов, реструктурировали долги, управляли изменениями и сокращали издержки действующих бизнесов. Добровольный распад конгломерата *Hanson* в конце 1990-х гг. в значительной степени стал отражением веры лорда Хансона в то, что повышение эффективности рынка капитала знаменует исчезновение прибыльных возможностей для реструктурирования корпораций.
- *Передача навыков.* Организационные способности можно передавать от одной бизнес-единицы другой. Компания *Altria* отдает навыки по управлению брендом и способности к дистрибуции в свои бизнесы *Philip Morris* (производство сигарет) и *Kraft-General Foods* (производство продуктов питания). Компания *Sharp* передает свои способности в оптоэлектронике и миниатюризации через огромное количество потребительских товаров, электроники и офисного оборудования. Создание стоимости посредством объединения навыков требует, чтобы способности можно было применять в различных бизнесах и чтобы были созданы механизмы передачи этих навыков с помощью обмена персоналом и лучшими методами работы.
- *Общие виды деятельности.* Портер утверждает, что самым важным источником стоимости является эксплуатация экономии на ресурсах и видах деятельности за счет широты сферы деятельности. Для проявления этого эффекта корпоративное управление должно сыграть ключевую роль в координировании, в том числе участвовать в формулировании стратегий бизнес-единиц и вмешиваться в операционные вопросы, чтобы гарантировать использование возможностей разделения НИОКР, рекламы, системы дистрибуции и сети обслуживания. Такому разделению способствуют:
  - сильное чувство корпоративной идентичности;
  - изложение миссии корпорации, подчеркивающее интеграцию стратегий на уровне бизнеса;
  - стимулы к сотрудничеству бизнесов;

- рабочие группы, состоящие из представителей различных бизнесов, и другие инструменты кооперации.

РОЛЬ КОРПОРАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ СВЯЗЯМИ

Чем теснее связи между бизнесами, тем больше возможностей для создания стоимости за счет разделения ресурсов и передачи способностей и тем острее потребность в том, чтобы штаб-квартира корпорации координировала стратегии и деятельность подразделений. В конгломерате независимость каждого бизнеса ограничивает возможности для управления связями. Координирующая роль головного офиса ограничивается управлением процессом составления бюджета и заданием «общих условий» планирования на уровне подразделений в форме экономических прогнозов, сценариев и общего формата стратегических планов.

В компаниях с более тесными связями, например в нефтяных компаниях с высокой степенью вертикальной интеграции или в компаниях, имеющих тесные связи с рынком или технологиями (*IBM*, *Procter & Gamble*, *American Express* и *Alcoa*), корпоративные менеджеры играют, как правило, гораздо большую координирующую роль. Роль должна включать в себя не только координацию стратегий, но и операционную координацию, чтобы можно было воспользоваться экономией за счет широты сферы деятельности и передачи навыков, рассмотренной в гл. 15. Одним из индикаторов воздействия взаимосвязей подразделений на координирующую роль корпоративного управления является размер штаб-квартиры корпорации в компаниях различных типов. Штаб-квартира *Berkshire Hathaway*, в которой практически отсутствует связь между бизнесами, состоит приблизительно из 50 человек. *Hewlett-Packard* с приблизительно такими же объемами продаж, но с гораздо более тесными связями между подразделениями, имеет головной офис в Пало-Альто, в котором работают примерно 3 тыс. человек. Гулд и Кампбелл отмечают, что компании, тесно связанные с созданием стоимости посредством *корпоративного патронажа добавленной стоимости*, характеризуются большим штатом штаб-квартиры, участвующим в развитии ключевых технических и функциональных способностей. Так, *Pfizer* и *Corning* имеют компетентные корпоративные группы НИОКР; *Dow* – сильную производственную функцию; а команда *Virgin* играет главную роль в управлении брендом «Virgin».[23]

Необходимость сочетать децентрализованное принятие решений с многочисленными параметрами координации порождает сложные вопросы организационной структуры в многопрофильных компаниях. Фактически такие фирмы организованы по типу матрицы; даже те компании, которые базируются на продуктовых подразделениях, стремятся иметь географическую организацию, основанную на региональных менеджерах, координирующих отношения с правительствами, налогообложение и юридические дела в каждой стране, и функциональных руководителях, ответственных за координацию и распространение лучших методов производства, маркетинга и других функций в рамках всей корпорации.

Можно получить доступ к возможностям распределять и передавать ресурсы и способности с помощью различных *временных* организаций, например *междивизиональных рабочих групп*. Такие рабочие группы можно создавать для введения и распространения менеджмента всеобщего качества, изменения методов финансового менеджмента, продвижения ускоренного цикла разработки новых товаров, координирования развития бизнеса во Вьетнаме и т. д.

Корпоративные менеджеры могут также стимулировать менеджеров подразделений эксплуатировать связи между бизнесами. Главный аспект нисходящего корпоративного планирования заключается в том, чтобы генеральный

исполнительный директор продемонстрировал проблемы всей компании в целом менеджерам подразделений, учитывая их стратегии и операционные решения. Как правило, годовой цикл планирования начинается с того, что генеральный исполнительный директор делает заявление о приоритетах корпорации и ее целях; это заявление может включать в себя междивизиональные вопросы: экспансию в Китай, ускорение оборота материально-товарных запасов, интеграцию информационных сетей и т. п. Во многих компаниях главным механизмом для распространения стратегических изменений, лучших методов работы и управленческих инноваций является периодическая реализация инициатив, затрагивающих всю компанию в целом.[24] Работавший в *General Electric* Джек Уэлч был прекрасным примером того, каким образом корпоративные инициативы являются средством запуска организационных изменений. Эти инициативы проходили под такими доходчивыми и убедительными лозунгами, как «Двигатель роста *General Electric*», «Безграничность», «Качество 6-сигма», «Уничтожьте свой бизнес *dot.com*» («destroy-your-business-dot-com»).

Использование взаимосвязей между бизнесами требует осторожного управления и связано с затратами. Хотя, возможно, Портер прав в отношении того, что *потенциал* к созданию стоимости растет по мере того, как компания начинает двигаться от свободной стратегии «управления портфелем» к более интегрированной стратегии «общей деятельности», совсем неочевидно, что этот потенциал будет реализован. Например, большинство попыток воспользоваться потенциалом перекрестных продаж между различными бизнесами закончилось провалом, особенно в сфере финансовых услуг.[25] Результаты исследования, проведенного Лоршем и Алленом, помогают понять последствия корпоративного менеджмента при использовании тесных взаимосвязей между бизнесами. В своей работе эти авторы сравнили три конгломерата с тремя вертикально интегрированными целлюлозно-бумажными компаниями.[26] Необходимость координации в последних привела к тому, что персонал головного офиса стал принимать более непосредственное участие в работе подразделений, применять сложное планирование и инструменты контроля и уменьшать скорость реакции на изменения во внешней среде. Напротив, конгломераты не сделали практически никаких попыток использовать взаимосвязи, даже если те присутствовали:

> Конгломератные фирмы, которые мы изучили, по-видимому, достигли определенной степени финансовой и управленческой синергии, однако операционная синергия отсутствует. Одни фирмы получили небольшой немедленный доход от этой операционной синергии, тогда как другие не преуспели в своих попытках добиться хотя бы такого результата.[27]

Успех корпоративного штаба в управлении взаимосвязями между бизнесами зависит от понимания топ-менеджерами общности различных бизнесов. Как мы уже отмечали в предыдущей главе, способ мышления и глубинные мотивы, обеспечивающие сплоченность диверсифицированной компании, были названы К. Прахаладом и Ричардом Беттисом «доминирующей логикой предприятия».[28] Под *доминирующей логикой* авторы понимают «способ, посредством которого менеджеры осмысляют бизнес и принимают важнейшие решения относительно распределения ресурсов». Авторы утверждают, что для того, чтобы диверсифицированный бизнес был успешным, различные бизнесы должны обладать достаточным стратегическим сходством, дабы топ-менеджеры могли управлять корпорацией, руководствуясь единственной доминирующей логикой. Например:

- компания *Emerson Electric* включает множество различных бизнесов (электрические двигатели, кондиционеры, электрические приборы, копт-

рольные инструменты), но все они объединены общей целью — стать дешевым производителем;[29]

- доминирующая логика *Unilever* заключается в том, чтобы стать международным производителем и продавцом марочных упакованных потребительских товаров. Руководствуясь этой логикой, компания *Unilever* покинула рынок продуктов питания для животных, транспорта, упаковки и химических соединений и сделала ставку на свои ключевые бизнесы — обработку пищевых продуктов, производство бытовых моющих и чистящих средств, а также туалетных принадлежностей;
- прежде чем заново структурировать бизнес-портфель *General Electric*, Джек Уэлч представил корпорацию в виде трех пересекающихся кругов, каждый из которых включал в себя 15 бизнесов. Один круг символизировал ключевые бизнесы *General Electric* (осветительные, электробытовые приборы и турбины), второй круг состоял из высокотехнологичных бизнесов (аэрокосмического бизнеса, производства медицинского оборудования и электроники), третий круг включал обслуживающие бизнесы (финансовые и информационные услуги).[30]

Стратегическое сходство может способствовать обучению всей компании, стратегии, доказавшие свою успешность в одном бизнесе, могут применяться в другом. В то же самое время стремление штаб-квартир поощрять единообразие стратегий, применяемых в различных бизнесах, может закончиться неудачной попыткой адаптировать стратегию к условиям отдельного бизнеса. Хотя *Altria* (нынешняя *Philip Morris*) успешно передала свои маркетинговые способности из сигаретного бизнеса в производство пива *Miller Brewing*, использование тех же самых способностей и подходов в филиале компании *Seven-Up*, специализирующемся на безалкогольных напитках, закончилось дорогостоящей неудачей.[31]

НОВЕЙШИЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ МНОГОПРОФИЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ

За последние полтора десятилетия наши взгляды на многопрофильную корпорацию и роль ее корпоративного центра претерпели существенные изменения. В основе этих изменений лежит самое пристальное внимание к генерации стоимости. В результате корпоративная стратегия стала характеризоваться не столько эффективным контролем обширных корпоративных империй, сколько идентификацией средств, с помощью которых корпоративный центр может создавать стоимость для отдельных бизнесов. Обсуждение стилей корпоративного менеджмента с позиции «патронажных ролей», а не «систем корпоративного контроля», отражает этот сдвиг в мышлении. Среди основных элементов нынешнего подхода следует упомянуть следующие:

- представление о штаб-квартире корпорации не как о вершине иерархической пирамиды, а скорее как о вспомогательной службе отдельных бизнесов;
- меньше внимания уделяется формальным системам управления и больше — взаимоотношениям и неформальной координации;
- децентрализация стратегических и оперативных решений, начиная с корпоративного уровня и заканчивая уровнем подразделений;
- штаб-квартира и, в частности, генеральный исполнительный директор рассматриваются как катализатор и двигатель организационного изменения.

Многие из этих изменений в управлении многопрофильными компаниями тесно связаны с событиями на *General Electric*, произошедшими в течение последних двадцати лет. Так, *General Electric* выступила пионером в развитии формальных подходов к корпоративной стратегии и контролю, а также в отказе от формальных средств управления ради более гибкого, неформального и динамического подхода. То, насколько эффективно система корпоративного менеджмента в *General Electric* способствовала приспособляемости и высокому качеству работы, настолько это привело к тому, что *General Electric* стала моделью для многих других крупных многопрофильных корпораций не только в Северной Америке, но и в Европе и Азии. Во вставке 16.2 описаны основные события в этой корпорации.

КОРПОРАТИВНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ КАК ДВИГАТЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ИЗМЕНЕНИЯ

Передача полномочий по принятию решений с уровня корпорации на уровень отдельных бизнесов не означает того, что штаб-квартира корпорации должна играть пассивную роль. Во многих отношениях корпоративные менеджеры стали вмешиваться гораздо сильнее в деятельность бизнес-единиц в попытке повлиять на деловые операции. Решающая роль корпоративных менеджеров заключается в совершении крупномасштабных организационных изменений. Для этого необходимы новые организационные структуры. Например, инициатива *General Electric* под названием «Разминка» направлена на создание форумов, на которых сотрудники могли бы поделиться своими мыслями об управлении и предложить внести изменения в структуры и операционные методы компании. «Разминка» стала средством культурного изменения, в ходе которого были пересмотрены отношения между менеджерами и подчиненными и раскрылся творческий потенциал сотрудников компании.

Совершение крупномасштабного организационного изменения требует наличия руководителей, главная роль которых заключается в умении производить изменения. В нефтяном секторе Люцио Ното из *Mobil*, Джеймс Киннэр из *Texaco*, Джон Брауни и Дэвид Саймон из *BP*, Серж Чарак из *Total* и Франко Бернабе из *ENI* были пионерами фундаментальных организационных изменений, охвативших стратегию, структуру и культуру.[32] Бывший генеральный исполнительный директор *Intel* Энди Гроув подчеркнул важную роль руководителей в идентификации *точек стратегического поворота* и умении реагировать на них — тех случаев, когда сейсмические сдвиги в конкуренции требуют фундаментального изменения направления стратегии.[33] В корпорации *Intel* такими точками поворота стали переход с чипов «DRAM» на микропроцессоры, решение сосредоточиться на серии микропроцессоров x86 ради архитектуры «RISC» и решение о замене бракованных чипов «Pentium».[34]

Роль корпоративного управления в большой многопрофильной компании формируется проблемами, с которыми сталкивается руководство корпорации. К ним относятся жизненно важные потребности: установить конкурентное преимущество в каждой сфере бизнеса, где функционирует фирма; реагировать на внешние изменения; поощрять инновации; отвечать на необходимость эффективного управления затратами. Основной проблемой топ-менеджеров является то, что эти проблемы зачастую требуют противоречащих друг другу решений. Например:

- строгий финансовый контроль способствует эффективности управления затратами и автономии; гибкий контроль благоприятствует скорости реагирования и инновациям;

ВСТАВКА 16.2

General Electric: Джек Уэлч заново изобретает корпоративный менеджмент

«Повторное изобретение» *General Electric* было тесно связано с ролью главного исполнительного директора Джека Уэлча, который занял свой пост в 1981 и ушел в отставку в 2001 г. Правление Уэлча началось с периода интенсивного реструктурирования, которое преобразовало содержание делового портфеля *General Electric* благодаря серии приобретений и продаж и способствовало глобальной экспансии конгломерата. К середине 1980-х гг. внимание Уэлча переключилось с бизнес-портфеля на структуру, системы и стиль *General Electric*. Среди изменений, введенных Уэлчем, следует упомянуть следующие:

1. *Уменьшение количества иерархических уровней.* Уэлч критиковал управляющих *General Electric* прежде всего за медлительность и нерасторопность. Предпосылкой создания более гибкого предприятия было уменьшение количества уровней управления. Уэлч отменил уровень секторов (объединявших множество бизнесов) и «сплющил» управленческие пирамиды внутри каждого бизнеса, сократив число иерархических уровней с 9–10 до 4–5:
   - раньше у нас были менеджеры отделов, подотделов, бизнес-единиц и инспекторы. Мы отказались от этих должностей. Мы привыкли идти от генерального исполнительного директора к секторам, группам, отдельным бизнесам... Сейчас мы идем напрямую от генерального исполнительного директора к отдельным бизнесам. Ничего лишнего.[1]
2. *Изменение системы стратегического планирования.* В 1970-е гг. *General Electric* разработала систематический и формализованный подход к определению и оценке стратегии. Уэлч считал, что эта система была не просто медленной и неэффективной, но и душила инновации и порождала оппортунизм. Исследование кейса в Гарварде выявило следующие изменения:
   - самые поразительные изменения произошли в области стратегического планирования и оперативной отчетности. Хотя основные процессы были сохранены, старая система документооборота 1970-х гг. была почти полностью заменена на более личные и менее формальные, но очень интенсивные дискуссии лицом к лицу и короткие собрания. Для сокращения бюрократического аппарата Уэлч попросил каждого из 13 руководителей сократить сложные, многотомные документы по планированию до тонкого «сборника пьес», который суммировал бы ключевые стратегические проблемы и действия. На каждой странице они дали краткие ответы на вопросы о глобальной динамике рынка, деятельности главных конкурентов, основных рисках, связанных с конкуренцией, и предложили ответные меры для бизнесов *General Electric*. Эти документы легли в основу обзора, ставшего результатом интенсивной работы в течение половины рабочего дня в разгар лета. Руководители бизнесов и их основные сотрудники (от 3 до 10 человек) встретились с сотрудниками штата генерального исполнительного директора и открыто обсудили основные планы и стратегии.[2]
3. *Пересмотр роли штаб-квартиры.* Изменения в системе стратегического планирования стали показателем более широкомасштабных изменений роли корпоративного штаба. Уэлч полагал, что штаб-квартира чересчур вмешивается в деятельность бизнес-единиц, порождает слишком много ненужных бумаг и ведет к провальным попыткам увеличить стоимость товара. Свою задачу он видел в том, чтобы «повернуть роль штаб-квартиры на 180 градусов и из контролера, следователя и властной фигуры превратить ее в структуру, облегчающую, помогающую и поддерживающую деятельность этих 13 бизнесов. Отныне идеи, инициативы и решения могли быстро распространяться по организации». Уэлч излагал свои представления о штаб-квартире корпорации следующим образом:
   - то, что мы делаем здесь, в штаб-квартире... должно преумножить ресурсы, которыми мы располагаем, — человеческие ресурсы, финансовые ресурсы и лучшие методы... Наша работа должна помогать, поддерживать и укреплять бизнесы, помогать им расти и становиться сильнее.[3]

ВСТАВКА 16.2 (*ОКОНЧАНИЕ*)

4. *Координирующая роль корпорации.* Выраженный акцент на неформальных аспектах отношений между корпорацией и бизнесами повысил роль корпорации в облегчении координации между отдельными бизнесами *General Electric*. Был заново создан корпоративный административный совет, в который вошли руководители 13 направлений бизнеса *General Electric*, а также несколько главных руководителей корпорации. Они проводили ежеквартальные двухдневные встречи, на которых обсуждали общие проблемы и вопросы. Совет стал важным инструментом для идентификации и использования синергии. К 1990 г. Уэлч сформулировал свои представления о координации и интеграции в своей концепции «безграничной компании». Основным элементом этой концепции было размывание границ между внутренними подразделениями, чтобы люди могли сотрудничать, невзирая на границы функциональных структур и бизнесов. Уэлч нацелился на «интегрированную диверсификацию» — способность легко и свободно передавать лучшие идеи, знания и самых ценных сотрудников из одного бизнеса в другой.

Отсутствие границ — это суть сегодняшней *General Electric*... Проще говоря, люди склонны строить перегородки и перекрытия между собой и окружающими, а в таких крупных, старых организациях, как наша, эта человеческая склонность проявляется еще сильнее. Эти стены ограничивают людей, мешают раскрытию творческого потенциала, вынуждают тратить время понапрасну, сужают горизонты, душат мечты и прежде всего замедляют ход жизни... Отсутствие границ проявляется в поведении одной женщины, работающей в нашей компании по производству электробытовых приборов в Гонконге, которая помогает *NBC* установить контакты, необходимые для развития спутникового телевидения в Азии... И наконец, отсутствие границ означает использование одного из не имеющих себе равных преимуществ, которым обладает многопрофильная компания *General Electric* и которого не имеет ни одна другая компания в мире. Отсутствие границ объединяет 12 гигантских глобальных бизнесов, занимающих на своих рынках первые или вторые места, в огромную лабораторию, основная продукция которой — новые идеи в сочетании с готовностью распространять их по всей компании.[4]

ПРИМЕЧАНИЯ: [1]«GE Chief Hopes to Shape Agile Giant», Los Angeles Times (June 1, 1988): D1. [2] General Electric: Jack Welch's Second Wave (F), Case 9-391-248 (Boston: Harvard Business School, 1991). [3] Jack Welch, «GE Growth Engine», обращение к сотрудникам компании (1988). [4] «Letter to Share Owners», General Electric Company 1993 Annual Report (Fairfield, CT, 1994): 2.

- многопрофильные компании обычно базируются на преимуществах эксплуатации имеющихся ресурсов и способностей на различных рынках, а конкурентное преимущество в будущем зависит от создания новых ресурсов и развития новых способностей;
- активное управление портфелем, основывающееся на максимизации акционерной стоимости, лучше всего осуществлять на базе независимых бизнесов; установление конкурентного преимущества все настоятельнее требует управления взаимосвязями между бизнесами.

Общая дилемма заключается в следующем: как можно эксплуатировать преимущество крупной компании по ресурсам и при этом добиться реактивности и творческого потенциала, присущих небольшим компаниям? Ключом к решению этой задачи является умение сочетать гибкость децентрализованного принятия решений с высоким уровнем координации, позволяющей использовать ресурсы, способности и потенциал к обучению большой организации. В гл. 14 мы уже видели, как многонациональные корпорации разрешили про-

тиворечие между требованием глобализации и адаптации к местным условиям, встав на путь «транснациональной» структуры. Подобные тенденции наблюдаются в управлении напряженными отношениями внутри диверсифицированных корпораций. В *IBM* генеральный исполнительный директор Лу Джерстнер смог противостоять давлению фондовой биржи, требовавшей разделить компанию, сумев осуществить внутренние изменения в компании, призванные повысить эффективность ее деятельности и приспособить ее к новой эре сетевых информационных технологий. Эти изменения включали в себя следующее:

- агрессивное снижение затрат и сокращения штата;
- поощрение восприимчивости и гибкости за счет повышения автономии и одновременно более эффективной эксплуатации внутренних ресурсов и способностей посредством внутренней координации;
- стирание корпоративных границ, готовность учиться у других компаний и сотрудничать с другими компаниями за счет вступления в стратегические альянсы.

Достижение координации в форме обмена способностями, передачи способностей, согласования рыночных инициатив в различных странах и сотрудничества для разработки новых товаров и использования новых технологий требует горизонтальной коммуникации и сотрудничества, а не иерархической структуры инициатив. Чтобы координация была эффективной с точки зрения создания стоимости в многопрофильной компании, нужно, чтобы подразделения идентифицировались не только с отдельными направлениями бизнеса, но и с корпорацией в целом. Точно так же, как компания с одним бизнесом нуждается в ясной цели, обеспечивающей направленность ее стратегии и преданность сотрудников, диверсифицированной фирме необходимы идентичность и разумное обоснование, которые придают смысл ее стратегии вне зависимости от состава ее портфеля. Следовательно, главными ролями корпоративных менеджеров в координировании диверсифицированной компании являются осуществление *руководства*, определение *миссии*, набора ценностей и убеждений, создающих единую *корпоративную культуру*.

Стратегическое сходство и *доминирующая логика* в различных бизнесах могут оказаться неадекватными в качестве объединяющей силы, особенно для развития лояльности и преданности, необходимых для мобилизации талантов и творческого потенциала сотрудников. В то же самое время чрезвычайно широкое разнообразие многопрофильной корпорации может помешать созданию общей культуры, которая объединила бы различные бизнесы и их работников. *LVMH*, французский производитель шампанского «Moet & Chandon», коньяка «Hennessy», парфюмерии «Dior», «Givenchy» и сумок «Louis Vuitton», является компанией, которая предприняла большие усилия для создания объединяющей совокупности ценностей и традиций:

> Стержень общей культуры — это постоянное стремление к высокому качеству товаров и управление, человеческие отношения, основанные на ответственности и инициативе, и вознаграждение опыта и обслуживания.[35]

Главной темой программы *American Express* «одно предприятие», нацеленной на объединение различных компаний, предоставляющих финансовые услуги, стало развитие общего набора ценностей, ориентированных на качество, великолепное обслуживание клиента и превосходный маркетинг.

На основе своих наблюдений за компаниями *Procter & Gamble*, *3M*, *Matsushita*, *Corning Glass*, *Komatsu* и многими другими Бартлетт и Гошал утвер-

ждают, что для того, чтобы сочетать гибкое реагирование с интеграцией и инновациями, необходимо пересмотреть прежнюю точку зрения на управление и распределение управленческих ролей в компании.[36] Авторы выделяют три главных процесса управления: *предпринимательский процесс* (решения о возможностях эксплуатации и размещения ресурсов), *процесс интеграции* (каким образом создаются и эксплуатируются организационные способности) и *процесс обновления* (формирование организационной цели и инициирование изменений). Традиционно все эти три процесса связаны со штаб-квартирой. Бартлетт и Гошал предлагают распределить эти функции между тремя уровнями фирмы: корпоративным («топ-менеджеры»), уровнем координаторов деловых и географических секторов («менеджеры среднего звена») и уровнем бизнес-единицы («менеджеры младшего звена»). Основные характеристики отношений между этими уровнями управления и отдельными сотрудниками организации формируют социальную структуру, основанную на сотрудничестве и обучении. Эта схема приведена на рис. 16.5.

Привлечение ресурсов, способностей и развитие бизнеса	**Процессы обновления** Назначение операционных менеджеров и оказание помощи в их работе. Создание доверия внутри организации	Обеспечение институционального лидерства посредством установления всеобъемлющей корпоративной цели и вызов (challenge) укоренившихся предположений
Управление операционными взаимозависимостями и персональными сетями	**Интеграционные процессы** Установление связей между навыками, знаниями и ресурсами бизнес-единиц. Сочетание краткосрочной деятельности с долгосрочными амбициями	Создание направления деятельности корпорации. Развитие и подкрепление организационных ценностей
Создание и исследование возможностей. Управление постоянным повышением эффективности деятельности	**Предпринимательские процессы** Рассмотрение, развитие и поддержка инициатив	Установление стандартов эффективной деятельности
Менеджеры младшего звена	Менеджеры среднего звена	Топ-менеджеры

РИСУНОК 16.5

Управленческие процессы и уровни управления

РЕЗЮМЕ

Формулирование и реализация корпоративной стратегии ставят перед топ-менеджерами почти неразрешимые задачи. Повышение степени глобализации многопрофильных компаний добавляет новые уровни сложности. Почти невозможно дать общие рекомендации относительно того, каким образом многопрофильные компании должны реализовывать свои корпоративные стратегии: каждая фирма обладает уникальным портфелем товаров и рынков; владеет конкретным набором ресурсов и способностей; создает свою собственную, отличную от других, административную структуру, стиль управления и корпоративную культуру. Как и следовало ожидать, эмпирические исследования не предлагают четкого руководства по достижению эффективной деятельности — тесные связи между бизнесами могут обеспечивать более высокую прибыльность, а могут и не обеспечивать ее;

разделение ресурсов и способностей приносит экономию, но одновременно чревато административными издержками; кроме того, не существует никаких однозначных связей между эффективной деятельностью компании и характеристиками ее структуры, системы контроля или стиля руководства.

Проектирование соответствующей организационной структуры, системы управления и стиля руководства многопрофильной корпорации зависит от *соответствия* перечисленных составляющих корпоративной стратегии компании. Основой этого соответствия является *разумное обоснование существования фирмы*. Диверсификация и на товарных, и на географических рынках может по-разному создавать стоимость. Каждый источник прибыли за счет диверсификации подразумевает, по всей видимости, совершено различный подход к управлению фирмой. Для фирмы-конгломерата стоимость будет создаваться посредством стратегических суждений генерального исполнительного директора относительно перспектив бизнеса и оценки компании, а также способности эффективно управлять внутренним рынком капитала. Следовательно, организация и системы управления должны ориентироваться на четкое разделение уровней бизнес-единиц и корпорации, на высокоэффективную систему финансового контроля и на оценку проектов. В диверсифицированной на основе технологии корпорации стоимость создается с помощью передачи и интеграции знаний, идей и опыта. Такая компания должна быть организована таким образом, чтобы облегчать передачу и применение знаний. Штаб-квартира корпорации будет, по всей видимости, играть решающую роль в технологическом руководстве и интеграции подразделений.

На более детальном уровне дизайн структуры и систем, распределение ответственности за принятие решений зависят от следующих конкретных параметров:

- *характеристик ресурсов и мощностей, используемых в многопрофильной корпорации.* Если капитал является главным общим ресурсом, то корпоративная система должна давать гарантии его эффективного распределения. Если такие общие корпоративные услуги, как информационные технологии и административные услуги, являются основными источниками экономии за счет широты сферы деятельности, то эти виды деятельности должны осуществляться на корпоративном уровне. Если способности в маркетинге бренда являются главным общим ресурсом, то необходимо создать системы, которые будут способствовать передаче маркетинговых способностей от одного бизнеса другому;
- *характеристик бизнесов.* Если бизнесы отличаются огромным разнообразием с точки зрения отраслевых характеристик и конкурентного положения, это делает необходимой высокую степень автономии подразделений, равно как и создание гибких корпоративных систем, способных адаптироваться к этой автономии. Если бизнесы похожи друг на друга (например, диверсификация *P&G* в индустрию марочных упакованных товаров), то системы и стили должны быть единообразными.

В конечном счете выбор соответствующей структуры, систем и стиля для управления многопрофильной корпорацией зависит от установления своеобразия компании. Неудачи, которые постигли большинство конгломератов в 1960-х и в начале 1970-х гг., были обусловлены либо отсутствием четкого самоопределения, либо тем, что характеристика компании была настолько тесно связана с отдельным человеком (например, Дженином в *ITT*), что компания сталкивалась с трудностями, когда этот человек уходил. В других случаях самоопределение базировалось на неверной аргументации (например, *Allegis*

Corp.). И наоборот, успех таких диверсифицированных корпораций, как *General Electric*, *Matsushita*, *British Petroleum*, *Canon* и *Emerson Electric*, отражает соответствие между бизнесами компании, используемыми стратегиями, структурой организации и стилем руководства. Это рождает чувство идентичности и ясность ви́дения в отношении ответа на фундаментальный стратегический вопрос: «*Какой компанией мы пытаемся стать?*».

ГЛАВА 17

Иногда я чувствую, будто сижу за рулем гоночной машины... Самой большой проблемой является то, что нет никаких дорожных знаков, которые помогли бы ориентироваться. И фактически никто не определяет, по какой стороне дороги мы должны двигаться.

Стивен М. Кейс, председатель *AOL Time Warner*

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Тенденции во внешней среде

Что случилось с новой экономикой?

Конкуренция и высокая изменчивость

Давление со стороны социальных групп

Новые направления в стратегическом мышлении

За рамками акционерной стоимости и сокращения размеров предприятия

Теория сложности

Опционы в настоящий момент времени

Ремоделирование организации

Структуры, основанные на потенциальных возможностях

Организация, ориентированная на адаптивность

Новые способы руководства

Резюме

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Давайте мысленно вернемся к 1 января 2000 г. Несмотря на шумиху, поднятую вокруг наступления нового тысячелетия, для большинства людей переход из XX в XXI столетие не имел большого значения.

Но сколько же всего может произойти за четыре года! Оглядываясь назад, становится ясно, что новое тысячелетие стало водоразделом — и для бизнеса, и для всего мира. Десятого марта 2000 г. индекс NASDAQ взлетел на небывалую высоту — до 5132. За два следующих года он потерял 62% своей стоимости. Падение на фондовой бирже возглавили акции интернет-компаний, стоимость которых буквально таяла. По мере того как лопались пузыри *dot.com*, появилась новая категория акций — Клуб девяноста пяти процентов — акций, потерявших более 95% своей стоимости. Спад на фондовой бирже был тесно связан с событиями в реальной экономике. Во второй половине 2000 г. одновременно наблюдался упадок производительности и прибыльности.

Третьего января 2001 г. федеральное правительство объявило о начале последовательного сокращения процентной ставки. Вера в чудеса «новой экономики» улетучивалась как дым. Мнения разделились между теми, кто считал, что период роста производительности информационных технологий закончился, и теми, кто утверждал, что новая экономика с самого начала была призрачным миражом.

Экономические потрясения 2000 г. вскоре затмили события куда более крупного масштаба. Разрушение 11 сентября 2001 г. Всемирного торгового центра открыло новую эру в мировой истории. В течение последующих двух лет вторжение США в Афганистан и Ирак привело к смене правительств в обеих странах. А тем временем НАТО и Организации Объединенных Наций — институты, доминировавшие в международных отношениях в течение более чем половины столетия, — были отодвинуты «на задворки мировой истории».

Для делового мира все эти события оказались чреватыми непредвиденными последствиями. Помимо экономического спада, охватившего большинство стран, «война с терроризмом», развязанная правительством США, и усиление однополюсных тенденций в мире привели к более тесной интеграции мировой экономики. Новые меры безопасности сделали международные перевозки товаров более медленными и дорогостоящими; международные финансовые сделки стали предметом усиленного внимания и регулирования, а провал раунда

многосторонних торговых переговоров в Дохае и растущее напряжение в торговых отношениях между США и ЕС, США и Китаем стали рассматривать как предвестников новой эры протекционизма.

В этой главе мы рассмотрим некоторые основные современные тенденции в окружающей среде бизнеса и их влияние на стратегический менеджмент. В отличие от остальных глав этой книги, здесь мы не предлагаем вам инструменты и схемы, которые вы могли бы использовать в своих компаниях или при анализе конкретной ситуации. Здесь я придерживаюсь исследовательского подхода. Моя цель состоит в том, чтобы познакомить вас с некоторыми идеями, которые изменят ваше представление о бизнес-стратегии и заставят задуматься о том, какого рода стратегия окажется эффективной в эпоху неопределенности и быстрых изменений и организация какого типа подойдет для реализации такой стратегии.

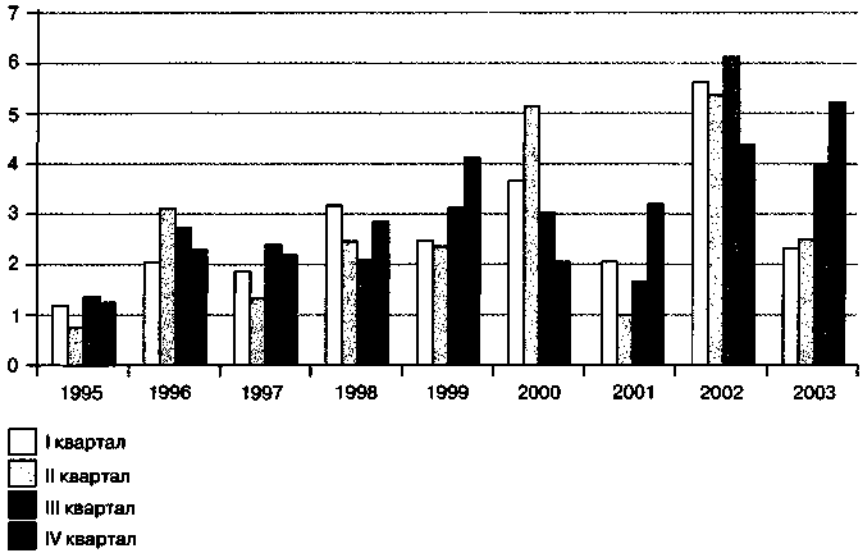
ТЕНДЕНЦИИ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

ЧТО СЛУЧИЛОСЬ С НОВОЙ ЭКОНОМИКОЙ?

Период интенсивных экономических и технологических изменений, начавшийся в конце 1990-х гг., называют «третьей промышленной революцией» — последовавшей за первой промышленной революцией, которая началась в Великобритании в конце XVIII столетия и стимулировала механизацию производства, и второй промышленной революцией, возникшей в США в конце XIX столетия и знаменовавшей собой расцвет современных корпораций и изобретение телефона, автомобиля и электроэнергии. Двигателем «новой экономики» конца 1990-х гг. стали цифровые технологии и новые средства коммуникации, главным образом беспроводная телефония и Интернет. Ее также питали международные тенденции приватизации, отмена госконтроля и свободная торговля. Однако триумф «новой экономики» оказался недолгим. В 2003 г. многие пионеры новой экономики (*WorldCom* и *Global Crossing* в индустрии телекоммуникаций, *Marconi* — в производстве телекоммуникационного оборудования, *WebVan* и *Value America.com* — в индустрии розничной торговли через Интернет) потерпели позорный крах.

Хотя экономика мыльных пузырей конца 1990-х гг. была необоснованно раздутой, технологические изменения прошлых десяти лет, а также достигнутые благодаря им показатели производительности абсолютно реальны. В основе явления «новой экономики» лежит переход от индустриальной экономики к экономике знаний, в которой главным источником стоимости является программное обеспечение, а не оборудование. Экономист Пол Ромер из Стэнфорда утверждает, что основная особенность программного обеспечения — кинофильма, книги, компьютерной программы или бизнес-системы — состоит в том, что первоначальная стоимость его создания очень высока, однако последующие копии стоят намного меньше. Экономия за счет воспроизводства в сочетании с взаимодополняющими отношениями между различными типами знания способствует беспрецедентному росту уровня производительности (рис. 17.1). Цифровые технологии подкрепляют это повышение доходов, снижая затраты на воспроизводство практически до нуля и способствуя мгновенному глобальному распространению.[1]

Заглядывая в будущее, можно сказать, что потенциал цифровых технологий обеспечивать постоянный рост производительности и революционизировать производство и сферу услуг кажется бесконечным. Способность передовых цифровых технологий радикально повышать функциональность и снижать



ИСТОЧНИК: Bureau of Labor Statistics (Бюро статистики трудовых ресурсов).

РИСУНОК 17.1

Производительность труда в США: изменения в объеме несельскохозяйственной продукции в США в час в период с 1995 по 2003 г.

цены на широкий спектр товаров продемонстрировала компания *Intel* крупными инвестициями в разработку новых чипов для беспроводного подключения к Интернету, обработку цифрового сигнала, производство дисплеев «LYCOS» с высоким разрешением и домашних кинотеатров.[2] Доступность Интернета как средства коммуникации и глобального канала дистрибуции, работающего с беспрецедентной скоростью, способствует появлению новых отраслей и исчезновению старых. В 2003 г. два скандинавских предпринимателя, Никлас Зеннстром и Янус Фриис, причинили колоссальный ущерб мировой музыкальной индустрии посредством своей системы обмена файлами *KaZaa* и угрожали проделать то же самое с мировой индустрией телекоммуникации с помощью своей системы телефонных переговоров по Интернету «SkyPe».[3] До сих пор остается нераскрытым огромный потенциал информационных коммуникационных технологий в деле преобразования административных процессов и способов принятия решений в компаниях — большинству корпораций многое предстоит сделать в переходе на электронные процессы и принятие решений в режиме реального времени.

КОНКУРЕНЦИЯ И ВЫСОКАЯ ИЗМЕНЧИВОСТЬ

Эйфория конца 1990-х гг. во многом способствовала повышению прибыльности корпораций в течение этого периода. Оглядываясь назад, следует отметить, что этот бум прибыли выглядит явным отклонением от тенденции снижения реального дохода на капитал, отмечающейся с начала 1960-х гг. С середины 2000 до начала 2003 г. отраслевая прибыльность в США резко упала, а потом поднялась в конце 2003 г. В других странах ситуация была еще хуже: в Японии и большинстве стран Западной Европы подавляющее большинство крупных

корпораций было не в состоянии покрыть стоимость капитала в 2000–2003 гг. Вместо того чтобы стать источником необыкновенного богатства, цифровые технологии и Интернет усилили конкуренцию и сузили маржу прибыли по всему диапазону секторов бизнеса. Мало того что электронная коммерция понижала барьеры на входе, она также расширила географический охват рынков и увеличила ценовую прозрачность. Цифровые технологии в сочетании с сетевыми эффектами создали рынки типа «победитель получает все», на которых конкуренция за лидерство обострила ценовую конкуренцию. На рис. 17.2 показана прибыльность американских отраслей в период с 1990 по 2003 г.

Интенсификация конкуренции является одним, но далеко не единственным, источником усиления изменчивости окружающей бизнес-среды. Ускорение технологических изменений стало главной причиной непредсказуемости. Взлет и падение *Palm*, подъем *Nokia* и упадок *Motorola* в индустрии мобильных телефонов и саги о крушении богатства компаний *Lucent*, *Nortel* и *Alcatel* — все это свидетельствует о безжалостных силах творческого разрушения. Экономическая турбулентность также подтверждается изменчивостью цен на некоторых рынках. Рассмотрим следующие примеры:

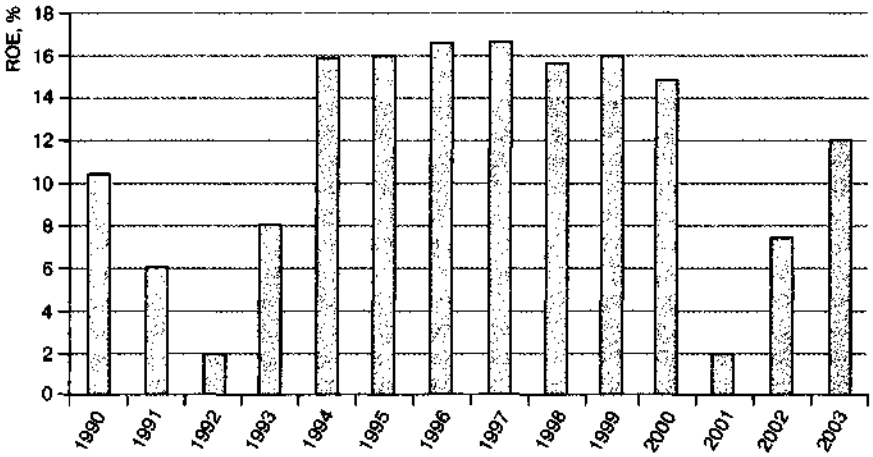
- в апреле 2002 г. в результате введения администрацией Буша дополнительного налога на импорт стали упали мировые цены на сталь. В декабре 2003 г. на быстроразвивающемся сталелитейном рынке поднялись тарифы. С марта 2003 по март 2004 г. в США цена на сталь горячего проката выросла с $240 до $410 за тонну;
- евро родился 1 января 1999 г. и стоил тогда $1,12. К весне 2002 г. его стоимость снизилась до $0,86. Однако в течение следующих двух лет стоимость евро по сравнению с долларом выросла больше чем на 50% и достигла $1,30;
- цены на карты памяти резко поднимались на протяжении последних десяти лет. На азиатском рынке наличных товаров (spot market) «DRAM» мощностью 128 мегабайтов продавали в январе 2002 г. по цене немногим более $1. К марту цены достигли $4,38, а в мае упали до $2,09. Но всего лишь три месяца спустя подскочили до $10.

ДАВЛЕНИЕ СО СТОРОНЫ СОЦИАЛЬНЫХ ГРУПП

В гл. 1 я обсуждал концепцию *стратегического соответствия* — идею о том, что успешной оказывается та стратегия, которая адаптирована к особенностям окружающей фирму среды, ее внутренним ресурсам и способностям. В анализе внешней среды мы сделали акцент на окружающей среде и источниках отраслевой прибыли. Но стратегии фирм также должны учитывать социальную среду. Организационные экологи подчеркивают роль *соответствия законодательству* в выживании организации,[4] в то время как Гошал, Бартлетт и Моран ратуют за сочетание интересов компаний и общества и подчеркивают, что цель создания стоимости выходит далеко за рамки акционерной стоимости.[5]

События 2001–2004 гг. внесли свой вклад в подтверждение этих идей и дискредитировали доктрину максимизации акционерной стоимости, которая господствовала в 1990-х гг. Весьма примечательно, что некоторые самые восхваляемые в 1990-х гг. образцы максимизации акционерной стоимости — *Enron*, *WorldCom*, *Tyco International Tyco*, *Vivendi* и *Marconi* — оказались самыми показательными жертвами нового десятилетия.

В результате все громче стали раздаваться требования повысить социальную ответственность корпоративных лидеров. Самая жесткая критика была направ-



ИСТОЧНИК: US Bureau of the Census.

РИСУНОК 17.2

Доход на собственный капитал американских производственных корпораций, 1990–2003 гг.

лена против системы выплат генеральным исполнительным директорам, которую считали щедрой до неприличия в случае таких руководителей, как Майкл Эйснер (*Disney*), Джек Уэлч (*General Electric*) и Ричард Грассо (*NYSE*). В более широком смысле это подогревало ожидания того, что компании должны расширить свои обязательства, учитывать интересы местных общин, окружающей природной среды и экономического развития третьего мира. К концу 2003 г. большинство компаний, входящих в список «Fortune Global 500», создали официальные программы экологической ответственности или устойчивого развития. Стюарт Харт и С. К. Прахалад утверждают, что такие инициативы могут открыть путь к инновациям, росту и в конечном счете повышению акционерной стоимости, а не превращаться в дополнительный источник расходов корпорации.[6]

Ожидания относительно социальной роли корпораций имеют значение для взаимоотношений между сотрудниками и компаниями, на которых они работают. В прошлом занятость расценивалась прежде всего как источник экономической безопасности и материального вознаграждения. Все чаще в экономике передовых индустриальных стран люди ищут помимо финансовой выгоды смысл, идентичность и дружескую поддержку. Этот «сдвиг парадигмы» влечет за собой важные последствия не только для управления человеческими ресурсами, но и для стратегии, роли управления и корпоративной идентичности.[7]

НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЫШЛЕНИИ

ЗА РАМКАМИ АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ И СОКРАЩЕНИЯ РАЗМЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1990-е гг. стали феноменальным периодом для корпоративной прибыльности и доходов акционеров. Условия в бизнес-среде были достаточно мягкими: низкие процентные ставки, ограниченная инфляция, повышенный потребитель-

ский спрос, отмена госконтроля и приватизация, а также безудержный технологический прогресс создавали уникально благоприятные условия для новых инвестиций. Доминирование кредо максимизации акционерной стоимости способствовало повышению прибыльности. Возникшее в результате стремление к сокращению затрат, изменению фокуса, использованию аутсорсинга, реинжинирингу и сокращению количества уровней в корпоративной иерархии обеспечило резкое повышение доходов большинства крупных корпораций.

В начале нового десятилетия стала очевидной необходимость изменить стратегические приоритеты фирм. Перед менеджерами высшего эшелона встали две ключевые проблемы. Во-первых, выгоды от сокращения затрат и корпоративного реструктурирования — самые низковисящие плоды на дереве прибыли — уже были получены. Во-вторых, для многих компаний упорные поиски акционерной стоимости повлекли за собой непредвиденные и нежелательные последствия. Вместо того чтобы максимизировать поток прибыли, от которого зависела котировка компании на фондовой бирже, некоторые компании пошли дальше и попытались напрямую управлять своей котировкой на фондовом рынке, влияя на восприятие инвесторов и рыночные ожидания, сглаживая колебания доходов в отчетах и, в некоторых случаях, искусственно манипулируя финансовыми отчетами с помощью «творческого бухгалтерского учета».

С точки зрения стратегического менеджмента эти проблемы можно было решить двояко: во-первых, «вернувшись к корням», т. е. переориентировать стратегии на фундаментальные источники доходности; во-вторых, сделав акцент на оценке более сложного и трудного нахождения источников конкурентного преимущества.

Возвращение к корням

За лопнувшим мыльным пузырем *dot.com* и коллапсом прибыльности телекоммуникационных компаний, за десятилетием чрезмерных капиталовложений последовала волна здорового скептицизма в адрес алхимии управления «новой экономикой». Волна цинизма по отношению к самым свежим идеям в менеджменте нашла свое отражение в уменьшении продаж книг по бизнесу и снижении доходов многих консультантов по стратегическому менеджменту.

На местах многие фирмы переформулировали свои стратегии, взяв на вооружение подход «возвращения к корням». Для многих компаний новые стратегии означали отказ от популярных в конце 1990-х гг. тем электронной коммерции и непрерывной революции и знаменовали возвращение к тенденциям начала 1990-х гг. — изменению фокуса, реинжинирингу процессов и сокращению затрат. Так, многие электроэнергетические системы общего пользования отказались от продажи энергии и коммерческого производства электроэнергии. Если говорить о коммерческих банках и банках, обслуживающих физических лиц, то разочарование в инвестиционном банковском деле, страховании банковских операций и оказании онлайновых банковских услуг заставило их сосредоточиться на своей основной деятельности и хорошо зарекомендовавших себя видах услуг.

Однако для многих компаний «возвращение к корням» было не столько реакционным процессом, сколько инновационным. Суть данного подхода к стратегии — это фокус на основных принципах прибыльности. По сути дела, это означает применение инструментов стратегического анализа, описанных в этой книге, для исследования и эксплуатации внутренних ресурсов и способностей, получения доступа к источникам прибыльности и использования возможностей внешней окружающей среды.

Основная мысль подхода «возвращение к корням» заключается в том, чтобы отказаться от управленческих причуд и модных стратегий ради уникаль-

ных, персонифицированных стратегий, опирающихся на уникальные преимущества. Классический пример стратегии «возвращение к корням» — это изменение позиционирования австрийских авиалиний *Austrian Airlines* в 2002–2003 гг. В отличие от швейцарской компании *Swissair*, которую вынудили пойти на реорганизацию после провальной стратегии поглощений и международной экспансии, когда та попыталась подражать стратегиям своих более крупных конкурентов, *Austrian Airlines* использовала стратегию, тщательно «подогнанную» под реалии индустрии авиаперевозок и к конкретным сильным сторонам компании в области ресурсов и способностей (вставка 17.1).

Дополнительным аспектом «нового фундаментализма» были старомодные поиски рыночной власти. Снижение прибыльности в широком спектре рыночных секторов породило борьбу за консолидацию компаний в форме слияний и поглощений. Хотя руководители бизнеса возносят хвалы в адрес предпринимательства и неистового всесокрушающего «творческого разрушения», на грубую реальность конкуренции стратегия нередко отвечала оборонительными действиями. Во многих случаях явной целью слияния с конкурентами было сокращение издержек за счет увеличения масштаба производства и ужесточения контроля над издержками. Однако в нескольких отраслях степень и международный размах консолидации указывают на то, что основной выгодой было ослабление конкуренции. Доходы от меньшей конкуренции — это не только монопольная рента. Как заметил британский экономист Дж. Хикс, «лучшая монопольная прибыль — это спокойная жизнь». Хотя концентрация в большинстве глобальных отраслей с 1950 по 1990 г. неуклонно снижалась,[8] за последние годы отмечено резкое повышение глобальной концентрации в нескольких зрелых секторах. Например:

- мировая индустрия производства цемента в результате слияний и поглощений превратилась из фрагментированной отрасли, в которой действовали местные производители, в отрасль, где господствующее положение занимают четыре глобальные группы: *Lafarge* (Франция), *Holcim* (Швейцария), *Cemex* (Мексика) и *Heidelberg* (Германия);
- в нефтегазовой отрасли волна слияний компаний, толчком к которой послужило слияние компаний *BP* и *Amoco* в 1997 г., привела к возникновению небольшой группы «супергигантов»: *Exxon Mobil*, *Royal Dutch/Shell*, *BP-Amoco-Arco*, *Total-Fina-Elf*, *ChevronTexaco* и *Conoco-Philips*;
- инвестиционное банковское дело оказалось во власти маленькой группы игроков во главе с *Citigroup*, *Goldman Sachs*, *Morgan Stanley*, *Dean Witter*, *Merrill Lynch* и *UBS*;
- в алюминиевой отрасли ведущие группы — *Alcan* (США), *RusAl* (Россия), *Alcan* (Канада), *Norsk Hydro* (Норвегия) и *Pechiney* (Франция) — по-видимому, созрели к еще большей консолидации;
- консолидация отрасли алкогольных напитков привела к объединению вокруг трех ведущих игроков — *Diageo*, *Pernod-Ricard* и *Allied Domecq*, а в секторе производства пива господствуют четыре крупных глобальных игрока — *Anheuser Busch*, *Interbrew*, *SAB Miller* и *Heineken*.

Поиск более сложных источников конкурентного преимущества

Фокус на основных стратегических принципах не обязательно приводит к простым стратегиям. Во многих отраслях возрастание конкурентного давления и приход фирм с недостижимыми преимуществами по затратам требуют от устоявшихся игроков, чтобы те получили доступ к новым источникам прибыльно-

ВСТАВКА 17.1

«Возвращение к корням» компании *Austrian Airlines*

После катастрофы 11 сентября 2001 г., когда экономическая прибыль *Austrian Airlines* (доход до уплаты налогов и выплаты процентов минус стоимость капитала) упала до отрицательной величины в 224 млн евро, компания приступила к тотальной стратегической переориентации. В начале 2002 г. *Austrian Airlines* заявила:

...о своей новой групповой стратегии, основным требованием которой является ориентация на абсолютную стоимость всех видов деятельности. *Austrian Airlines Group* после устранения структурных дефицитов будет активно и последовательно использовать возможности рынка... Занимая очень благоприятное положение на рынке, группа сосредоточится на решительном сокращении затрат и развитии двух весьма специфических рыночных ниш. Это — полеты с Запада на Восток, где компания уже занимает лидирующее положение, и расширение числа выгодных рейсов из Австрии и обратно. Эта стратегия будет подкрепляться членством в альянсе *Star Alliance*, эффективностью аэропорта в Вене и четким распределением обязанностей с помощью производственной концепции компании (Годовой отчет, 2002 г.).

Новый стратегический план стал классическим примером стратегии, адаптированной к требованиям рыночной среды, сильным и слабым сторонам ресурсов и к способностям компании.

Начав сокращение затрат, *Austrian Airlines* оценила все свои виды деятельности и сократила 10% сотрудников. Признавая то, что компания относительно мала (по сравнению с *Lufthansa*, *British Airlines* и *Air France*), руководство компании избрало стратегию рыночной ниши и поставило перед собой цель добиться доминирования на внутреннем рынке (65% рейсов из аэропорта Вены), используя традиционные возможности расположения Вены — ворот между восточной и западной Европой — местоположения, которое стало еще боле привлекательным после того, как ЕС принял решение о расширении в восточном направлении. Чтобы сгладить неудобства, вызванные небольшим размером компании и ограниченным внутренним рынком, *Austrian Airlines* начала более тесно сотрудничать с другими авиалиниями, главным образом со *Star Alliance*, *Lufthansa* и *ANA*, чтобы обеспечить себе связи, которые смогли бы заменить компании отсутствие критической массы на международном уровне.

Реализуя стратегию рыночной ниши, *Austrian Airlines* агрессивно расширяла структуру своих маршрутов в течение 2002 г. — в тот период, когда большинство авиалиний сокращало число своих рейсов. В 2002 и 2003 гг. *Austrian Airlines* ввела дополнительные рейсы в Центральную и Восточную Европу, в том числе в Познань (Польша), Кишинев (Молдавия), Ригу (Латвия), Скопье (Македония), Минск (Белоруссия), Сараево (Босния) и Баку (Азербайджан). Кроме того, *Austrian Airlines* добавила несколько рейсов в Западную Европу и несколько направлений длительного перелета (в Пекин, Осаку, Дубай, Дели, Ливию и Монреаль/Торонто). К концу 2003 г. *Austrian Airlines* уже летала по большему числу маршрутов, нежели любая другая европейская авиалиния, и смогла превратить Вену в процветающий центр путешествий с востока на запад как в Европе, так и за ее пределами.

К 2003 г. новая стратегия принесла свои плоды: на 2003 г. доход компании до уплаты налогов и выплаты процентов вырос на 53% по сравнению с предшествующим годом.

сти. Как мы поняли из гл. 7, в сегодняшней динамичной бизнес-среде существует очень немного конкурентных преимуществ, которые сохраняются на протяжении длительного времени. В конечном счете единственным устойчивым конкурентным преимуществом является способность создавать новые источники конкурентного преимущества. Компании, которые долгие годы оставались прибыльными и одновременно сохраняли свою долю на рынке, больше всего заботятся о своей способности добиваться многослойного конкурентного преимущества — *Toyota*, *Wal-Mart*, *3M*, *Canon*, *Dell*, и *L'Oreal*. Эти компании сумели объединить разнообразные цели своей деятельности — эффективность

управления затратами, дифференцирование, инновации, быстрое реагирование и глобальное обучение. Как мы увидим далее, сочетание различных требований и параметров эффективности деятельности ставит очень сложные организационные задачи, которые заставляют компанию фундаментально переосмыслить структуры и системы управления.

Поиски новой модели корпорации

Головокружительный успех корпоративного сектора в создании акционерной стоимости в 1990-х гг. и подъем американского бизнеса во многом обязаны модели фирмы, базирующейся на суверенитете акционеров, решении проблемы агентства с помощью финансовых стимулов и отсутствия индивидуальной уверенности, и базирующемуся на качестве работы управлению, учитывающему интегрированную систему метрик. К концу 1990-х гг. акционерная модель капитализма проникла со своего англосаксонского центра в континентальную Европу (Германию в особенности), Японию и Южную Корею и повлияла на корпоративное управление и методы менеджмента.

Глубокое разочарование в материалистическом уклоне, личной жадности и финансовом надувательстве, ассоциирующихся с поисками акционерной стоимости, подорвало доверие к акционерному капитализму, хотя и могло предложить жизнеспособную альтернативу. Конечно, существует очень мало доказательств доходности управленческих моделей истекших лет — американский управленческий капитализм 1960-х и 1970-х гг., немецкая система стейкхолдеров (stakeholder corporatism) или японская корпоративная модель, основанная на сотрудничестве, пожизненной занятости и непрерывном совершенствовании.

Если мы будем считать, что главные особенности сегодняшнего делового мира — это усиление динамизма и возрастание сложности, то кажется маловероятным, что появляющиеся модели управления будут основаны на механистических подходах научного администрирования или на простой экономической рациональности подходов к акционерной стоимости. Если организации должны добиться более эффективного компромисса между краткосрочной и долгосрочной оптимизацией, между индивидуальной инициативой и скоординированным реагированием, между эффективностью затрат и инновациями, между глобальной интеграцией и локальным реагированием, то необходимы модели фирмы, подразумевающие более богатый спектр человеческих отношений.

Некоторые точки зрения на природу деловых предприятий рассматривают фирму не только в качестве юридического или социального института, но также и как социальный организм, развивающийся в течение длительного времени. Питер Сенге рассматривает фирму как *обучающуюся организацию* — социальный организм, ориентированный на систему знаний.[9] Ари де Го развивает это представление о фирме как живом организме, чтобы исследовать процессы адаптации самых долгоживущих компаний (в том числе *Stora*, шведского производителя бумаги, компании, основанной еще в XIII в., 400-летней японской *Sumitomo*, 195-летней *Du Pont* и *Pilkington*, британского производителя стекла, 1822 г.).[10] Ари де Го отмечает, что долговечность компании связана с *финансовым консерватизмом*, *чувствительностью* к внешней среде и *сплоченностью*, проистекающей из чувства своей идентичности и подкрепленной сильной корпоративной культурой, а также с *толерантностью* к проявлениям индивидуальности.

Если мы перейдем от биологических аналогий к выяснению принципов, связывающих стратегию, структуру и системы управления с эффективностью

деятельности организации в условиях сложности и непредсказуемости, то мы совершим прыжок к теоретическому анализу, которым мы пользуемся в стратегическом менеджменте. К счастью, есть все признаки того, что помощь уже рядом. Давайте исследуем две области теоретических достижений прогресса: сложность и опционы в настоящий момент времени.

ТЕОРИЯ СЛОЖНОСТИ

Исследования в самых разных областях показали, что сложные системы — открытые системы, в которых взаимодействует большое количество независимых агентов — подчиняются общим моделям поведения. Они могут быть природными (климатическая модель, сейсмическая активность или субатомные частицы), биологическими (эволюция видов, поведение колоний муравьев или птичьих стай) или социальными (поведение толпы, групповая динамика). Теория сложности описывает поведение подобных систем.

Вот ряд общих черт сложных адаптивных систем:

- *Непредсказуемость.* Поведение сложных адаптивных систем нельзя предсказать сколько-нибудь точно. Тенденция к устойчивому равновесию отсутствует, каскады изменений постоянно взаимодействуют друг с другом и влияют на конкуренцию. Внешние изменения приводят к распределению в степенной зависимости (*power-law distribution*), в соответствии с которым маленькие изменения обычно ведут к незначительным последствиям, но могут также стать толчком для крупных перемен. Типичным примером является подсыпание песчинок на кучу песка до тех пор, пока мельчайшие движения песка не вызовут крупных оползней.[11]
- *Самоорганизация.* Главной особенностью биологических и социальных систем является их способность к самоорганизации. Как и другие живые организмы — пчелиные ульи или косяки рыб, компании обладают способностью к самоорганизации, адаптируются к изменениям и создают новые структуры и системы в отсутствие формальной власти. Компьютерные модели синхронизированного поведения показывают, что при наличии всего лишь нескольких простых правил на системном уровне возникают сложные модели координации. Что касается организаций людей, то существует три основных требования к самоорганизации:
  - *идентичность.* Организации должны быть основаны на намерении, которое придает смысл их существованию;
  - *информация.* Она обеспечивает среду, посредством которой организация контактирует с окружающей средой, и благодаря ей сотрудники фирмы знают, как реагировать на внешние изменения;
  - *отношения.* Это способы преобразования информации в интеллектуальную и скоординированную деятельность. Чем больше у людей доступа друг к другу, тем больше возможностей для организованной деятельности. Реагирование на широкий спектр внешних обстоятельств требует, чтобы у каждого человека был широкий спектр связей с другими людьми и потенциальная возможность вступать в незапланированные связи.[12]
- *Инерция и хаос.* Эволюционные процессы могут привести к трем конечным результатам: порядку, при котором изменения настолько ограничены, что система будет страдать инерцией; беспорядку, когда изменения ведут к хаосу, и промежуточному варианту, при нем мелкие изменения, ведущие к распределению в степенной зависимости (*power-law*

distribution), приводят к закону распределения энергии, порождают маленькие и крупные сдвиги и позволяют достичь самой быстрой эволюционной адаптации. Эти результаты указывают на преимущества систем, развивающихся на *грани хаоса*, — они способны к мелким ограниченным приспособлениям, но при этом имеют потенциальные возможности совершать скачки к более высоким *пикам соответствия*, в то время как отсутствие соответствия превращается в хаос.[13]

Эти идеи имеют радикальные и далеко идущие последствия для стратегического менеджмента. Если бизнес является сложной системой, то он изначально непредсказуем не только потому, что невозможно прогнозировать окружающую бизнес среду, но и потому, что менеджеры не могут сказать наверняка, какие последствия будут иметь их действия. Представление о генеральном исполнительном директоре как о человеке, принимающем решения, и архитекторе стратегии не только нереалистично, но и нежелательно. Менеджеры должны полагаться на способности своих компаний к самоорганизации. Главный вопрос заключается в том, насколько они способны выбрать структуры, системы и стили управления, которые позволят этим способностям к самоорганизации дать самые лучшие результаты. Основной схемой является концепция *ландшафта соответствия* Кауфмана.[14] Задача менеджеров состоит в том, чтобы спроектировать такие организационные системы, которые дали бы самоорганизации максимальную возможность достичь высочайшего уровня эффективности деятельности (*«соответствия»*). Опираясь на результаты исследований Брауна, Эйзенхардта, Маккелви и Левинталя (*Brown*, *Eisenhardt*, *McKelvey* и *Levinthal*), можно дать следующие рекомендации относительно того, как компаниям достичь пиков эффективности своей деятельности, ассоциирующихся с нахождением на грани хаоса:[15]

- *Установите простые правила.* Если скоординированное поведение сложных систем без централизованной власти (летящая стая птиц) можно моделировать, исходя из нескольких простых правил, то вполне вероятно, что подобные правила играют аналогичную роль в сочетании индивидуальной инициативы и общей координации в компании. Некоторые компании не планируют сколько-нибудь формальную стратегию, но создают простые правила, помогающие направить компанию туда, где есть самые благоприятные возможности. Это — эмпирические правила сортировки возможностей (*«пограничные правила»*). Так, стратегия поглощений компании *Cisco* руководствуется правилом, что поглощению подлежат только те компании, в которых работает менее 75 человек, причем 75% из них должны быть инженерами. Во-вторых, правила могут определять общий подход к тому, как компания эксплуатирует возможности (*«правила типа "как делать"»*). Так, у компании *Yahoo!* есть несколько правил относительно внешнего вида и функциональных возможностей новых веб-страниц, однако она предоставляет разработчикам свободу в том, что касается проектирования новых приложений. В-третьих, у компаний есть правила в отношении определения приоритетов при распределении ресурсов (*«правила приоритета»*). Так, *Intel* размещает производственные мощности в соответствии с валовой прибылью от каждого вида продукции. Именно этот подход позволил компании эволюционировать от компании по производству чипов памяти до фирмы, производящей микропроцессоры, еще до того, как топ-менеджеры вынесли решение об этом переходе.[16] Многие инициативы Джека Уэлча из *General Electric* сыграли такую же роль. Вместо того чтобы предлагать конкретное направление работы директорам бизнес-единиц, он периодически внедрял инициати-

вы на корпоративном уровне типа «Займите первое или второе место в своей отрасли», «6 сигма», «Разрушьте ваш бизнес *dot.com*». Это стимулировало появление децентрализованных инициатив и фокусировало на них внимание, но напрямую он ими не управлял.[17]

- *Создайте условия для последовательных и радикальных перемен.* Если достижение самого высокого уровня адаптивной эффективности деятельности требует сочетать частые мелкие изменения со спонтанными радикальными скачками, необходимо создать такие системы менеджмента, которые бы способствовали этим результатам. Рассмотрим, например, переориентацию систем стратегического планирования многих компаний с соглашения об исходной стратегии на соглашение об окончательных результатах деятельности. Одним из достоинств планирования на основе результатов деятельности (например, в *BP*) является то, что оно обеспечивает сильные стимулы к сокращению затрат и непрерывному совершенствованию и при этом предлагает схему, в соответствии с которой серьезное невыполнение результатов влечет за собой вмешательство корпорации, что обычно чревато крупными стратегическими изменениями.
- *Ускорьте развитие с помощью гибкой организационной структуры.* Организационные структуры имеют тенденцию становиться более жесткими со временем, по мере того как создаются центры власти, а взаимодействия становятся институциональными. Периодических крупномасштабных корпоративных реорганизаций недостаточно: чтобы использовать инновации и предпринимательскую инициативу, необходима гибкость организационной структуры. Эйзенхардт и Браун используют термин «ставить заплатки» («patching»), чтобы описать процесс, при котором непрерывно создаются, сливаются и пересматриваются новые организационные единицы, что способствует проявлению инициативы.[18] Чтобы добиться гибкости, структуры, возможно, придется определять только частично. Это может оказаться особенно эффективным для развития сотрудничества между различными бизнес-единицами в рамках компании. Вместо того чтобы пытаться управлять взаимосвязями бизнес-единиц с корпоративного уровня, для корпорации будет лучше, если создать такую атмосферу, в которой отдельные направления бизнеса станут эволюционировать бок о бок друг с другом. Главными характеристиками такой атмосферы являются, во-первых, связь вознаграждения с результатами индивидуальной деятельности, а не совместных усилий, и, во-вторых, поддержание проницаемых границ между бизнесами, делающими возможным добровольное сотрудничество работников из различных бизнесов. *Walt Disney Company* выступает прекрасным примером совместной эволюции различных внутренних подразделений. Мультипликационный фильм «Король Лев» производства компании *Disney* породил видеофильмы, аттракционы в тематических парках, музыкальные постановки и более чем 150 видов товаров. Эти дополнительные доходы не были запланированы стратегами корпорации, они появились благодаря добровольному сотрудничеству между различными подразделениями компании.[19]
- *Используйте адаптивную напряженность, чтобы балансировать на грани хаоса.* Помня о том, что недостаток напряженности создает инерцию, а ее избыток порождает хаос, топ-менеджеры должны обеспечить такой уровень адаптивной напряженности, который оптимизирует скорость организационных изменений и инноваций. Билл Маккелви продемонстрировал, как с точки зрения теории сложности можно интерпретировать

стиль управления Джека Уэлча как создание набора правил и мощных стимулов, устанавливающих уровни адаптивной напряженности между первой и второй важнейшими ценностями. Правило «Занимать первое или второе место в отрасли» в сочетании с мощными стимулами для отдельных менеджеров создавало условия, способствующие быстрой адаптации.[20]

Применение теории сложности в стратегическом менеджменте обещает обеспечить дополнительное аналитическое подтверждение аргументам Минцберга с соавторами в пользу *появления*, а не *планирования* стратегии. Критика Минцберга в адрес школ «планирования» и «конструирования» стратегий основана на том, что интуиция и децентрализованные процессы были лучшими способами создания стратегии, нежели рациональные структуры и систематические процессы принятия решений.[21] Однако закладывая фундамент теории, демонстрирующей, как самоорганизация и локализованная адаптация могут привести организацию на грань хаоса, теория сложности предлагает убедительное интеллектуальное обоснование интуитивных предположений Минцберга. Многие изменения, произошедшие за последние годы в системе стратегического планирования крупных компаний — снижение уровня формальности, акцент на результатах деятельности, ориентация на направление, а не на содержание, — согласуются с постулатами теории сложности.[22]

ОПЦИОНЫ В НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ ВРЕМЕНИ

В гл. 2 мы отмечали, что для индивидуальных проектов или отдельных фирм существуют два источника стоимости: денежные потоки и опционы. В последние годы были достигнуты значительные успехи в разработке принципов и методов оценки реальной стоимости опциона. По большей части этот анализ был разработан для того, чтобы оценивать индивидуальные инвестиционные проекты, однако эти же самые принципы можно перенести и на оценку всех компаний. Однако, несмотря на эти события, наши методы стратегического анализа опираются на первый компонент стоимости фирмы — денежные потоки. Таким образом, наши исследования отраслей, ресурсов и мощностей направлены прежде всего на идентификацию потенциала прибыли.

По мере того как бизнес-среда становится все более изменчивой и непредсказуемой, стоимость проектов и фирм все больше зависит от стоимости опциона. В этих обстоятельствах принципы оценки опциона в настоящий момент времени приобретают важность не только для оценки инвестиционных проектов, но и для формулирования стратегии фирмы. Если говорить об опционах, то стратегия занимается их созданием и управлением.

Анализ стратегии с точки зрения создания опциона сосредоточен на конкретных типах стратегических решений, например на решениях относительно НИОКР,[23] поглощений[24] и формирований альянсов.[25] Однако применение идей опционов в реальном времени к стратегическому анализу в более широком смысле сводилось к обобщениям вроде стоимости гибкости. Если мы захотим посмотреть на опционы под другим углом зрения, то нам нужно пересмотреть бóльшую часть наших базовых стратегических моделей и методов стратегии. Приведем несколько примеров:

- Анализ отрасли придерживается той точки зрения, что решения о привлекательности отрасли зависят от потенциала прибыли. Однако если структура отрасли становится настолько нестабильной, что прогнозировать отраслевую доходность нереально, то привлекательность отрасли будет, по всей видимости, зависеть от стоимости опциона. С точки зре-

ния опционов привлекательная отрасль — это та, которая изобилует возможностями, например отрасль, производящая множество различных товаров, состоящая из множества сегментов, имеющая большое количество стратегических групп, использующая широкий спектр альтернативных технологий и сырья и характеризующаяся низкими барьерами внутриотраслевой мобильности. Так, индустрия бытовой электроники, полупроводников, упаковки и инвестиционное банковское дело с точки зрения опционов более привлекательны, чем электроэнергетика, сталелитейная промышленность или прокат автомобилей.

- Подход, базирующийся на опционах, влечет важные последствия для анализа ресурсов и способностей. Привлекательным ресурсом является тот, который может быть использован во многих бизнесах и пригоден для альтернативных стратегий. Шотландский остров, вероятно, предложит большую стоимость опциона, чем месторождение нефти в Северном море. Точно так же дело обстоит и со способностями: высокоспециализированные способности, например опыт в проектировании нефтехимических заводов, обладают меньшим потенциалом опциона, чем опыт в маркетинге быстрооборачиваемых потребительских товаров.

Некоторые из этих идей относительно опционной стоимости способностей нашли отражение в литературе, посвященной динамическим способностям. По мнению Дэвида Тиса и его коллег, динамические способности — это «способности фирмы объединять, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции, чтобы адаптироваться к быстроменяющейся окружающей среде».[26] Эйзенхардт и Мартин делают упор на способности к реконфигурации компетенций: «Динамические способности — это организационные и стратегические рутины, посредством которых фирма получает новые сочетания ресурсов по мере того, как рынки развиваются, сталкиваются, раскалываются, развиваются и умирают».[27] Хотя идентифицировать способные приспосабливаться компании, обладающие такими динамическими способностями, довольно легко, например *HP*, *Sony*, *3M* и *Virgin*, очень сложно дать точное определение, что такое динамические способности, где они локализуются и что включает в себя их внутренняя архитектура. Эйзенхардт и Мартин предполагают, что важнейшей особенностью является процесс, позволяющий фирме менять свою ресурсную базу.

РЕМОДЕЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

По мере того как окружающая бизнес-среда становится все сложнее, все более конкурентной и все менее предсказуемой, компания, если хочет выжить, должна работать на более высоком уровне и задействовать широкий спектр способностей. Развитие многочисленных способностей и достижение превосходства по всему диапазону показателей деятельности ставят перед компанией управленческие дилеммы, которые невозможно разрешить как простой компромисс. Компания должна быть эффективной сегодня и одновременно адаптироваться к будущему; она должна производить товары по низкой стоимости и разрабатывать инновации; ей необходимо использовать огромные ресурсы крупной корпорации и одновременно продемонстрировать предпринимательский талант маленькой компании-новичка; она должна достигать высоких уровней надежности и последовательности и быть гибкой, адаптируясь к изменениям. Разрешение всех этих конфликтов в рамках одной отдельной организации — сложнейшая задача, стоящая перед управляющими компании. Мы знаем, как

создавать структуры и системы стимулирования, способствующие эффективности управления затратами; мы также знаем, какие организационные условия способствуют инновациям. Но как же это можно сделать одновременно?

Среди разнообразных инноваций и новых разработок в организационном конструировании можно выделить две основные тенденции. Первая заключается в проектировании организации, способствующей развитию и использованию организационных способностей. Вторая тенденция – это проектирование организации, способствующей быстрому приспособлению.

СТРУКТУРЫ, ОСНОВАННЫЕ НА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЯХ

В гл. 6 мы отмечали, что в организационной модели доминируют требования сотрудничества, а не координации. В результате иерархические структуры делают акцент на контроле и потребности в командных унитарных линиях. Как только мы признаем тот факт, что создание выдающихся потенциальных преимуществ является главной целью организационного конструирования, фокус смещается на потребность в достижении эффективной координации. Если мы примем, что большинство предприятий должно использовать самые разнообразные возможности и что у различных возможностей различные потребности в координации, то наша организационная структура должна включать в себя различные модели взаимодействия. Следовательно, большинство предприятий вряд ли будут успешными, если будут обладать унитарной структурой; им необходимо включать в себя различные структуры.

За пределами унитарных структур

Принципы управления знаниями предлагают один метод для понимания того, каким образом различные возможности нуждаются в структурах разного типа. Управление знаниями проводит различия между видами деятельности, направленными на создание фонда знаний фирмы, и на использование существующего запаса знания. Джеймс Марч называет первые *исследованием*, а вторые – *эксплуатацией*.[28] Результаты наблюдений, согласно которым исследовательские способности (например, НИОКР и изучение рыночной конъюнктуры) должны быть организованы иначе, чем способности эксплуатации знаний (в частности, операционная деятельность и финансы), широко известны. Более трудную задачу ставит тот факт, что одни и те же люди заняты в рамках служебных обязанностей и исследованием, и эксплуатацией знаний. Так, директор завода может заниматься главным образом эксплуатацией знаний, но когда он берется за обучение, разработку нового изделия и тестирование (бенчмаркинг), основной фокус его внимания будет направлен на исследования.

Решение заключается в том, чтобы одновременно использовать разные структуры для различных задач.[29] Итак, основная структура фирмы создается для решения базовых задач эксплуатации знаний – закупок, производства, продаж, дистрибуции. Однако такие исследовательские виды деятельности, как разработка новых товаров, обычно требуют взаимодействия с различными людьми в рамках сотрудничества того или иного типа. В данном случае многофункциональная команда по разработке нового изделия будет больше способствовать развитию и применению способности к разработке товара. Точно так же для того, чтобы идентифицировать и передавать лучшие производственные методы, самой эффективной, по всей видимости, окажется неформальная кооперативная группа, включающая различных менеджеров по производству.

Отдельные структуры, занимающиеся исследовательской деятельностью, необходимой для развития и адаптации организации, были описаны под названием *структуры параллельного обучения*.[30] Операционные задачи обычно требуют высокого уровня специализации и координации с помощью правил и рутинных процедур; деятельность, ориентированная на инновации и адаптацию, требует более низкого уровня специализации и координации, достигаемого с помощью планирования и взаимной адаптации, что требует интенсивной коммуникации. Вот несколько примеров параллельных структур:

- в компании *3M* формальная структура существует в виде бизнес-единиц и подразделений, в которых сотрудники выполняют ясно поставленные рабочие задачи. Кроме того, существует неформальная структура, занимающаяся разработкой новых товаров, благодаря которой сотрудникам разрешают (а на самом деле их даже поощряют) использовать «контрабандное» время, материалы и производственные помещения для разработки идей новых товаров. Если новые товары, появляющиеся в этой неформальной структуре, оказываются многообещающими, их продолжают разрабатывать уже в рамках формальной структуры; в конечном итоге они могут стать основой для создания новой бизнес-единицы в рамках формальной структуры;
- всеобщее управление качеством (TQM) является инструментом изменения методов работы, который позволяет устранять брак и повышать качество выполнения работы. Внедрение TQM обычно осуществляется за счет создания параллельной структуры «кружков качества» (quality circles), деятельность которых зачастую координируют комитеты по управлению качеством и целевые группы. Так, программа «Звездное качество» компании *Texaco* создала иерархию групп по управлению качеством, на вершине которой находилась команда по качеству на корпоративном уровне, возглавляемая генеральным исполнительным директором;
- программа «Разминка» компании *General Electric* стала классическим примером параллельной структуры, вызывающей изменения внутри формальной структуры. Разминочные сессии приняли форму собраний, проводимых вне офисов *GE*; на них не действовали нормы, принятые в формальной организации, и поощрялся свободный обмен идеями. В результате возник мощный инструмент, инициирующий изменения внутри формальной структуры;
- реинжиниринг бизнес-процессов и другие радикальные инициативы, направленные на изменения, обычно начинают и осуществляют целевые группы, действующие вне рамок формальной структуры. Так, «команды прорыва» в *Chevron* были сформированы из множества функциональных и вертикальных уровней компании, команды должны были найти способы сократить издержки. Результатом их деятельности стала серия далеко идущих предложений о реорганизации и аутсорсинге информационной технологии, реструктурировании головного офиса корпорации и сокращении эксплуатационных затрат.

Там, где целью новых структур является развитие потенциальных возможностей, они могут быть полностью неформальными. В приложении к гл. 5 я обсуждал неформальные сети обмена знаниями, называемые *практическими сообществами* (communities of practice).[31] В группе компаний *Royal Dutch/Shell Group* появилось более 100 таких практических сообществ. Они слились в примерно 20 глобальных сетей, сосредоточенных на таких технологических областях, как глобальная сеть источников и сеть обмена глубинными знаниями,

а также на таких коммерческих видах деятельности, как промышленная разведка и материально-техническое обеспечение. В течение последних восьми лет практические сообщества превратились в важную инновацию в организациях, начиная с *Hewlett-Packard* и заканчивая Всемирным банком.[32]

Структуры, основанные на командной работе, проектах и бизнес-процессах

Создание структур, способствующих развитию организационных способностей, может потребовать иных моделей взаимодействия по сравнению с обычными структурами. Все более частое использование работы в командах отражает признание того факта, что стандартная работа требует таких способов взаимодействия, которые спонтанны и малопонятны и которыми, следовательно, невозможно управлять директивно. Гибкие структуры, основанные на командной работе, могут достичь таких типов адаптивной интеграции, которые являются основой для динамических способностей; и все же помимо основных требований к структуре команды мы мало знаем о динамике группового взаимодействия.[33]

Все больше компаний организуют свою деятельность не на основе функций и непрерывных операций, а на основе временных проектов, когда для выполнения каждого проекта назначается своя команда, четко указываются результат работы и дата завершения проекта. Хотя строительные компании и консалтинговые фирмы всегда организовывались на основе проектов, организации, работающие на основе проектной деятельности, характеризующиеся временными межфункциональными командами с определенными целями, все чаще рассматриваются как модели для создания инноваций, адаптации и быстрого обучения в более традиционных организациях. Радикальные перемены в организации проектной деятельности были инициированы датским производителем слуховых аппаратов *Oticon A/S*. Генеральный исполнительный директор компании Ларс Колинд отменил формальную организацию *Oticon A/S* и создал проектную компанию, в рамках которой более 100 самоуправляемых проектов конкурировали друг с другом за привлечение работников. Команда топ-менеджеров, состоящая из 10 человек, выступала как владелец проектов, но у нее практически не было иных обязанностей по принятию решений, кроме как проводить в жизнь базовые правила типа «никакого общения на бумаге».[34]

Желание улучшить координацию множества взаимосвязанных потенциальных возможностей заставило компании добиваться соответствия между структурами и внутренними *процессами*. Хотя реинжиниринг бизнес-процессов уделяет внимание микроструктуре процессов, интерес к организационным способностям вел к более интегрированному взгляду на процессы, который делает акцент на том, как индивидуальные процессы соответствуют друг другу при последовательном осуществлении и в сетях взаимодополняющих видов деятельности. Например, процесс выполнения компанией заказа состоит из целой цепи действий, начиная с предоставления информации потенциальным клиентам, выбора клиента и оформления заказа и заканчивая производством и сбытом. Точно так же процесс отношений с покупателями включает в себя всю совокупность взаимодействий компании со своими покупателями — маркетинг и послепродажное обслуживание. Во многих случаях эти макропроцессы выходят за рамки компании. Так, управление цепочкой поставок состоит из связи внутренней логистики с логистикой поставщиков и логистикой поставщиков поставщиков. Реорганизация «процесса выполнения заказа», проведенная компанией *Volvo*, целью которой было достижение 14-дневного цикла между заказом клиента и оплатой покупателем счета за автомобиль, построенная с учетом

пожеланий последнего, потребовала реорганизации и «интеграции назад» процессов заказа и производственного планирования, цепочек поставок, процесса дистрибуции и отношений с дилерами.[35]

ОРГАНИЗАЦИЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА АДАПТИВНОСТЬ

Одним из выводов нашего краткого обзора теории сложности стала идея о том, что для того, чтобы справиться со сложной окружающей средой, предприятию, возможно, придется воспользоваться простыми правилами. Такой же вывод можно сделать и в отношении внутренней организации. Поскольку перед организациями стоят сложные и разнообразные задачи, решение которых требует таких структур и систем, которые мы просто не в состоянии проектировать из-за отсутствия знаний, оптимальным решением может быть упрощение формальной структуры, которое позволило бы сотрудникам компании пойти по пути самоорганизации. Смягчение структуры может стать решающим шагом на пути к созданию *организации, «одинаково владеющей обеими руками»*, которая сможет сочетать разнообразные способности и быть равноприспособленной и к постепенным эволюционным изменениям, и к резким революционным скачкам.[36]

Парадокс простоты состоит в том, что уменьшение сложности на формальном уровне может способствовать большему разнообразию и более изощренной координации на неформальном уровне. В компании *General Electric* система управления Джека Уэлча делала акцент на «3S — Speed, Simplicity, Self-confidence» (скорости, простоте, уверенности в себе). Стремясь к простоте, Уэлч использовал минималистский подход к формальным системам контроля, дополненный периодическими корпоративными инициативами («Рост», «Безграничность» и «Шесть сигма»). Как ни парадоксально, но это сокращение формальных систем способствовало развитию более сложных моделей координации и сотрудничества в *GE*. Признавая границы формального контроля, Уэлч руководил *GE*, воздействуя на отношения, ожидания, ценности и поведение.[37]

Этот упор на организационный контекст, а не организационную структуру, является заметной тенденцией во многих компаниях. Так, большинство компаний уделяет больше внимания организационной культуре, ценностям и способам поведения, полагаясь больше на координацию добровольного и спонтанного поведения. Три концепции — *идентичность*, *модульность* и *сети* — доказали свою практическую полезность.

Идентичность

Управление организационным контекстом включает в себя воздействие на социальные и поведенческие нормы, но они зависят от некоторого разделяемого всеми понимания того, чем является организация, и эмоциональной привязанности к тому, что представляет собой организация на самом деле. Эти идеи представляют собой компоненты того, что называется *организационной идентичностью*, — коллективного понимания базовых, отличительных и устойчивых характеристик организации.[38] Строгий консенсус относительно организационной идентичности обеспечивает сосредоточенность на гибких и скоординированных действиях, но если идентичность коренится в прошлом, которое безвозвратно ушло, и не имеет никакого отношения к настоящему, то она может стать препятствием для стратегических изменений. Поэтому компания, возможно, должна управлять своим внешним имиджем, чтобы произвести изменения

в идентичности. Так, идентичность *IBM* как вертикально интегрированного поставщика операционных систем препятствовала развитию компании в качестве поставщика персональных компьютеров, периферии и услуг в области информационных технологий. Изменение идентичности потребовало значительных инвестиций в проектирование имиджа, который способствовал бы переориентации его идентичности.

Модульность

Если суть динамической способности заключается в создании со временем сильных технологических и функциональных способностей и в изменении их конфигурации в ответ на требования изменяющейся окружающей среды, то какая структура может обладать подобным сочетанием постоянства и гибкости? В гл. 6 мы исследовали постулат, согласно которому иерархические структуры, основанные на полуавтономных модулях, свободно связанных друг с другом, обладают значительными адаптационными преимуществами по сравнению с более жестко интегрированными структурами. Такие модульные структуры могут быть особенно полезными при необходимости сочетать потребность в тесном сотрудничестве на уровне малых групп с выгодами критической массы.[39] Так, ключом к успеху *Microsoft* в создании таких гигантских программ, как «Windows NT», «Internet Explorer» и «Microsoft Office», которые потребовали скоординированных усилий более чем 500 разработчиков программного обеспечения, стала модульная структура этих программ, основанная на системе «синхронизации и стабилизации».[40]

Сети

Ключевой особенностью изменений в стратегии, структуре и системах управления было минимальное расхождение между тем, что происходит в самой фирме, и тем, что происходит за ее пределами. Теория организации подчеркивает различие между организацией и внешней средой, в то время как экономика делает различия между рынками и иерархиями как чередующимися организационными механизмами. Усиление сотрудничества между фирмами и появление «временной рабочей силы» — людей, которые работают на компанию, но не заключают с ней долгосрочного соглашения о найме, — стерли эти различия, и теория признала существование целой когорты разнообразных форм организаций и контрактов, из чего следует, что рынки наличных товаров (spot-markets) и унитарные фирмы являются просто двумя специфическими организационными формами. По мере того как способы управления посредством «приказов и контроля» уступают место менее формальным моделям координации, внутрифирменные отношения все меньше отличаются от внешних отношений. Непосредственным следствием этого стало то, что границы фирмы стали менее различимы и более проницаемы. Если в сотрудничестве между людьми и малыми предприятиями можно достигнуть той тесной координации, которая традиционно ассоциировалась с корпорациями, то интегрированная компания может утратить свое положение доминирующей организационной формы во многих отраслях. Мы уже говорили о том, как в итальянской швейной отрасли сети маленьких фирм одновременно добиваются интеграции, гибкости и инновации. Возможности для сетей маленьких фирм подражать преимуществам крупных корпораций отчетливо проявляются на примере итальянской отрасли мотоциклов, где такие мелкие компании, как *Aprilia*, *Italjet* и *Ducati*, объединили сети поставщиков, чтобы на основе инноваций, дизайна и быстрого увеличения числа моделей отобрать долю рынка у доминирующих японских производителей.[41]

Интернет-технологии играют решающую роль в повышении эффективности коммуникации и координации в межфирменных сетях. Интранет, объединяющий бизнес-единицы предприятия с внешними поставщиками, покупателями и партнерами, оказал решающее влияние на размывание корпоративных границ. В *Cisco Systems* система Интернета не только связывает покупателей и поставщиков с целью оформления заказа и предъявления счета, но и обеспечивает общие системы управления технологией и совместной разработкой товаров, а также распространяет систему бюджетирования и стратегического планирования своим партнерам.[42] Интернет и интранет также способствуют географической экспансии сетей. К числу самых замечательных и успешных сетей относятся сообщества программистов с открытым доступом, которые создали такое чрезвычайно успешное программное обеспечение, как «Linux» и «Apache».

Межфирменные сети облегчают конструирование и производство сложных видов продукции, требующих широкого диапазона технических и коммерческих способностей в секторах, подверженных быстрым изменениям. В автомобилестроении, индустрии модной одежды, аэрокосмической отрасли, станкостроении и производстве телекоммуникационного оборудования сети позволяют каждой фирме идти по пути специализации всего лишь нескольких своих способностей и одновременно устанавливать тесные взаимосвязи, необходимые для интеграции различных способностей. Гибкость этих взаимосвязей позволяет производить изменение конфигурации способностей в пределах межфирменной сети при необходимости быстро адаптироваться к внешним изменениям.[43]

НОВЫЕ СПОСОБЫ РУКОВОДСТВА

Новые организационные структуры и стратегические приоритеты указывают на другие способы руководства. Эра фокуса на реструктурировании и акционерах была связана с «хозяевами изменений»[44] — бросающимся в глаза, индивидуалистическим, часто жестким стилем управления таких генеральных исполнительных директоров, как Ли Якокка (*Chrysler*), Джон Браун (*BP*), Майкл Эйснер (*Disney*) и Руперт Мердок (*News International*). Эти лидеры прежде всего определяли стратегические решения, намечали и изменяли направление деятельности своих компаний и принимали ключевые решения о поглощениях, закрытиях, новых товарах и сокращении издержек.

Новые решения проблем сложной окружающей бизнес-среды, предложенные в отношении определения стратегии и планирования организации, подразумевают совершенно иную роль для генерального исполнительного директора, нежели принятие разовых решений, что традиционно ассоциируется с руководителем корпорации. Основные принципы стратегии и планирования организационной структуры, которые мы обсуждали до сих пор, направлены не столько на принятие сиюминутных решений *по существу*, сколько на создание и сохранение окружающей среды организации.

Если в основе стратегии лежит чувство организационной идентичности, то ключевая роль топ-менеджеров заключается в том, чтобы разъяснять и распространять эту идентичность. Джеймс Коллинс и Джерри Поррас в своей великолепной книге «Созданные надолго», полагающейся на результаты исследований успешных компаний, подчеркивают решающие и взаимодополняющие роли *основных ценностей, основной цели* и *представляемого себе будущего*.[45]

Роль ценностей и цели заключается не только в том, чтобы обеспечивать основу стратегии, ими необходимо также объединять и вдохновлять усилия

членов организации. А для этого цели и ценности предприятия должны быть совместимы с целями и ценностями его сотрудников. Если наша жизнь — это поиск смысла, то удовлетворение от предлагаемой нам работы будет зависеть от конгруэнтности организационной цели и наших собственных устремлений. Изменение брендинга *British Petroleum* в 2000 г. включало в себя тему «не только нефть» — попытку создать более осмысленный для вовлеченных сторон и созвучный им образ, нежели производство нефтепродуктов. В конечном счете создание идентичности, общей для организации и тех, кто работает в ней, может потребовать от организации, чтобы та признала существование человеческих эмоций и в конечном счете — человеческой души.[46]

Какие последствия имеют эти соображения для работы генерального исполнительного директора и команды топ-менеджеров? Акцент сместился с генерального исполнительного директора как лица, «принимающего решения», на генерального исполнительного директора как лидера организационной культуры, психологического климата, идентичности и бизнес-процессов, ответственного за четкость общего видения, обогащение культуры, гармонизацию видения, стратегии, схемы организационной структуры и человеческих ресурсов; человека с углубленным пониманием происходящего.

Эти роли, вероятно, потребуют совершенно иных управленческих навыков:

> Равновесие явно сместилось с атрибутов, традиционно считавшихся маскулинными (мужскими) (силовое принятие решений, командование войсками, жесткая стратегия, ведение конкурентных сражений), к более женским качествам (умение слушать, построение отношений и заботливость). Сегодня образцом является не умение «взвалить все на свои плечи», а умение «создать такую окружающую среду, которая позволит другим взять на себя часть бремени». Фокус делается на раскрытии потенциала человеческих активов организации.[47]

Исследование психологических и демографических особенностей успешных лидеров дало мало отчетливых закономерностей — успешные лидеры встречаются среди личностей всех типов. Однако последние работы продемонстрировали важную роль ряда индивидуальных признаков, которые называются *эмоциональным интеллектом*. Они включают в себя следующее:

- *самосознание* — способность читать и понимать собственные эмоции, оценивать свои сильные и слабые стороны, базовая уверенность, проистекающая из положительной самооценки;
- *самоконтроль* — контроль, целостность, добросовестность, инициативность и ориентация на успех;
- *социальное осознание* — умение чувствовать эмоции окружающих (эмпатия), понимать организацию (организационное осознание) и признавать потребности потребителей (ориентация на обслуживание);
- *социальные навыки* — способность влиять на окружающих и вдохновлять их; коммуникативность, сотрудничество и построение отношений с окружающими; умение управлять изменениями и конфликтами.[48]

Дэниел Гоулман утверждает, что эти признаки демонстрируют положительную связь с превосходными результатами работы при всех стилях руководства и в широком спектре управленческих ситуаций.

Исследования Джимом Коллинсом компаний, бывших успешными в течение длительного времени, также говорят о наличии некоторых общих характеристик выдающихся успешных компаний. То, что автор называет «Пятым уров-

нем руководства», включает в себя парадоксальную комбинацию личной скромности — часто застенчивости — с решительностью к действиям внутри организации.[49] Люди, возглавившие преобразование компаний — Джозеф Куллман (*Philip Morris*), Дарвин Смит (*Kimberly-Clark*) и Кен Иверсон (*Nucor*), — сочетали в себе эти характеристики со множеством специфических методов управления. Они:

- уделяли первостепенное значение построению правильной команды, а не созданию правильной стратегии;
- были готовы противостоять действительности и сохраняли веру в будущее;
- создали организационный импульс;
- обладали глубокими знаниями об основных экономических принципах бизнеса, о самых сильных сторонах компании, о том, как зажечь огонь страсти в людях;
- стали пионерами в нескольких, тщательно выбранных технологиях и сохраняли определенный скептицизм по отношению к модным технологиям;
- поддерживали дисциплину мыслей, действий и людей.

РЕЗЮМЕ

Хотя будущее остается неизвестным, его корни находятся в настоящем и прошлом. На основании того, что мы наблюдаем сегодня, можно идентифицировать многие из ключевых событий нескольких последующих лет. Тенденции, которые мы улавливаем в науке и технике, экономическом развитии, правительственной политике, социальной структуре, демографии и образе жизни, будут формировать окружающую среду бизнеса в ближайшие годы. Мы рассмотрели некоторые источники конкурентного преимущества в развивающейся бизнес-среде и способности, которые компании должны развивать и использовать.

Некоторые из самых важных и трудных вопросов касаются структур, систем и стилей руководства, необходимых для создания и использования этих способностей. Конфигурации, которые были так успешны на протяжении двух последних десятилетий XX столетия, вряд ли будут также хорошо служить предприятиям в первом десятилетии XXI в.

Появившиеся теории сложности, самоорганизации, управления знаниями и руководства могут дополнить наш существующий стандартный инструментарий стратегического менеджмента. Еще сильнее вдохновляет тот факт, что эксперименты и инновации на управленческой каторге дают уроки, результатом которых становятся общеприменимые решения и семена новых принципов и структур. «Сотовые» структуры *AES*, сети альянсов *Sun Microsystems*, система «биологического самоконтроля» *Kao Corporation*, стратегия «структурированной случайности» *Yahoo!* и «организация-спагетти» *Oticon* предлагают новые подходы к управлению в сложных, турбулентных окружающих средах.

Стратегический менеджмент по-прежнему зависит от концепций и теорий, позаимствованных из основных дисциплин — экономики, социологии, психологии, биологии и теории систем. Однако вселяющей оптимизм особенностью последних нескольких лет является усиление междисциплинарного синтеза и синтеза теории и практики. Одним из показателей прогресса служит то, что стратегический менеджмент перестает быть только импортером идей и фактов,

полученных из вышеперечисленных дисциплин. В таких областях, как анализ конкуренции, детерминанты долгосрочной прибыльности, схема организационной структуры и управление технологией, именно специалисты по стратегическому менеджменту осваивают целину и оказывают влияние на представления базовых дисциплин.

Впереди — огромные задачи. Поскольку возможности создания стоимости за счет уменьшения размеров предприятий, изменения фокуса, реструктурирования и реинжиниринга истощаются, менеджеры вынуждены исследовать новую территорию в поисках новых источников конкурентного преимущества. Последствия технологий конца 1990-х гг. со всей очевидностью доказывают, что новые источники стоимости неуловимы. Хотя наши основные инструменты стратегического анализа — анализ отрасли и анализ ресурсов и способностей — остаются надежными и верными, ясно, что мы должны непрерывно совершенствовать концепции и схемы, чтобы достойно встретить завтрашние обстоятельства. Задача заключается в том, чтобы применять то, что мы знаем, распознавать то, чего не знаем, и вдумчиво наблюдать, чтобы расширить нашу область понимания.

ПРИМЕЧАНИЯ

ГЛАВА 1

1 Peter F. Drucker, «Managing Oneself», *Harvard Business Review* (March–April 1999): 65–74.

2 Стивен Кови (*The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, 1989) советует нам начать с конца — представить себе собственные похороны и то, что нам было бы приятно узнать о себе и своей жизни из надгробных речей. Затем он рекомендует нам выработать утверждения миссии собственной жизни, исходя из того множества ролей, которые мы играем на протяжении всей своей жизни.

3 Sun Tzu, *The Art of Strategy: A New Translation of Sun Tzu's Classic «The Art of War»*, trans. R. L. Wing (New York: Doubleday, 1988).

4 Roger Evered, «So What Is Strategy?» *Long Range Planning* 16, no. 3 (June 1983): 57–72.

5 Sun Tzu, op. cit.

6 По поводу связи между военной стратегией и стратегией бизнеса см.: Roger Evered, op. cit.; Nigel Campbell, «Lanchester Market Structures: A Japanese Approach to the Analysis of Business Competition», *Strategic Management Journal* 7 (1986): 189–200; Eric Clemons and Jason Santamaria, «Maneuver Warfare», *Harvard Business Review* (April 2002): 46–53. Обзор концепций и принципов военной стратегии см. в B. H. Liddell Hart, *Strategy* (New York: Praeger, 1968).

7 О вкладе, который внесла теория игр в анализ бизнес-стратегий, вы можете прочитать в работе: Franklin M. Fisher, «Games Economists Play: A Non-cooperative View», *RAND Journal of Economics* 20 (Spring 1989): 113–124; and Colin R Camerer, «Does Strategy Research Need Game Theory?», *Strategic Management Journal* 12, Special Issue (Winter 1991); 137–152.

8 Вы можете ознакомиться с основами теории игр в: *Thomas C. Schelling*, The Strategy of Conflict, *2nd edn (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1980); A. K. Dixit and B. J. Nalebuff*, Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life *(New York: W. W. Norton, 1991); and A. Brandenburger and B. J. Nalebuff*, Co-opetition *(New York: Doubleday, 1996).*

9 В конце 1950-х гг. в «Harvard Business Review» была опубликована серия статей, посвященных корпоративному планированию: D. W. Ewing, «Looking Around; Long-range Business Planning» *(Harvard Business Review* July–August 1956): 135–146; B. Payne, «Steps in Long-range Planning», *Harvard Business Review* (March–April 1957): 95–101; W. J. Platt and N. R. Maines, «Pretest Your Long-range Plans», *Harvard Business Review* (January–February 1959): 119–127; H. E. Wrap, «Organization for Long-range Planning», *Harvard Business Review* (January–February 1957): 37–47.

10 Frank F. Gilmore, *Formulation and Advocacy of Business Policy*, rev. edn (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1970): 16.

11 Igor Ansoff, *Corporate Strategy* (London: Penguin, 1985): 18.

12 Дж. К. Гэлбрайт (J. K. Galbraith, (*New Industrial State*, London: Penguin, 1968)) предсказывал, что в сфере планирования размещения ресурсов на смену рынкам придут крупные корпорации и правительства.

13 Brace D. Henderson, «The Origin of Strategy», *Harvard Business Review* (November–December 1989): 139–143.

14 Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

15 Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston: Boston Consulting Group, 1978).

16 R. D. Buzzell and B. T. Gale, *The PIMS Principles* (New York: Free Press, 1987).

17 R. M. Grant, «The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review* 33 (Spring 1991): 114–135; D. J. Collis and C. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review* (July–August 1995): 119–28.

18 Michael E. Porter, «What is Strategy?», *Harvard Business Review* (November–December 1996): 64.

19 A. Brandenburger and B. J. Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Doubleday, 1996).

20 Carl Shapiro and Hal R. Varian, *Information Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

21 Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

22 Nick Bontis and Chun Wei Choo (eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and. Organizational Knowledge: A Collection of Readings* (New York: Oxford University Press, 2002).

23 Robert H. Frank and Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society* (New York: Penguin, 1997).

24 On option theory and strategy see: T. Copeland and V. Antikarov, *Real Options: A Practitioner's Guide* (Texere, 2001); E. S. Schwartz and L. Trigeorgis, *Real Options and Investment under Uncertainty: Classical Readings and Recent Contributions* (Cambridge: MIT Press, 2001). On complexity and strategy, see S. Brown and K. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston: Harvard Business School Press, 1998) and P. Anderson, «Complexity Theory and Organization Science», *Organization Science* 10 (May–June 1999): 243–257.

25 Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

26 Orit Gadiesh and James Gilbert, «Transforming Corner-office Strategy into Frontline Action», *Harvard Business Review* (May 2001): 73–80.

27 Constantinos C. Markides, *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 2000): 1.

28 Jay B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997).

29 L. J. Bourgeois, «Strategy and the Environment: A Conceptual Integration», *Academy of Management Review* 5 (1980): 25–39.

30 См.: Henry Mintzberg, «Patterns of Strategy Formulation», *Management Science* 24 (1978): 934–48; «Of Strategies: Deliberate and Emergent», *Strategic Management Journal* 6 (1985): 257–72; and *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (New York: Free Press, 1988).

31 Две точки зрения компании *Honda* представлены в двух кейсах Гарвардской школы бизнеса: *Honda [A]* (Boston: Harvard Business School, Case 384049, 1989) and *Honda [B]* (Boston: Harvard Business School, Case 384050, 1989).

32 Boston Consulting Group, *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry* (London: Her Majesty's Stationery Office, 1975).

33 Richard T. Pascale, «Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success», *California Management Review* 26, no. 3 (Spring 1984): 47–72.

34 Henry Mintzberg, «Crafting Strategy», *Harvard Business Review* 65 (July–August 1987): 70.

35 Henry Mintzberg, «The Rise and Fall of Strategic Planning», *Harvard Business Review* (January–February 1994): 107–114.

36 Дальнейшее обсуждение примера *Honda* приведено в: Henry Mintzberg, Richard T. Pascale, M. Goold, and Richard P. Rumelt, «The Honda Effect Revisited», *California Management Review* 38 (Summer 1996): 78–117.

[37] R. A. Burgelman and A. Grove, «Strategic Dissonance», *California Management Review* 38 (Winter 1996): 8–28.

[38] «Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors», *Strategic Management Journal* 14 (June 2003): 491–517.

[39] Bill McKelvey, «Energising Order-Creating Networks of Distributed Intelligence: Improving the Corporate Brain», *International Journal of Innovation Management* 5(2) (June 2001).

[40] Концепция «ограниченной рациональности» была разработана в статье: J. G. March and H. A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley, 1956); J. G. March, «Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice», *Bell Journal of Economics* 9 (1978): 587–608.

[41] Эти тенденции отчетливо проявились в недавних исследованиях стратегического планирования в крупных компаниях: R. M. Grant, «Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors», *Strategic Management Journal* 24 (June 2003): 491–518; and I. Wilson, «Strategic Planning Isn't Dead – It Changed», *Long Range Planning* 27, no. 4 (1994).

[42] Gary Hamel and C. K. Prahalad, «Strategic Intent», *Harvard Business Review* (May–June 1989): 63–77.

[43] J. C. Collins and J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperCollins, 1995).

[44] Sir Brian Pitman, «In My Opinion», *Management Today* (June 2000): 14.

[45] Gary Hamel and C. K. Prahalad, «Strategy as Stretch and Leverage», *Harvard Business Review* (March–April 1993): 75–84.

[46] W. J. Abernathy and R. H. Hayes, «Managing Our Way to Economic Decline», *Harvard Business Review* (July–August 1980): 67–77.

ГЛАВА 2

[1] В этой главе я использую термин «value» (ценность, стоимость) в двух смыслах. Здесь я говорю об *экономической стоимости*, измеряемой в денежных единицах. Но мы будем рассуждать и о ценностях, когда станем рассматривать принципы и нормы поведения.

[2] T. Donaldson and L. E. Preston, «The stakeholder theory of the corporation», *Academy of Management Review* 20 (1995): 65–91.

[3] Stern Stewart & Co. Russell 3000 Annual Ranking Data, 2003.

[4] Margarethe Wiersema, «Holes at the Top: Why CEO Firings Backfire», *Harvard Business Review* (December 2002): 66–78.

[5] Stuart L. Hart and Mark B. Milstein, «Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries», *Sloan Management Review* 41 (Fall 1999): 23–33.

[6] See Kenneth R. MacCrimmon, «An Overview of Multiple Objective Decision Making», in J. L. Cochrane and M. Zeleny (eds), *Multiple Criteria Decision Making* (Columbia, SC: University of South Carolina Press, 1973).

[7] Обсуждение проблем измерения прибыльности, основанного на бухгалтерских отчетах, см. в: F. M. Fisher and J. J. McGowan, «On the Misuse of Accounting Rates of Return to Infer Monopoly Profit», *American Economic Review* 73 (1983): 82–87. For a more conciliatory view, see John Kay and Colin Meyer, «On the Application of Accounting Rates of Return», *Economic Journal* 96 (1986): 199–207.

[8] Отправляйтесь на сайт www.sternstewart.com. См. также: G. Bennett Stewart III and Al Ehrbar, *EVA: The Real Key to Creating Wealth* (New York: Wiley, 1999).

[9] Хотя я сделал акцент на анализе EVA в изложении Стерна Стюарта, в понятии экономической прибыли нет ничего нового. Аналогичный метод был предложен в работе: John Kay in *Foundations of Corporate Success: How Corporate Strategies Add Value* (Oxford: Oxford University Press, 1993). Кей воспользовался термином

«добавленная стоимость», который означает «разницу между полностью учтенной стоимостью продукции фирмы и полностью учтенной стоимостью всего, что поступает в фирму» (19).

10 Shawn Tully, «EVA: The Real Key to Creating Wealth», *Fortune* (September 20, 1993): 42.

11 Shawn Tully, «America's Greatest Wealth Creators», *Fortune* (November 8, 2000): 68.

12 T. Copeland, T. Koller, and J. Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 3rd edn (New York: Wiley, 2000): В гл. 8 также будет отмечено, что по сравнению со стоимостью предприятия стоимость акции (при использовании модели «Equity DCF Model») «обеспечивает меньше информации об источниках создания стоимости и не так полезна для идентификации возможностей, позволяющих создать стоимость» (151).

13 Заметьте, что стоимость акции можно вычислить, воспользовавшись моделью ценообразования на основные фонды: Стоимость акции фирмы X = устойчивая процентная ставка + премия за риск. Премия за риск — это то, насколько рыночная норма прибыли превышает устойчивую процентную ставку, умноженную на коэффициент бета фирмы X (показатель ее *систематического риска*). Copeland, Koller, and Murrin (op. cit.): 214–217.

14 Как считают уже цитированные выше Копеланд, Коллер и Марин (143), «руководство может легко улучшить показатели свободного денежного потока за один отдельно взятый год за счет создания долгосрочной стоимости, просто отложив инвестиции на более поздний срок».

15 Этот подход к оценке стратегии с точки зрения «стоимости для акционеров» описан в: Alfred Rappaport in *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance* (New York: Free Press, 1986); «Selecting Strategies That Create Shareholder Value», *Harvard Business Review* (May–June 1981): 139–149; «Linking Competitive Strategy and Shareholder Value Analysis», *Journal of Business Strategy* (Spring 1987): 58–67; and «CFOs and Strategists: Forging a Common Framework», *Harvard Business Review* (May–June 1992): 84–91. See also Enrique R. Arzac, «Do Your Business Units Create Shareholder Value?», *Harvard Business Review* (January–February 1986): 121–126.

16 F. Black and M. Scholes, «The Pricing of Options and Corporate Liabilities», *Journal of Political Economy* 81 (1993): 637–654.

17 R. C Merton, «The Theory of Rational Option Pricing», *Bell Journal of Economics and Management Science A* (1973): 141–183.

18 После получения Нобелевской премии по экономике в 1995 г. Шоулз и Мертон захотели претворить свои теории в жизнь. Вместе с Джоном Мерриуэзером (*John Merriweather*) они организовали *Long-Term Capital Management*, фонд, занимающийся хеджированием (страхованием сделок). Их хитроумные компьютерные модели оказались не в состоянии справиться с шоком из-за финансового кризиса в Юго-Восточной Азии, разразившегося одновременно с дефолтом в России в 1998 г. Крах *LTCM* привел мировую финансовую систему на грань краха.

19 A. Dixit and R. Pindyck, *Investment under Uncertainty* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994); A. Dixit and R. Pindyck, «The Options Approach to Capital Investment», *Harvard Business Review* (May–June 1995): 105–115; Stewart C. Myers, «Finance Theory and Financial Strategy», *Interfaces* 14 (January–February 1984): 134–136.

20 См.: Copeland, Koller, and Murrin, op. cit.: 406–419.

21 Nancy Nichols, «Scientific Management at Merck: An Interview with CFO Judy Lewent», *Harvard Business Review* (January–February 1994): 89–105.

22 Применение теории опционов в стратегическом менеджменте обсуждается в работах: Bruce Kogut and Nalin Kulatilaka, «Options Thinking and Platform Investments: Investing in Opportunity», *California Management Review* (Winter 1994): 52–69; Rita G. McGrath, «A Real Options Logic for Initiating Technology Positioning Investments», *Academy of Management Review* 22 (1997): 974–996; Rita G. McGrath,

W. Furrier, and A. Mendel, «Real Options as Engines of Choice and Heterogeneity», *Academy of Management Review* 29 (1) (2004).

23 John A. Kay, «Accountants, Too, Could Be Happy in a Golden Age: The Accountant's Rate of Profit and the Internal Rate of Return», *Oxford Economic Papers!?*, (1976): 447–460; and John A. Kay and Colin Meyer, «On the Application of Accounting Rates of Return», *Economic Journal* 96 (1986): 199–207.

24 John A. Kay, *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Create Value* (Oxford: Oxford University Press, 1993): 207.

25 Copeland, Koller, and Murrin, op. cit.: гл. 9, 11.

26 Этот метод освещается в ряде книг и статей Р. С. Каплана и Д. П. Нортона. См.: «The Balanced Score-card: Measures That Drive Performance», *Harvard Business Review* (January–February 1992); *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review* (January–February 1996).

27 R. Kaplan and D. Norton, «Putting the Balanced Scorecard to Work», *Harvard Business Review* (September–October 1993): 147.

28 R. Kaplan and D. Norton, *The Strategy-focused Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 2001): Chapter 2, «How Mobil Became a Strategy-focused Organization.»

29 Abraham Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review* 50 (1943): 370–396. Эта теория постулирует, что у людей есть иерархия потребностей, на вершине пирамиды находится потребность в самоактуализации — «реализации своего особого психологического потенциала, выходящего за рамки экономических и социальных достижений».

30 Robert Howard, «Values Make the Company: An Interview with Robert Haas», *Harvard Business Review* (September–October 1990): 133–143.

31 James Collins and Jerry Porras, «Building Your Company's Vision», *Harvard Business Review* (September–October 1996): 65–77.

32 Ibid.: 73.

33 W. Bennis and B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper and Row, 1985); quoted by G. Saloner, A. Shepard, and J. Poldolny, *Strategic Management* (New York: Wiley, 2000): 27.

ГЛАВА 3

1 Обзор макроэкономического PEST-анализа см. в: V. K. Narayanan and L. Fahey, «Macroenvironmental Analysis: Understanding the Environment Outside the Industry», in L. Fahey and R M. Randall (eds.), *The Portable MBA in Strategy*, 2nd edn (New York: Wiley, 2001): 189–214.

2 Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980): Chapter 1. Резюме приведено в его статье: «How Competitive Forces Shape Strategy», *Harvard Business Review* 57 (March–April 1979): 86–93.

3 Газета *Wall Street Journal* («For Bagel Chains, Investment May Be Money in the Hole», December 30, 1997: B8) сообщила о резком увеличении количества новых сетей, торгующих рогаликами, в том числе *Einstein/Noah Bagel Corp.*, *Manhattan Bagel*, *BAB Holdings* (*Big Apple Bagels*), *Uncle B's Bakery*, *Bruegger's Bagel*, *Big City Bagels*, и массе других, что привело к убыткам из-за снижения цен и уменьшения прибыли.

4 W. J. Baumol, J. C. Panzar, and R. D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure* (New York: Harcourt Brace Jovanovitch, 1982). См. также: Michael Spence, «Contestable Markets and the Theory of Industry Structure: A Review Article», *Journal of Economic Literature* 21 (September 1983): 981–990.

5 «Annual Franchise 500», *Entrepreneur* (January 2001).

6 «Brand Loyalty Is Rarely Blind Loyalty», *Wall Street Journal* (October 19, 1989): B1.

7 Robert D. Buzzell and Paul W. Farris, «Marketing Costs in Consumer Goods Industries», in Hans Thorelli (ed.), *Strategy + Structure = Performance* (Bloomington, IN: Indiana University Press, 1977): 128–129.

8 В октябре 1999 г. Министерство юстиции обвинило компанию *American Airlines* в использовании противозаконных средств при попытке монополизировать воздушное сообщение в аэропорту Форт-Уорт в Далласе (http://ww.aeroworldnet .com/1tw05179.htm).

9 Марвин Либерман (Marvin Lieberman, «Excess Capacity as a Barrier to Entry», *Journal of Industrial Economics* 35, June 1987: 607–627) утверждает, что для того, чтобы угроза применения ответных мер выглядела достоверной, ее необходимо подкрепить наличием избыточных производственных мощностей, которые способны наводнить рынок продукцией.

10 См., например: J. S. Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956) and H. M. Mann, «Seller Concentration, Entry Barriers, and Rates of Return in Thirty Industries», *Review of Economics and Statistics* 48 (1966): 296–307.

11 W. S. Comanor and T. A. Wilson, *Advertising and Market Power* (Cambridge: Harvard University Press, 1974); and L. Weiss, «Quantitative Studies in Industrial Organization», in M. Intriligator (ed.), *Frontiers of Quantitative Economics* (Amsterdam: North Holland, 1971).

12 George S. Yip, «Gateways to Entry», *Harvard Business Review* 60 (September–October 1982): 85–93.

13 F. M. Scherer and D. R. Ross, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd edn (Boston: Houghton Mifflin, 1990); R. M. Grant, «Pricing Behavior in the UK Wholesale Market for Petrol. A "Structure-Conduct Analysis"», *Journal of Industrial Economics* 30 (March 1982).

14 Richard Schmalensee, «Inter-Industry Studies of Structure and Performance», in Richard Schmalensee and Robert D. Willig, *Handbook of Industrial Organization*, 2nd edn (Amsterdam: North Holland, 1988): 976. Факты о влиянии концентрации в банковском деле, индустрии авиаперевозок и железнодорожных сообщений вы можете найти в: D. W. Carlton and J. M. Perloff, *Modern Industrial Organization* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1990): 383–385.

15 Проблемы, вызванные избытком производственных мощностей и барьерами на выходе, обсуждаются в: Charles Baden Fuller (ed.), *Strategic Management of Excess Capacity* (Oxford: Basil Blackwell, 1990).

16 R. M. Grant, «Daimler Chrysler and the World Automobile Industry», in R. M. Grant, *Cases in Contemporary Strategy Analysis*, 3rd edn (Oxford: Blackwell, 2002).

17 S. H. Lustgarten, «The Impact of Buyer Concentration in Manufacturing Industries», *Review of Economics and Statistics* 57 (1975): 125–32; and Robert M. Grant, «Manufacturer-Retailer Relations: The Shifting Balance of Power», in G. Johnson (ed.), *Business Strategy and Retailing* (Chichester: John Wiley, 1987).

18 Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987): 64–65.

19 Ibid.

20 Joe Bower, *When Markets Quake* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

21 Этот термин был предложен в работе: «Chuck Hofer and Dan Schendel», *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul: West Publishing, 1977): 71. Авторы определяют факторы успеха как «переменные, на которые менеджеры могут повлиять с помощью принимаемых решений, которые существенно воздействуют на положение фирмы в отрасли по сравнению с остальными конкурентами... Для любой отрасли эти переменные определяются взаимодействием двух групп факторов, а именно экономическими и технологическими характеристиками отрасли... и теми инструментами конкуренции, на которых основаны стратегии различных фирм в отрасли».

[22] Pankaj Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991): 11.

ГЛАВА 4

[1] Adam Brandenburger and Barry Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Doubleday, 1996).

[2] См.: Adam Brandenburger and Barry Nalebuff, «The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy», *Harvard Business Review* (July–August 1995): 63–64; A. Brandenburger, J. Kou, and M. Burnett, *Power Play (A): Nintendo in 8-bit Video Games* (Harvard Business School Case #9–795–103, 1995).

[3] Carliss Baldwin, Siobhan O'Mahony, and James Quinn, *IBM and Linux (A)* (Harvard Business School Case # 903–083, 2003).

[4] J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934).

[5] См.: Robert Jacobson, «The Austrian School of Strategy», *Academy of Management Review* 17 (1992): 782–807; Greg Young, Ken Smith, and Curtis Grimm, «Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance», *Organization Science* 7 (May–June 1996): 243–54.

[6] R. T. Masson and J. Shaanan, «Stochastic Dynamic Limit Pricing: An Empirical Test», *Review of Economics and Statistics* 64 (1982): 413–22; R. T. Masson and J. Shaanan, «Optimal Pricing and Threat of Entry: Canadian Evidence», *International Journal of Industrial Organization* 5 (1987).

[7] Richard Caves and Michael E. Porter, «The Dynamics of Changing Seller Concentration», *Journal of Industrial Economics* 19 (1980): 1–15; P. Hart and R. Clarke, *Concentration in British Industry* (Cambridge: Cambridge University Press, 1980).

[8] P. A. Geroski and R. T. Masson, «Dynamic Market Models in Industrial Organization», *International Journal of Industrial Organization* 5 (1987): 1–13.

[9] Dennis C. Mueller, *Profits in the Long Run* (Cambridge: Cambridge University Press, 1986).

[10] Jeffrey R. Williams, «The Productivity Base of Industries», working paper (Carnegie-Mellon Graduate School of Industrial Administration, 1994) and *Renewable Advantage: Crafting Strategy through Economic Time* (New York: Free Press, 1999).

[11] Richard D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* (New York: Free Press, 1994): 217–218.

[12] Keith Weigelt and Colin F. Camerer, «Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications», *Strategic Management Journal* 9 (1988): 137–142.

[13] A. K. Dixit, «The Role of Investment in Entry Deterrence», *Economic Journal* 90 (1980): 95–106.

[14] P. Milgrom and J. Roberts, «Informational Asymmetries, Strategic Behavior and Industrial Organization», *American-Economic Review* 77, no. 2 (May 1987): 184–189; J. Tirole, *The Theory of Industrial Organization* (Cambridge, MA: MIT Press, 1988).

[15] Pankaj Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991).

[16] Есть несколько великолепных работ, посвященных основным принципам и применению теории игр: Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, 2nd edn (Cambridge: Harvard University Press, 1980); A. K. Dixit and B. J. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life* (New York: W. W. Norton, 1991); and John McMillan, *Games, Strategies, and Managers* (New York: Oxford University Press, 1992).

[17] Graham Allison, *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (Boston: Little, Brown, 1971).

[18] A. K. Dixit and B. J. Nalebuff, op. cit.: 131–135.

19 M. Lynn, *Birds of Prey: Boeing Vs. Airbus, A Battle for the Skies* (New York: Four Walls Eight Windows, 1997).

20 «Business War Games Attract Big Warriors», *Wall Street Journal* (December 22, 1994): B1.

21 Michael E. Porter and A. M. Spence, «The Capacity Expansion Process in a Growing Oligopoly: The Case of Corn Wet Milling», in J. McCall (ed.), *The Economics of Information and Uncertainty* (Chicago: University of Chicago Press, 1982).

22 «The Price is Right», *Economist* (July 29, 2000): 34; «Game Theory in Action: Designing the US Airwaves Auction», *Financial Times* Mastering Strategy Supplement (October 11, 1999): 4.

23 Adam Brandenburger and Barry Nalebuff, op. cit.

24 A. M. McGahan, «The Incentive not to Invest: Capacity Commitments in the Compact Disk Introduction», in R. A. Burgelman and R. S. Rosenbloom (eds), *Research on Technological Innovation Management and Policy*, vol. 5 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994). EMI and the CT Scanner [A] and [B] (Harvard Business School, 1993), reprinted in R. M. Grant and K. E. Neupert, *Cases in Contemporary Strategy Analysis* (Oxford: Blackwell): Chapter 10.

25 Marvin B. Lieberman, «Excess Capacity as a Barrier to Entry: An Empirical Appraisal», *Journal of Industrial Economics* 35 (1987): 607–27.

26 J. Chevalier, «When It Can Be Good to Burn Your Boats», *Financial Times* Mastering Strategy Supplement (October 25, 1999): 2–3.

27 Игры, в которых основной переменной является цена, называются моделями Бертрана в честь французского экономиста XIX в. Джозефа Бертрана.

28 Игры, в которых основной переменной является количество, называются моделями Курно в честь французского экономиста XIX в. Августина Курно.

29 Fiona Scott Morton, «Strategic Complements and Substitutes», *Financial Times* Mastering Strategy Supplement (November 8, 1999): 10–13.

30 Обзор исследований подачи сигналов о конкуренции см. в: O. Heil and T. S. Robertson, «Toward a Theory of Competitive Market Signaling: A Research Agenda», *Strategic Management Journal* 12 (1991): 403–418.

31 Обзор стратегической важности репутации приведен в работе: Keith Weigelt and Colin Camerer, «Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications», *Strategic Management Journal* 9 (1988): 443–454.

32 P. Milgrom and J. Roberts, «Predation, Reputation, and Entry Deterrence», *Journal of Economic Theory* 27 (1982): 280–312.

33 R. M. Grant, «Pricing Behavior in the UK Wholesale Market for Petrol», *Journal of Industrial Economics* 30 (1982): 271–92.

34 Существует множество критических замечаний о бесполезности теории игр. Ф. Фишер (F. M. Fisher, «The Games Economists Play: A Noncooperative View», *Rand Journal of Economics* 20 (Spring 1989): 113–124) указывает на способность теории игр прогнозировать почти любые равновесные решения. Колин Камерер называет эту способность «проблемой ящика Пандоры»: C. F. Camerer, «Does Strategy Research Need Game Theory?», *Strategic Management Journal*, special issue, 12 (Winter 1991): 137–152. Стив Пострел иллюстрирует эту проблему на примере модели теории игр, призванной объяснить рациональность поведения директоров банков, сжигающих свои собственные брюки: S. Postrel, «Burning Your Britches Behind You: Can Policy Scholars Bank on Game Theory», *Strategic Management Journal*, special issue, 12 (Winter 1991): 153–155. Майкл Портер (Michael E. Porter, «Toward a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, special issue, 12 (Winter 1991): 95–117) отмечает, что теория игр «тормозит динамическую теорию стратегии... эти модели объясняют динамику статичного (в общем) мира».

35 «Learning to Play the Game», *Economist* (May 17, 1997): 93.

36 Larry Kahaner, *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Tour Business to the Top* (Carmichael, CA: Touchstone Books, 1998); Michelle

and Curtis Cook, *Competitive Intelligence* (London: Kogan Page, 2000); J. E. Prescott and S. H. Miller, *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches* (Wiley: New York, 2001).

37 *Competitive Intelligence Review* (New York: John Wiley).

38 The Society of Competitive Intelligence Professionals (www.scip.org) and the Canadian Institute for Competitive Intelligence (www.cici-icic.ca).

39 «They Snoop to Conquer», *Business Week* (October 28, 1996): 172–176.

40 D. W. Simon, «Prosecution of IP Theft Increases», *The National Law Journal* (August 11, 2003), www.foley.com.

41 M. Dertouzos, R. Lester, and R. Solow, *Made in America: Regaining the Productive Edge* (Cambridge, MA: MIT Press, 1989).

42 J.-C. Spender, *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement* (Oxford: Basil Blackwell, 1989). Анна Хафф обсуждает, каким именно образом социальное взаимодействие стимулирует конвергенцию восприятия и убеждений (Anne Huff, «Industry Influences on Strategy Reformulation», *Strategic Management Journal* 3 (1982): 119–131).

43 What's Eating McDonald's: the Competition, for Starters», *Fortune* (October 13, 1997).

44 This section draws heavily on M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985): Chapter 7.

45 O. Gadiesh and J. L. Gilbert, «Profit Pools: A Fresh Look at Strategy», *Harvard Business Review* (May–June 1998): 146.

46 Richard E. Caves and Michael E. Porter, «From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition», *Quarterly Journal of Economics* 91 (1977): 241–262.

47 O. Gadiesh and J. L. Gilbert, «Profit Pools: A Fresh Look at Strategy», *Harvard Business Review* (May–June 1998): 139–147; O. Gadiesh and J. L. Gilbert, «How to Map Your Industry's Profit Pools», *Harvard Business Review* (May–June 1998): 149–162.

48 Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980): 129.

49 Более подробное обсуждение стратегических групп и их роли в стратегическом анализе приведено в работе: John McGee and Howard Thomas, «Strategic Groups: Theory, Research, and Taxonomy», *Strategic Management Journal* 7 (1986): 141–160.

50 Michael Hunt, Competition in the Major Home Appliance Industry, doctoral dissertation (Harvard University, 1973); and Michael E. Porter, «Structure Within Industries and Companies' Performance», *Review of Economics and Statistics* 61 (1979): 214–227.

51 K. Hatten, D. Schendel, and A. Cooper, «A Strategic Model of the US Brewing Industry», *Academy of Management Journal* 21 (1978): 592–610.

52 Karel Cool and Dan Schendel, «Strategic Group Formation and Performance: The Case of the US Pharmaceutical Industry», *Management Science* 33 (1987): 1102–1124; A. Feigenbaum and H. Thomas, «Strategic Groups and Performance: The US Insurance Industry», *Strategic Management Journal* 11 (1990): 197–215.

53 K. Cool and I. Dierickx, «Rivalry, Strategic Groups, and Firm Profitability», *Strategic Management Journal* 14 (1993): 47–59.

54 Ken Smith, Curtis Grimm, and Stefan Wally, «Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior: Toward a Reconciliation», *Strategic Management Journal* 18 (1997): 149–157.

55 R. K. Reger and A. S. Huff, «Strategic Groups: Cognitive Perspective», *Strategic Management Journal* 14 (1993): 103–124.

ГЛАВА 5

1 B. H. Liddell Hart, *Strategy* (New York: Praeger, 1954): 365.

2 The «resource-based view» is described in J. B. Barney, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management* 17 (1991): 99–120; J. Mahoney and

J. R. Pandian, «The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management», *Strategic Management Journal* 13 (1992): 363–380; M. A. Peterlaf, «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal* 14 (1993): 179–192; David Collis and Cynthia Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review* (July–August 1995): 119–128.

3 Дж. Б. Куинн подчеркивает, что компании должны сосредоточить свои стратегии на своих основных сильных сторонах. См.: *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992).

4 Theodore Levitt, «Marketing Myopia», *Harvard Business Review* (July–August 1960): 24–47.

5 Robert M. Grant, «Diversification in Financial Services: Why Are the Benefits So Elusive?», in A. Campbell and K. Luchs (eds), *Strategic Synergy* (London: Heinemann, 1994).

6 «Olivetti: On the Ropes», *Economist* (May 20, 1995): 60–61; «Olivetti Reinvents Itself Once More», *Wall Street Journal* (February 22, 1999): A.1.

7 www.remington-products.com.

8 «Eastman Kodak: Meeting the Digital Challenge», in R. M. Grant and K. E. Neupert, *Cases in Contemporary Strategy Analysis* 3rd edn (Oxford, Blackwell, 2003).

9 M. Tripsas, «Unraveling the Process of Creative Destruction: Complementary Assets and Incumbent Survival in the Typesetter Industry», *Strategic Management Journal* 18, Summer Special Issue (1997): 119–142; J. Bower and C. M. Christensen, «Disruptive Technologies: Catching the Wave», *Harvard Business Review* (January–February 1995): 43–53.

10 См. табл. 4.1 в главе 4.

11 Обсуждение различных видов и источников прибыли приведено в работе: Jeff W. Trailer, «On the Theory of Rent and the Mechanics of Profitability», working paper #00-1 (Pennsylvania State University, Erie, 2000).

12 C. Fombrun, «The Value to be Found in Corporate Reputation», *Financial Times* Mastering Management Series, December 4, 2000: 8–10.

13 www.harrisinteractive.com.

14 Edward Lawler, «From Job-Based to Competency-Based Organizations», *Journal of Organizational Behavior* 15 (1994): 3–15.

15 См.: Lyle Spencer, David McClelland, and S. Spencer, *Competency Assessment Methods: History and State of the Art* (Hay/McBer Research Group, 1994); Kathryn Cofsky, «Critical Keys to Competency-Based Pay», *Compensation and Benefits Review* (November–December 1993): 46–52; Lyle Spencer and Sigune Spencer, *Competence At Work: Models for Superior Performance* (New York, Wiley: 1993).

16 D. Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995).

17 Jay Barney, «Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?», *Academy of Management Review* 11 (1986): 656–65.

18 Несмотря на все попытки разделять компетенции и способности, «различие между этими понятиями носит чисто семантический характер» (Gary Hamel and C K. Prahalad, *Harvard Business Review* (May–June 1992): 164–165.

19 P. Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (New York: Harper & Row, 1957).

20 C. K. Prahalad and Gary Hamel, «The Core Competences of the Corporation», *Harvard Business Review* (May–June 1990): 79–91.

21 Gary Hamel and C. K. Prahalad, letter, *Harvard Business Review* (May–June 1992): 164–165.

22 Porter's value chain is the main framework of his *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1984). McKinsey & Company refers to the firm's value chain as its «business system.» See: C. F. Bates, P. Chatterjee, F. W. Gluck, D. Gogel, and A. Puri, «The

Business System: A New Tool for Strategy Formulation and Cost Analysis», in *McKinsey on Strategy* (Boston: McKinsey & Company, 2000).

23 R. R. Nelson and S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Belknap, 1982).

24 В ресторанном бизнесе специализированные рестораны живут гораздо лучше, чем рестораны широкого профиля, за исключением ситуаций, характеризующихся чрезвычайно изменчивой окружающей средой. В этом случае рестораны широкого профиля демонстрируют гораздо большую приспособляемость (John Freeman and Michael Hannan, «Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations», *American Journal of Sociology* 88, 1984: 1116–1145).

25 Прекрасное описание интеграции функциональных и технических способностей с целью разработки новых моделей автомобилей см. в: K. B. Clark and T. Fujimoto, *Product Development Performance* (New York: Free Press, 1991).

26 Эта концепция ресурсов, специфичных для данной конкретной фирмы, разработана в: Richard Caves «International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment», *Economica* 38, 1971: 1–27). Этот же термин Оливер Уильямсон использует для активов, характерных для данной конкретной трансакции, а не фирмы. См.: Oliver Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press, 1985: 52–56).

27 A. A. Alchian and H. Demsetz, «Production, Information Costs, and Economic Organization», *American Economic Review* 62 (1972): 777–795.

28 G. Akerlof, «The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism», *Quarterly Journal of Economics* 84 (1970): 488–500.

29 J. B. Barney, «Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy», *Management Science* 32 (October 1986): 1231–1241.

30 Ingemar Dierickx and Karel Cool, «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science* 35 (1989): 1504–1513.

31 «Court orders VW to stop recruiting Opel executives», *Financial Times* (April 3, 1993): 7.

32 Charles Ferguson, «International Competition, Strategic Behavior, and Government Policy in Information Technology Industries», Ph.D. thesis (MIT, 1987). For a critique, see George Gilder, «The Revitalization of Everything: The Law of the Microcosm», *Harvard Business Review* (March–April 1988): 49–61. For a rejoinder, see Charles Ferguson, «From the People Who Brought You Voodoo Economics», *Harvard Business Review* (May–June 1988).

33 Danny Miller, *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall* (New York: Harper-Business, 1990).

34 Robert M. Grant, «Business Strategy and Strategy Change in a Hostile Environment: Failure and Success Among British Cutlery Producers», in Andrew Pettigrew (ed.), *The Management of Strategic Change* (Oxford: Basil Blackwell, 1987).

35 Paul R. Lawrence and Davis Dyer, *Renewing American Industry* (New York: Free Press, 1983): 60–83.

36 www.mcdonalds.com.

37 Benchnet: The Benchmarking Exchange (http://66.124.245.130/).

38 S. Walleck, D. O'Halloran, and C Leader, «Benchmarking World-Class Performance», *McKinsey Quarterly* 1 (1991).

39 Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

40 Sid Winter, «The Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines, and Replication», in Cynthia Montgomery (ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm* (Boston: Kluwer, 1995): 147–178.

41 Gabriel Szulanski and Sidney Winter, «Getting it Right the Second Time», *Harvard Business Review* (January 2002): 62–69. See also their «Replication as Strategy», *Organization Science* 12 (June 2001): 730–743.

[42] Dorothy Leonard-Barton, «Core Capabilities and Core Rigidities», *Strategic Management Journal,* Summer Special Issue (1992): 111–126.

[43] D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal* 18 (1997): 509–533. Природу динамической способности впоследствии изучали К. Эйзенхардт и Дж. Мартин (K. M. Eisenhardt and J. A. Martin, «Dynamic Capabilities: What Are They?», *Strategic Management Journal* 21 (2000): 1105–1121) и Хэнк Волберда (Henk Volberda, *Building the Flexible Firm* (Oxford: Oxford University Press, 1998).

[44] Хэнк Волберда утверждает, что гибкость можно совмещать с соответствующими методами управления (*Building the Flexible Firm*, Oxford: Oxford University Press, 1998). Марта Фельдман и Брайан Пентланд предложили теорию организационной рутины, которая хорошо согласуется с представлениями об адаптации и широким диапазоном возможного развития событий («Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change», *Administrative Science Quarterly* 48 (March 2003)).

[45] В очень многих работах описывается ситуация, когда устоявшиеся фирмы терпят неудачу из-за того, что оказываются не в состоянии выжить в условиях радикальных перемен. См., например: R. M. Henderson and K. B. Clark, «Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and Failure of Established Firms», *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 9–30; Clay Christensen, «The Rigid Disk Drive Industry: A History of Commercial and Technological Turbulence», *Business History Review* 67 (1993): 531–588; M. Tripsas, «Unravelling the Process of Creative Destruction: Complementary Assets and Incumbent Survival in the Typesetter Industry», *Strategic Management Journal* 18 (Summer Special Issue, 1997): 119–142; A. Henderson, «Firm Strategy and Age Dependence: A Contingent View of the Liabilities of Newness, Adolescence and Obsolescence», *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 281–314; S. Karirn and W. Mitchell, «Path-Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the US Medical Sector», 1978–1995.

[46] «Merger Brief: The Digital Dilemma», *Economist* (July 22, 2000): 55–56.

[47] «Merger Brief: The Daimler Chrysler Emulsion», *Economist* (July 29, 2000): 57–58.

[48] См., например: Marjorie Lyles, «Learning Among Joint-venture Sophisticated Firms», *Management International Review* 28, Special Issue (1988): 85–98; A. Mody, «Learning Through Alliances», *Journal of Economic Behavior and Organization* 20 (1993): 151–70; D. C Mowery, J. E. Oxley, and B. S. Silverman, «Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer», *Strategic Management Journal* 17, Winter Special Issue (1996): 77–93; A. C. Inkpen and M. M. Crossan, «Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organizational Learning», *Journal of Management Studies* 32 (1995): 595–618.

[49] Joseph A. Badaracco, *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances* (Boston: Harvard Business School Press, 1991).

[50] G. Hamel, «Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances», *Strategic Management Journal* 12, Summer Special Issue (1991): 83–103.

[51] Tait Elder, «Lessons from Xerox and IBM», *Harvard Business Review* (July–August 1989): 66–71.

[52] Kevin Coyne, Stephen Hall, and Patricia Clifford, «Is Your Core Competence a Mirage?», *McKinsey Quarterly* no. 1 (1997): 40–54.

[53] Jack O'Toole, *Forming the Future: Lessons from the Saturn Corporation* (New York: Harper, 1996).

[54] Connie E. Helfat and Ruth S. Raubitschek, «Product Sequencing: Co-evolution of Knowledge, Capabilities and Products», *Strategic Management Journal* 21 (2000): 961–979.

[55] L. Kim, «Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building and Catching-up at Hyundai Motor», *Organizational Science* 9 (1998): 506–521.

[56] Hiroyuki Itami, *Mobilizing Invisible Assets* (Boston: Harvard University Press, 1987): 125.

[57] A. Takahashi, *What I Learned from Konosuke Matsushita* (Tokyo: Jitsugyo no Nihonsha, 1980); in Japanese, quoted by Itami, op. cit.: 25.

[58] Gary Hamel and C. K. Prahalad, «Strategic Intent», *Harvard Business Review* (May–June, 1989): 45–52; Gary Hamel and C. K. Prahalad, «Strategy and Stretch and Leverage», *Harvard Business Review* (March–April, 1993): 53–62; Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

[59] Michael E. Porter, «Toward a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue (1991): 111.

[60] См., в частности: Sid Winter, «The Satis-ficing Principle in Capability Development», *Strategic Management Review* 21 (2000): 981–996; Giovanni Dagnino, «Bridging the Strategy Gap: Firm Strategy and Co-evolution of Capability Space and Opportunity Space», University of Catania Discussion Paper, 2002.

[61] «Saatchi's "Manager of Knowledge" Keeps Track of What's Trendy», *Wall Street Journal* (February 28, 1997): B.16.

[62] Lucy Kellaway column, *Financial Times* (June 23, 1999): 13.

[63] M. Hansen, N. Nohria, and T. Tierney, «What's Your Strategy for Managing Knowledge?», *Harvard Business Review* (March 1999): 106–116.

[64] J.-C. Spender, «Limits to Learning from the West», *The International Executive* 34 (September/October 1992): 389–410; J. G. March, «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science 2* (1991): 71–87.

[65] «Lessons Learned: Army Devises System to Decide What Does and What Does Not Work», *Wall Street Journal* (May 23, 1997): A1 and A10.

[66] L. Edvinsson and S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Tour Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower* (New York: Harper Business, 1997); D. Marchand and J. Roos, «Skandia AFS: Measuring and Visualizing Intellectual Capital», Case GM 624 (Lausanne: IMD, 1996).

[67] «Cultivating Capabilities to Innovate: Booz-Allen & Hamilton», Case 9–698–027 (Boston: Harvard Business School, 1997).

[68] «American Management Systems: The Knowledge Centers», Case 9–697–068 (Boston: Harvard Business School, 1997).

[69] E. C Wenger and W. M. Snyder, «Communities of Practice: The Organizational Frontier», *Harvard Business Review* (January–February 2000).

[70] G. Szulanski, «Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practices within the Firm», *Strategic Management Journal* 17, Winter Special Issue (1996): 27–44.

[71] See, for example, K. B. Clark and T. Fujimoto, *Product Development Performance* (New York: Free Press, 1991); and K. Imai, I. Nonaka, and H. Takeuchi, «Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn», in K. Clark, R. Hayes, and C. Lorenz (eds), *The Uneasy Alliance* (Boston: Harvard Business School Press, 1985).

[72] D. Leonard and S. Sensiper, «The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation», *California Management Review* 40 (Spring 1998): 112–32; Dorothy Leonard, *The Wellsprings of Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

[73] Peter McNamara, «Managing the Tension Between Knowledge Exploration and Exploitation: The Case of UK Biotechnology», Ph.D. thesis (City University Business School, London, 2000).

[74] I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company* (Oxford: Oxford University Press, 1995).

[75] См., в частности: H. Demsetz, «The Theory of the Firm Revisited», in *The Nature of the Firm* (New York: Oxford University Press, 1991): 159–178; and R. M. Grant, «Toward a Knowledge-based Theory' of the Firm», *Strategic Management Journal* 17, Winter Special Issue (1996): 109–122.

[76] B. Kogut and U. Zander, «Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology», *Organization Science* 3 (1992): 389.

[77] G. Petrash, «Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture», *European Management Journal* 14 (August 1996): 365–373.

[78] «McKinsey & Company: Managing Knowledge and Learning», Case Number 9–396–357 (Boston: Harvard Business School, 1996).

ГЛАВА 6

[1] The complementarity of strategy, structure, and management systems is emphasized in R. Whittington, A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton, and M. Conyon, «Change and Complementarities in the New Competitive Landscape», *Organization Science* 10 (1999): 583–596.

[2] Alfred D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, MA: MIT Press, 1977): Chapter 2.

[3] Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge: MIT Press, 1962); Chandler, *The Visible Hand,* op. cit.

[4] Chandler, *Strategy and Structure,* op. cit.: 382–383.

[5] http://heritage.dupont.com/floater/ fl_management/floater. shtml.

[6] Alfred P. Sloan, *My Years at General Motors* (London: Sidgwick & Jackson, 1963): 42–56.

[7] Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993): 2.

[8] Adam Smith, *The Wealth of Nations* (London: Dent, 1910): 5.

[9] *Long Range Planning* (Special Issue on Corporate Governance, 2000).

[10] «What's Wrong with Executive Compensation»: A Roundtable Moderated by Charles Elson, *Harvard Business Review* (January 2003): 5–12.

[11] T. Peters and K Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982); James Collins and Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Business, 1997).

[12] William G. Ouchi, *Theory Z* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981).

[13] R. N. Langlois, «Modularity in Technology and Organization», *Journal of Economic Behavior and Organization* 49 (September 2002): 19–37.

[14] J. D. Orton and K. E. Weick, «Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization», *Academy of Management Review* 15 (1990): 203–223.

[15] M. Sako and F. Murray, «Modular Strategies in Car and Computers», *Financial Times,* Mastering Strategy Part 11 (December 6, 1999): 4–7.

[16] Modularity in organizations is explored in a number of articles. See R. Sanchez and J. T. Mahoney, «Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organizational Design», *Strategic Management Journal* 17, Winter Special Issue (1996): 63–76; M. A. Schilling, «Toward a General Modular Systems Theory and its Application to Interfirm Product Modularity», *Academy of Management Review* 25 (2000): 312–334; C. Baldwin and K. Clark, «Managing in an Age of Modularity», *Harvard Business Review* (September–October 1997): 84–93.

[17] Цитаты в этом разделе взяты из работы: Max Weber, *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (Berkeley: University of California Press, 1968).

[18] T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock Institute, 1961).

[19] Henry Mintzberg, op. cit.: Chapter 9.

[20] Явление утраты контроля в иерархиях проанализировано в работе: O. E. Williamson, «Hierarchical Control and Optimal Firm Size», *Journal of Political Economy* 75 (1967): 123–138.

[21] H. J. Leavitt, «Why Hierarchies Thrive», *Harvard Business Review* (March 2003): 97–102.

[22] R. Whittington and A. Pettigrew, «New Notions of Organizational Fit», *Financial Times*, Mastering Strategy Part 10 (November 29, 1999): 8–10.

[23] J. Nickerson and T. Zenger, «Being Efficiently Fickle: A Dynamic Theory of Organizational Choice», *Organization Science* 13 (September–October 2002): 547–567.

[24] O. E. Williamson, «The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes», *Journal of Economic Literature* 19 (1981): 1537–1568.

[25] J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967). Природа взаимозависимости организационных процессов заново рассмотрена в статье: T. W. Malone, K. Crowston, J. Lee, and B. Pentland, «Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes», *Management Science* 45 (March 1999): 489–504.

[26] Необходимость делать различия в управлении и организации разных функциональных подразделений и бизнес-единиц, производящих различные товары, рассмотрена в книге: P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

[27] Henri Fayol, *General and Industrial Management* (London: Pitman, 1949, first published 1916).

[28] C A. Bartlett and S. Ghoshal, «Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind», *Harvard Business Review* (July–August 1990): 138–145.

[29] Henry Mintzberg, op. cit.: Chapter 12.

[30] S. Kaufman, *At Home in the Universe* (New York: Oxford University Press, 1996); P. Anderson, «Complexity Theory and Organization Science», *Organization Science* 10 (1999): 216–232.

[31] «AES Honeycomb (A)», Case 9–395–132 (Boston: Harvard Business School, 1995): 9.

[32] United Nations Industrial Development Organization, *The Italian Experience of Industrial Districts* (http://www.unido.org/ en/doc/4310); Alessandro Lomi and Alessandro Grandi, «The Network Structure of Interfirm Relationships in the Southern Italian Mechanical Industry», in Mark Ebers (ed.), *The Formation of Inter-Organizational Networks* (Oxford: OUP, 1999).

[33] K. Crowston and B. Scozzi, «Open Source Software Projects as Virtual Organizations», *IEE Proceedings Software*, vol. 149 (2002): 3–17.

[34] William C. Finnie, *Hands-On Strategy: The Guide to Crafting Tour Company's Strategy* (New York: John Wiley, 1994).

[35] Quote by CEO, Orville Wright in 1989. See «MCI Communications: Planning for the 1990s», Case 9–190–136 (Boston: Harvard Business School, 1990): 1.

[36] Information on Royal Dutch/Shell Group is from December 18, 2000 strategy presentation. See www.shell.com.

[37] R. M. Grant, «Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors», *Strategic Management Journal* 24 (2003): 491–518. Такие же результаты были получены в исследованиях «лучших методов работы компаний» Американского центра изучения производительности и качества (*Strategic Planning: Final Report*, Houston: APQC, 1996).

[38] Royal Dutch/Shell Group of Companies, *2002 4th Quarter Results & Strategy Update Presentation* (February 6, 2003).

[39] A. Alchian and H. Demsetz, «Production, Information Costs, and Economic Organization», *American Economic Review* 62 (1972): 777–797.

[40] E. H. Schein, «Organizational Culture», *American Psychologist* 45 (1990): 109–119.

[41] Tom Burns, *The BBC: Public Institution and Private World* (London: Macmillan, 1977).

[42] «LAPD: Storming die Rampart», *Economist* (December 2, 2000): 72.

ГЛАВА 7

1 Ричард Румельт утверждает, что конкурентное преимущество проистекает из дефицита ресурсов и поэтому является свойством не столько фирмы, сколько ресурсов («What in the World is Competitive Advantage», Policy Working Paper 2003-105, Anderson School, UCLA, August 2003). Однако в зависимости от того, в насколько различных комбинациях используются эти ресурсы и насколько сложны отношения взаимного дополнения между ними, фирма может получить конкурентное преимущество даже при отсутствии дефицита отдельных ресурсов.

2 Ричард Румельт в одной из работ («Theory, Strategy and Entrepreneurship», in David J. Teece (ed.), The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal (Cambridge, MA: Ballinger, 1987): 137) дает такое определение: «Предпринимательство — это создание новых направлений бизнеса». Здесь мы даем более широкое определение предпринимательства и включаем в него адаптацию уже существующего бизнеса к созданию и использованию новых возможностей.

3 Bob Ortega, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart is Devouring America* (New York: Times Books, 2000).

4 H. Voss, «Virtual Organization», *Strategy and Leadership* 24 (July–August, 1996): 12–24. Итальянская модель сети маленьких фирм описана и проанализирована в работе: G. Lorenzoni and Charles Baden Fuller, «Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners», *California Management Review* 37 no. 3 (1995): 146–163; G. Lorenzoni, «Organizational Architecture, Inter-Firm Relationships and Entrepreneurial Profile: Findings from a Set of SME», *Frontiers of Entrepreneurship Research* (Boston: Babson College: 1993).

5 «Bitter Competition: *The Holland Sweetener Co. vs. NutraSweet* (A)», Case No. 9-794-079 (Boston: Harvard Business School: 1998). См. также: David J. Teece, «Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy», in David J. Teece (ed.), op. cit.

6 Joan Magretta, «The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell», *Harvard Business Review* (March–April 1998): 73–84.

7 D. Arnold and D. A. Gullerma, «Zara», (Harvard Business School Case Study, March 12, 2003).

8 George Stalk Jr., «Time — The Next Source of Competitive Advantage», *Harvard Business Review* (July–August 1988): 41–51.

9 www.sephora.com.

10 Charles Baden Fuller and John M. Stopford, *Rejuvenating the Mature Business* (London and New York: Routledge, 1992).

11 Gary Hamel and Lisa Valikangas, «The Quest for Resilience», *Harvard Businesk Review* (September 2003): 62–75.

12 William F. Joyce, Nitin Nohria, and Bruce Robertson, *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success* (New York: HarperBusiness, 2003); Nitin Nohria, William F. Joyce, and Bruce Robertson, «What Really Works», *Harvard Business Review* (June 2003).

13 Richard P. Rumelt, «Toward a Strategic Theory of the Firm», in R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984): 556–570.

14 См.: John Cubbin and Paul Geroski, «The Convergence of Profits in the Long Run: Interfirm and Interindustry Comparisons», *Journal of Industrial Economics* 35 (1987): 427–442; Robert Jacobsen, «The Persistence of Abnormal Returns», *Strategic Management Journal* 9 (1988): 415–430; and Dennis C. Mueller, «Persistent Profits among Large Corporations», in Lacy Glenn Thomas (ed.), *The Economics of Strategic Planning* (Lexington, MA: Lexington Books, 1986): 31–61.

15 Этот фильм создан на основе книги Б. Трэйвена (B. Traven, *The Treasure of the Sierra Madre* (New York: Knopf, 1947).

16 «The Great Mongolian Gold Rush», *Fortune Investors Guide 2004* (December 2003).

[17] S. Martin, *Advanced Industrial Economics*, 2nd edn (Oxford: Blackwell Publishers, 2001): Chapter 8.

[18] Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, 2nd edn (Cambridge: Harvard University Press, 1980): 35–41.

[19] Adam Brandenburger and Barry Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Doubleday, 1996): 72–80.

[20] Richard Schmalensee, «Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry», *Bell Journal of Economics 9* (1978): 305–327.

[21] Monopolies and Mergers Commission, *Indirect Electrostatic Reprographic Equipment* (London: Her Majesty's Stationery Office, 1976): 37, 56.

[22] S. A. Lippman and Richard P. Rumelt, «Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition», Bell Journal of Economics 13 (1982): 418–438. Анализ причинно-следственной двусмысленности см. также в работе Richard Reed and Robert DeFillippi, «Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage», Academy of Management Review 15 (1990), 88–102.

[23] See O. E. Williamson, «Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations», *Journal of Law and Economics* 19 (1979): 153–156.

[24] M. Polanyi, *Personal Knowledge: Toward a Post-Critical Philosophy*, 2nd edn (Chicago: University of Chicago Press, 1962): 52.

[25] C Brown and M. Reich, «When Does Union-Management Cooperation Work? A Look at NUMMI and GM-Van Nuys», *California Management Review* 31 (Summer 1989): 26–44.

[26] «Faded Fad», *Economist* (September 30, 1989): 68.

[27] Анализ преимуществ первопроходцев приведен в работе: Marvin Lieberman and David Montgomery, «First-Mover Advantages», *Strategic Management Journal* 9 (1988): 41–58; and Marvin Lieberman and David Montgomery, «First-Mover (Dis) Advantages: Retrospective and Link with the Resource-based View», *Strategic Management Journal* 19 (1998): 1111–1125.

[28] Frank J. Finn, «Evaluation of the Internal Processes of Managed Investment Funds», *Contemporary Studies in Economic and Einancial Analysis*, vol. 44 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984): 6.

[29] http://www.fool.com/mutualfunds/ indexfunds/indexfunds01.htm.

[30] Eugene F. Fama, «Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work», *Journal of Business* 35 (1970): 383–417.

[31] Simon Keane, «The Efficient Market Hypothesis on Trial», *Financial Analysts Journal* (March–April 1986): 58–63.

[32] H. Allen and M. Taylor, «Charts, Noise, and Fundamentals in the London Foreign Exchange Market», *Economic Journal*, conference supplement, 100 (1990): 49–59.

[33] Эмпирические доказательства даны в работе: Werner De Bondt and Richard Thaler, «Does the Stock Market Overreact?», *Journal of Finance* 42 (1985): 793–805.

[34] «Prince Alwaleed: The Anti-Buffett?» *Forbes* (November 2002): 50–52.

[35] «Why Steel Is Looking Sexy», *Business Week* (April 4, 1994): 106–108.

[36] Jay Barney, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management* 17 (1991): 99–120.

[37] S. K. McEvily, S. Das, and K. McCabe, «Avoiding Competence Substitution Through Knowledge Sharing», *Academy of Management Review* 25 (2000): 294–311.

[38] Anjali Bakhru and Ann Brown, «Online Broking Strategies: Merrill Lynch, Charles Schwab, and E-Trade» in R. M. Grant and K. E. Neupert, *Cases in Contemporary Strategy Analysis*, 3rd edn (Oxford: Blackwell Publishing, 2003): 175–194.

[39] McEvily, Das, and McCabe, op. cit.

[40] Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985): 13.

[41] Ibid.: 120.

[42] Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980): 42.

[43] См., например: Jack R. Meredith, «Strategic Advantages of the Factory of the Future», *California Management Review* (Winter 1989): 129–145.

[44] Tom Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Knopf, 1987): 80.

[45] Потенциальные возможности дифференцирования для сохранения лидирующего положения по издержкам проанализированы в работе: Charles Hill, «Differentiation versus Low Cost: A Contingency Framework», Academy of Management Review 13 (1988): 401–412.

ГЛАВА 8

[1] Louis E. Yelk, «The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey», *Decision Sciences* 10 (1979): 302–328.

[2] Анализ влияния доли рынка на прибыль при кривых опыта различной крутизны см. в работе: David Ross, «Laerning to dominate», *Journal of Industrial Economics* 34 (1986): 337–353.

[3] Boston Consulting Group, *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry* (London: Her Majesty's Stationery Office, 1975).

[4] Charles Baden Fuller, «The Implications of the Learning Curve for Firm Strategy and Public Policy», *Applied Economics* 15 (1983): 541–551.

[5] Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale, and Ralph Sultan, «Market Share — A Key to Profitability», *Harvard Business Review* (January–February 1975); Robert D. Buzzell and Fredrick Wiersema, «Successful Share-Building Strategies», *Harvard Business Review* (January–February 1981); Robert Jacobsen and David Aaker, «Is Market Share All That It's Cracked up to Be?», *Journal of Marketing* 49 (Fall 1985): 11–22.

[6] Ричард Румельт и Робин Уэнсли, воспользовавшись данными PIMS, установили, что связь между долей рынка и прибыльностью должна быть совместным результатом рискованного конкурентного процесса. «In Search of the Market Share Effect», Paper MGL-63 (Graduate School of Management, UCLA, 1981).

[7] Robin Wensley, «PIMS and BCG: New Horizons or False Dawn?», *Strategic Management Journal* 3 (1982): 147–58.

[8] Если быть точными, то экономия за счет амортизации расходов на разработку товаров является *экономией за счет объема*, а не *экономией на масштабе*. Удельные издержки разработки единицы продукции зависят от общего объема производства в течение всего периода существования той или иной модели.

[9] Этот аргумент был впервые приведен в работе: David Schwartzman, «Uncertainty and the Size of the Firm», *Economica* (August 1963).

[10] Joe Bower, «Crown Cork & Seal and the Metal Container Industry», Case 9–373–077 (Boston: Harvard Business School, 1984).

[11] Maryann Keller, *Collision* (New York: Doubleday, 1993): 173–177.

[12] Leonard Rapping, «Learning and World War II Production Functions», *Review of Economics and Statistics* (February 1965): 81–86. См. также: Kim B. Clark and Robert H. Hayes, «Recapturing America's Manufacturing Heritage», *California Management Review* (Summer 1988): 25.

[13] «Exploiting the Flat Screen Frenzy», Forbes.com (December 12, 2003, http://www.forbes.com/business/manufacturing/ 2003/12/12/cz_bf_1211tv. html); «Japan Watches Display Market Go Flat», RedHerring.com (January 10, 2001).

[14] Robert H. Hayes and Ramchandran Jaikumar, «Manufacturing's Crisis: New Technologies, Obsolete Organizations», *Harvard Business Review* (September–October 1988): 85; and Robert M. Grant, A. B. Shani, R. Krishnan, and R. Baer, «Appropriate Manu-

facturing Technology: A Strategic Approach», *Sloan Management Review* 33, no. 1 (Fall 1991): 43–54.

15 Maryann Keller, op. cit.: 169–171.

16 Ramchandran Jaikumar, «Postindustrial Manufacturing», *Harvard Business Review* (November–December 1986): 69–76.

17 James Womack and Dan T. Jones, «From Lean Production to Lean Enterprise», *Harvard Business Review* (March–April 1994); James Womack and Dan T. Jones, «Beyond Toyota: How to Root Out Waste and Pursue Perfection», *Harvard Business Review* (September–October 1996).

18 Robert M. Grant, «Harley-Davidson Inc., January 2001», in R. M. Grant and K. E. Neupert (eds), *Cases in Contemporary Strategy Analysis*, 3rd edn (Oxford: Blackwell, 2003).

19 Michael Hammer and James Champy, *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: HarperBusiness, 1993): 32. See also Michael Hammer, *Beyond Reengineering: How the Processed Centered Organization Is Changing our Work and our Lives* (New York: HarperBusiness, 1996).

20 Michael Hammer, «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate», *Harvard Business Review* (July–August 1990).

21 Ralph E. Gomory, «From the Ladder of Science to the Product Development Cycle», *Harvard Business Review* (November–December 1989): 103.

22 Jim Billington, «Listening to Overcapacity – Lessons from the Auto and Health Care Industries», *Harvard Management Update* (Boston: Harvard Business School, 1998, Reprint # U98068).

23 International Labor Organization (http:// www.ilo.org/public/english/bureau/stat/).

24 См.: Robert M. Grant, «Manufacturer-Retailer Relations: The Shifting Balance of Power», in G. Johnson (ed.), *Retailing and Business Strategy* (New York: John Wiley, 1987).

25 R. Cyert and J. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963).

26 H. Leibenstein, «Allocative Efficiency Versus X-Efficiency», *American Economic Review* 54 (June 1966).

27 «Nissan on the Road to Recovery», *Financial Times* (October 4, 2000): 17.

28 Системам учета затрат, основанным на деятельности, посвящена работа: Robert S. Kaplan and Robin Cooper, *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 1997); Jim Billington, «The ABCs of ABC: Activity-based Costing and Management», *Harvard Management Update* (Boston: Harvard Business School Publishing, May 1999).

29 Robert H. Hayes, Steven C. Wheelwright, and Kim B. Clark, *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization* (New York: Free Press, 1988).

30 David A. Garvin, *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge* (New York: Free Press, 1988).

ГЛАВА 9

1 Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985): 120.

2 Tom Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Knopf, 1987): 56.

3 Ibid.: 185.

4 Эти различия подробно рассмотрены в работе: Peter R. Dickson and James L. Ginter, «Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy», *Journal of Marketing* 51 (April 1987): 1–10.

5 См.: S. Schiffman, M. Reynolds, and F. Young, *Introduction to Multidimensional Scaling: Theory, Methods, and Applications* (Cambridge, MA: Academic Press, 1981).

6 F.-J. Lapointe and P. Legendre, «A Classification of Pure Malt Scotch Whiskies», *Applied Statistics* 43 (1994): 237–257. Принципы многофакторных шкал изложе-

ны в работе: I. Borg and P. Groenen, *Modern Multidimensional Scaling: Theory and Application* (Springer Verlag, 1997).

7 См.: P. Cattin and D. R. Wittink, «Commercial Use of Conjoint Analysis: A Survey», *Journal of Marketing* (Summer 1982): 44–53.

8 Alan Rowe, Richard Mason, Karl Dickel, and Neil Snyder, *Strategic Management: A Methodological Approach,* 3rd edn (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989): 127–128.

9 J. Wind, P. Green, D. Shifflet, and M. Scarborough, «Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility wirii Consumer-based Marketing Models», *Interfaces* 19, no. 1 (1989): 25–47.

10 T. Holmes, C. Zinkhan, K. Alger, and E. Mercer, «Conjoint Analysis of Nature Tourism Values in Bahia, Brazil», FPEI Working Paper 57 (SE Center for Forest Economics Research, 1996).

11 Kelvin Lancaster, *Consumer Demand: A New Approach* (New York: Columbia University Press, 1971).

12 Phedon Nicolaides and Charles Baden Fuller, «Price Discrimination and Product Differentiation in the European Domestic Appliance Market», discussion paper (London: Center for Business Strategy, London Business School, 1987).

13 N. GondaJ, «Hedonic price indexes for spreadsheets and an empirical test for network externalities», *Rand Journal of Economics* 25 (1994): 160–70.

14 C. Kim and R. Mauborgne, «Creating New Market Space», *Harvard Business Review* (January–February 1999): 83–93.

15 Abraham Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review* 50 (1943): 370–96.

16 Michael Bastedo and Angela Davis, «God, What a Blunder: The New Coke Story», December 17, 1993 (http://members. lycos.co.uk/thomassheils/newcoke.htm).

17 Tom Peters, op. cit.: 149.

18 Johny K. Johansson and Ikujiro Nonaka, *Relentless: The Japanese Way of Marketing* (New York: HarperBusiness, 1996).

19 Michael E. Porter, op. cit.: 124–5.

20 Shiv Mathur, «Competitive Industrial Marketing Strategies», *Long Range Planning* 17, no. 4 (1984): 102–9.

21 «Turbulent times for air charters», *Financial Times* (October 21, 2003): 21.

22 John Hagel and Marc Singer, «Unbundling the Corporation», *McKinsey Quarterly* no. 3 (2000).

23 Kim Clark and Takahiro Fujimoto, *Product Development Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 1991): 29–30.

24 Ibid.: 247–85; K. B. Clark and T. Fujimoto, «The Power of Product Integrity», *Harvard Business Review* (November–December, 1990): 107–18.

25 John Seabrook, «Rocking in Shangri-La», *The New Yorker* (October 10, 1994): 64–78.

26 См. обзоры: Keith Weigelt and Colin Camerer, «Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications», *Strategic Management Journal* 9 (1988): 443–54.

27 «A Brand Day Out», *Financial Times Creative Business* (November 21, 2000): 14.

28 Richard J. Schonberger, *World Class Manufacturing Casebook: Implementing JIT and TQC* (New York: Free Press, 1987): 120–123; Joseph Pine, Bart Victor, Andrew Boynton, «Making Mass-customization Work», *Harvard Business Review* (September–October 1993): 108–116.

29 «Capital One Financial Corporation», Harvard Business School Case no. 7–900–124 (2000).

30 Ralf Seifert, «The *mi adidas* Mass Customization Initiative», IMD Case 159 (2002).

ГЛАВА 10

1 Среди первых работ, посвященных жизненному циклу товара, следует упомянуть: Everett M. Rogers, *The Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962); and Theodore Levitt, «Exploit the Product Life Cycle», *Harvard Business Review* (November–December 1965): 81–94. Современная точка зрения на данный вопрос содержится в книге: Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002): Chapter 10.

2 Я благодарен Бобу Эдвардсу за предоставленную информацию о разработке фотоаппарата.

3 M. A. Cusumano and D. B. Yoffie, *Competing on Internet Time: Lessons From Netscape and Its Battle with Microsoft* (New York: Free Press, 1998).

4 Ситуация с металлическими контейнерами описана в книге: *Crown Cork and Seal and the Metal Container Industry* (Boston: Harvard Business School, 1978).

5 В «цикле трансакции» Шива Матура и Альфреда Кеньона под дифференциацией понимается перекомбинирование товаров и услуг в новые системы. См.: «Competitive System Dynamics», in *Creating Wealth: Shaping Tomorrow's Business* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997): Chapter 9.

6 G. Carroll and M. Hannan, *The Demography of Corporations and Industries* (Princeton: Princeton University Press, 2000). См. обзоры: Joel Baum, «Organizational Ecology», in S. R. Clegg, C Hardy, and W. R. Nord, *Handbook of Organizational Studies* (Thousand Oaks: Sage, 1996); and David Barron, «Evolutionary Theory», in D. O. Faulkner and A. Campbell (eds.), *The Oxford Handbook of Strategy* (Oxford: Oxford University Press, 2003) vol. 1: 74–97.

7 G. R. Carroll, L. S. Bigelow, M.-D. Seidel, and B. Tsai, «The Fates of *de novo* and *de alio* Producers in the American Automobile Industry, 1885–1981», *Strategic Management Journal* 17, Summer Special Issue (1996): 117–37.

8 S. Klepper and K. L. Simons, «Dominance by Birthright: Entry of Prior Radio Producers and Competitive Ramifications in the US Television Receiver Industry», *Strategic Management journal* 17 (2000): 997–1016.

9 Высокие показатели входа и выхода могут отмечаться и на стадии зрелости. В любой год в отраслях американской промышленности отмечается 39% крупных компаний, которые не входили в состав отрасли в течение предыдущих пяти лет, а 40% компаний покинут отрасль в течение следующих пяти лет. См.: T. Dunne, M. J. Roberts, and L. Samuelson, «Patterns of Firm Entry and Exit in US Manufacturing Industries», *Rand Journal of Economics* 19 (1988): 495–515.

10 S. Klepper and E. Grady, «The Evolution of New Industries and the Determinants of Industry Structure», *Rand Journal of Economics* (1990): 27–44.

11 S. Klepper and K. Simons, «The Making of an Oligopoly: Firm Survival and Technological Change in the Evolution of the US Tire Industry», *Journal of Political Economy* 108 (2000).

12 Glen Carroll and Anand Swaminathan, «Why the Microbrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the American Brewing Industry», *American Journal of Sociology* 106 (2000): 715–62.

13 R. Vernon, «International Investment and International Trade in the Product Cycle», *Quarterly Journal of Economics* 80 (1966): 190–207.

14 M. T. Hannan and G. R. Carroll, *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation, and Competition* (Oxford: Oxford University Press, 1992).

15 Теория непредвиденных событий берет начало в работах P. R. Lawrence and J. W. Lorsch's: *Organization and Environment* (Boston: Harvard Business School, 1967). See also A. Ginsberg and N. Venkatraman, «Contingency Perspectives of Organizational Strategy», *Academy of Management Review* 10 (1985): 421–34.

16 Инерция подкрепляется социальным и психологическим давлением вследствие имитации, что ведет к конвергенции организационных форм (изоморфизму).

См.: P. J. DiMaggio and W. W. Powell, «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality», in W. W. Powell and P. J. DiMaggio, *The New Institutionalism and Organizational Analysis* (Chicago: University of Chicago Press, 1991): 63–82.

17 Введение в организационную экологию можно найти в работе: Michael T. Hannan and Glen R. Carroll, «An introduction to organizational ecology», in *Organizations in Industry* (Oxford: Oxford University Press, 1995): 17–31.

18 Обзор эволюционных методов можно найти в работе: R. R. Nelson, «Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change», *Journal of Economic Literature* 33 (March 1995): 48–90.

19 J. G. March, «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organizational Science* 2 (1991): 71–87.

20 D. Leonard-Barton, «Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development», *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue (1992): 111–25.

21 M. Wiersema and K. Bantel, «Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism», *Strategic Management Journal* 14 (1993): 485–504.

22 Costas Markides and Paul Geroski, «Colonizers and Consolidators: The Two Cultures of Corporate Strategy», *Strategy & Business* 32 (Fall 2003).

23 M. L. Tushman and P. Anderson, «Technological Discontinuities and Organizational Environments», *Administrative Science Quarterly* 31 (1986): 439–65.

24 R. M. Henderson and K. B. Clark, «Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms», *Administrative Science Quarterly* (1990): 9–30.

25 J. B. Quinn, «Strategic Change: Logical Incrementalism», *Sloan Management Review* 20 (Fall 1978): 7–21.

26 M. L. Tushman and E. Romanelli, «Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation», in L. L. Cummins and B. M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior 7* (1985): 171–26; E. Romanelli and M. L. Tushman, «Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test», *Academy of Management Journal* 37 (1994): 1141–66.

27 R. Cibin and R. M. Grant, «Restructuring among the World's Leading Oil Companies», *British Journal of Management 7* (1996): 283–308.

28 A. Grove, *Only the Paranoid Survive* (New York: Doubleday, 1996).

29 J. Bower and C. M. Christensen, «Disruptive Technologies: Catching the Wave», *Harvard Business Review* (January–February 1995): 43–53.

30 C. M. Christensen and J. L. Bower, «Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms», *Strategic Management Journal* 17 (March 1996): 197–218.

31 C. M. Christensen and M. Overdorf, «Meeting the Challenge of Disruptive Change», *Harvard Business Review* (March–April 2000): 66–76.

32 Mary Tripsas, «Unravelling the Process of Creative Destruction: Complementary Assets and Incumbent Survival in the Typesetter Industry», *Strategic Management Journal* 18, Summer Special Issue (July 1997): 119–42.

33 Derek F. Abell, *Managing with Dual Strategies* (New York: Free Press, 1993).

34 C. Markides and C. D. Charitou, «Competing with Dual Strategies», SIM Working Paper 23 (London Business School, 2003).

35 Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

36 Мы вернемся к представлениям Хэмэла и Прахалада о «конкуренции во имя будущего», когда будем обсуждать стратегические инновации в зрелом бизнесе в гл. 12.

37 Michael E. Porter, «What Is Strategy?», *Harvard Business Review* (November–December 1996): 61–80.

38 G. Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000): 5.

[39] См.: C A. R. NcNulty, «Scenario Development for Corporate Planning», *Futures* (April 1977). R. E. Linneman and H. E. Klein, «The Use of Multiple Scenarios by US Industrial Companies: A Comparison Study», *Long Range Planning* (December 1983): 94–101, было обнаружено, что более половины компаний, входящих в список «Fortune 500», использовали анализ множественных сценариев уже в начале 1980-х гг. P. Malaska, «Multiple Scenario Approach and Strategic Behavior in European Companies», *Strategic Management Journal* 6 (1985): 339–55, было показано, что сценарный анализ нашел самое широкое применение в нефтяной промышленности, производстве транспортного оборудования и электроснабжении.

[40] Этот раздел написан благодаря нескольким статьям Джеффри Вильямса: «The Productivity Base of Industries», working paper 1983–84 (Graduate School of Industrial Administration, Carnegie-Mellon University, May 1984); «I Don't Think We're in Kansas Any More...: How Market Settings Influence CIM Strategies», *Long Range Planning* 23 (February 1990); «How Sustainable Is Your Competitive Advantage», *California Management Review* (Spring 1992).

ГЛАВА 11

[1] «The Logic that Dares Not Speak its Name», *Economist* (April 16, 1994): 89–91. «Big Music Fights Back», *Economist* (June 14, 2001).

[2] R. D. Buzzell and B. T. Gale, *The PIMS Principles* (New York: Free Press, 1987): 274.

[3] Избыток выгод, получаемых покупателем сверх уплаченной им цены, называется в экономической литературе «излишком для потребителя» (он тесно связан с термином «доставленной стоимости», употребляемым в литературе по маркетингу). См.: D. Besanko, D. Dranove, and M. Shanley, *Economics of Strategy* (New York: Wiley, 1996): 442–3.

[4] «Knowledge Monopolies: Patent Wars», *Economist* (April 8, 2000): 95–9.

[5] Мы связываем быстрое падение цен и стоимости прежде всего с электроникой, хотя это явление отмечается почти для всех товаров. Шариковая ручка, изобретенная Ладислао Биро, является классическим примером. На Рождество 1945 г. ручки Биро продавались в нью-йоркском универмаге «Gimbel's» по $12,50, а в 1950 г. шариковые ручки продавались за 15 центов. «Bic and the Heirs of Ball-Point Builder Are No Pen Pals», *Wall Street Journal* (May 27, 1988): 1, 27.

[6] В этом разделе использованы материалы работы: David J. Teece, «Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy», in *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (Cambridge, MA: Ballinger, 1987): 190.

[7] R. C Levin, A. K. Klevorick, R. R. Nelson, and S. G. Winter, «Appropriating the Returns from Industrial Research and Development», *Brookings Papers on Economic Activity* 3 (1987).

[8] Peter Grindley and David Teece, «Managing Intellectual Capital: Licensing and Cross-Licensing in Semiconductors and Electronics», *California Management Review* 39 (Winter 1997).

[9] «Raisio», *Financial Times* (July 18, 1997): 13; «Raisio to Widen Benecol Range», *Financial Times* (December 6, 2000): 24.

[10] J. Jewkes, D. Sawyers, and R. Stillerman, *The Sources of Invention*, 2nd edn (London: Macmillan, 1969).

[11] D. Hamberg, *Essays in the Economics of Research and Development* (New York: John Wiley, 1966).

[12] Например, данные о скорости проникновения на рынок и падении цен на домашние приборы (электрические зубные щетки и CD-проигрыватели) использовались для прогнозирования рыночного спроса на телевизоры в США (B. L. Bayus, «High-Definition Television: Assessing Demand Forecasts for the Next Generation Consumer Durable», *Management Science* 39 (1993): 1319–33).

[13] См.: B. C Twiss, *Managing Technological Innovation*, 2nd edn (New York: Longman, 1980).

[14] Eric von Hippel, «Lead Users: A Source of Novel Product Concepts», *Management Science* 32 (July 1986).

15 Что касается электронных инструментов, то именно идеи покупателей легли в основу самых удачных новых товаров, предложенных производителями. См.: Eric Von Hippel, «Users as Innovators», *Technology Review* 5 (1976): 212–239.

16 Tom Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Knopf, 1987): 259–266.

17 Richard T. Pascale, «Honda (B)», Case No. 384–050 (Boston: Harvard Business School): 5–6.

18 A. Friedlander, *The Growth of Railroads* (Arlington, VA: CNRI, 1995).

19 C. Shapiro and H. R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999): 264–7.

20 Steve Postrel, «Competing Networks and Proprietary Standards: The Case of Quadraphonic Sound», *Journal of Industrial Economics* 24 (December 1990): 169–86.

21 Robert Silva, «HDTV Progress Report, Fall 2002», *Home Theater* (http:// hometheater.about.com/library/weekly/ aadtvupdate 3 a. htm).

22 P. David, «Clio and the Economics of QWERTY», *American Economic Review* 75 (May 1985): 332–7; and Stephen Jay Gould, «The Panda's Thumb of Technology», *Natural History* 96 no. 1 (1986). Альтернативная точка зрения излагается в статье: S. J. Leibowitz and S. Margolis, «The Fable of the Keys», *Journal of Law and Economics* 33 (1990): 1–26.

23 C Shapiro and H. R. Varian, «The Art of Standards Wars», *California Management Review* 41 (Winter 1999): 8–32.

24 «If at First You Don't Succeed...», *Business Week* (April 24, 2000): 62–65.

25 Shapiro and Varian, «The Art of Standards Wars», op. cit.: 15–16.

26 Ibid.: 16–18.

27 Michael L. Tushman, «Managing Communication Networks in R&D Laboratories», *Sloan Management Review* (Winter 1979): 37–49.

28 John Scully, *Odyssey* (Toronto: Fitzhenry and Whiteside, 1987): 187–188.

29 Stefan Thomke, «Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation», *Harvard Business Review* (February 2001): 66–75.

30 Dorothy Leonard and Susan Straus, «Putting Your Company's Whole Brain to Work», *Harvard Business Review* (July–August 1997): 111–121; Dorothy Leonard and Peter Swap, *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

31 «How to Manage a Dream Factory», *Economist* (January 16, 2003).

32 L. Grandy, J. Kickel, and C Prather, «Building the Creative Organization», *Organizational Dynamics* (Spring 1994): 22–37.

33 Eric Von Hippel, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988). В этой книге приведены убедительные доказательства доминирующей роли пользователей в процессе создания инноваций.

34 «The Lab That Ran Away from Xerox», *Fortune* (September 5, 1988); «Barefoot into PARC», *Economist* (July 10, 1993): 68.

35 Louis W. Fry and Borje O. Saxberg, «Homo Ludens: Playing Man and Creativity in Innovating Organizations», discussion paper (Department of Management and Organization, University of Washington, 1987).

36 J. March, «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science* 2 (1991): 71–87.

37 P. Lawrence and S. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967).

38 Elting Morrison, «Gunfire at Sea: A Case Study of Innovation», in Michael Tushman and William L. Moore (eds), *Readings in the Management of Innovation* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988): 165–178.

39 J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934); Charles H. Ferguson, «From the People Who Brought You

Voodoo Economics», *Harvard Business Review* (May–June 1988); A. D. Chandler, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Cambridge: Belknap Press, 1994).

40 George Gilder, «The Revitalization of Everything: The Law of the Microcosm», *Harvard Business Review* (March–April 1988): 49–66; A. Saxenian, «Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley», *California Management Review* 33 (Fall 1990): 89–112.

41 K. Imai, I. Nonaka, and H. Takeuchi, «Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn», in K. Clark, R. Hayes and C. Lorenz (eds), *The Uneasy Alliance* (Boston: Harvard Business School Press, 1985).

42 Kim Clark and Takahiro Fujimoto, *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry* (Boston: Harvard Business School Press, 1991).

43 D. A. Schon, «Champions for Radical New Inventions», *Harvard Business Review* (March–April, 1963): 84.

44 R. Rothwell et al., «SAPPHO Updated — Project SAPPHO Phase II», *Research Policy* 3 (1974): 258–291.

45 M. T. Hansen, H. W. Chesborough, N. Nohria, and D. N. Sull, «Networked Incubators: Hothouse of the New Economy», *Harvard Business Review* (September–October, 2000): 74–88; «How to Make the Most of a Brilliant Idea», *Financial Times* (December 6, 2000): 21.

46 John Scully, op. cit.: 184.

ГЛАВА 12

1 Edward H. Rensi, «Computers at McDonald's», in J. F. McLimore and L. Larwood (eds), *Strategies... Successes... Senior Executives Speak Out* (New York: Harper & Row, 1988): 159–160.

2 Letter to shareholders, *The 1991 Annual Report of Berkshire Hathaway Inc.*

3 Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, *The PIMS Principles* (New York: Free Press, 1987): 279.

4 T. Copeland, T. Koller, and J. Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 3rd edn (New York: Wiley, 2000): 305.

5 R. Cibin and Robert M. Grant, «Restructuring among the World's Leading Oil Companies», *British Journal of Management 7* (December 1996): 283–308.

6 Donald C. Hambrick and Steven M. Schecter, «Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units», *Academy of Management Journal* 26, no. 2 (1983): 231–248.

7 Peter H. Grinyer, D. G. Mayes, and P. McKiernan, *Sharpbenders* (Oxford: Basil Blackwell, 1988).

8 G. R. Carroll and A. Swaminathan, «Why the Microbrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the American Brewing Industry», *American Journal of Sociology* 106 (2000): 715–762; C Boone, G. R. Carroll, and A. van Witteloostuijn, «Resource Distributions and Market Partitioning: Dutch Daily Newspapers 1964–1994», *American Sociological Review* 67 (2002): 408–431.

9 A. W. H. Grant and L. A. Schlesinger, «Realize Your Customer's Full Profit Potential», *Harvard Business Review* (September–October 1995): 59–72.

10 «Capital One Financial Corporation», Harvard Business School Case 9–700–124 (2000).

11 National Science Foundation, *Survey of Industrial Research and Development* (Washington DC, 2000).

[12] A. M. McGahan and B. S. Silverman, «How Does Innovative Activity Change as Industries Mature?», *International Journal of Industrial Organization* 19, 7 (2001): 1141–1160.

[13] Derek Abell, *Managing with Dual Strategies* (New York: Free Press, 1993): 75–78.

[14] B. J. Pine and J. Gilmore, «Welcome to the Experience Economy», *Harvard Business Review* (July–August 1998): 97–105.

[15] Charles Baden Fuller and J. Stopford, *Rejuvenating the Mature Business* (Boston: HBS Press, 1994): especially Chapters 3 and 4.

[16] J.-C. Spender, *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgment* (Oxford: Basil Blackwell, 1989). Этой же теме посвящена статья: Anne S. Huff, «Industry Influences on Strategy Reformulation», *Strategic Management Journal* 3 (1982): 119–131; and Gerry Johnson, «Strategic Frames and Formulae», *Strategic Management Journal* 8 (1987).

[17] P. S. Barr, J. L. Stimpert, and Anne S. Huff, «Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal», *Strategic Management Journal* 13, Summer Special Issue (1992): 15–36.

[18] «A Lesson in Small Town Economics», *Financial Times* (November 30, 2000): 16.

[19] C. C. Markides, *All the Right Moves* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

[20] Paul R. Lawrence and Davis Dyer, *Renewing American Industry* (New York: Free Press, 1983): Chapter 2, «Autos: On the Thin Edge», and Chapter 3, «Steel: The Slumping Giant.»

[21] G. Hamel, «Strategy as Revolution», *Harvard Business Review* 96 (July–August 1996): 69–82.

[22] Charles Baden Fuller and J. Stopford, op. cit.; Henk Volberda, «Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments», *Organization Science!* (July–August 1996): 359–387; Henk Volberda, Charles Baden Fuller and Frans van den Bosch, «Mastering Strategic Renewal», *Long Range Planning* 34 (April 2001): 159–178.

[23] Т. Бернс и Дж. М. Сталкер (T. Burns and G. M. Stalker (*The Management of Innovation*, London: Tavistock Institute, 1961)) утверждают, что динамическая окружающая среда требует органических структур, характеризующихся децентрализацией, отсутствием жесткого распределения ролей, экстенсивной латеральной коммуникацией, а стабильная среда требует механистических структур.

[24] Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983): Chapter 9.

[25] Kathryn R. Harrigan, *Strategies for Declining Businesses* (Lexington, MA: D. C Heath, 1980).

[26] Joe Bower, *When Markets Quake* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

[27] Kathryn R. Harrigan, «Strategic Planning for Endgame», *Long Range Planning* 15 (1982): 45–48.

[28] Kathryn R. Harrigan and Michael E. Porter, «End-Game Strategies for Declining Industries», *Harvard Business Review* (July–August 1983): 111–120.

ГЛАВА 13

[1] На практике определение границ между стратегией бизнеса и корпоративной стратегией затруднено. Когда *Dell Computer* расширила свою деятельность с ПК до серверов, было ли это диверсификацией или просто расширением ассортимента товаров в рамках того же бизнеса? Все зависит от того, где мы очертим границы отрасли.

[2] Alfred Chandler Jr., *Strategy and Structure* (Cambridge: MIT Press, 1962); Alfred Chandler Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: MIT Press, 1977).

[3] R. H. Coase, «The Nature of the Firm», *Economical* (1937): 386–405.

[4] Термин «интерактивные издержки» (*interaction costs*) использовался для обозначения «затрат времени и денег в процессе обмена товарами, услугами или идеями между людьми и компаниями». См.: J. Hagel and M. Singer, «Unbundling the Corporation», *Harvard Business Review* (March–April 1999): 133–144.

[5] Хотя двойная бухгалтерия была изобретена в XV в., ее не использовали в качестве инструмента управленческого контроля до тех пор, пока она не получила широкого распространения в XIX столетии (K. Hoskin and L. Zan, «A first *Discourse del Maneggio:* Accounting and the Production of Management Discourse at the Venice Arsenal», EIASM Working Paper 97–01 (1997)).

[6] F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (Bulletin of the Taylor Society, 1916).

[7] J. K. Galbraith, *The New Industrial State* (Harmondsworth: Penguin, 1969).

[8] Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975); Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting* (New York: Free Press, 1985).

[9] R. Johnston and P. R. Lawrence, «Beyond Vertical Integration — The Rise of the Value-Adding Partnership», *Harvard Business Review* (July–August 1988): 94–101.

[10] Ситуация в некоторой степени отличается в отрасли алюминиевых банок, где алюминиевые производители *Alcoa* и *Pechiney* и потребители *Coca-Cola* и *Anheuser Busch* являются главными производителями этих банок.

[11] P. Joskow, «Vertical Integration and Long-term Contracts: The Case of Coal-Burning Electricity Generating Plants», *Journal of Law, Economics, and Organization* 33 (Fall 1985): 32–80.

[12] K. Monteverde and J. J. Teece, «Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry», *Bell Journal of Economics* 13 (Spring 1982): 206–213.

[13] S. Masten, «The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry», *Journal of Law and Economics* 27 (October 1984): 403–417.

[14] J. Macher, «Vertical Disintegration and Process Innovation in Semiconductor Manufacturing Foundries vs. Integrated Producers», working paper (McDonough School of Business, Georgetown University, Washington DC, 2004).

[15] K. Monteverde, «Technical Dialogue as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry», *Management Science* 41 (1995): 1624–38; Macher, op. cit. (2004).

[16] L. Willcocks and C. Sauer, «High Risks and Hidden Costs in IT Outsourcing», *Financial Times,* Mastering Risk (May 23, 2000): 2–4.

[17] These arrangements have been described as «value adding partnerships.» See R. Johnston and P. R. Lawrence, op. cit.

[18] J. H. Dyer, «Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value», *Strategic Management Journal* 18 (1997): 535–556; J. H. Dyer, «Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry», *Strategic Management Journal* 17 (1996): 271–292.

[19] M. Schilling and S. Kotha, «Starbucks Corporation (A)», in R. M. Grant and K. Neupert (eds), *Cases in Contemporary Strategy Analysis,* 2nd edn (Oxford: Blackwell, 1999): 218–243.

[20] L. Willcocks and C Sauer, «High Risks and Hidden Costs in IT Outsourcing», *Financial Times,* Mastering Risk (May 23, 2000): 3.

[21] G. Lorenzoni, «Benetton», in C. Baden Fuller and M. Pitt (eds), *Strategic Innovation* (London: Routledge, 1996).

[22] G. Lorenzoni and A. Lipparini, «The Leveraging of Interfirm Relationships as Distinctive Organizational Capabilities: A Longitudinal Study», *Strategic Management Journalist* (1999): 317–338.

23 G. Lorenzoni and A. Lipparini, «Relational Strategies and Learning by Interacting Mechanisms in the Italian Motorcycle Industry», paper presented at Strategic Management Society Conference, Barcelona (October 1997).

24 J. H. Dyer and K. Nobeoka, «Creating and Managing a High-performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case», *Strategic Management Journal* 21 (2000): 345–368.

25 www.covisint.com; www.elemica.com; www.rockanddirt.com.

26 «The Virtual Corporation», *Business Week* (February 8, 1993): 98–104; W. H. Davidow and M. S. Malone, *The Virtual Corporation* (New York: HarperCollins, 1992).

27 H. W. Chesborough and D. J. Teece, «When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation», *Harvard Business Review* (May–June 1996): 68–79.

28 C. K. Prahalad and Gary Hamel, «The Core Competences of the Corporation», *Harvard Business Review* (May–June 1990): 79–91.

29 A. Prencipe, «Breadth and Depth of Technological Capabilities in Complex Product Systems: The Case of the Aircraft Engine Control System», *Research Policy* 27 (August 2000): 895–911.

ГЛАВА 14

1 UNCTAD, *World Investment Report 2003* (New York: United Nations, 2003).

2 GM, Ford, DaimlerChrysler, Honda, Toyota, Nissan, Suzuki, Mitsubishi, BMW, Fuji (Subaru), and Isuzu.

3 Нельзя сказать, что в международных отраслях не было примеров тайного сговора. В 1930-е гг. *Standard Oil* из Нью-Джерси (ныне компания *Exxon*) и *Royal Dutch/Shell Group* эффективно регулировали конкуренцию в международной нефтяной промышленности. Мировая табачная индустрия была аккуратно поделена между *American Tobacco* и *Imperial Tobacco Group of Britain*. *American Tobacco* согласилась не конкурировать на территории бывшей Британской империи; *Imperial* дала слово держаться подальше от Америк, хотя экспорт в другие страны осуществлялся филиалом, находящимся в совместном владении, — *British American Tobacco* (*BAT*). См.: M. Corina, *Trust in Tobacco* (London: Michael Joseph, 1975).

4 Основное открытие заключалось в том, что для объяснения модели американской торговли человеческий капитал (знания и навыки) был важнее, чем физический капитал, — так называемый парадокс Леонтьева. См.: W. W. Leontief, «Domestic Production and Foreign Trade», in Richard Caves and H. Johnson (eds), *Readings in International Economics* (Homewood, IL: Irwin, 1968).

5 L. C. Thurow, *Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies and Nations* (New York: HarperCollins, 1999).

6 Paul Krugman, «Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade», *Journal of International Economics* 9 (November 1979): 469–79.

7 Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990).

8 Представления Портера резко отличаются от мнения тех наблюдателей, которые отмечают возникновение «внегосударственных корпораций» (среди них — Перси Барнвик из *ABB*). Хотя для большинства МНК (*ABB*, *Nestle*, *Royal Dutch/Shell Group*, *Philips* и *Hoffman-La Roche*) национальный рынок относительно не важен, из этого не следует, что на производство, стратегию и стиль управления этих компаний их родная страна не оказывает никакого влияния. См.: «The Stateless Corporation», *Business Week* (May 14, 1990): 98–106.

9 Обзор анализа Портера см. в работе: Robert M. Grant, «Porter's *Competitive Advantage of Nations:* An Assessment», *Strategic Management Journal* 12 (1991): 535–548.

10 Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (London: Unwin University Books, 1930).

[11] P. Almeida, «Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the US Semiconductor Industry», *Strategic Management Journal* 17 (December 1996): 155–65.

[12] Связь цепочки добавленной стоимости с национальными сравнительными преимуществами объясняется в работе: B. Kogut, «Designing Global Strategies and Competitive Value-Added Chains», *Sloan Management Review* (Summer 1985): 15–38.

[13] «Nike: International Context», HBS Case Services Case 9–385–328 (Boston: Harvard Business School, 1985); and «Nike in China», HBS Case Services Case 9–386–037 (Boston: Harvard Business School, 1985).

[14] Роль специфичных для фирмы активов в объяснении экспансии многонациональных компаний проанализирована в работе: Richard Caves, «International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment», *Economica* 38 (1971): 1–27.

[15] Роль трансакционных издержек объясняется в работе: D. J. Teece, «Transactions Cost Economics and Multinational Enterprise», *Journal of Economic Behavior and Organization* 7 (1986): 21–45. See also «Creatures of Imperfection», in «Multinationals: A Survey», *Economist* (March 27, 1993): 8–10.

[16] Kenichi Ohmae, *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition* (New York: Free Press, 1985).

[17] J. Peter Killing, «How to Make a Global Joint Venture Work», *Harvard Business Review* (May–June 1982): 120–7.

[18] См.: Robert Reich and Eric Mankin, «Joint Ventures with Japan Give Away our Future», *Harvard Business Review* (March–April 1986).

[19] «Xerox and Fuji Xerox», Case 9–391–156 (Boston: Harvard Business School, 1992).

[20] Gary Hamel, Yves Doz, and C. K. Prahalad, «Collaborate with Your Competitors – and Win», *Harvard Business Review* (January–February 1989): 133–9.

[21] Ibid.

[22] Theodore Levitt, «The Globalization of Markets», *Harvard Business Review* (May–June 1983): 92–102.

[23] G. S. Yip, *Total Global Strategy II* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003); Charles Baden Fuller and John Stopford, «Globalization Frustrated», *Strategic Management Journal* 12 (1991): 493–507; «Rough and Tumble Industry», *Financial Times (July* 2, 1997): 13.

[24] Paul Almeida, «Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the US Semiconductor Industry», *Strategic Management Journal* 17, Winter Special Issue (1996): 155–165. См. сайты *McDonald's* по отдельным странам, например, www.mcdonalds.com (US), www.mcdonalds.co.uk (UK), www.mcdonalds.fr (France).

[25] A. K. Gupta and P. Govindarajan, «Knowledge Flows within Multinational Corporations», *Strategic Management Journal* 21 (April 2000): 473–96; P. Almeida, J. Song, and R. M. Grant, «Are Firms Superior to Alliances and Markets? An Empirical Test of Cross-Border Knowledge Building», *Organization Science* 13 (March–April 2002): 147–61.

[26] Gary Hamel and C. K. Prahalad, «Do You Really Have a Global Strategy?», *Harvard Business Review* (July–August 1985): 139–48.

[27] R. C. Christopher, *Second to None: American Companies in Japan* (New York: Crown, 1986).

[28] Kenichi Ohmae, *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition* (New York: Free Press, 1985).

[29] Charles Baden Fuller and John Stopford, «Globalization Frustrated», *Strategic Management Journal* 12 (1991): 493–507.

[30] См. сайты *McDonald's* по отдельным странам, например: www.mcdonals.com (US), www.mcdonalds.co.uk (UK), www.mcdonalds.fr (France).

[31] A. Morita, «Global Localization», in *Genryn* (Tokyo: Sony, 1996): Chapter 8.

[32] G. H. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (New York: McGraw-Hill, 1997).

[33] Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd edn (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

[34] Ibid.

[35] Christopher Bartlett, «Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge», in Michael E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries* (Boston: Harvard Business School Press, 1986): 377.

[36] Ibid.: 388.

[37] J. Birkinshaw, N. Hood, and S. Jonsson, «Building Firm-specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative», *Strategic Management Journal* 19 (1998): 221–42.

[38] Jay R. Galbraith, *Designing the Global Corporation* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

ГЛАВА 15

[1] A. D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962); L. Wrigley, «Divisional Autonomy and Diversification», doctoral dissertation (Boston, Harvard Business School, 1970); R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974).

[2] H. Itami, T. Kagono, H. Yoshihara, and S. Sakuma, «Diversification Strategies and Economic Performance», *Japanese Economic Studies* 11, no. 1 (1982): 78–110.

[3] Michael Goold and Kathleen Luchs, «Why Diversify? Four Decades of Management Thinking», *Academy of Management Executive* 7, no. 3 (August 1993): 7–25.

[4] G. F. Davis, K. A. Diekman, and C. F. Tinsley, «The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: A Study in the De-Institutionalization of an Organizational Form» (Evanston, IL: Northwestern University, September 1993).

[5] Обсуждение реструктурирования диверсифицированных компаний см. в работе: R. E. Hoskisson and M. A. Hitt, *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm* (New York: Oxford University Press, 1994).

[6] A. Shleifer and R. W. Vishny, «The Takeover Wave of the 1980s», *Science* 248 (July–September 1990): 747–749.

[7] J. R. Williams, B. L. Paez, and L. Sanders, «Conglomerates Revisited», *Strategic Management Journal* 9 (1988): 403–414.

[8] «The CEO Trap», *Business Week* (December 11, 2000): 44–49. The impact of CEO replacement is examined in Margarethe Wiersema, «Holes In the Top: Why CEO Firings Backfire», *Harvard Business Review* (December 2002): 98–109.

[9] B. Burrough, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (New York: Harper & Row, 1990).

[10] T. Khanna and K. Palepu, «Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets», *Harvard Business Review* (July–August 1997): 41–51; T. Khanna and K. Palepu, «The Right Way to Restructure Conglomerates in Emerging Markets», *Harvard Business Review* (July–August 1999): 47–57.

[11] R. M. Grant and R. Cibin, «Strategy, Structure and Market Turbulence: The International Oil Majors, 1970–1991», *Scandinavian Journal of Management* 12, no. 2 (1996): 165–188.

[12] David A. Ravenscraft and F. M. Scherer, «Divisional Selloff: A Hazard Analysis», in *Mergers, Selloffs and Economic Efficiency* (Washington, DC: Brookings Institute, 1987); and Michael E. Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review* (May–June 1987): 43–59.

[13] Эти принципы рассмотрены в любом учебнике по корпоративным финансам. См., например: R. A. Brealey and S. Myers, *Principles of Corporate Finance*, 6th edn (McGraw-Hill, 2000): Chapter 8.

[14] См., например: H. Levy and M. Sarnat, «Diversification, Portfolio Analysis and the Uneasy Case for Conglomerate Mergers», *Journal of Finance* 25 (1970): 795–802; K H. Mason and M. B. Goudzwaard, «Performance of Conglomerate Firms: A Portfolio Approach», *Journal of Finance* 31 (1976): 39–48; F. W. Melicher and D. F. Rush, «The Performance of Conglomerate Firms: Recent Risk and Return Experience», *Journal of Finance* 28 (1973): 381–388; J. F. Weston, K. V. Smith, and R. E. Shrieves, «Conglomerate Performance Using the Capital Asset Pricing Model», *Review of Economics and Statistics* 54 (1972): 357–363.

[15] M. Lubatkin and S. Chetterjee, «Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Strategy: Does It Apply?», *Academy of Management Journal* 37 (1994): 109–136.

[16] S. A. Ross and R W. Westerfield, *Corporate Finance* (St. Louis: Times Mirror/Mosby College, 1988): 681.

[17] Michael E. Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review* (May–June 1987): 46.

[18] История диверсификации изобилует примерами компаний, которые слишком дорого заплатили за проникновение в доходную, на первый взгляд, отрасль. В 1980-е гг. привлекательность киностудий привела к тому, что *Sony*, *Matsushita* и *Viacom* потратили чрезмерно много на поглощение *Columbia Pictures*, *MCA* и *Paramount*. В 1990-х гг. коммерческие банки приобретали инвестиционные банки по непомерно раздутым ценам.

[19] Исследование 68 предприятий, образованных устоявшимися компаниями в результате диверсификации, показало, что в течение 7–8 лет они так и не смогли достичь точки безубыточности: R. Biggadike, «The Risky Business of Diversification», *Harvard Business Review* (May–June 1979).

[20] www.theregister.co.uk/ content/22/3449.html.

[21] «Plaintiffs Joint Proposed Findings of Fact — Revised», *US vs. Microsoft* Civil Action No. 98–1232 (TPJ) (www.usdoj.gov/ atr/cases/3361_pdf-toc.htm).

[22] См., например: E. Blackstone, «Monopsony Power, Reciprocal Buying and Government Contracts: The General Dynamics Case», *Antitrust Bulletin* 17 (Summer 1972): 445–462.

[23] US Senate, Subcommittee on Antitrust and Monopoly Hearings, *Economic Concentration*, Part 1, Congress, 1st session (1965): 45.

[24] B. D. Bemheim and M. D. Whinston, «Multimarket Contact and Collusive Behavior», *Rand Journal of Economics 2* (1990): 1–26.

[25] В американской индустрии авиаперевозок широкие контакты между рынками привели к отказу от конкуренции на маршрутах, на которых доминирует 1–2 авиакомпании. См.: A. C. Baum and H. J. Korn, «Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry», *Academy of Management Review* 39 (1996): 255–91.

[26] H. J. Korn and J. A. C. Baum, «Chance, Imitative and Strategic Antecedents to Multimarket Contact», *Academy of Management Journal* 42 (1999): 171–93.

[27] Формальное определение экономии за счет широты сферы деятельности включает в себя понятие «субаддитивности». Экономия за счет широты сферы деятельности существует в случае производства товаров $x_1, x_2 \ldots x_n$, если $C(X) < \Sigma_i C_i(x_i)$, где $X = \Sigma_i x_i$; $C(X)$ — стоимость производства всех n наименований товаров одной фирмой; $\Sigma_i C_i(x_i)$ — стоимость производства товаров в n специализированных фирмах. См.: W. J. Baumol, John C. Panzar, and Robert D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982): 71–2.

[28] В общем интенсивность исследований сильно связана с диверсификацией. См.: C. H. Berry, *Corporate Growth and Diversification* (Princeton: Princeton University Press, 1975); Robert M. Grant, «Determinants of the Interindustry Pattern of Diversification by U.K. Manufacturing Companies», *Bulletin of Economic Research* 29 (1977): 84–95.

[29] Если говорить о компаниях, предоставляющих услуги, то способность передавать репутацию компании с одного рынка на другой является важным фактором, определяющим прибыльность диверсификации. См.: P. R. Nayyar, «Performance Effects of Information Asymmetry and Economies of Scope in Diversified Service Firms», *Academy of Management Journal* 36 (1993): 28–57.

[30] Роль способностей в диверсификации обсуждается в работе: C. C Markides and P. J. Williamson, «Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance», *Strategic Management Journal* 15 (Special Issue, 1994): 149–165.

[31] «A Moving Story of Spare Parts», *Financial Times* (August 29, 1997): 7.

[32] Этот вопрос более полно рассмотрен в: David Teece, «Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm», *Journal of Economic Behavior and Organization* 3 (1982): 39–63.

[33] «Inside the New In-House Banks», *Euro-money* (February 1986): 24–34.

[34] Robert K. Ankrom, «The Corporate Bank», *Sloan Management Review* (Winter 1994): 63–72.

[35] Julia P. Liebeskind, «Internal Capital Markets: Benefits, Costs and Organizational Arrangements», *Organization Science* 11 (2000): 58–76.

[36] A. A. Alchian and H. Demsetz, «Production, Information Costs, and Economic Organization», *American Economic Review* 62 (1972): 777–95, argue that the collection and processing of information is the basic role of management and provides the primary rationale for the existence of the firm.

[37] R. M. Grant, A. P. Jammine, and H. Thomas, «Diversity, Diversification and Performance in British Manufacturing Industry», *Academy of Management Journal* 31 (1988): 771–801; L. E. Palich, L. B. Cardinal, and C. C Miller, «Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of over Three Decades of Research», *Strategic Management Journal* 22 (2000): 155–174.

[38] G. Andrade, M. Mitchell, and Erik Stafford, «New Evidence and Perspectives on Mergers», *Journal of Economic Perspectives* 5, no. 3 (2001): 103–120.

[39] C. C Markides, «Consequences of Corporate Refocusing: Ex Ante Evidence», *Academy of Management Journal* 35 (1992): 398–412; C. C. Markides, «Diversification, Restructuring and Economic Performance», *Strategic Management Journal* 16 (1995): 101–118.

[40] G. A. Jarrell, J. A. Brickly, and J. M. Netter, «The Market for Corporate Control: Empirical Evidence Since 1980», *Journal of Economic Perspectives* 2, no. 1 (Winter 1988): 49–68.

[41] R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974).

[42] Tom Peters and Robert Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982): 294.

[43] Ibid.

[44] H. K. Christensen and C. A. Montgomery, «Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure», *Strategic Management Journal 2* (1981): 327; R. A. Bettis, «Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms», *Strategic Management Journal 2* (1981): 379–383.

[45] См., например: A. Michel and I. Shaked, «Does Business Diversification Affect Performance?», *Financial Management* 13, no. 4 (1984): 18–24; G. A. Luffman and R. Reed, *The Strategy and Performance of British Industry*, 1970–1980 (London: Macmillan, 1984).

[46] Родственность в диверсификации обсуждается в работах: J. Robins and M. F. Wiersema, «A Resource-Based Approach to the Multi-business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance», *Strategic Management Journal* 16 (1995): 277–300; and J. Robins and M. F. Wiersema, «Measurement of Related Diversification: Are the Measures Valid for the Concepts?», discussion paper (Graduate School of Management, Irvine, CA: University of California, November 1997).

[47] Роль стратегических связей между направлениями бизнеса и ее связь с успехом диверсификации рассмотрены в работе: Robert M. Grant, «On Dominant Logic, Relatedness, and the Link Between Diversity and Performance», *Strategic Management Journal* 9 (1988): 639–642.

[48] C. K. Prahalad and R. A. Bettis, «The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance», *Strategic Management Journal* 7 (1986): 485–502.

ГЛАВА 16

[1] Я употребляю термин «многопрофильная компания» для обозначения фирмы, состоящей из множества бизнес-единиц. Это могут быть бизнес-единицы, осуществляющие различные вертикальные виды деятельности, различные географические единицы или единицы, оперирующие в различных продуктовых секторах.

[2] Этот раздел основан на материале работ: Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975); and Oliver E. Williamson, «The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes», *Journal of Economic Literature* 19 (1981): 1537–68.

[3] J. L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

[4] Williamson, «The Modern Corporation», op. cit.

[5] E. J. Epstein, *Dossier: The Secret History of Armand Hammer* (New York: Carroll & Graf, 1999); B. Burrough, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (New York: Harper & Row, 1990).

[6] См., например: Peter Steer and John Cable, «Internal Organization and Profit: An Empirical Analysis of Large UK Companies», *Journal of Industrial Economics* 21 (September 1978): 13–30; Henry Armour and David Teece, «Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis», *Bell Journal of Economics* 9 (1978): 106–122; and David Teece, «Internal Organization and Economic Performance», *Journal of Industrial Economics* 30 (1981): 173–199.

[7] Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983): Chapter 11.

[8] M. Goold, A. Campbell, and M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York: Wiley, 1994).

[9] «General Electric: Strategic Position-1981», Case 381–174 (Boston: Harvard Business School, 1981): 1.

[10] База данных «PIMS» подробно рассмотрена в гл. 3.

[11] Этот раздел основан на материале работ: T. Copeland, T. Koller, and J. Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 3rd edn (New York: Wiley, 2000).

[12] R. Cibin and R. M. Grant, «Restructuring Among the World's Largest Oil Companies», *British Journal of Management* 7 (December 1996): 411–28.

[13] Goold, Campbell, and Alexander, op. cit.: 90.

[14] Стиль управления Дженина обсуждается в гл. 3 в книге: of Richard T. Pascale and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management* (New York: Warner Books, 1982).

[15] «Those Highflying PepsiCo Managers», *Fortune* (April 10, 1989): 79.

[16] Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown Business, 2002): 197–201.

[17] M. J. Conyon, S. I. Peck, L. E. Read, and G. V. Sadler, «The Structure of Executive Compensation Contracts: The UK Evidence», *Long Range Planning* 33 (August 2000): 478–503.

[18] M. Goold and A. Campbell, *Strategies and Styles* (Oxford: Blackwell, 1987).

[19] Дж. Робертс указывает на важную роль «психологического контракта» между менеджерами подразделений и корпоративными менеджерами как основного

мотивирующего фактора. См.: «Strategy and Accounting in a U. K. Conglomerate», *Accounting, Organizations and Society* 15 (1990): 107–126.

20 M. Goold, D. Pettifer, and D. Young, «Redesigning the Corporate Center», *European Mangement Review* 19, no. 1 (2001): 83–91.

21 «Organizational Restructuring within the Royal Dutch/Shell Group», in R. M. Grant, *Cases in Contemporary Strategy Analysis*, 3rd edn (Oxford: Blackwell, 2003).

22 Michael E. Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review* (May–June 1987): 46.

23 M. Goold, D. Pettifer, and D. Young, op cit.

24 J. Darragh and A. Campbell, «Why Corporate Initiatives Get Stuck», *Long Range Planning* 34 (January 2001): 33–52.

25 «Cross-selling's Elusive Charms», *Financial Times* (November 16, 1998): 21.

26 Jay W. Lorsch and Stephen A. Allen III, *Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidivisional Firms* (Boston: Harvard Business School Press, 1973).

27 Ibid.: 168.

28 C. K. Prahalad and R. Bettis, «The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance», *Strategic Management Journal* 7 (1986): 485–502.

29 «Shades of Geneen at Emerson Electric», *Fortune* (May 22, 1989): 39.

30 «General Electric — Going with the Winners», *Fortune* (March 26, 1984): 106.

31 «The Seven-Up Division of Philip Morris Inc.», Case 9–385–321 (Boston: Harvard Business School, 1989).

32 R. M. Grant, «The Chief Executive as Change Agent», *Planning Review* 24, no. 1 (December 1995): 9–11.

33 A. S. Grove, *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company* (New York: Bantam, 1999).

34 R. A. Burgelman and A. Grove, «Strategic Dissonance», *California Management Review* 38 (Winter 1996): 8–28.

35 Roland Calori, «How Successful Companies Manage Diverse Businesses», *Long Range Planning* 21 (June 1988): 85; «LVMH Tries to Adjust After a Life of Luxury», *Einancial Times* (June 11, 1993): 26.

36 C. A. Bartlett and S. Ghoshal, «Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm», *Strategic Management Journal* 14, Winter Special Issue (1993): 23–46; C A. Bartlett and S. Ghoshal, «The Myth of the General Manager: New Personal Competencies for New Management Roles», *California Management Review* 40 (Fall 1997): 92–116; and «Beyond Structure to Process», *Harvard Business Review* (January–February 1995).

ГЛАВА 17

1 Paul Romer, «The Soft Revolution», *Journal of Applied Corporate Finance* (Summer 1998); Carl Shapiro and Hal Varian, *Information Rules* (Boston: Harvard University Press, 1998).

2 «Intel: What is CEO Craig Barrett up to?», *Business Week* (March 8, 2004).

3 «Catch Us if You Can», *Fortune* (February 9, 2004): 64–74.

4 D. N. Barron, «Evolutionary Theory», in D. O. Faulkner and A. Campbell, *Oxford Handbook of Strategy*, vol. 1 (Oxford: Oxford University Press, 2003): 90–91.

5 S. Ghoshal, C A. Bartlett, and P. Moran, «A New Manifesto for Management», *Sloan Management Review* (Spring 1999): 9–20.

6 S. L. Hart and M. B. Milstein, «Creating Sustainable Value», *Academy of Management Executive* 17 (May 2003): 56–67; C. K. Prahalad and Allen Hammond, «Serving the World's Poor, Profitably», *Harvard Business Review* (September 2002): 68–77.

[7] Lynda Gratton, *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose* (FT/Prentice Hall, 2000).

[8] P. Ghemawat and F. Ghadar, «The Dubious Logic of Global Megamergers», *Harvard Business Review* (July–August 2000): 64–74.

[9] Peter Senge, *The Fifth Discipline* (London: Century, 1990); Peter Senge, A. A. Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, and Bryan Smith, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* (New York: Doubleday, 1999).

[10] A. de Geus, *The Living Company* (Boston: Harvard Business School Press, 1997). See also «How to Live Long and Prosper», *Economist* (May 10, 1997): 59.

[11] P. Bak, *How Nature Works: The Scitnce of Self-organized Criticality* (New York: Copernicus, 1996).

[12] M. J. Wheatley and M. Kellner Rogers, *A Simpler Way* (Berrett-Koehler, 1996); M. J. Wheatley and M. Kellner Rogers, «Self-Organization: The Irresistible Future of Organizing», *Strategy and Leadership* 24 (July–August 1996): 18–25.

[13] Обзор разработки теории сложности и ее применения в менеджменте дан в работе: P. Anderson, «Complexity Theory and Organizational Science», *Organization Science* 10 (1999): 216–232.

[14] S. A. Kaufman, *The Origins of Order: Self Organization and Selection In Evolution* (New York: Oxford University Press, 1993).

[15] S. L. Brown and K. M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston: Harvard Business School Press, 1998); W. McKelvey, «Energizing Order-creating Networks of Distributed Intelligence: Improving the Corporate Brain», *International Journal of Innovation Management* 5 (June 2001): 132–154; D. A. Levinthal, «Adaptation on a Rugged Landscape», *Management Science* 43 (1997): 934–950.

[16] Роль правил в составлении стратегии обсуждается в работе: K. M. Eisenhardt and D. Sull, «Strategy as Simple Rules», *Harvard Business Review* (January–February 2001): 107–116.

[17] Bill McKelvey, «A Simple Rule Approach to CEO Leadership in the 21st Century» (Paper presented at the ISUFI Conference, Ostuni, Italy, September 11–13, 2003).

[18] K. M. Eisenhardt and S. L. Brown, «Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets», *Harvard Business Review* (May–June 1999): 72–84.

[19] K. M. Eisenhardt and D. C. Galunic, «Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work», *Harvard Business Review* (January–February 2000): 91–101.

[20] Bill McKelvey, «A Simple Rule Approach to CEO Leadership», op cit.

[21] H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994); H. Mintzberg, B. Ahlstrand, and J. Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* (New York: Free Press, 1998).

[22] R. M. Grant, «Strategic Planning In a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors», *Strategic Management Journal* 24 (2003): 491–518.

[23] R. G. McGrath, «A Real Option Logic for Initiating Technology Positioning Investment», *Academy of Management Review* 22 (1997): 974–96.

[24] H. T. J. Smit, «Acquisition Strategies as Option Games», *Journal of Applied Corporate Finance* (2001): 79–89.

[25] M. J. Leiblein and D. D. Miller, «An Empirical Examination of the Effect of Uncertainty and Firm Strategy on the Vertical Boundaries of the Firm», *Strategic Management Journal* 24 (2003): 839–860.

[26] D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal* 18 (1997): 509–533.

[27] K. M. Eisenhardt and J. A. Martin, «Dynamic Capabilities: What are They?», *Strategic Management Journal* 21 (2000): 1105–1121.

[28] J. G. March, «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science 2* (1991): 71–78.

[29] J. Ridderstrale, «Business Moves Beyond Bureaucracy», *Financial Times*, Mastering Management (November 6, 2000): 14–15.

[30] G. Bushe and A. B. Shani, *Parallel Learning Structures* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991).

[31] J. S. Brown and P. Duguid, «Organizational Learning and Communities of Practice», *Organizational Science 2* (1991): 40–57.

[32] E. C. Wenger and W. M. Snyder, «Communities of Practice: The Organizational Frontier», *Harvard Business Review* (January–February 2000).

[33] J. R. Katzenbach and D. K. Smith, «The Discipline of Teams», *Harvard Business Review* (March–April 1993): 111–120.

[34] Описание и анализ эксперимента в *Oticon* вы можете найти в работе: «This Organization Is Disorganization», *Fast Company* (April 1997): 77–83; and N. J. Foss, «Internal Disaggregation in Oticon: An Organizational Economics Interpretation of the Rise and Decline of the Spaghetti Organization» (Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School, October 2000).

[35] S. Hertz, J. K. Johansson, and F. de Jager, «Customer-focused Cost Cutting: Process Management at Volvo», *Journal of Supply Chain Management* 6, no. 3 (2001): 128–141.

[36] M. L. Tushman and C A. O'Reilly III, «The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change», *California Management Review* 38, no. 4 (Summer 1996): 8–30.

[37] «General Electric: End of the Welch Era», in R. M. Grant, *Cases in Contemporary Strategy Analysis*, 3rd edn (Oxford: Blackwell, 2002).

[38] D. A. Gioia, M. Schultz, and K. G. Corky, «Organizational Identity, Image and Adaptive Instability», *Academy of Management Review 25* (2000): 63–81.

[39] R. Sanchez and T. Mahoney, «Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design», *Strategic Management Journal* 17, Winter Special Issue (1996): 63–76; M. A. Schilling, «Toward a General Modular Systems Theory and its Application to Inter-firm Product Modularity», *Academy of Management Review* 25 (2000): 312–334.

[40] M. A. Cusumano, «How Microsoft Makes Large Teams Work Like Small Teams», *Sloan Management Review* (Fall 1997): 9–20.

[41] G. Lorenzoni, A. Lipparini, and M. Zollo, «Dual Network Strategies: Managing Knowledge-based and Efficiency-based Networks in the Italian Motorcycle Industry», Discussion paper (2001).

[42] P. J. Brews, «The Challenge of the Web-Enabled Business», *Financial Times*, Mastering Management (November 27, 2000): 4–7. See also D. Tapscott, D. Ticoll, and A. Lowry, *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

[43] R. Gulati, N. Nohria, and A. Zaheer, «Strategic Networks», *Strategic Management Journal* 21 (2000): 203–15, reviews recent research into inter-firm networks.

[44] R. M. Kanter, *The Change Masters* (New York: Simon & Schuster, 1983).

[45] J. C. Collins and J. I. Porras, *Built to Last* (New York: Harper Business, 1996).

[46] L. Grattan, «Building Companies Founded on People», *Financial Times* Mastering Management (November 27, 2000): 14–15; L. Grattan, *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose* (London: Prentice Hall, 2000).

[47] Ruth L. Williams and Joseph P. Cothrel, «Building Tomorrow's Leaders Today», *Strategy and Leadership* 26 (September–October 1997): 17–23.

[48] D. Goleman, «What Makes a Leader?», *Harvard Business Review* (November–December 1998): 93–102.

[49] J. Collins, «Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve», *Harvard Business Review* (January 2001): 67–76.

Роберт Грант

Современный стратегический анализ

5-е издание

Серия «Классика MBA»

Перевела с английского И. И. Малкова

Заведующий редакцией	*С. Жильцов*
Руководитель проекта	*Е. Базанов*
Ведущий редактор	*Т. Середова*
Выпускающий редактор	*Е. Егерева*
Научный редактор	*В. Фунтов*
Литературный редактор	*Л. Белозор*
Художественный редактор	*К. Радзевич*
Корректоры	*Л. Ванькаева, М. Одинокова*
Верстка	*Е. Зверева*

Подписано в печать 28.12.07. Формат 70 × 100/16. Усл. п. л. 45,15. Тираж 3000. Заказ 6415

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;
95 3005 — литература учебная.

Отпечатано по технологии CtP в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., д. 15.