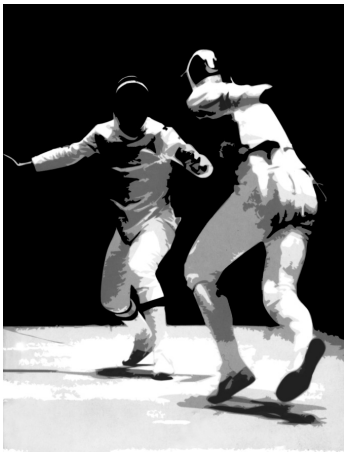
КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

СЕДЬМОЕ ИЗДАНИЕ

Corp_title.indd 1 06.06.2007 18:25:58

EXPLORING CORPORATE STRATEGY

SEVENTH EDITION



Gerry Johnson

University of Strathclyde

Kevan Scholes

Sheffield Hallam University

Richard Whittington

Said Business School, University of Oxford

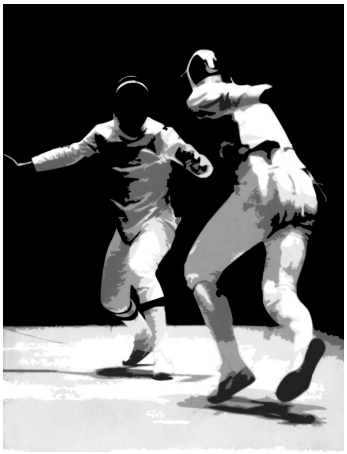
PEARSON Prentice Hall

An Imprint of Pearson Education

Haelow, England • New York • Boston • San Francisco • Toronto
Sydney • Tokyo • Singapore • Hong Kong • Seoul • Taipei • New Delhi
Cape Town • Madrid • Mexico City • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

СЕДЬМОЕ ИЗДАНИЕ



Джерри Джонсон

Стрэтклайдский университет

Кивен Шоулз

Шеффилд-Халлемский университет

Ричард Уиттингтон

Школа бизнеса Саид Оксфордского университета

Издательский дом "Вильямс"
Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев
2007

ББК (У)65.290-2
Д42
УДК 65.01

Издательский дом “Вильямс”
Зав. редакцией *Н.М. Макарова*
Перевод и редакция *А.Ю. Заякина*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом “Вильямс” по адресам:
info@williamspublishing.com, http://www.williamspublishing.com
115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Джонсон, Джерри, **Шоулз,** Кивен, **Уиттингтон,** Ричард.

Д42 Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. — 800 с.: ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 978-5-8459-1159-9 (рус.)

О стратегии в бизнесе и в государственных организациях написано огромное количество работ. Казалось бы, это хорошо, поскольку есть возможность изучить предмет всесторонне и досконально. Но разнообразие настолько велико, что опасность увязнуть в нем, как в болоте, подстерегает не только учащихся, но и профессиональных бизнес-стратегов.

К счастью, выход есть, и это — данная книга. Даже удивительно, как авторам удалось собрать и разложить по полочкам такое количество информации, доступно изложить ее и проиллюстрировать многочисленными примерами из практики, да еще и подготовить рабочие задания для учащихся. В итоге получился фундаментальный труд о стратегии в бизнесе, универсальный учебник, совместивший теорию и практику. От прочих подобных работ он отличается все той же универсальностью, а еще — замечательной комбинацией строгих академических знаний и примеров из живой практической деятельности. Эти особенности книги давно оценили читатели (ведь не зря в английском варианте она выдержала семь изданий).

Корпоративная стратегия — это настольная книга, “библия” каждого, кто причастен к современной экономике. Студенты экономических специальностей, их преподаватели, менеджеры всех уровней в организациях любой формы собственности сэкономят немало времени и денег, взяв на вооружение эту книгу.

ББК (У)65.290-2

Все права защищены.Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Addison-Wesley UK.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without either the prior written permission of the publisher or a license permitting restricted copying in the United Kingdom issued by the Copyright Licensing Agency Ltd, 90 Tottenham Court Road, London W 1P 4LP.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2007.

Authorized translation from English language edition published by Pearson Education Limited, Copyright © 2005.

ISBN 978-5-8459-1159-9 (рус.)

ISBN 0-2736-8734-4 (англ.)

© Издательский дом “Вильямс”, 2007
© Simon & Schuster Europe Limited, 1998
© Pearson Education Limited, 2002, 2005

ОГЛАВЛЕНИЕ

Часть I • Введение 25
Глава 1. Введение в стратегию 29
Комментарии к части I • Стратегические линзы 73

Часть II • Стратегическая позиция 93
Глава 2. Внешняя среда 97
Глава 3. Стратегические возможности организации 159
Глава 4. Ожидания и цели 219
Комментарии к части II • Как справиться со сложностью стратегического управления: “бизнес-идея” 293

Часть III • Стратегические варианты 303
Глава 5. Бизнес-стратегия 307
Глава 6. Корпоративная и международная стратегии 355
Глава 7. Направления и методы развития 427
Комментарии к части III • Выбор стратегии 481

Часть IV • Реализация стратегии 491
Глава 8. Организационная работа для успеха 495
Глава 9. Условия стратегического успеха 557
Глава 10. Управление стратегическими переменами 627
Комментарии к части IV • Реализация стратегии 683

Часть V • Как создаются стратегии 693
Глава 11. Создание стратегии 697
Комментарии к части V • Стратегическое развитие организаций 743
Предметный указатель 765

СОДЕРЖАНИЕ

Часть I • Введение 25

Введение к части 27

Глава 1. Введение в стратегию 29

1.1. Что такое стратегия 30
- 1.1.1. Характеристики стратегических решений 31
- 1.1.2. Уровни стратегии 37
- 1.1.3. Терминология стратегии 38

1.2. Стратегическое управление 43
- 1.2.1. Стратегическая позиция 45
- 1.2.2. Стратегические варианты 46
- 1.2.3. Реализация стратегии 47
- 1.2.4. Процессы возникновения стратегии 48

1.3. Стратегия как предмет изучения 48

1.4. Стратегическое управление в различных контекстах 50
- 1.4.1. Малый бизнес 50
- 1.4.2. Многонациональная корпорация 51
- 1.4.3. Производственные и сервисные организации 52
- 1.4.4. Стратегия в государственном секторе 52
- 1.4.5. Волонтерские и некоммерческие секторы 53

1.5. Трудности стратегического управления 56
- 1.5.1. Стратегическая пассивность 57
- 1.5.2. Современные темы, влияющие на разработку стратегии 59
- 1.5.3. Стратегические линзы 62

Резюме 65
- Рекомендованная литература 66
- Рабочие задания 66

Ситуация для анализа: Компания *Electrolux* 67
- Миссия 67
- Себестоимость и эффективность производства 68
- Понимать потребителей 68
- Марки 68
- Разработка товаров 68
- Управление персоналом 69
- Социальная ответственность 69

Комментарии к части I • Стратегические линзы 73
Введение 73
Конструктивный взгляд на стратегию 74
Стратегия как опыт 78
Стратегия как идеи 83
Краткие выводы по стратегическим линзам 91

Часть II • Стратегическая позиция 93
Введение к части 95

Глава 2. Внешняя среда 97
2.1. Введение 98
2.2. Макросреда 99
2.2.1. Схема PESTEL 99
2.2.2. Ключевые движители перемен 103
2.2.3. Ромб Портера 107
2.2.4. Разработка сценариев 109
А. Книгоиздательство. Сценарии на основе конфигурации факторов 111
Б. Тематические сценарии для энергетического сектора Великобритании 112
2.3. Отрасли и секторы 113
2.3.1. Источники конкуренции: схема пяти сил 116
2.3.2. Динамика конкуренции 126
2.4. Конкуренты и рынки 129
2.4.1. Стратегические группы 129
2.4.2. Рыночные сегменты 133
2.4.3. Определение стратегического потребителя 136
2.4.4. Критические факторы успеха: понять, что ценно для потребителей 137
2.5. Рыночные шансы и потенциальные угрозы 140
2.5.1. Стратегические ниши 142
2.5.2. SWOT-анализ 144
Резюме 145
Рекомендованная литература 146
Рабочие задания 146
Ситуация для анализа: Глобальные силы и европейская пивоваренная отрасль 148
Два крупнейших западноевропейских рынка 150
Четыре пивоваренные компании 151
Будущее 154

Глава 3. Стратегические возможности организации 159
3.1. Введение 160
3.2. Основания стратегических возможностей 162
3.2.1. Ресурсы и компетенция 162
3.2.2. Пороговые возможности 164
3.2.3. Уникальные ресурсы и ключевая компетенция 166
3.3. Эффективность затрат 167

3.4. Стратегические возможности для длительного конкурентного преимущества 171
3.4.1. Ценность стратегических возможностей для потребителей 171
3.4.2. Уникальность стратегических возможностей 171
3.4.3. Устойчивость стратегических возможностей 174
3.4.4. Незаменимость 180
3.4.5. Динамические возможности 180
3.5. Корпоративные знания 182
3.6. Диагностика стратегических возможностей 185
3.6.1. Цепочка и сеть стоимости 186
3.6.2. Карты деятельности 193
3.6.3. Сравнительная проверка 196
3.6.4. Оценка сильных и слабых сторон организации 200
3.7. Управление стратегическими возможностями 204
3.7.1. Ограничения управления стратегическими возможностями 204
3.7.2. Шире использовать существующие и добавлять новые возможности 205
3.7.3. Управление персоналом для повышения возможностей 207
3.7.4. Создание динамических возможностей 208
Резюме 211
Рекомендованная литература 212
Рабочие задания 213
Ситуация для анализа: Продаем и покупаем на ***eBay*** 214
Бизнес-модель компании *eBay* 214
Руководство компании *eBay* 216

Глава 4. Ожидания и цели 219
4.1. Введение 220
4.2. Корпоративное управление 221
4.2.1. Цепочка управления 222
4.2.2. Реформы корпоративного управления 227
4.2.3. Роль руководящих органов 228
4.2.4. Права кредиторов и заимодавцев 233
4.2.5. Отношения с потребителями и клиентами 234
4.2.6. Формы собственности 236
4.2.7. Слияния и поглощения 237
4.3. Ожидания заинтересованных сторон 238
4.3.1. Карта заинтересованных сторон 240
4.3.2. Власть 246
4.4. Деловая этика и социальная ответственность 249
4.4.1. Этическая позиция 250
4.4.2. Корпоративная социальная ответственность 254
4.4.3. Роль отдельных лиц и менеджеров 257
4.5. Культурный контекст 259
4.5.1. Национальная и региональная культурные среды 261
4.5.2. Культурная среда области деятельности организации 263
4.5.3. Корпоративная культура 265
4.5.4. Субкультура службы или подразделения 266

4.5.5. Культурная сеть 267
4.6. Как организация обнародует свои цели 273
4.6.1. Корпоративные ценности 275
4.6.2. Заявления о миссии 276
4.6.3. Задачи 276
Резюме 279
Рекомендованная литература 279
Рабочие задания 280
Ситуация для анализа: “Манчестер Юнайтед”: бренд надежды и славы 282
“Бренд” Дэвид Бекхэм 282
“Манчестер Юнайтед”: суперклуб 283
Преобразование “Манчестер Юнайтед” 285
Новые веяния 285
“Юнайтед” в новом веке 287
Факторы влияния на будущее “Юнайтед” 290

Комментарии к части II • Как справиться со сложностью стратегического управления: “бизнес-идея” 293
Бизнес-идея 293
Сложность и конструктивный взгляд 294
Сложность и опыт 296
Сложность и идеи 298
Наш взгляд 300

Часть III • Стратегические варианты 303
Введение к части 305

Глава 5. Бизнес-стратегия 307
5.1. Введение 308
5.2. Идентификация стратегических бизнес-единиц 309
5.3. Основы конкурентного преимущества. “Стратегические часы” 310
5.3.1. Ценовые стратегии (позиции 1 и 2) 314
5.3.2. Стратегии дифференциации (позиция 4) 317
5.3.3. Гибридная стратегия (позиция 3) 320
5.3.4. Фокусная дифференциация (позиция 5) 322
5.3.5. Провальные стратегии (позиции 6, 7 и 8) 323
5.4. Длительное конкурентное преимущество 324
5.4.1. Длительное ценовое преимущество 324
5.4.2. Длительное преимущество на основе дифференциации 326
5.4.3. Дельта-модель и закрепление доминирующей позиции 328
5.5. Конкурентная стратегия в гиперконкурентных условиях 331
5.5.1. Репозиционирование 331
5.5.2. Противодействие рыночным шагам конкурентов 332
5.5.3. Преодолеть барьеры конкурентов 332
5.5.4. Компоненты успешных гиперконкурентных стратегий 333
5.6. Конкуренция и сотрудничество 334

5.7. Теория игр 338
5.7.1. Одновременные игры 339
5.7.2. Последовательные игры 342
5.7.3. Повторные игры 344
5.7.4. Смена правил игры 344
Резюме 346
Рекомендованная литература 347
Рабочие задания 348
Ситуация для анализа: Мадонна: все еще правящая поп-королева? 350

Глава 6. Корпоративная и международная стратегии 355
6.1. Введение 356
6.2. Товарное/рыночное разнообразие 358
6.2.1. Связанная диверсификация 362
6.2.2. Несвязанная диверсификация 366
6.2.3. Диверсификация и экономические показатели 368
6.3. Международное разнообразие и международная стратегия 370
6.3.1. Причины международного разнообразия 370
6.3.2. Выбор рынков и выход на них 373
6.3.3. Международная сеть создания стоимости 377
6.3.4. Международные стратегии 380
6.3.5. Международное разнообразие и экономические результаты 383
6.4. Создание стоимости и головная компания корпорации 384
6.4.1. Деятельность головных компаний по созданию и уничтожению стоимости 385
6.4.2. Портфельный менеджер 391
6.4.3. Менеджер синергии 392
6.4.4. Менеджер развития 394
6.5. Управление корпоративным портфелем 397
6.5.1. Матрица “рост/доля” (матрица *BCG*) 398
6.5.2. Сбалансированность портфеля в государственном секторе 401
6.5.3. Матрица направленной политики 403
6.5.4. Матрица головной компании 406
6.5.5. Роли в международном портфеле 411
6.5.6. Тенденции в портфельном управлении 412
Резюме 415
Рекомендованная литература 415
Рабочие задания 416
Ситуация для анализа: *Virgin Group* 418
Введение 418
Истоки и собственность 418
Корпоративная структура 420
Стиль управления 421
Корпоративное обоснование 421
Результативность корпорации 423
Международное расширение 424
Перспективы *Virgin Group* 424

Глава 7. Направления и методы развития 427
7.1. Введение 428
7.2. Направления стратегического развития 428
7.2.1. Защита и укрепление существующей позиции 431
7.2.2. Товарное развитие 433
7.2.3. Рыночное развитие 435
7.2.4. Диверсификация 436
7.2.5. Матрица TOWS 436
7.3. Методы стратегического развития 437
7.3.1. Внутреннее развитие 437
7.3.2. Слияния и присоединения 439
7.3.3. Стратегические альянсы 444
7.4. Критерии успеха 450
7.4.1. Пригодность 450
7.4.2. Приемлемость 456
7.4.3. Осуществимость 468
Резюме 471
Рекомендованная литература 474
Рабочие задания 475
Ситуация для анализа: *Tesco* планирует зарабатывать еще больше 476

Комментарии к части III • Выбор стратегии 481
Конструктивный взгляд на выбор стратегии 481
Выбор стратегии и опыт 482
Линза идей: выбор стратегии или эволюция? 486
Наш взгляд 488

Часть IV • Реализация стратегии 491
Введение к части 493

Глава 8. Организационная работа для успеха 495
8.1. Введение 496
8.2. Виды структуры 498
8.2.1. Функциональная структура 499
8.2.2. Многофилиальная структура 501
8.2.3. Структура холдинговой компании 503
8.2.4. Матричная структура 504
8.2.5. Транснациональная структура 506
8.2.6. Командная структура 509
8.2.7. Проектная структура 511
8.2.8. Выбор структуры 511
8.3. Процессы 514
8.3.1. Прямой надзор 515
8.3.2. Планирование 515
8.3.3. Самоконтроль и личная мотивация 518
8.3.4. Культурные процессы 520

8.3.5. Целевые показатели 523
8.3.6. Рыночные процессы 526
8.4. Отношения 527
8.4.1. Внутренние отношения 528
8.4.2. Внешние отношения 534
8.5. Конфигурации 540
8.5.1. Стереотипные конфигурации 540
8.5.2. Циклы усиления 542
8.5.3. Дилеммы конфигураций 545
Резюме 548
Рекомендованная литература 549
Рабочие задания 549
Ситуация для анализа: Создание *Би-Би-Си-1* 551
Структура *BBC* до 2000 года 551
Новые цели на будущее — создание *Би-Би-Си-1* 553
Реформы Грега Дайка 553
BBC и самоубийство Дэвида Келли 556

Глава 9. Условия стратегического успеха 557
9.1. Введение 558
9.2. Управление персоналом 559
9.2.1. Персонал как ресурс 560
9.2.2. Персонал и поведение 564
9.2.3. Как организовать персонал 566
9.2.4. Задачи менеджеров 569
9.3. Управление информацией 570
9.3.1. Информация и стратегические возможности 572
9.3.2. Информация и меняющиеся бизнес-модели 577
9.3.3. Информация и структура 580
9.3.4. Задачи менеджеров 582
9.4. Управление финансами 582
9.4.1. Управление для создания стоимости 584
9.4.2. Финансирование стратегического развития 588
9.4.3. Финансовые ожидания заинтересованных сторон 593
9.5. Управление технологией 595
9.5.1. Технология и конкурентная ситуация 598
9.5.2. Распространение инноваций 599
9.5.3. Технология и стратегические возможности 602
9.5.4. Организация технологического развития 606
9.6. Объединение ресурсов 608
Резюме 611
Рекомендованная литература 612
Рабочие задания 613
Ситуация для анализа: *NHS Direct* — быстро развивающийся медицинский сервис 615
История *NHS Direct* 616
Размер, финансы, перспективы роста Государственной службы здравоохранения и *NHS Direct* 617

Работа *NHS Direct* и ее связи с другими службами 617
NHS Direct Online 621
Расширение службы и решение проблем 621
Дальнейшее развитие *NHS Direct* 623
Различия в развитии по регионам 624
Какое у *NHS Direct* будущее? 625

Глава 10. Управление стратегическими переменами 627

10.1. Введение 628
10.2. Диагностика ситуации перемен 629
10.2.1. Типы стратегических перемен 630
10.2.2. Важность контекста 631
10.2.3. Диагностика контекста организации с помощью культурной сети 635
10.2.4. Анализ поля сил 637
10.3. Управление переменами: стили и роли 639
10.3.1. Стили управления переменами 639
10.3.2. Роли в управлении переменами 644
10.4. Рычаги управления стратегическими переменами 649
10.4.1. Реформы: управление быстрой стратегической реконструкцией 649
10.4.2. Разрушить парадигму 653
10.4.3. Изменить сложившиеся порядки организации 654
10.4.4. Символические процессы 657
10.4.5. Власть и политические процессы 659
10.4.6. Обсуждать и отслеживать перемены 663
10.4.7. Тактика перемен 665
10.5. Потенциальные ловушки программы перемен 669
Резюме 672
Рекомендованная литература 673
Рабочие задания 674
Ситуация для анализа: *Compagnie des Services Petroliers* 676
Деятельность *CSP* 676
Достижения *CSP* 677
Обеспокоенность по поводу будущего 678
На кону две программы перемен 680

Комментарии к части IV • Реализация стратегии 683
Конструктивный взгляд на стратегические действия 683
Стратегические действия и опыт 685
Стратегические действия и идеи 688
Наш взгляд 691

Часть V • Как создаются стратегии 693

Введение к части 695

Глава 11. Создание стратегии 697

11.1. Введение 698

11.2. Специально разработанные и самопроизвольно возникшие стратегии 698
11.3. Специальная разработка стратегии 702
11.3.1. Системы стратегического планирования 702
11.3.2. Стратегические семинары и проектные группы 708
11.3.3. Стратегические консультанты 712
11.3.4. Принесенная извне стратегия 713
11.4. Самопроизвольно возникшая стратегия 714
11.4.1. Логическое нарастание 714
11.4.2. Порядок распределения ресурсов 717
11.4.3. Культурные процессы 718
11.4.4. Политика организации 721
11.5. Множественные процессы создания стратегии 724
11.6. Проблемы и задачи стратегического развития 726
11.6.1. Проблема стратегической пассивности 726
11.6.2. Обучающаяся организация 727
11.6.3. Стратегическое развитие в неопределенных и сложных условиях 729
11.6.4. Управление стратегическим развитием 731
Резюме 734
Рекомендованная литература 735
Рабочие задания 735
Ситуация для анализа: Стратегическое развитие *Intel* 737
Первая эпоха 737
Вторая эпоха 738
Третья эпоха 740

Комментарии к части V • Стратегическое развитие организаций 743
Процессы стратегического развития 743
Роль аналитических инструментов 747
Обзор стратегии 749
Ситуация для анализа: *Wimm-Bill-Dann*: десятилетие роста 751
Wimm-Bill-Dann: исторический взгляд 751
Экономические условия в России 752
Ситуация в пищевой промышленности 754
Обзор молочной промышленности 754
Wimm-Bill-Dann — новый игрок на рынке 754
Конкурентная среда, в которой работает WBD, ужесточается 756
Изменения корпоративной структуры и выпуск акций 758
Дальнейшее товарное развитие и диверсификация 759
Потенциальное поглощение компанией Danone и убытки 2003 года 762
Источники 764

Предметный указатель 765

Об авторах

Джерри Джонсон, бакалавр гуманитарных наук, доктор философии. Профессор стратегического управления в аспирантуре бизнеса Стрэтклайдского университета и член совета Института передовых исследований управления Великобритании. Автор многочисленных книг, а также публикаций во многих ведущих журналах по управлению. Регулярно выступает с докладами на научных конференциях по всему миру. Член редакторского совета журналов *Strategic Management Journal* и *Journal of Management Studies*. Проводит исследования в области практики стратегического управления в связи с разработкой стратегий и переменами в организациях. В качестве консультанта помогает управленческим командам различных организаций анализировать существующие и разрабатывать новые стратегии и при этом применяет многие концепции из книги *Корпоративная стратегия*.

Кивен Шоулз, магистр гуманитарных наук, доктор философии, дипломированный специалист по менеджменту, компаньон Института управления, член британского Королевского общества искусств. Главный партнер фирмы *Scholes Associates*, в которой специализируется на стратегическом управлении. Приглашенный профессор стратегического управления и бывший директор Шеффилдской школы бизнеса (Великобритания). Имеет богатый опыт преподавания стратегии студентам и аспирантам в нескольких университетах. Консультирует по вопросам развития корпоративного управления производственные и сервисные организации, а также широкий спектр общественных служб. Постоянно сотрудничает с организациями за пределами Великобритании, включая Ирландию, Австралию, Новую Зеландию и Сингапур. Также был консультантом по развитию управления для ряда национальных органов. Компаньон Института управления.

Ричард Уиттингтон, магистр гуманитарных наук, магистр делового управления, доктор философии. Профессор стратегического управления в Школе бизнеса Саид и действительный член научного общества Миллмана Нового колледжа Оксфордского университета. Его основные научные интересы включают практику стратегии и сравнительное международное управление. Сотрудничает со многими организациями в Великобритании и других странах мира как консультант и инструктор. Опубликовал семь книг и множество статей в таких журналах, как *Organization Science*, *Strategic Management Journal* и *Strategic Organization*. Входит в редакторский совет восьми журналов, включая *Academy of Management Review*, и регулярно участвует в международных конференциях как основной докладчик. Был руководителем магистерских программ делового управления в университетах Оксфорда и Уорвика; в настоящее время преподает стратегию студентам и аспирантам.

Предисловие

Прошел 21 год с выхода в свет первого издания *Корпоративной стратегии*. За это время значительно изменились как мир бизнеса, так и государственный сектор. Крупные перемены коснулись и предмета корпоративной стратегии. Раньше центральным мотивом было широкое признание важности стратегии для практикующих менеджеров в государственном и частном секторах. Отражением такого признания стало включение стратегии как предмета в образовательные программы по подготовке студентов, аспирантов и действующих профессионалов, а также в краткие учебные курсы и задания для консультантов. Сегодня уже принято, что понимать принципы и практику стратегии необходимо не только высшим руководителям, но и менеджерам других уровней — хотя, очевидно, акценты в пределах общей темы разнятся. Поскольку мы всегда говорили о важности такого широкого интереса к стратегии, произошедшие за последние два десятка лет перемены нас радуют.

Предыдущие шесть изданий нашей книги в общей сложности проданы в количестве более 650 тыс. экземпляров. Данное, седьмое, стало важной вехой в издательской истории книги, поскольку авторский коллектив пополнился Ричардом Уиттингтоном. Этот исследователь хорошо знаком многим читателям по его собственным работам и публикациям. Еще важнее то, что и Джерри Джонсон, и Кивен Шоулз, когда работали над первым изданием книги, были знакомы с Ричардом в бытность его студентом, получающим степень магистра делового управления в Астоне!

Новое издание публикуется в то время, когда большинство организаций испытывают комбинированное влияние глобализации, информационных технологий и быстрых перемен в своей деловой среде. Все больше секторов экономики большинства стран становятся “информационными”. Отрицательными явлениями этого времени были несколько громких корпоративных провалов (таких, как банкротство компаний *Enron* и *WorldCom*), которые привели к переменам в корпоративном руководстве и сомнениям в мотивах и этических стандартах некоторых менеджеров и директоров компаний. Хотя структура книги, в основном, осталась прежней, мы в новом издании уделяем названным вопросам особое внимание.

Седьмое издание — это еще и шаг вперед в подаче материала и в дизайне. Он стал возможным благодаря фотографическим материалам, которые дополнили традиционные рисунки и таблицы. Целью этих перемен было повысить удобство работы с книгой и улучшить “навигацию”. Каждая глава включает четко обозначенные учебные цели и резюме, в которых подытожен изложенный материал. Отдельно вынесены важные определения. Мы уделили особое внимание примерам из мира бизнеса и ситуациям для анализа; многие из них впервые появились только в седьмом издании, а выбор примеров отражает рассмотренные вопросы. Все 84 примера заканчиваются вопросами, которые преподаватели и студенты используют для проверки усвоенного материала. Ситуации для анализа в конце каждой главы отражают рассмотренные в ней вопросы и позволяют студентам понять связь между последними. Кроме того, мы добавили несколько новых комбинированных рабочих заданий для усиления связи между отдельными темами и главами.

Как и в предыдущем, шестом, издании, в данном каждая из пяти частей книги завершается *критическими комментариями*. Основное их назначение — помочь чита-

телям осмыслить изученный материал с трех разных позиций, или, как мы говорим, рассмотреть его через три стратегические линзы. В комментариях также акцентируется связь между темами глав, включенных в часть, и приводится более широкий взгляд на стратегические вопросы части. Для стратегического успеха организации важно взглянуть на различные вопросы более чем с одной точки зрения и понять связи между этими вопросами.

Вообще, нашей целью было улучшить как содержание, так и оформление книги, и мы надеемся, что вам понравятся результаты наших усилий.

Корпоративная стратегия — концептуальная книга, основанная на практике стратегического управления, как его понимают исследователи и практики в этой сфере. В первую очередь, она предназначена для студентов, изучающих стратегию в рамках бакалаврских и магистерских курсов высших учебных заведений; названия этих курсов могут быть разными — “Корпоративная стратегия”, “Бизнес-политика”, “Стратегический менеджмент” или “Стратегическое управление”, “Политика организации” или “Корпоративная политика”. Однако мы знаем, что многие наши читатели уже работают менеджерами и одновременно учатся. Поэтому мы писали ее, думая о потребностях как действующих, так и будущих менеджеров.

Стиль книги отражает наш более чем тридцатилетний личный опыт действующих преподавателей, исследователей и консультантов. Соль эффективного стратегического управления заключается в слиянии теории с практикой. Наша книга позволяет учащимся увидеть, как работают изложенные в ней концепции и теории в практических ситуациях (в книге рассмотрено много ситуаций для анализа), а также, что не менее важно, выдвинуть собственные идеи. Однако постоянно растущий объем исследований и теоретических изысканий дает возможность еще глубже понять стратегические проблемы и стратегическое управление. Поэтому мы, во-первых, включили в нашу книгу внушительные фрагменты таких исследований и теоретических изысканий и, во-вторых, рекомендовали читателям ознакомиться с дополнительными научными источниками. С другой стороны, мы исходили из того, что нашим читателям рано или поздно выпадет случай непосредственно решать стратегические проблемы (скажем, во время студенческой практики в реальных организациях или, если читатель уже работает менеджером, в его компании). Здесь наш взгляд таков же, как у авторов, допустим, медицинских или технических учебных текстов (надеемся, что и читатели разделят его): хорошая теория помогает хорошей практике, но осваивать теорию без практики чревато опасными последствиями, особенно если вы имеете дело с пациентами, мостами или, как в данной книге, организациями.

Как говорилось выше, укрепить связь между теорией и практикой — одно из назначений комментариев в конце каждой из пяти частей книги. Концепцию трех стратегических линз мы ввели в главе 1; опираясь на эту концепцию, мы и рассматриваем упомянутую связь. Наряду с “традиционным” *конструктивным* взглядом на стратегию мы рассматриваем возможность появления стратегии из *опыта* и культуры, а также как продукта *идей*, возникающих в сложном мире внутри и за пределами организации. Три линзы представляют собой различные, но дополняющие друг друга способы рассмотрения стратегии и стратегического управления. Все три взгляда нужны для изучения стратегии, и это отражается в материале книги.

Достаточно подробно структура книги рассмотрена в главе 1. Однако коротко о ней мы скажем прямо сейчас. Итак, книга состоит из пяти частей.

Часть I включает введение в корпоративную стратегию; рассмотрены ее характеристики, а также элементы стратегического управления (глава 1). В этой части мы также вводим понятие стратегических линз.

Часть II книги посвящена *стратегической позиции* организации. В главе 2 рассмотрена позиция организации в ее “бизнес-среде”. Здесь же сказано о конкурентной позиции организации. Тема главы 3 — это собственные стратегические возможности организации, а именно ресурсы и компетенция. Также сказано о важном значении знаний. В главе 4 речь идет о целях организации. Мы ответим на вопрос о том, кому призвана служить организация, и обсудим корпоративное управление, отношения с заинтересованными сторонами, деловую этику и корпоративную культуру.

Тема части III — *стратегический выбор*. Глава 5 посвящена бизнес-стратегии (или конкурентной стратегии). Центральными вопросами являются основы конкурентного преимущества и лучшие способы конкуренции в быстро меняющемся мире. Корпоративная и международная стратегии рассмотрены в главе 6; вы узнаете, как корпоративный центр добавляет стоимость своим бизнес-единицам (или, напротив, уничтожает ее). В главе 7 мы углубимся в детали выбора стратегических направления и метода. В ней же приводятся критерии, с помощью которых оценивается возможность успеха или провала стратегии.

Часть IV — о переводе *стратегии в действие* (т.е. о *реализации* стратегии). Глава 8 посвящена организационной работе для достижения успеха и обзору новейшей литературы о связях между структурами и организационными процессами, а также о том, насколько важно создавать и сохранять внутренние и внешние отношения и связи. Так, связь между общей стратегией организации и ее стратегиями в четырех ключевых областях (персонал, информация, финансы и технологии) составила тему главы 9. В главе 10 рассмотрены подходы и методы управления переменами, а также важная связь с материалом главы 4.

Часть V состоит из главы 11, посвященной процессам стратегического развития. Материал этой главы взят из главы 2 предыдущих изданий книги. Такая перестановка позволит читателям лучше усвоить вопросы и концепции стратегии, прежде чем приступить к изучению процессов фактического создания стратегии в организации. Но как отдельную главу преподаватели и студенты могут использовать ее в любой момент учебного курса, когда сочтут нужным.

В работе над настоящим изданием нам помогало много людей. В первую очередь, это наши коллеги, встречаться с которыми мы имели удовольствие на ежегодных семинарах для преподавателей. Многим из вас мы благодарны за конструктивную критику и замечания в адрес нового издания, и мы надеемся, что вы удовлетворены полученным результатом! Мы также ценим помощь наших студентов и клиентов в Шеффилде, Стрэтклайде, Оксфорде и многих других заведениях, где мы преподаем: они — постоянный источник новых идей, они не позволяют нам успокаиваться, без их комментариев было бы невозможно написать книгу такого рода. Благодаря этой книге мы значительно расширили собственную работу и контакты, и сегодня у нас есть важные знакомые по всему миру. Мы особенно ценим коллег из Ирландии, Голландии, Дании, Швеции, Франции, Канады, Австралии, Новой Зеландии, Сингапура и США.

Мы хотим поблагодарить как людей, непосредственно содействовавших появлению данной книги тем, что предоставили ситуации для анализа, так и организации, которые не побоялись стать героями таких примеров. Растущая популярность учебника *Корпоративная стратегия* часто приносила практические проблемы описанным в ситуациях для анализа организациям, поскольку им приходилось отвечать на прямые запросы преподавателей и студентов. Мы надеемся, что читатели книги будут уважать желания компаний, описанных в ситуациях для анализа, и не станут напрямую запрашивать у них дополнительную информацию. Мы также должны поблагодарить многих коллег, которые помогли нам лучше понять отдельные аспекты предмета книги или смежные области. Стратегия представляет собой столь обширную тему, что такая помощь необходима для сохранения актуальности книги. Поэтому наша благодарность вам, Джулия Бэлоган, Джон Барбур, Грэм Бивер, Джордж Берт, Эндрю Кэмпбелл, Фредерик Фрери, Ройстон Гринвуд, Фил Джонсон, Эйден Мак-Квэйд, Майкл Мейер, Девид Питт-Уотсон, Рихард Шенберг и Джилл Шеперд. Особая благодарность всем тем, кто предоставил или помог подготовить примеры и ситуации для анализа, — наша признательность за вашу помощь также выражена в конце каждого соответствующего фрагмента текста. И еще спасибо Кристин Рейд и Скотту Мак-Гоуэну из Стрэтклайда за помощь в подготовке примечаний. В этом процессе также участвовала Мелани Шоулз; она к тому же исследовала новые научные источники и материал для примеров и ситуаций для анализа. Мы должны поблагодарить и тех, кто причастен к подготовке рукописи книги: Лорну Карло из Стрэтклайда и Дженни Шоулз из Шеффилда.

Джерри Джонсон
Кивен Шоулз
Ричард Уиттингтон
Ноябрь 2004 года

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересны любые ваши замечания в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится ли вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Отправляя письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также свой обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию новых книг.

Наши электронные адреса:

E-mail: `info@williamspublishing.com`
WWW: `http://www.williamspublishing.com`

Наши почтовые адреса:

из России: 115419, Москва, а/я 783
из Украины: 03150, Киев, а/я 152

Рекомендации по эффективному изучению “Корпоративной стратегии”

Во всех изданиях *Корпоративной стратегии* мы пытались удовлетворить растущие потребности в дополнительном материале, в то же самое время удерживая объем в разумных пределах, чтобы его мог охватить читатель. Эти потребности включают более глубокую разработку тем, больший охват определенных разделов или просто большее количество примеров и заданий для учащихся. Мы уже подготовили дополнительные материалы и публикации и усовершенствовали систему ссылок на другой материал из различных разделов данной книги. Ниже мы даем несколько рекомендаций о том, как извлечь максимальную пользу из этого обширного и разнообразного материала.

Как пользоваться книгой “Корпоративная стратегия”

Изучая книгу *Корпоративная стратегия* и смежный материал, рекомендуем студентам и менеджерам постоянно проверять следующие три вещи.

- Вы понимаете изложенные концепции
- Вы умеете применять эти концепции на практике; для менеджеров особенно важно применять концепции в своей работе
- Вы читаете не только нашу книгу

Структура книги

- В начале каждой главы приведены *учебные цели*, показывающие, каких результатов должны достичь учащиеся по окончании ее изучения. Изучив главу, проверьте, достигнуты ли все учебные цели.
- *Ключевые термины* выделяются в тексте.
- Каждая глава включает несколько *примеров*, которые, в свою очередь, включают вопросы, поэтому примеры служат “мини-ситуациями для анализа”. Читая примеры и отвечая на вопросы, вы проверите, понятна ли вам связь между теорией и практикой. Менеджерам рекомендуем всегда задавать себе еще один, дополнительный, вопрос: “Какие уроки я вынес из данного примера для себя и своей организации?” Это относится как к примерам, так и к ситуациям для анализа в конце глав. Лучшими вправе называться только те стратегические менеджеры, которые умеют перенести знания из одной ситуации в другую.
- *Резюме* поможет читателям повторить основные положения главы.
- В конце каждой главы приведена *рекомендованная литература*. Она позволяет глубже изучить заинтересовавшие вас темы.
- *Рабочие задания* организованы в два уровня сложности; за основными заданиями следуют комбинированные, которые усиливают связь между темами и главами. Преподаватели могут использовать рабочие задания как тестовые упражнения. В любом случае мы рекомендуем учащимся относиться к рабочим заданиям, как к экзаменационным тестам, как к средству проверки своего знания концепций и их практического применения. Менеджерам стоит выполнять рабочие задания

применительно к собственной организации и даже по возможности привлекать других членов своей команды.

- Каждая глава заканчивается *ситуацией для анализа*, которая помогает учащимся закрепить материал основных тем главы. Для этого также следует отвечать на вопросы в конце ситуации для анализа.
- Каждая из пяти частей книги завершается *комментариями*. В них выделены связи между темами разных глав, а также рассмотрена общая тема части более чем с одной точки зрения (через так называемые стратегические линзы, которые описаны в комментариях к части I).

Желающим рекомендуем регулярно посещать Web-сайт англоязычного варианта книги *Корпоративная стратегия* (*Exploring Corporate Strategy* — `www.booksites.net/ecs`), который постоянно обновляется и пополняется. Также рекомендуем приобрести видеокассеты на английском языке по книге *Корпоративная стратегия* (подробности приведены ниже).

Ресурсы для преподавания и самостоятельного изучения

Серия “Стратегическое управление” (*Exploring Strategic Management*)

В книгах этой серии от издательства *FT/Prentice Hall* глубже рассмотрены отдельные темы или разделы *Корпоративной стратегии*. Все книги написаны с участием Джерри Джонсона и Кивена Шоулза.

- V. Ambrosini with G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, 1998; ISBN: 0-13-570680-7
- T. Grundy with G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Strategic Financial Management*, 1998; ISBN: 0-13-570102-3
- J. Balogun, V. Hope-Hailey with G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Strategic Change*, 2nd edition, 2004; ISBN: 0-273-68327-6
- G. Johnson, K. Scholes (editors), *Exploring Public Sector Strategy*, FT/Prentice Hall, 2001; ISBN: 0-273-64687-7

Мы будем признательны читателям за любые отклики о нашей книге. Просим направлять их по следующим электронным адресам.

`Gerry@gsb.strath.ac.uk`
`KScholes@scholes.u-net.com`
`richard.whittington@said-business-school.oxford.ac.uk`

Благодарности

За разрешение воспроизвести в нашей книге материал, защищенный авторским правом, мы благодарны следующим людям и организациям.

Табл. I.i воспроизведена с разрешения *Harvard Business Review*. Адаптированный вариант таблицы взят из статьи K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, “Strategy as simple rules”, January 2001, © 2001 by the *Harvard Business School Publishing Corporation*, все права защищены. Ситуация для анализа из главы 2: табл. 2.3–2.5 и 2.9 взяты на сайте `www.brewersofeurope.org`, *The Brewers of Europe*; табл. 2.6 получена от *Coors Brewers, Ltd.* (Великобритания); табл. 2.8 взята из Euromonitor 2002. Рис. 2.4 адаптирован из George S. Yip, *Total Global Strategy II*, 2nd edition, © 2003, с разрешения *Pearson Education, Inc.*, Upper Saddle River, NJ. Рис. 2.7 адаптирован с разрешения *The Free Press*, подразделения *Simon & Schuster Adult Publishing Group*, из Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, © 1980, 1998 by *The Free Press*, все права защищены. Рис. 2.9 адаптирован с разрешения *The Free Press*, подразделения *Simon & Schuster Adult Publishing Group*, из Richard A. D’Aveni with Robert Gunther, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in a Highly Dynamic Environment*, © 1994, 1995 by Richard A. D’Aveni, все права защищены. Рис. 3.5 и 3.6 из примера 3.4 адаптированы из Andrew Shepherd, “Understanding and using value chain analysis”, в сборнике Veronique Ambrosini (ed.), *Exploring Corporate Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Pearson Education, Ltd., 1998. Рис. 3.4 и 3.7 адаптированы с разрешения *The Free Press*, подразделения *Simon & Schuster Adult Publishing Group*, из Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, © 1985, 1998 by Michael E. Porter, все права защищены. Табл. 3.5 взята из Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, © 1995 by *Oxford University Press, Inc.*; использовано с разрешения *Oxford University Press, Inc.* Ситуация для анализа из главы 4: рис. 4.12 и табл. 4.6 взяты из годовых отчетов публичной компании с ограниченной ответственностью *Manchester United Plc*. Рис. 4.2 адаптирован из David Pitt-Watson, Hermes. Рис. 4.3 адаптирован из A. Mendelow, *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems*, Plenum Publishers, Cambridge, MA, 1991. Рис. 6.7 адаптирован из J.R. Montanari, J.S. Bracker, *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 3 (1986), © *John Wiley & Sons, Ltd*. Рис. 6.8–6.10 взяты из G.D. Harrel, R.D. Kiefer, “Multinational market portfolio in global strategy development”, *International Marketing Review*, Vol. 10, No. 1, 1993; C. Phillips, I. Duole, R. Lowe, *International Marketing Strategy*, Routledge 1994, pp. 137–138. Рис. 6.11 адаптирован из M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate Level Strategy*, 1994, © *John Wiley & Sons, Inc.*; материал использован с разрешения *John Wiley & Sons, Inc*. Рис. 6.12 перепечатан с разрешения *Harvard Business School Press* из C.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA, 1989, pp. 109–111, © 1989 *Harvard Business School Publishing Corporation*, все права защищены. Рис. 7.1 адаптирован из H. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin, 1988; рис. 7.2 взят из H. Ansoff, *The New Corporate Strategy*, Wiley, 1988; оба рисунка напечатаны с разрешения *Ansoff Estate*. Рис. 7.6 напечатан с разрешения *Harvard Business Review*; адаптирован из T.A. Luehrman, “Strategy as a portfolio of real options”, September–October, 1998, © 2001 by the *Harvard Business School Publishing Corporation*, все права защищены. Табл. 8.3 адаптирована из Henry

Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, 1st edition, © 1979; напечатано с разрешения *Pearson Education, Inc.,* Upper Saddle River, NJ. Рис. 8.14 адаптирован и напечатан с разрешения *Harvard Business School Press* из C.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Corporation*, 2nd edition, Boston, MA, 1998, © 1998 by *Harvard Business School Publishing Corporation*, все права защищены. Ситуация для анализа из главы 9: рис. 9.9 взят из *NHS Direct in England*, 40-й отчет Комитета дипломированных бухгалтеров Палаты общин, 2002, защищенный государственным авторским правом материал воспроизведен с разрешения ревизора канцелярии Ее Величества и Королевского типографа для Шотландии; рис. 9.10–9.12 взяты из *NHS Direct Quarterly Stakeholder Report*, July 2003, защищенный государственным авторским правом материал NHS Direct воспроизведен с разрешения ревизора канцелярии Ее Величества и Королевского типографа для Шотландии; рис. 9.13 взят из *Developing NHS Direct* ("Развитие NHS Direct"), April 2003, защищенный государственным авторским правом материал Министерства здравоохранения воспроизведен с разрешения ревизора канцелярии Ее Величества и Королевского типографа для Шотландии. Рис. 9.3 взят из L. Gratton et al., *Strategic Human Resource Management*, 1999, с разрешения *Oxford University Press*. Табл. 9.1 адаптирована из P. Timmers, *Electronic Commerce*, 2000, © *John Wiley & Sons, Ltd*., воспроизведена с разрешения. Сокращенная версия табл. 9.4 взята из J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change*, 2nd edition, 2001, © *John Wiley & Sons, Ltd*., воспроизведена с разрешения. Табл. 9.5 и 9.6 адаптированы из J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change*, 2nd edition, 2001, © *John Wiley & Sons, Ltd*., воспроизведена с разрешения. Пример 10.2 адаптирован из главы G. Johnson, "Mapping and re-mapping organisational culture: a local government example" книги G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001. Табл. 10.1 адаптирована из J. Balogun, V. Hope Hailey, *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, 1999. Табл. 10.3 перепечатана с разрешения *Harvard Business Review*, адаптирована из C.M. Farkas, S. Wetlaufer, "The ways chief executives lead", May–June 1996, © 2001 by the *Harvard Business School Publishing Corporation*, все права защищены. Рис. 10.6 адаптирован из R.H. Lengel, R.L. Daft, "The selection of communication media as an executive skill" в *Academy of Management Executive: The Thinking Manager's Source*, Academy of Management, 1988. Рис. 11.4 взят из R. Grant, "Strategic planning in a turbulent environment", *Strategic Management Journal*, vol. 24, 2003, © *John Wiley & Sons, Ltd*., воспроизведено с разрешения.

Мы также благодарим компанию *AB Electrolux* (Швеция) за ситуацию для анализа из главы 1, адаптированную с корпоративного Web-сайта `www.electrolux.com`; исследователей Дж. Эппинка и С. де Вааля — за пример 2.7, взятый нами из их статьи "Global influences on the public sector" в сборнике Gerry Johnson, Kevan Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Pearson Education Limited; организацию *News International Newspapers* — за пример 4.4, взятый нами и исправленный из статьи Andrew Davidson, "The man with grounds for global success", опубликованной в *Sunday Times*, 14th September 2003; Северо-ирландское полицейское управление — за пример 4.8 из *The Northern Ireland Policing Plan 2003/04*; авиакомпанию *easyJet plc* — за пример 5.2 из *Annual Report 2002/03*; компанию *Berkshire Hathaway, Inc*. и Уоррена Баффета — за выдержки в примере 6.2 из *Annual Report 2002*; издательство *Sage Publications* (Лондон) — за выдержку в примере 8.2 из главы T. Mullern, "Integrating

the team-based structure in the business-process" книги Andrew Pettigrew, Evelyn Fenton (eds.), *The Innovating Organisation*, © *Sage Publications*, 2000; компанию *BBC* — за выдержку в примере 9.7 из *The Unlikely Heroes of the Digital Book* из службы электронных сообщений BBC News e-mail service, 25th March 2003; *McGraw Hill Companies* — за выдержку в примере 10.4 из "Turnaround at Cisco", опубликованной в *Business Week*, 24th November 2003; издание *Administrative Science Quarterly* — за выдержку в примере 11.4, адаптированную из статьи R. Henderson, K. Clark, "Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technology and the failure of established firms", vol. 35 (1990); *EIASM* — за выдержку в примере 11.5, адаптированную из статьи S. Maitlis, T. Lawrence, "Orchestral manoeuvres in the dark: discourse and politics in the failure to develop an artistic strategy", опубликованной в *Proceedings of the EIASM Workshop on Microstrategy and Strategising*, Brussels, 2001; *South African Breweries plc* — за выдержки из их "Отчета за 2003 год" и их Web-сайта `www.sabmiller.com`, а также Художественный совет Англии (Arts Council England) — за выдержки из их Web-сайта `www.artscouncil.org.uk`.

Мы признательны *Financial Times Limited* за разрешение перепечатать следующие материалы: пример 1.1, "Dell Computers aims to stretch its way of business", © *Financial Times*, 13 November 2003; ситуацию для анализа из главы 7, "Tesco plots to make even more dough", © *Financial Times*, 20 September 2003; пример 9.8, "Model seen as a case for treatment", © *Financial Times*, 4 December 2003.

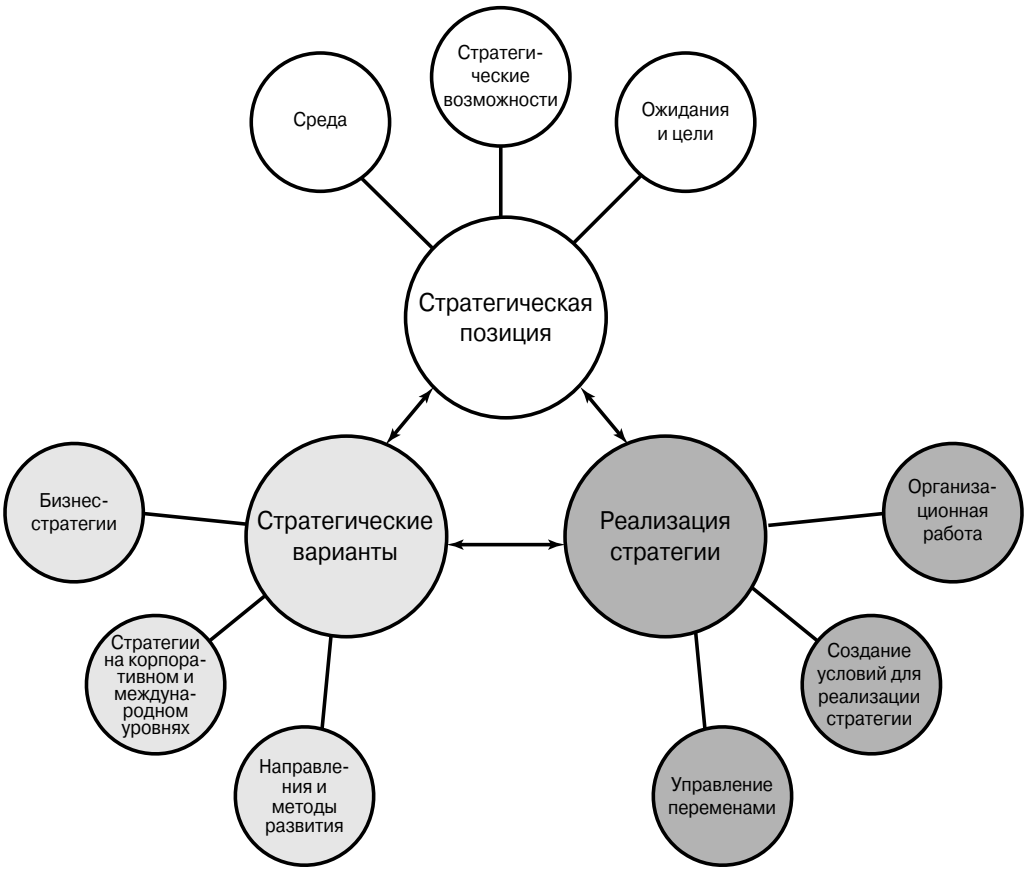
Нам не удалось выяснить держателей авторских прав некоторых материалов, поэтому мы будем благодарны нашим читателям за любую полезную информацию.

ЧАСТЬ I

Введение

Содержание части

- Основные понятия и термины, необходимые для понимания стратегии и стратегического управления.
- Структура книги. В частности, объясняется, что понимается под стратегической позицией, стратегическим выбором и реализацией стратегии; рассказывается, как эти элементы соотносятся один с другим и как они отличаются в разных организациях.
- Три стратегические линзы. Объясняется, как в организации возникает стратегия.


Среда
Стратеги-
ческие
возможности
Ожидания
и цели
Стратегическая
позиция
Бизнес-
стратегии
Стратегические
варианты
Реализация
стратегии
Организа-
ционная
работа
Стратегии
на корпора-
тивном и
междуна-
родном
уровнях
Направле-
ния и
методы
развития
Создание
условий для
реализации
стратегии
Управление
переменами

Введение к части

Данная часть книги представляет собой введение в стратегическое управление в организациях.

В главе 1 объясняется, почему важно изучать стратегическое управление и чем оно отличается от управления других видов. Изложены некоторые основные понятия и термины, используемые по всей книге. Также предложен подход к рассмотрению стратегического управления по таким элементам, как *стратегическая позиция* организации, *стратегические варианты* будущего развития и способы *реализации стратегии*. Показано, что различные аспекты стратегического управления приобретают особое значение в разных контекстах, например малый бизнес очень отличается от многонационального, государственные предприятия — от некоммерческих.

За главой 1 следуют комментарии. Так же будет завершаться каждая часть книги. В комментариях представлены другие взгляды на разработку стратегии. Эти взгляды как три стратегические линзы кратко изложены в главе 1 и детальнее — в комментариях к части I. Через первую линзу мы рассматриваем стратегию как результат сознательной разработки. Это традиционный, ортодоксальный взгляд, или *конструктивный подход к стратегии*. Топ-менеджеры (высшие руководители) готовят тщательно продуманные стратегии на основе предварительного интенсивного анализа всех исходных элементов, после чего планомерно воплощают эти стратегии в жизнь. Через вторую линзу мы рассматриваем стратегию в процессе ее поступательного развития на основе *опыта* (часто — опыта прошлых успехов). Наконец, третья линза показывает возникновение стратегии в результате *идей*, ведущих к инновациям и переменам. В этом случае стратегия развивается не столько в направлении сверху вниз и не на основе планов, сколько на основе разнообразия идей внутри и за пределами организации.

Стратегическое управление означает способность понять сложные вопросы, с которыми сталкивается организация, и создать условия для ее долгосрочного успеха. В главе 1 и в комментариях к части I изложены пути решения этих задач.

ГЛАВА 1

Введение в стратегию

Учебные цели главы

Изучив эту главу, читатели научатся следующему.

- Описывать характеристики стратегических решений и давать определения стратегии и стратегического управления.
- Объяснять, как стратегические приоритеты разнятся на уровнях корпорации, отдельной компании и операционном уровне; понимать, в чем заключается отличие стратегического управления от операционного.
- Понимать основную терминологию стратегии.
- Объяснять элементы модели стратегического управления, изложенной в данной книге, и понимать, как относительное значение каждого элемента меняется в разных контекстах и обстоятельствах.

В конце 2003 года Майкл Делл, основатель *Dell Computers*, объявил, что компания планирует активно заняться производством бытовой электроники. Со времени своего основания, приблизительно 20 годами раньше, *Dell Computers* занималась, прежде всего, продажами компьютерной техники корпоративным клиентам. Теперь же компания намеревалась увеличить свои продажи индивидуальным потребителям и за счет популярной бытовой электронной техники расширить товарный ассортимент, прежде включавший только персональные компьютеры (ПК) и лэптопы (портативные компьютеры, которые позднее стали называть ноутбуками). По мере того как все больше видов потребительской техники становились цифровыми — область, в которой у *Dell* имеется внушительный опыт, — возникали новые рыночные шансы. Правда, некоторые критики сомневались в способности компании совершить столь крупный стратегический скачок.

Всем организациям приходится заниматься разработкой стратегии: одним — из-за желания использовать новые рыночные шансы (пример — *Dell Computers*), другим — для того, чтобы преодолеть серьезные проблемы. В данной книге описано, почему организации меняют стратегическое направление, почему такие перемены важны и как руководство принимает столь ответственные решения; будут также рассмотрены концепции, которые помогут ответить на перечисленные вопросы. Настоящая глава служит введением в тему и ее разъяснением; в ней даны ответы на вопросы о том, что означают термины “стратегия” и “стратегическое управление”, почему они важны и что отличает их от других проблем, задач и решений организации. В процессе рассмотрения этих вопросов станет ясно, как тема книги рассмотрена в целом. Материал главы 1 проиллюстрирован на примере компании *Dell*; такой же подход — использование наглядных примеров — принят по всей книге.

Прежде чем продолжить изложение, сделаем еще одно важное замечание. Термин “корпоративная стратегия” использован в книге по двум главным причинам. Во-первых, потому что в ней рассмотрены стратегия и стратегические решения в организациях всех видов (малых и крупных, коммерческих и государственных), а слово “корпоративная” охватывает их все. Во-вторых, термин “корпоративная стратегия” в том смысле, в каком он использован в данной книге (о чем подробнее будет сказано в разделе 1.1.2), означает самый общий уровень стратегии в организации и поэтому охватывает все другие уровни стратегии. Хотя в тексте читатель встретит и другие термины, такие как “стратегическое управление”, “политика компании” и “стратегия организации”, все они описывают общую тему.

1.1. Что такое стратегия

Почему проблемы, возникшие у *Dell*, мы называем “стратегическими”? Какие вопросы в организациях относятся к стратегическим и чем они отличаются от операционных?

1.1.1. Характеристики стратегических решений

Перечислим характеристики, которые обычно ассоциируются со словами “стратегия” и “стратегические решения”.

- Стратегия обычно относится к *долгосрочному направлению* деятельности организации. Преобразование *Dell* из компании — производителя компьютерной техники, ориентированной на корпоративных клиентов, в поставщика бытовой электроники на массовый рынок должно было отнять довольно много времени. В 2003 году процесс начался, и в течение года компания стала продавать 20% своей компьютерной техники индивидуальным потребителям.
- Стратегические решения, как правило, касаются *диапазона деятельности организации*. Например, разве организация концентрируется (или должна концентрироваться) только на одной, а не на многих сферах деятельности? Вопрос о диапазоне относится к фундаментальным для стратегии, поскольку связан с тем, как руководители организации определяют границы ее деятельности. Это могут быть важные решения о товарном ассортименте или географических масштабах. Расширение диапазона деятельности было фундаментальным аспектом планов *Dell*.
- Обычно стратегические решения принимаются о том, как добиться некоторого *преимущества* перед конкурентами. Как считала *Dell*, многие ее соперники по рынку ориентировались на слишком высокую прибыль, и потому были уязвимы для стратегии низких цен и меньшей прибыли. Другие организации по-разному добиваются конкурентного преимущества, а оно, в свою очередь, означает разное. Например, в секторе общественных служб стратегическое преимущество иногда заключается в том, чтобы предоставлять более качественные услуги, чем другие поставщики, и за это получать от правительства поддержку и финансирование.
- Стратегию можно рассматривать и как поиск стратегического соответствия[1] организации условиям *бизнес-среды*. Для этого в будущем организации может потребоваться *крупная реструктуризация ресурсов*. Например, решения о распространении деятельности компании на новые географические регионы означают необходимость привлекать новых потребителей и поддерживать их лояльность. Важно добиваться правильного *позиционирования* организации, например, по степени соответствия товаров и услуг четко выявленным рыночным потребностям. Здесь возможны различные формы организации. Либо это малая фирма, занявшая узкую рыночную нишу, либо многонациональная корпорация, скупающая уже действующие фирмы, нашедшие и занявшие успешные рыночные позиции.

[1] В 1980-х годах на большую часть теории и практики стратегического управления оказали влияние работы экономистов промышленных организаций. Одной из самых влиятельных была книга Майкла Портера “Конкурентная стратегия” (Michael Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, впервые опубликована в 1980 году). По сути, в книге изложены способы анализа конкурентной природы отраслей, позволяющие менеджерам определить, какие отрасли привлекательны больше, а какие — меньше, и выбрать стратегии, более всего подходящие для организации с учетом особенностей отрасли. Данный подход, в котором признаются доминирующее влияние внутренних сил отрасли и необходимость формирования стратегий с учетом этих сил, получил название “подгонка стратегии”.

В случае *Dell* одна из ключевых задач — создание сильных потребительских марок, что необходимо для успеха в отрасли бытовой электроники.

- Однако стратегию можно рассматривать и как создание рыночных шансов за счет имеющихся у организации *ресурсов и компетенции*.[2] Это называется ресурсным взглядом на стратегию, т.е. использованием стратегических возможностей организации, обусловленных ресурсами и компетенцией, для получения конкурентного преимущества и (или) новых рыночных шансов. Крупная многонациональная корпорация, например, стратегически сосредоточивается на своих сильных марках. Малая компания может попытаться изменить "правила игры" на своем рынке для соответствия своим возможностям; в частности, именно таким образом многие Интернет-компании (известные как "дот-комы") вступали в уже давно сформировавшиеся секторы рынка. Амбиции *Dell* в отрасли бытовой электроники базировались на вере в то, что имеющиеся у компании знания цифровых технологий можно распространить на широкий диапазон новых товаров и рынков.
- Стратегия организации зависит не только от внешних сил и ее стратегических возможностей, но также от *ценностей и ожиданий* людей, имеющих *власть* внутри и за пределами организации. То, как действует организация (распространяет свое влияние или укрепляет завоеванные позиции) или какие ограничения она для себя определила, может многое сказать о ценностях и жизненной позиции людей, облеченных властью и влияющих на выбор стратегии. Безусловно, Майкл Делл, основатель, председатель правления и генеральный исполнительный директор *Dell*, имел собственное в*и*дение будущего компании. Но у нее были связи со многими другими могущественными заинтересованными сторонами, на которых влияла ее стратегия и которые, в свою очередь, оказывали обратное влияние на стратегию компании. Прежде всего, это инвесторы, т.е. акционеры и банки. Даже компания стоимостью 40 млрд. долл. (приблизительно 35 млрд. евро), включенная в список *Fortune 500*, допускает финансовые ошибки. Несомненно, 44 тыс. служащих *Dell* тоже заинтересованы в ее успехе, как и те населенные пункты, которые благодаря этой компании успешно решают свои проблемы с трудоустройством. Не последнее слово принадлежит поставщикам комплектующих для продукции *Dell*. В зависимости от могущества каждой заинтересованной стороны ее взгляды и ценности в большей или меньшей мере влияют на разработку стратегии организации.

Если требуется дать *определение* стратегии, то самое общее звучит так: "долгосрочное направление деятельности организации". Тем не менее приведенные выше характеристики позволяют сформулировать более развернутое определение.

Стратегия — это *направление* и *диапазон* деятельности организации на *длительный период времени*, позволяющие ей достичь *преимуществ* в меняющейся *среде* за счет конфигурации *ресурсов* и *компетенции* с целью оправдать ожидания *заинтересованных сторон*.

---

[2] Концепция ресурсного взгляда на стратегию, пожалуй, лучше всего разъясняется в книге Г. Хэмела и К.К. Прахалада "Борьба за будущее" (G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994).

Стратегия — это *направление* и *диапазон* деятельности организации на *длительный период времени*, позволяющие ей достичь *преимуществ* в меняющейся *среде* за счет конфигурации *ресурсов* и *компетенции* с целью оправдать ожидания *заинтересованных сторон*

ПРИМЕР 1.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Компания *Dell Computers* ищет новое применение своей бизнес-модели

Управление стратегией требует учета широкого круга факторов, к тому же меняющихся со временем.

В ноябрьском 2003 года интервью газете *Financial Times* Кевин Роллинс, генеральный исполнительный директор *Dell Computers*, рассказал, как он, рискуя собственной карьерой, руководил крупными стратегическими переменами в своей организации.

Эта американская компания, хорошо известная своими продажами персональных компьютеров, планирует развернуть деятельность в области бытовой электроники. Если все пойдет по плану, Майкл Делл надеется в конце концов стать Генри Фордом информационной эры.

Трудно поверить в такое желание создателя настольных персональных компьютеров, более 20 лет назад основавшего свою компанию в студенческом общежитии Техасского университета. Но организации под названием *Dell, Inc.* амбиций не занимать. У нее есть простая бизнес-идея, оказавшаяся высоко адаптируемой, и порой пугающая настойчивость в реализации своих планов. Потребительская электроника подвергнет жесткой проверке способ ведения бизнеса компанией *Dell*. До недавнего времени фирма продавала свою продукцию преимущественно корпоративным клиентам: только одна пятая часть продаж приходилась на индивидуальных потребителей в США и намного меньше — в других регионах мира.

Простая, но эффективная идея *Dell* заключалась в продаже стандартных электронных товаров непосредственно индивидуальным потребителям, обычно через Интернет. Благодаря такому подходу отпадает необходимость в научно-исследовательской и опытно-конструкторской работе (НИОКР), а также появляется возможность обходиться без розничных торговцев и других посредников. Вооруженная информацией, получаемой в процессе принятия заказов непосредственно от индивидуальных потребителей, *Dell* приобрела еще два веских преимущества. Первое — производство товаров по мере поступления заказов, что снижает складские расходы. Второе — высокоэффективная маркетинговая машина, адаптирующаяся к изменениям в реальном времени по мере поступления заказов.

Опираясь на свое преимущество в виде меньших затрат, *Dell* намерена снизить планку прибыли на новом для себя рынке, т.е. уменьшить прибыль, к которой привыкли уже давно обосновавшиеся здесь конкуренты. “Наша цель — снизить прибыль у всех игроков рынка, но в то же время урвать себе самый большой кусок”, — говорит Кевин Роллинс. Компании — производители бытовой электроники, валовая прибыль которых превышает 30%, — вот первая цель для беспощадной фирмы *Dell*. “У нас валовая прибыль находится в пределах 18–19%; нам не нужны 40%”, — добавляет Роллинс.

Президент *Dell*, прежде бывший партнером в фирме *Bain* (консультационные услуги по управлению), применяет на своем новом рабочем месте трезвый анализ и профессиональный жаргон консультанта по корпоративным стратегиям. Вот суть его безжалостного подхода: найти в качестве объекта для грабежа рынки, на которых действующие участники получают макси-

мальную прибыль; затем определить среди этих рынков наиболее подобные тем, на которых *Dell* уже развернула свою деятельность (это необходимо, чтобы уменьшить риск попадания в незнакомые места); наконец, использовать свою “ключевую компетенцию” для завоевания новых территорий. Но как хрестоматийный пример применения проверенной и повторяемой формулы *Dell* удостоилась и резкой критики. Она использовала свою формулу, чтобы перейти от продажи ПК предприятиям к продаже индивидуальным потребителям. Но затем вновь стала проявлять повышенное внимание к корпоративным клиентам, начав продавать им серверы и накопительные устройства. И вот новое изменение курса: предложить индивидуальным покупателям бытовую электронику. Компания начала с товаров, близких к ПК, таких как цифровые музыкальные MP3-плейеры и плоские 17-дюймовые телевизоры, весьма смахивающие на компьютерные мониторы. Но, как утверждают конкуренты *Dell*, успех в бизнесе ПК и на рынке США замаскировал тот факт, что компании оказалось трудно прорваться на рынки других товаров и в новые географические регионы. “Успех *Dell* невозможно перенести в будущее”, — утверждает Джефф Кларк, руководитель глобальных операций в компании *Hewlett-Packard*.

По словам Стива Милуновича, ответственного за технологические стратегии в *Merrill Lynch*, не все рынки столь же восприимчивы ко всем аспектам подхода *Dell*, как отрасль персональных компьютеров. В то же время он признает, что компания поступила мудро, атаковав только те области, в которых она все еще имеет явные экономические и операционные преимущества.

Но большинство конкурентов компании согласны с тем, что в бытовой электронике переход от аналоговой технологии к цифровой выгоден *Dell*. Например, компания уже стала крупнейшим покупателем жидкокристаллических дисплеев и компьютерных жестких дисков; ее позиция становится все прочнее по мере того, как названные компоненты играют все большую роль в производстве телевизоров и других бытовых электронных устройств.

“Объединив мониторы и телевизоры с жидкокристаллическим экраном в единое устройство, мы нанесем сильный удар по основным игрокам рынка потребительской электроники”, — говорит Майк Джордж, главный менеджер по маркетингу. Еще важнее, что *Dell* также выигрывает от стандартизации, благодаря которой снижается стоимость компонентов и устраняются прежние преимущества компаний, делающих инвестиции в собственные технологии. Чем больше функций некоторого товара интегрируется в стандартных компонентах, таких как микропроцессоры и жесткие диски, тем меньше различий между очередными новыми версиями этого товара.

Контраст с другими организациями — разительный. Например, руководитель *Sony* Нобуюки Идеи в интервью *Financial Times* сказал, что эта японская компания делает все больший акцент на собственных патентованных компонентах, стараясь таким образом выделить свои товары на фоне товаров конкурентов. В последнее время 70% инвестиций *Sony* приходилось на кремниевые микросхемы. Хотя распространение цифровой потребительской техники означает усиление позиций *Dell*, существуют по меньшей мере три рыночных фактора, испытывающих бизнес-модель компании на прочность. Первый — это зависимость в ближайшее время от производства других компаний, что мешает *Dell* снижать затраты. Второй фактор — потребительская электроника выпускается массово, т.е. она не имеет индивидуальной конфигурации для нужд отдельных покупателей; Кларк признает, что из-за этой особенности рынка потребительских товаров теряется главное преимущество *Dell* — изготовление товаров по заказам отдельных потребителей.

Третий фактор — сотрудничество со сторонними производителями вынуждает компанию создавать и содержать довольно значительные складские запасы, намного большие по сравнению с запасами для производства персональных компьютеров, как говорит Чарли Ким, консультант из фирмы *Bain*. Правда, руководство *Dell* прогнозирует, что как только объемы производства потребительской электроники станут достаточными, компания, вероятно, начнет изготавливать необходимые компоненты самостоятельно.

Кроме того, если преимущества по стоимости менее доступны в производстве и снабжении, то реальные рыночные шансы в сфере потребительской электроники открываются перед *Dell* в маркетинге и сбыте, как утверждает Милунович. "Распространение принесет нам большие деньги", — говорит он с оптимизмом.

Действительно ли *Dell* удастся выиграть за счет своей системы прямых продаж — второй большой вопрос. Для распространения потребительских товаров лучше всего подходят розничные магазины, потому что они образуют легко доступный массовый рынок и позволяют покупателям не только увидеть товар, но и "пощупать" его, как говорит Кларк. А критики нового курса *Dell* добавляют, что это особенно важно для таких товаров, как телевизоры, поскольку потребитель, прежде чем заплатить деньги, хочет лично убедиться в высоком качестве изображения, и для мелкой бытовой электроники, которую покупатели желают "взвесить на руке".

Руководители компании парируют эти выпады тем, что в свое время подобные же сомнения высказывались по поводу попыток продавать персональные компьютеры через Интернет и что первые продажи персональных цифровых ассистентов (ПЦА) подтвердили готовность потребителей, знакомых с качеством и стилем ПК от *Dell*, покупать через Интернет также другие товары этой компании. Третье испытание: удастся ли адаптировать марку *Dell* и маркетинговый подход фирмы к условиям нового рынка? Хотя высокая узнаваемость марки, конечно, — плюс, одной ее недостаточно. "Да, все знают высокую репутацию *Dell*, но как производителя ПК", — говорит Ким из *Bain*.

Для компании, все еще сильно зависимой от продаж корпоративным клиентам, завоевание потребительского рынка — очень сложная задача. "Нас, правда, смущает то обстоятельство, — признается Джордж, — что практически не существует компаний, добившихся успеха одновременно с марками потребительскими и промышленного назначения". И тут же добавляет, что основные характеристики марки *Dell* — высокий уровень потребительной стоимости, качества и послепродажного обслуживания — сохранятся на обоих рынках.

Преодолев названные препятствия, *Dell* расширит свою маркетинговую модель до невиданных прежде масштабов.

Источник. Richard Waters, *Financial Times*, 13 November 2003, p. 16. Напечатано с разрешения.

Вопросы

1. Почему проблемы, возникшие у компании *Dell Computers*, названы стратегическими? Для ответа используйте табл. 1.1.
2. Приведите примеры проблем, соответствующих каждому элементу модели на рис. 1.1.

В табл. 1.1 представлены характеристики стратегических решений, а также некоторые последствия таких решений.

- Стратегические решения, как правило, *сложны по своей природе*. Эта сложность выступает определяющей характеристикой стратегии и стратегических решений, особенно в организациях большого географического масштаба, таких как многонациональные фирмы, или с широким спектром товаров и услуг. Например, сложность решений, которые приходилось принимать компании *Dell*, обусловлена сразу несколькими факторами, такими как техническая природа ее продукции, высокоподвижные рынки и потребность координировать свою деятельность в больших географических масштабах.
- Также иногда необходимо принимать стратегические решения в ситуациях *неопределенности* относительно будущего. Например, в случае *Dell* никто в действительности не может достаточно четко спрогнозировать направление развития цифровых технологий, поскольку перемены происходят чрезвычайно быстро.

- Стратегические решения обычно *влияют на операционные решения*, например повышение внимания к бытовой электронике даст старт целой серии новой операционной деятельности, такой как поиск новых поставщиков и создание новых сильных марок. Связь между общей стратегией и операционными аспектами организации важна и по двум другим причинам. Во-первых, если операционные аспекты организации не согласованы со стратегией, то независимо от того, насколько тщательно разработана стратегия, она не будет успешной. Во-вторых, подлинного стратегического преимущества можно добиться именно на операционном уровне. В самом деле, компетенция в конкретных операционных аспектах поможет определить самые разумные стратегические идеи. Например, компетенция *Dell* в продажах через Интернет легла в основу успеха компании.
- Стратегические решения требуют *интегрированного подхода* к управлению организацией. Менеджерам, чтобы решать стратегические проблемы и приходить к согласию с другими менеджерами, которые почти без исключений имеют другие интересы и, возможно, другие приоритеты, приходится пересекать функциональные и операционные границы. Для успешного освоения потребительских рынков компании *Dell* потребовалась комбинация качественных товаров и качественного же маркетинга. Неудача в чем-то одном означала бы общую неудачу.
- Менеджерам, возможно, также придется поддерживать *отношения* с субъектами рынка за пределами организации, например с поставщиками, распространителями и потребителями. В случае *Dell* основой успеха стало управление переменами в системе снабжения.
- Стратегические решения обычно влекут за собой такие *перемены* в организациях, которые сложно воплотить из-за сложившейся корпоративной культуры и особенностей персонала. Культурные проблемы обостряются в случае слияний, когда приходится сближаться (или, по крайней мере, учиться терпеть друг друга) носителям двух совершенно разных культур. Практика показывает, что это не всегда получается — большой процент корпоративных слияний не принес ожидаемых положительных результатов (см. главу 7).

Таблица 1.1. Стратегические решения

О чем принимаются стратегические решения
• О **долгосрочном** направлении деятельности организации
• О **диапазоне** деятельности организации
• О получении **преимущества** перед конкурентами
• О реакции на перемены в **деловой среде**
• Об использовании ресурсов и компетенции (**стратегические возможности** организации)
• О **ценностях и ожиданиях** заинтересованных сторон
Особенности стратегических решений
• Они **сложны** по своей природе
• Их принимают в ситуациях **неопределенности**
• От них зависят **операционные** решения
• Они требуют **интегрированного** подхода (как внутри организации, так и за ее пределами)
• За ними следуют значительные **перемены**

1.1.2. Уровни стратегии

В организации существуют различные уровни стратегии. Рассмотрев для примера компанию *Dell*, мы обнаружим, по меньшей мере, три разных уровня стратегии. Первый, **корпоративная стратегия**, относится ко всей организации; ее реализация увеличит стоимость различных частей (бизнес-единиц) организации. Здесь рассматриваются вопросы географического охвата, разнообразия товаров (услуг) или бизнес-единиц и схемы распределения ресурсов между различными частями организации. Для *Dell* выход на рынок бытовой электроники был важным корпоративным решением, поскольку это должно было повлиять на всю компанию. В общем, корпоративная стратегия должна соответствовать ожиданиям собственников (акционеров) и фондового рынка. Ее можно сформулировать как открытое или косвенное оглашение "миссии" корпорации — миссии, отражающей такие ожидания. Четкая формулировка корпоративной стратегии важна, поскольку она служит *основой* других стратегических решений.

Корпоративная стратегия относится ко всей организации и ее общим целям. Ее реализация увеличивает стоимость различных частей (бизнес-единиц) организации

Второй уровень — это **бизнес-стратегия**, которой определяются направления успешной конкуренции на отдельных рынках или способы предоставления лучших услуг в секторе общественных служб. Оговаривается, какие товары или услуги продавать, на каких рынках и как получить преимущество перед конкурентами для достижения целей организации (это могут быть показатели долгосрочной рентабельности или роста рыночной доли). Тогда как корпоративная стратегия касается решений об организации в целом, решения бизнес-стратегии должны быть привязаны к стратегической бизнес-единице. **Стратегическая бизнес-единица (СБЕ)**[3] — это часть организации, для товаров или услуг которой существует отдельный внешний рынок, отличный от рынков других СБЕ. Компания *Dell* определила свои СБЕ по географическому принципу, поэтому осуществляла свою деятельность в трех регионах — две Америки, Европа/Ближний Восток/Африка и Азиатско-Тихоокеанский регион. На них, в первую очередь, была направлена бизнес-стратегия. Но таким образом СБЕ были определены только тогда, когда все клиенты в каждом регионе имели очень близкие потребности. С появлением новой стратегии изменится диапазон товаров и видов потребителей (к корпоративным добавятся индивидуальные), что вынудит *Dell* пересмотреть свою структуру, ныне состоящую из трех названных выше стратегических бизнес-единиц.

[3] Термин "стратегическая бизнес-единица" (СБЕ) впервые появился при разработке корпоративного стратегического планирования компании *General Electric* в США в начале 1970-х годов. Один из первых обзоров использования этого термина сделан в статье У.К. Холла "СБЕ: новая «горячая» тема в управлении диверсификацией" ("SBUs: hot, new topic in the management of diversification", *Business Horizons*, vol. 21, no. 1 (1978), pp. 17–25).

Бизнес-стратегия определяет направления успешной конкуренции на отдельных рынках

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) — это часть организации, для товаров или услуг которой существует отдельный внешний рынок, отличный от рынков других СБЕ

Очевидно, должна быть связь между стратегиями на уровне СБЕ и корпоративными стратегиями; последние как поддерживают первые, так и ограничивают их. В случае *Dell*, например, ассортимент продукции и продажи через Интернет жестко регламентировались централизованно, однако маркетинг и послепродажное обслуживание потребителей находились в компетенции регионального руководства. В государственных организациях стратегической бизнес-единице соответствует часть организации или службы, для которой существует отдельная группа клиентов. Важно помнить, что СБЕ — это подразделение организации, выделенное для разработки стратегии. Она может быть — или не быть — и *структурной* частью организации, например отделом или подразделением. На практике СБЕ очень часто включает несколько формальных структурных частей, поэтому для них требуется координация единой бизнес-стратегии.

Третий уровень стратегии — операционный. **Операционные стратегии** определяют фактические пути реализации корпоративных и бизнес-стратегий составными частями организации на основе имеющихся ресурсов, процессов и персонала. Например, шесть производственных центров *Dell*, разбросанных по всему миру, работают в поддержку бизнеса в трех регионах, выполняя заказы вовремя и с должным уровнем качества. Очень часто успех бизнес-стратегии в большой степени зависит от принимаемых решений или деятельности на операционном уровне. Поэтому большое значение имеет интеграция операционных решений и операционной стратегии.

Операционные стратегии определяют фактические пути реализации корпоративных и бизнес-стратегий составными частями организации на основе имеющихся ресурсов, процессов и персонала

1.1.3. Терминология стратегии

Хотя определение стратегии мы дали еще в конце раздела 1.1.1, на практике встречается много других определений от разных авторов. Богата и терминология материалов о стратегии, поэтому сейчас стоит уделить немного времени разъяснению существующих терминов. В табл. 1.2 и в примере 1.2 приведены те из них, с которыми читатели столкнутся в данной, а также в других книгах о стратегии и в ежедневной бизнес-практике. В табл. 1.2 мы объясняем термины в связи с личной стратегией, которую некоторые из читателей, возможно, когда-то реализовали сами; это программа личного физического развития. В примере 1.2 демонстрируется использование терминологии в практике организации, а именно — авиакомпании *British Airways*.

Таблица 1.2. Терминология стратегии

Термин	*Определение*	*Пример из личной жизни*
Миссия	Доминирующая цель, согласованная с ценностями и ожиданиями заинтересованных сторон	Быть здоровым и иметь хорошую физическую форму
Видение или стратегическое намерение	Желаемое будущее состояние: стремление организации	Пробежать Лондонский марафон
Цель	Общая формулировка цели	Сбросить вес и укрепить мышцы
Задание	Выраженная в цифрах (если возможно) или более точная формулировка цели	Сбросить 5 кг веса к 1 сентября и пробежать марафон в следующем году
Стратегические возможности	Ресурсы, деятельность и процессы. Некоторые из них уникальны и обеспечивают “конкурентное преимущество”	Фитнес-центр расположен недалеко; уже найдена удачная диета
Стратегии	Долгосрочное направление деятельности	Регулярные тренировки, участие в местных марафонах, придерживаться выбранной диеты
Бизнес-модель	“Перемещение” товара, услуги и информации между участвующими сторонами	Присоединиться к сообществу единомышленников (другими словами, вступить в клуб любителей бега)
Контроль	Отслеживать этапы реализации, чтобы: • оценивать эффективность стратегий и действий; • при необходимости корректировать стратегии и (или) действия	Следить за своим весом, замерять километраж и время беговых тренировок: если прогресс удовлетворительный, ничего не предпринимать; в противном случае рассмотреть другие стратегии и действия

ПРИМЕР 1.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Компания *British Airways* и терминология стратегии

Web-сайты компаний, годовые отчеты и заявления для общественности содержат многие термины, которые использованы в данной книге.

British Airways — ведущая мировая авиакомпания. Будучи приватизированной в 1987 году, она на протяжении 1990-х годов демонстрировала значительные рост и рентабельность. Однако после 2000-го года положение компании ухудшилось из-за конкурентов, предоставляющих авиапассажирам услуги “без излишеств”, британского правительства, не подписавшего с США соглашений “Об открытом небе”, и террористических атак 11 сентября 2001 года, которые привели к резкому падению спроса на пассажирские авиаперелеты.

На своем Web-сайте *British Airways* объяснила, какие новые стратегии она разработала, чтобы решить возникшие проблемы.

Видение

“Путь *British Airways*” — сервисная программа для людей, которым небезразлично, как они летают.

Цели/задания

В “Пути *British Airways*” очерчены пять доминирующих целей и даны соответствующие количественные ориентиры (в скобках).

1. Повысить операционную рентабельность, а именно — добиться целевой цифры 10%.
2. Получить поддержку со стороны потребителей (количество потребителей, рекомендующих своим знакомым компанию *British Airways*).
3. Обеспечить надежность и безопасность (количество потребителей, которые считают компанию *British Airways* безопасной).
4. Приобрести статус уважаемой компании (количество заинтересованных представителей общественности, которые относятся к *British Airways* с уважением).
5. Мотивировать собственных служащих (количество служащих, заинтересованных помогать компании добиваться ее целей).

Ценности

Программа “Путь *British Airways*” основана на пяти ключевых ценностях.
Понимание ... Концентрация ... Экономичность ... Поддержка ... Надежность.

Стратегии

В программе “Путь *British Airways*” стратегии сформулированы четко и ясно.

- Стать лучшей в Великобритании авиакомпанией.
- Понимать потребителей лучше, чем конкуренты.
- Еще больше укрепить бренд, который люди уже знают и которому доверяют.
- Снизить стоимость своих услуг до конкурентного уровня.
- Работать вместе, как одна команда.

Конкурентные преимущества

British Airways также указывает свои конкурентные преимущества.

- Она представляет собой авиакомпанию, предлагающую полный комплекс услуг. Имеет сильную и хорошо узнаваемую марку, ассоциирующуюся в сознании потребителей с высокими стандартами сервиса, комфорта и безопасности.
- Компания предлагает хорошо известные и узнаваемые услуги, направленные на отдельные сегменты потребителей (например, Club World (“Всемирный клуб”), созданный для пассажиров бизнес-класса, часто летающих на дальние расстояния).
- Компания является членом *One World Alliance* (Союза “Единый мир”), предоставляющего потребителям намного более разнообразные услуги, чем могла бы предоставить *British Airways* в одиночку.
- Компания занимает удобные позиции в расписании внутренних и международных рейсов в лондонском аэропорту “Хитроу”.
- Компания имеет современные, многоцелевые, экономичные самолеты.

- Будучи зарегистрированной на фондовой бирже, компания *British Airways* должна соответствовать ожиданиям акционеров; она добивается рентабельности за счет комбинирования качественных услуг и операционной эффективности.

Стратегические инициативы

В 2002 году был разработан план “Будущие масштабы и форма” для уменьшения ежегодных расходов на 650 млн. фунтов стерлингов при сохранении и даже укреплении существующих высоких стандартов обслуживания потребителей, которыми славится *British Airways*.

- Стратегия развития парка самолетов и сервисной сети. Уменьшить нерентабельным клиентам — пассажирам ближних рейсов и “стыковочным” пассажирам, летающим не по делам бизнеса — доступ к услугам компании, одновременно укрепляя ее позиции на рентабельных рынках, в первую очередь на рынке бизнес-полетов из-за рубежа в Великобританию и обратно.
- Улучшение товаров и услуг компании с целью повышения привлекательности *British Airways* для ключевых британских бизнес-клиентов. Речь идет в том числе об услуге “спальное место”, включенной в пакет Club World, а также о новом высокоэкономичном продукте — “World Traveller Plus”.
- Сокращение численности персонала. Программа уменьшения количества служащих на 13 тыс. человек (на 23%).
- Улучшение управления поступлениями от реализации товаров и услуг. Удельная выручка на одно посадочное место выросла благодаря лучшему управлению наличными материальными ресурсами в комбинации с более продуманной ценовой политикой.
- Предоставление клиентам широких возможностей для выбора необходимых им товаров и услуг *British Airways*. Инициатива на основе информационных технологий, разработанная для преобразования системы предоставления услуг потребителям.
- Аэропорт “Гэтвик”. Постепенно отказываться от работы в нем как в узловом аэропорту и заполнять ниши ближних перелетов. Уменьшить количество дальних рейсов и развернуть более фокусированную сеть ближних рейсов.
- Система самообслуживания для сотрудников компании. Инициатива на основе информационных технологий. Обеспечит всем служащим доступ к личным файлам и учебным материалам, ускорит обработку заявлений на изменение рабочего графика. В результате — снижение административных накладных расходов.

Подготовил Нейл Кларк, аспирантура бизнеса Стрэтклайдского университета

Источник. Адаптировано из BA Factbook 2003 и BA Social and Environmental Report 2003/2004 (оба источника взяты на Web-сайте `www.ba.com`).

Вопрос

Зайдите на Web-сайты других компаний (включая конкурентов *British Airways*) и посмотрите, как они используют стратегическую терминологию. Какие выводы следуют из сходства и различий в терминологии?

Не все эти термины всегда используются в организациях или в книгах о стратегии. Даже в настоящем труде редко встретишь слово “цель”. Также благодаря многочисленным примерам, включенным в данную книгу, читатель убедится, что использование терминологии в разных организациях не согласовано. Об этом следует помнить менеджерам и студентам, занятым стратегиями. Мало того, не всегда точно сформу-

лированы миссия, цели, задания, стратегии и т.д. В одних организациях это делают строго и обязательно, в других же миссия или стратегия лишь подразумевается, и о ней можно догадаться только по деятельности организации. Тем не менее широко употребляются следующие термины.

- *Миссия* — это общее выражение основной цели организации, которая в идеальном случае согласуется с ценностями и ожиданиями основных заинтересованных сторон и касается диапазона и пределов деятельности организации. Иногда под миссией подразумевают ответ на простой и прямо поставленный вопрос: *"В каком мы бизнесе?"*
- *Видение* или *стратегическое намерение* — это желаемое будущее состояние организации. Это общая идея, вокруг которой стратег (возможно, высший руководитель) пытается сосредоточить внимание и энергию членов своей организации.
- Если используется слово *цель*, оно обычно означает общую цель, согласованную с миссией. По своей природе она может быть выражена качественно, а не количественно.
- С другой стороны, *задание* представляет собой скорее количественное понятие или, по меньшей мере, более точно сформулированную цель. В настоящей книге слово "задание" используется независимо от его качественного или количественного характера.
- *Стратегические возможности* относятся к *ресурсам и компетенции*, которые может использовать организация, чтобы предлагать своим клиентам потребительную стоимость. Благодаря своим *уникальным ресурсам* и *ключевой компетенции* организация добивается стратегического преимущества и выделяется на фоне конкурентов.
- Понятию *стратегия* мы уже дали определение. Это долгосрочное направление деятельности организации. Формулируя стратегию, говорят о направлении деятельности организации и о тех действиях, которые необходимо предпринять для выполнения заданий. Например, это могут быть выход на рынок, выпуск новых товаров или услуг, использование новых способов работы.
- *Бизнес-модель* описывает структуру потоков товаров, услуг и информации, а также роли участвующих сторон. Например, традиционной моделью для продукции фабричного производства выступает линейное движение товара от производителей компонентов к производителям конечной продукции, затем — к распространителям, далее — к розничным торговцам и конечным потребителям. Но информация может перетекать напрямую от производителей товара к конечным потребителям (реклама и рыночные исследования).
- *Стратегический контроль* включает мониторинг выполнения запланированных заданий и корректирующие действия (или пересмотр заданий).

В дальнейшем мы будем вводить и объяснять многие новые термины. Только что описанные — основа для начала изложения.

1.2. Стратегическое управление

Так что же такое *стратегическое управление*? Недостаточно сказать, что это управление процессом принятия стратегических решений. Такое определение не охватывает ряд пунктов, важных как для управления организацией, так и для области исследований, которой посвящена настоящая книга. Стратегическое управление по своей природе отличается от других аспектов управления. Операционному менеджеру чаще всего приходится решать проблемы операционного контроля, такие как рентабельное производство товаров, управление службой сбыта, контроль за финансовой деятельностью и разработка некоторой новой системы, которая повысит уровень обслуживания потребителей. Все это очень важные задачи, но они, по сути, означают эффективное управление уже имеющимися ресурсами, часто в ограниченной части организации и в контексте существующей стратегии. Операционный контроль — это то, чем менеджеры заняты большую часть рабочего времени. Он имеет первостепенное значение для успеха стратегии, но это не то же самое, что стратегическое управление.

Сфера стратегического управления всегда шире, чем сфера операционного. Стратегическое управление относится к сложностям, возникающим в неоднозначных или нестандартных ситуациях, причем в масштабе всей организации, а не в связи с отдельными операциями. Менеджерам, привыкшим ежедневно управлять подконтрольными им ресурсами, переключиться на стратегическое управление весьма непросто. В первую очередь, из-за того, что менеджеров долгие годы учили решать операционные задачи и нести операционную ответственность. В частности, бухгалтеры по привычке рассматривают любые проблемы в финансовом ключе, менеджеры информационных технологий — в контексте информационных технологий, менеджеры по маркетингу — с маркетинговой точки зрения, и т.д. Безусловно, каждый из перечисленных аспектов важен, но ни один из них в одиночку не отвечает потребностям стратегического управления. Менеджер, желающий управлять стратегией или влиять на нее, должен развить в себе способность увидеть проблему “сверху”, понять целое, а не только части ситуации, в которой оказалась организация.

Поскольку стратегическое управление характеризуется своей сложностью, необходимо также принимать решения и выносить суждения на основе *концептуализации* сложных вопросов. Однако предыдущее обучение и практический опыт менеджеров часто направлены на выполнение конкретных действий, или на детальное *планирование* и *анализ*. Мы в настоящей книге тоже объясняем многие аналитические подходы к стратегии и немало говорим о действиях, необходимых для управления стратегией. Однако основной акцент сделан на важности изучения *стратегических концепций*, которые наполняют эти анализ и действия.

Стратегическое управление можно рассматривать с точки зрения его трех основных составляющих элементов, которые, к слову, образуют структуру данной книги. **Стратегическое управление** включает *понимание стратегической позиции* организации, *стратегические варианты* ее будущего и *реализацию стратегии* (т.е. преобразование стратегии в действия). Эти три элемента, составляющие содержание книги, изображены на рис. 1.1. В следующих разделах данной главы мы рассмотрим каждый из этих трех элементов стратегического управления и относящиеся к ним основные темы. Но прежде нам важно понять, почему три элемента изображены именно таким

образом. Ведь мы могли бы расположить их в одну линию, так, чтобы стратегическая позиция предшествовала стратегическим вариантам, которые, в свою очередь, предшествовали бы реализации стратегии. И действительно, во многих работах по рассматриваемой теме авторы так и поступают. Однако на практике элементы стратегического управления не выстраиваются послушно в очередь; напротив, они переплетены и "наполняют содержанием" друг друга. Например, в некоторых обстоятельствах понять стратегическую позицию лучше всего через попытки опробовать стратегию на практике, в частности путем рыночного тестирования. В данной книге предмет обсуждения разбит на разделы лишь для удобства; в действительности же процесс стратегического управления не представляет собою аккуратную и прямую дорожку. Как будет показано в главе 11, на практике стратегическое управление обычно не происходит ровно.

Стратегическое управление включает *понимание стратегической позиции* организации, *стратегические варианты* ее будущего и *реализацию стратегии* (т.е. преобразование стратегии в действия)

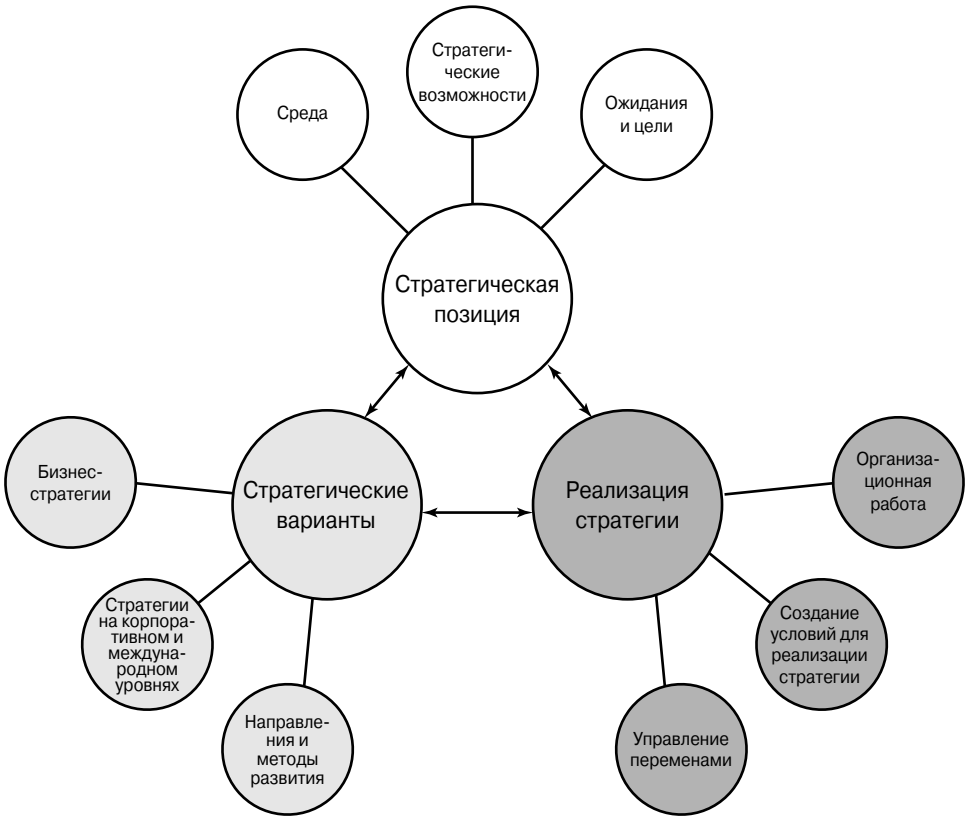


Рис. 1.1. Модель элементов стратегического управления

1.2.1. Стратегическая позиция

Чтобы разобраться в концепции **стратегической позиции**, следует понять влияние на стратегию внешней среды, выявить стратегические возможности организации (ресурсы и компетенцию), а также ожидания и влияния заинтересованных сторон. Возникающие при этом вопросы имеют первейшее значение для будущих стратегий; мы рассмотрим их в части II.

Стратегическая позиция обусловлена воздействием на стратегию внешней среды, стратегическими возможностями организации (ресурсами и компетенцией), а также ожиданиями и влияниями заинтересованных сторон

- *Внешняя среда*. Организация существует в сложном политическом, экономическом, социальном, технологическом, природно-климатическом и юридическом мире. Эта внешняя среда постоянно меняется, причем у одних организаций она сложнее, чем у других. Чтобы оценить влияние среды на организацию, следует понять исторические и внешние факторы, а также их ожидаемые или потенциальные изменения. Одни факторы порождают *рыночные шансы*, другие же приводят к появлению *угроз* для организации, а иногда она одновременно сталкивается и с первыми, и со вторыми. Проблема заключается в следующем: количество факторов может оказаться настолько большим, что определить и понять каждый из них невозможно или нереально. Значит, необходимо выделить из этой сложной совокупности ключевые внешние факторы воздействия на организацию. Возможный способ описан в главе 2.
- *Стратегические возможности* организации образованы *ресурсами и компетенцией*. Стратегические возможности организации можно рассматривать как совокупность *сильных и слабых сторон* (например, ее конкурентные преимущества и недостатки). Цель такого подхода — уяснить внутренние влияния на стратегические варианты будущего организации, а также ограничения этих вариантов. Обычно преимущества, которые конкурентам трудно скопировать, образованы как комбинация ресурсов и глубокой компетенции в определенных видах деятельности (в данной книге мы называем ее *ключевой компетенцией*). Подробно стратегические возможности рассмотрены в главе 3.
- Глава 4 посвящена основному влиянию *ожиданий* на *цели* организации. Важна тема *корпоративного управления*. Здесь возникает вопрос: кому, в первую очередь, должна служить организация, и как должны отвечать за это менеджеры? Но на цели организации также воздействуют *ожидания* различных *заинтересованных сторон*. Взгляды каких заинтересованных сторон возобладают, зависит от того, какая группа имеет наибольшую *власть*; понять это чрезвычайно важно. Стратегия организации подвержена и *культурным влияниям*, как внутренним, так и пришедшим из окружающего мира. Не в последнюю очередь это обусловлено тем, что внешнее и ресурсное влияние на организацию можно интерпретировать в контексте предположений, присущих этой культуре. Культурное влияние на стратегию рассмотрено в главе 4. Там же говорится об *этической* стороне деятельнос-

ти менеджеров и организации, а также причин этой деятельности. Еще в главе 4 показано, как организация сообщает о своих целях, например это можно сделать через оглашение миссии и заданий.

Все эти вопросы пришлось решать и *Dell*, когда она намеревалась приступить к следующей фазе роста. На руководство компании, принявшей решение о начале деятельности на рынке бытовой электроники, повлияла комбинация таких факторов, как маркетинговые возможности, компетенция компании в цифровых технологиях и ожидания заинтересованных сторон относительно непрерывности ее финансового успеха. Итак, понять стратегическую позицию необходимо для того, чтобы выявить ключевые факторы влияния на текущее и будущее благополучие организации, выяснить, какие шансы и угрозы создает внешняя среда, каковы возможности организации и ожидания заинтересованных сторон.

1.2.2. Стратегические варианты

Чтобы сформировать **стратегические варианты**, необходимо понять основания будущей стратегии на уровне бизнес-единицы и корпорации (о чем говорилось выше), а также возможные направления и методы стратегического развития. В части III книги мы рассмотрим следующие вопросы.

Чтобы сформировать **стратегические варианты**, необходимо понять основания будущей стратегии на уровне бизнес-единицы и корпорации (о чем говорилось выше), а также возможные направления стратегии и методы ее разработки

- Стратегические варианты конкуренции на *уровне бизнес-единицы*. Для такой конкуренции следует определить *основу конкурентного преимущества*, а для этого, в свою очередь, понять рынки и потребителей, а также стратегические возможности организации. Как говорилось выше, *Dell* намеревалась добиться конкурентного преимущества за счет своего знания цифровых технологий. О стратегиях на уровне бизнес-единицы будет рассказано в главе 5.
- На высшем уровне организации существует *корпоративная стратегия*. Она включает решения о портфеле (наборе) товаров и видов бизнеса, а также об охвате рынков. Поэтому для многих организаций международная стратегия — ключевая часть корпоративной. Развитие *Dell* определили ключевые решения о таком охвате; пример 1.1 посвящен важному значению решений о расширении деятельности компании. В корпоративной стратегии также учтены взаимоотношения между отдельными бизнес-единицами и то, как головная компания корпорации увеличивает стоимость этих разных частей. Например, головная компания увеличивает их стоимость за счет синергетического эффекта (когда стоимость целого больше простой арифметической суммы стоимостей составляющих частей) или распределения ресурсов (таких, как финансы) либо за счет своей особой компетенции, в частности в маркетинге или в создании марки. Конечно, существует опасность, что головная компания не увеличивает стоимость своих бизнес-единиц, а, напротив, является для них дополнительными расходами, из-за чего снижается их

стоимость. В таких случаях возможны различные способы решения проблемы. *Dell*, например, из корпоративного центра “спускала” указания по ассортименту продукции и о методах продажи. Другие организации оставляют принятие таких решений на усмотрение своих бизнес-единиц. О роли центра — *головной компании* — и о том, как она увеличивает стоимость подчиненных ей бизнес-единиц, речь идет в главе 6.

- Стратегическое развитие происходит в разных *направлениях*. Например, *Dell* последовательно отходила от узкой товарной базы (компьютеры) и узкой потребительской базы (корпоративные клиенты), расширяя как ассортимент продукции, так и диапазон целевых рынков. *Dell* избрала *метод* внутреннего развития (т.е. роста существующего бизнеса). Другие организации предпочитают развиваться за счет слияний/поглощений и (или) образуя стратегические альянсы с другими организациями. Разнообразие направлений и методов развития — важная тема, которая заслуживает внимательного изучения. Ей посвящена глава 7. В ней также рассмотрены *критерии успеха*, определяющие, почему одни стратегические варианты лучше других.

1.2.3. Реализация стратегии

Реализовать стратегию — значит создать условия для ее работы на практике. В части IV мы рассмотрим следующие вопросы.

Реализовать стратегию — значит создать условия для ее работы на практике

- *Структурирование* организации в поддержку ее успешной работы. Это включает организационные структуру, процессы и отношения (и взаимодействие между этими элементами). О перечисленных элементах мы расскажем в главе 8. Например, как упоминалось выше, структура *Dell* состояла из трех региональных бизнес-единиц и шести производственных единиц. Таким образом, успех стратегии зависит от способности компании координировать деятельность структурных единиц.
- Как *обеспечить успех* стратегии за счет ресурсов организации (персонал, информация, финансы и технология). Для успеха важно и обратное: насколько новые стратегии построены на преимуществах организации в ресурсах и компетенции. Эта двунаправленная связь рассмотрена в главе 9. Конечно, некоторые компании, такие как *Dell*, преобразовали способ ведения дел в своем секторе, развив новую бизнес-модель на основе своих возможностей в информационных технологиях.
- Управление стратегией очень часто сопровождается *переменами*, и в главе 10 рассмотрены различные вопросы, связанные с управлением ими, в частности — необходимость понять, как на подход к переменам влияют текущие условия, в которых существует организация (т.е. контекст организации), какие роли играет персонал компании в управлении переменами. Также рассмотрены стили управления переменами и вспомогательные средства для воплощения этих перемен. Компании *Dell* пришлось пережить немало перемен в связи с новым направлением в бизнесе.

1.2.4. Процессы возникновения стратегии

Большинство читателей этой книги либо уже работают в организациях как менеджеры, либо собираются выбрать эту стезю. Чтобы быть эффективным в роли менеджера, важно изучить концепции, модели и методики, рассмотренные в частях II–IV. Но также важно понять, как фактически появляется стратегия в организации. **Процессы возникновения стратегии** — это конкретные пути возникновения стратегии в организации. Этой теме посвящена часть V данной книги, особенно глава 11. В ней показано, как стратегия возникает в стратегическом контексте, описанном в предыдущих частях книги. Процессы можно разбить на два основных типа. Первый — это возникновение стратегии в результате обдуманного управленческого намерения. Такова суть концепции *специально разработанных стратегий*. Второй тип — это возникновение стратегии в результате социальных и политических процессов, существующих внутри организации и за ее пределами. Это концепция *спонтанных стратегий*. Как правило, всегда присутствует *сложная комбинация* этих двух процессов возникновения стратегии.

Процессы возникновения стратегии — это конкретные пути возникновения стратегии в организации

1.3. Стратегия как предмет изучения

Краткий экскурс в историю стратегии как предмета изучения позволит нам понять, каким образом данная тема — стратегия — будет представлена в настоящей книге. Можно назвать ряд истоков изучения и преподавания стратегии. Первый относится к *задаче генерального управляющего* и принял форму курсов *бизнес-политики*[4], которые начали преподавать в университетах наподобие Гарварда еще в 1960-х годах. Слушателям задавали вопрос: “Что бы вы сделали, став высшим руководителем такой-то организации?” Этот подход основан, в первую очередь, на здравом смысле и опыте руководителей, и лишь во вторую — на теории и исследованиях. Преподавание строилось на попытках воспроизвести в учебной аудитории реальные бизнес-ситуации, для чего студентам рассказывали многочисленные реальные примеры решения стратегических проблем.

Параллельно с таким подходом в 1960- и 1970-х годах росло влияние книг о *корпоративном планировании*.[5] В них предлагалось анализировать различные факторы влияния на благополучие организации таким образом, чтобы выявить рыночные шансы или угрозы для будущего развития. Это был высокосистематизированный подход к планированию, включающий методы и концепции операционных исследований. Его доминирующая особенность — аналитика. Предполагается, что менеджеры могут и должны понимать все, что относится к их организации, благодаря чему они

[4] См., например, C. Christensen, K. Andrews, J. Bower, *Business Policy: Text and cases*, 4th edition, Irwin, 1978.

[5] Например, J. Argenti, *Systematic Corporate Planning*, Nelson, 1974, или H. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin, 1975.

способны принимать оптимальные решения о ее будущем. Это был крайне популярный подход; например, он привел к появлению специальных отделов корпоративного планирования в частных и государственных организациях, особенно в 1970-х годах.

Но впоследствии оба эти подхода подверглись резкой критике.[6] Начались исследования многих ключевых стратегических вопросов. Теперь результаты этих исследований определяют то, как студенты и менеджеры должны изучать стратегию, и как менеджерам поступать на практике. Обычно исследуют *доказательства* существования связи между финансовыми результатами организации и ее стратегиями, например, в разработке товаров, выходе на рынок, диверсификации, и попутными решениями об организационной структуре.[7] Считается, что менеджеры выносят пользу из таких исследований и принимают более мудрые стратегические решения. Основное предположение звучало так: конечно, принимать оптимальные стратегические решения следует на основе анализа и оценок, но доказательства правильности этих решений дают результаты исследований.

Другие ученые[8], включая Куинна и Минцберга, заявили, что мир не так прост. Его сложность и неопределенность означают невозможность заранее все проанализировать и предсказать будущее, поэтому тщетно искать оптимальные решения. Следует смириться с беспорядочностью жизни организации. Это значило согласиться с тем, что менеджеры выносят решения в той же мере на основании коллективного и индивидуального опыта, организационной политики, истории и культуры организации, как и выработанной стратегии. В доказательство своего утверждения Куинн и Минцберг указывают на адаптивную природу процесса возникновения стратегии в организациях.[9] По их мнению, для успешного стратегического управления полезно уделять больше времени изучению *управленческих процессов* принятия решений в реальном социальном, политическом и культурном контексте. Согласно ортодоксальным взглядам такие социальные, политические и культурные ограничения, в которые попадают менеджеры, приводят к неоптимальным решениям, инертности и, возможно, даже к неудовлетворительной работе.

Параллельно начиная с 1980-х годов работа Майкла Портера[10], а также последовавшие за ней в 1990-х годах ресурсные теории фирмы (Хэмел и Прахалад)[11] стали основой для построения ряда ключевых концептуальных схем стратегии. Корни обеих — в знаменитой *Economics*.

---

[6] См. C. Hofer, D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, 1978.

[7] Одной из основных книг, в которых описано это изменение взглядов, была D. Schendel, C. Hofer, *Strategic Management: A new view of business policy and planning*, Little, Brown, 1979.

[8] См. C. Lindblom, “The science of muddling through”, *Public Administration Review*, vol. 19 (Spring 1959), pp. 79–88; J. Quinn, *Strategies for Change*, Irwin, 1980; A. Pettigrew, *The Awakening Giant*, Blackwell, 1985; H. Mintzberg, “Crafting strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 65, no. 4 (1987), pp. 66–75.

[9] J. Quinn, *Strategies for Change*, Irwin, 1980.

[10] M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, 1980, и *Competitive Advantage* (1985) (обе выпущены издательством Free Press).

[11] G. Hamel, C.K. Prahalad, “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3 (1990), pp. 79–91; G. Hamel, A. Heene (eds), *Competence-based Competition*, Wiley, 1994.

В последнее время появились сомнения относительно уже этих теорий. Критиками выступили, в частности, Стэйси, Браун и Айзенхардт.[12] Они предположили, что организации ненамного отличаются от живых организмов. Эти организмы не только планируют и анализируют, но и просто живут, приобретают жизненный опыт, интерпретируют происходящее с ними и вокруг них, и среди них существует значительное разнообразие, которое позволяет им посредством обновления и изменения выживать в меняющейся окружающей среде. Менеджеры, как продолжают ученые, во многом так же используют свои навыки и разум в сложном мире *социального взаимодействия* внутри своих организаций и за их пределами. Более того, такой взгляд позволяет лучше объяснить, как организации выживают в быстро меняющемся окружении, как они принимают новые идеи и технологии и, следовательно, как происходят более значительные стратегические преобразования.

В настоящей книге утверждается, что полезно прислушиваться ко всем перечисленным взглядам, но сделать это менеджерам очень непросто. Почему — мы объясним в разделе 1.5.3.

1.4. Стратегическое управление в различных контекстах

В этой главе на примере компании *Dell Computers* мы иллюстрировали различные аспекты стратегического управления. В большей или меньшей степени все эти аспекты справедливы для большинства организаций.[13] Однако также возможно, что различные аспекты окажутся важнее в одних контекстах и одних организациях, чем в других. Например, необходимость понять быстро меняющиеся технологии, разработать новые товары и использовать новые рыночные шансы стала особенно острой для *Dell* в середине 2000-х годов. Однако совсем другие проблемы возникают у производителя стали или изделий из стекла, поставляющего товарную продукцию на зрелые рынки, или у поставщика коммунальных услуг местному населению по установленным законом тарифам. Даже в пределах одной компании различные бизнес-единицы сталкиваются с совершенно разными рыночными условиями; в случае *Dell* это произошло из-за работы на разных региональных рынках. Поэтому ошибочно считать, будто все аспекты стратегического управления одинаково важны в любых обстоятельствах. В разделе 1.4 мы покажем, как варьируется относительное значение элементов стратегии в разных секторах.

1.4.1. Малый бизнес

Малые предприятия обычно работают на одном рынке или на ограниченном количестве рынков с ограниченным набором товаров или услуг.[14] Поэтому диапазон

[12] R. Stacey, *Managing Chaos: Dynamic business strategies in an unpredictable world*, Kogan Page, 1992; S. Brown, K. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as structured chaos*, HBR Press, 1998.

[13] Стратегии в организациях различного вида детально рассмотрены в книге H. Mintzberg, J. Lampel, J. Quinn, S. Ghoshal (eds), *The Strategy Process: Concepts, contexts and cases*, 4th global edition, Prentice Hall, 2003.

[14] Разработке стратегии в малом бизнесе посвящена книга W. Lasher, *Strategic Thinking for Smaller Businesses and Divisions*, Blackwell, 1999.

деятельности носит менее стратегический характер, чем в крупных организациях. Маловероятно, чтобы малые предприятия имели специальный отдел комплексного анализа и рыночных исследований; скорее всего, руководители таких фирм или даже их основатели сами непосредственно контактируют с рынком и полагаются на собственные опыт и суждения. В малых фирмах ценности и ожидания старших руководителей, одновременно могущих быть владельцами предприятия, или же основателей очень важны. Также возможно, если только фирма не специализируется на каком-то узком рыночном сегменте, что ей придется выдерживать мощное конкурентное давление. Поэтому для малых предприятий весьма насущны вопросы и концепции, относящиеся к природе конкуренции (глава 2) и основе конкурентной стратегии (глава 5). Обычно малым фирмам приходится находить рыночные шансы, соответствующие их (фирм) конкретным ресурсам и компетенции. Поэтому важны и вопросы о стратегических возможностях, рассмотренные в главе 3.

Малые фирмы чаще всего бывают частными компаниями. Это существенно влияет на их способность находить капитал. Вместе с таким фактором, как влияние основателя фирмы на выбор товаров и рынков, частный статус фирмы означает ограниченность стратегических вариантов. Фирма может считать своей задачей укрепление уже завоеванной позиции на каком-то конкретном рынке. Если это не так и фирма стремится не просто удержаться на нынешней позиции, а вырасти, то вопрос о поиске капитала для развития приобретает особое значение, поэтому ключевой стратегической задачей будет построение или сохранение взаимоотношений с финансирующими органами, такими как банки.

1.4.2. Многонациональная корпорация

Ключевые стратегические вопросы, стоящие перед такими многонациональными компаниями, как *Dell*, существенно отличаются от задач малого бизнеса.[15] Деятельность такой организации разнообразна и по товарам, и по географическим рынкам. Корпорации часто имеют в своем составе дочерние компании или подразделения нескольких различных типов. Поэтому вопросы структуры и контроля на корпоративном уровне и связей между подчиненными компаниями и головной обычно очень важны для многонациональных корпораций. Правда, на уровне бизнес-единицы многие стратегические вопросы конкуренции будут, возможно, подобны вопросам, с которыми сталкиваются малые фирмы, хотя вес многонациональной компании в данном географическом регионе может быть выше, чем вес любой малой фирмы. Однако для многонациональной головной компании важно правильно распределять ресурсы между бизнес-единицами с учетом их разных, и часто противоречивых, требований. Особое значение приобретает координация операционной логистики (материально-технического снабжения) между различными бизнес-единицами и в разных странах. Например, многонациональная производственная компания, такая как *Toyota* или *General Motors*, должна определить самую разумную конфигурацию заводов по производству автомобилей. Большинство таких компаний уже отказались от

[15] Сегодня имеется много книг об управлении стратегией в многонациональных компаниях. Мы будем часто ссылаться на C. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The transnational solution*, 2nd edition, Random House, 1998; и G. Yip, *Total Global Strategy II*, FT/Prentice Hall, 2003.

производства машин определенной модели в отдельной местности; сейчас в разных местах производят разные компоненты, а в каком-то одном месте выполняют конечную сборку данной модели. Однако при таком подходе к производству возникают огромные проблемы координации материально-технического снабжения. Также нужны сложные контрольные системы и высокие управленческие навыки, намного более передовые, чем встречаются в малых фирмах.

1.4.3. Производственные и сервисные организации

Несмотря на существование различий между организациями, производящими товары, и организациями, оказывающими услуги, все больше растет осознание их сходства. Поставщику услуг — например, страховых, консультационных в области управления или профессиональных — нет нужды заниматься физическим товаром. В данном случае конкурентное преимущество намного сильнее связано со степенью оценки потребителями "неосязаемых" характеристик. Это могут быть, например, качество консультации, отношение персонала к клиенту, удобное расположение офиса, скорость оказания услуги и т.д. С другой стороны, в производственных организациях всегда рассматривали как основу конкурентной стратегии физический товар сам по себе, а услуги играли лишь вспомогательную роль (это, в частности, информация о товаре, дополнительный сервис и т.д.). Однако многие производители уже поняли: поскольку потребители часто воспринимают физические товары разных марок как очень схожие, такие характеристики, как сервис и имидж марки, тоже важны для достижения конкурентного преимущества. Например, конкурирующие компании — производители компьютерного оборудования различаются между собой такими факторами, как скорость вывода на рынок новых товаров, насколько потребителю просто разместить заказ и насколько эффективна программа послепродажной поддержки покупателей.

1.4.4. Стратегия в государственном секторе

Концепции стратегии и стратегического управления в государственном секторе столь же важны, как и в коммерческих фирмах.[16] Многие предприятия государственного сектора предоставляют населению платные услуги точно так же, как коммерческие организации, например почтовые услуги. Тем не менее для разработки стратегии в госсекторе роль идеологии, видимо, выше, чем в коммерческих организациях. К тому же больше проявляются прямой и косвенный контроль и влияние, исходящие извне организации, особенно со стороны государства. Так называемое "коммерческое" предприятие, находящееся под контролем государства, планирует свою работу чаще с учетом политических, чем рыночных, условий; оно существует в условиях ограничений на инвестиционный капитал и доступные источники финансирования. Именно по этим причинам за последние несколько десятков лет прошла широкомас-

[16] См. G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, FT/Prentice Hall, 2001, особенно статьи J. Alford, "The implications of publicness for strategic management theory" (chapter 1) и N. Collier, F. Fisnwick, G. Johnson, "The processes of strategy development in the public sector" (chapter 2). Также: D. McKevitt, L. Wrigley, *Managing Core Public Services*, Blackwell, 1998.

штабная приватизация государственных предприятий в угольной, сталелитейной, телекоммуникационной, железнодорожной, авиационной и многих других отраслях.

Другие общественные службы (например, здравоохранение и прочие, которые находятся в ведении местных властей) имеют почти полную монополию и финансирование скорее из государственных доходов от налогообложения, чем за счет средств потребителей услуг. Это налагает ограничения на разнообразие стратегических вариантов. Например, общественные службы не могут по своему выбору специализироваться на оказании всего нескольких услуг или на нескольких группах потребителей — они обязаны предоставлять всеобщие услуги. Стратегические приоритеты диктует источник финансирования, а не потребитель услуг, поэтому под конкуренцией обычно понимается борьба, чаще всего на политической арене, за *источники ресурсов*. Все важнее поэтому демонстрировать *лучшую потребительскую ценность* оказанных услуг. В последнее время произошел перенос акцента на сотрудничество между различными государственными организациями для получения социально значимых результатов. В качестве примеров приведем борьбу с наркотиками, решение проблем преступности и психического здоровья населения; все эти задачи требуют совместных усилий разных государственных ведомств. Приоритетом становится создание и сохранение стратегических союзов, о чем мы расскажем в главе 7.

1.4.5. Волонтерские и некоммерческие секторы

В волонтерском секторе базовые ценности и идеология имеют, возможно, основное стратегическое значение и играют важную роль в разработке стратегии.[17] Особенно это справедливо в случае, когда сам смысл существования организации заключается в таких ценностях. Например, это благотворительные организации, традиционно оказывающие услуги не ради прибыли.

Некоммерческие организации, такие как благотворительные, церкви, бесплатные школы для детей из социально незащищенных слоев населения, фонды и т.д., имеют разнообразные источники финансирования, причем сами эти источники не обязательно являются прямыми получателями услуг. Более того, они иногда предоставляют финансирование авансом (например, в виде гранта), т.е. до того, как организация окажет услуги. Также возможно, что важную роль в разработке стратегии сыграют базовые ценности и идеология. Тем не менее принципы конкурентной стратегии (борьбы за фонды) действуют и здесь (см. главу 5). Тот факт, что возможно существование нескольких источников финансирования, привязанных к различным целям и ожиданиям финансирующих органов, также приводит к сильным проявлениям политического лоббирования, трудностям открытого стратегического планирования, необходимости централизованного принятия решений и централизованной ответственности вместо делегирования этих функций внутри организации.

Стратегии в разных контекстах рассмотрены в примере 1.3.

[17] См. J.M. Bryson (ed.), *Strategic Planning for Public and Voluntary Services: a reader*, Pergamon, 1999.

ПРИМЕР 1.3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Стратегия в разных контекстах

Стратегия принимает разные формы в зависимости от типа организации и обстоятельств, в которых она работает. Ниже приведены девять примеров новых стратегий, сообщения о которых появились в Интернете за один месяц. Они демонстрируют, насколько высока потребность организаций в стратегиях.

Болгарский парламент утверждает новую приватизационную стратегию для предприятия “Болгартабак”

112 голосами “за” и 81 “против” при 18 воздержавшихся парламент утвердил приватизационную стратегию для холдинга “Болгартабак”. Согласно этой стратегии запланировано продавать дочерние компании холдинга по отдельности. Представители “тяжеловесов” табачной отрасли *Philip Morris* и *British American Tobacco* сообщили, что новый подход к приватизации “Болгартабак” полностью отвечает их намерениям, поэтому они примут в ней участие.

Источник. Web-сайт *BTA*, София; на английском языке опубликовано 10 декабря 2003 года.

Ciba расширяет ассортимент продукции благодаря новой стратегии научно-исследовательской работы

Новая стратегия для швейцарской фармацевтической компании *Ciba* включает расширение исследовательской деятельности в Индии и Китае. Также запланировано выделять 15 млн. швейцарских франков (около 1,6 млн. евро) в год для реализации высокоприбыльных и высокорисковых проектов. Об этом представители *Ciba* сообщили в Базеле. Председатель правления и генеральный исполнительный директор Армин Мейер сказал: “Постоянно предлагать на рынке инновационные товары крайне важно для того, чтобы поддерживать рентабельный рост и глобальную конкурентоспособность, а также получать большую прибыль”. В среднесрочной перспективе компания планирует увеличить в объеме своего сбыта долю товаров, с момента разработки которых прошло не более пяти лет, до одной трети, тогда как в 2002 году этот показатель составлял 26%.

Источник. AFX Europe (Focus), 9 December 2003.

Telcordia приобретает интеллектуальную собственность у *DAX Technologies Corporation*

Корпорация *Telcordia® Technologies*, глобальный поставщик программного обеспечения и услуг в сфере телекоммуникаций, сегодня объявила о приобретении ею интеллектуальной собственности у *DAX Technologies Corp.* в соответствии со своей стратегией распространения беспроводной технологии; она также еще раз сообщила о портфельном предложении Elementive™. Приобретенная технология в комбинации с собственным программным обеспечением *Telcordia* позволит создать два новых продукта для беспроводной высокочастотной мобильной связи корпорации: Telcordia Network Vision и Telcordia Performance Vision.

Источник. Business Wire, 9 December 2003.

Принята новая стратегия борьбы с преступностью

Уникальный новый подход к борьбе с преступностью приняло вчера кенийское правительство. Он заключается в поощрении населения за информацию о преступниках и планируемых

преступлениях через специальные почтовые ящики, стратегически установленные в Найроби. Программе, получившей название Toa Habari Kwa Polisi (“Сообщи информацию полиции”), вчера в столице дал старт министр национальной безопасности д-р Крису Мурунгару.

Источник. The Nation (Кения), 6 December 2003.

Готовится новая стратегия субсидирования сельского хозяйства

Всемирный банк и Турция договорились о создании новой стратегии субсидирования сельского хозяйства. Это произошло сегодня на переговорах по Программному регулирующему займу для финансового и государственного секторов в рамках Стратегии поддержки страны. Как сообщило в среду агентство новостей Anatolia, Организация государственного планирования подготовит новую стратегию поддержки сельского хозяйства согласно достигнутому со Всемирным банком соглашению. Затем Всемирный банк изучит новую стратегию и передаст свои оценки турецким фискальным органам.

Источник. Turkish Daily News, 4 December 2003.

Благодаря новой серии телефонов компания *Motorola* замедлит падение своей рыночной доли

Strategy Analytics недавно сообщила о поразительном 23-процентном росте продаж мобильных телефонов в III квартале. Крис Амбросио, директор Стратегической службы беспроводных устройств, добавляет: “*Strategy Analytics* восторженно отзывается о шести новых моделях, выпуск которых анонсировала *Motorola*. Потребители уже заждались новых аппаратов, особенно C550. Портфель моделей Motorola стандарта GSM в последний год продавался плохо, особенно в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке, что объясняется устаревшим дизайном телефонов и неспособностью компании предложить рынку камерофоны и функцию MMS. Новый портфель моделей выглядит уверенным первым шагом к восстановлению позиций *Motorola* на европейском “театре военных действий”; он также освежит азиатскую линейку мобильных телефонов. Тем не менее *Motorola* и *Nokia* предстоит, как и прежде, бороться за свою долю на изменчивом китайском рынке”.

Источник. Business Wire, 19 November 2003.

Коммунистам и социалистам нужны новые стратегии

Результаты выборов в Нижнюю палату Японии позволяют говорить о появлении во внутренней политике двухпартийной системы. Большинство меньших партий остались далеко позади. На сегодня актуальный вопрос звучит так: смогут ли японские коммунисты и социал-демократы оправиться от тяжелого поражения и покинуть политические задворки?

Коммунисты сосредоточились на борьбе с увеличением налога на потребление и, как они считают, “ошибочными конституционными поправками”. Партия могла бы улучшить свой имидж, просто сделав внутрипартийные политические дискуссии более прозрачными для общественности. И ей не помешает поучиться у бывшей Итальянской коммунистической партии, которая присоединилась к многопартийной коалиции и таким образом попала в эшелоны власти.

Социал-демократы построили свою избирательную кампанию исключительно на пацифистских, проконституционных мотивах. Но избиратель партию не поддержал, поскольку эсдеки уделили слишком мало внимания подготовке реалистичных программ. Они также не предложили убедительный план финансирования роста благосостояния народа и при этом решительно выступили против повышения налога на потребление.

Источник. Asahi Shimbun, 13 November 2003.

“Фулхэм” начинает матч с новой информационной системой

Даже успех может породить проблемы, особенно если быстро растущая компания перерастает собственные возможности в информационных технологиях. Шесть лет назад “Фулхэм” был слабым участником Третьего дивизиона, но трехступенчатая программа оздоровления, в которую вложил часть своих миллионов президент Мохаммед Аль Файед, вывела клуб в высший эшелон английского футбола. Уровень игры вырос, чего нельзя сказать о других аспектах существования клуба. В частности, как признал менеджер информационных технологий “Фулхэма” Крис Холдер, в его области знаний клуб не поспевал за прогрессом. Два года ушли на то, чтобы освоить и начать использовать современные информационные системы и процессы. Ежедневное технологическое управление осуществляется в двух направлениях: общие коммерческие вопросы, такие как сбыт, маркетинг, финансы, и работа с потребителями, а именно продажа билетов, функционирование телефонной справочной линии для любителей футбола и розничная торговля. “Это малый бизнес, но наш бренд всемирно известен. Мы не должны ударить в грязь лицом, — говорит Холдер. — Для эффективного управления клубом требуются современные информационные технологии, чтобы поддерживать розничную торговлю, продавать билеты, организовывать соревнования и руководить нашим стадионом”.

Источник. Computing — United Kingdom, 13 November 2003.

Сервисное подразделение *Hewlett Packard* реализует стратегию работы с клиентами в разных отраслях

Сервисное подразделение *HP* разработало глобальную стратегию под названием “Адаптивное предприятие” для работы с клиентами в различных отраслях, таких как государственный сектор, финансовые услуги, производство, телекоммуникационные и сетевые услуги. “В течение последнего года *HP* энергично искала заказы от сторонних организаций на услуги в области информационных технологий, — говорит Трейси Гир, вице-президент группы, руководитель американского подразделения исследований в сервисной сфере *International Data Corporation*. — Ряд таких контрактов подписан, что сделало компанию серьезным игроком на рынке. Предприятия, желающие получать подобные услуги, уже рассматривают *HP* как возможную кандидатуру и все чаще среди других поставщиков выбирают именно ее”.

Источник. Business Wire, 9 December 2003.

Вопросы

1. С помощью критериев, перечисленных в разделе 1.1.1, определите, какие именно особенности приведенных выше примеров позволяют считать их стратегическими для соответствующих организаций.
2. Типичен ли такой выбор стратегии для контекста, в котором работает каждая из описанных организаций (см. также разделы 1.4 и 1.5).

1.5. Трудности стратегического управления

Из уже сказанного в этой главе читатели поняли, что стратегическое управление сопряжено с множеством трудностей. Менеджерам приходится разрабатывать стратегии, соответствующие особым обстоятельствам в их организациях, причем эти обстоятельства со временем меняются. Также нужны ясность относительно того, какие вопросы важнее других, и способность примирить конфликтующие влияния бизнес-

среды, стратегических возможностей организации и ожиданий заинтересованных сторон. Кроме того, заключительный раздел главы посвящен трем группам особенно сложных проблем, которые приходится решать менеджерам при разработке стратегии для будущего развития организации.

- Предотвратить *стратегическую пассивность*; это ситуация, когда стратегия не отвечает стратегической позиции организации, в связи с чем снижается эффективность работы последней. Как свидетельствует история, большинство организаций сталкиваются с трудностями из-за неспособности признать существование стратегической пассивности и принять соответствующие меры.
- Необходимость понимать и решать *современные вопросы*, с которыми сталкивается каждая организация. В данном разделе рассмотрены четыре такие темы: интернационализация; электронная коммерция; смена целей, знания и обучение.
- Рассматривать стратегию с нескольких точек зрения. Еще раз перечислим три названные *стратегические линзы*: конструктивная, опыта и идей.

1.5.1. Стратегическая пассивность

Изучение исторических фактов о возникновении стратегии и переменах в организациях показывает, что, как правило, организации проходят через длительные периоды относительной *стабильности*, в течение которых принятая стратегия остается, в основном, неизменной или же меняется *постепенно* (рис. 1.2). В некоторых организациях это продолжается особенно долго. Однако в таких случаях существует опасность появления **стратегической пассивности** — ситуации, в которой стратегия все меньше соответствует стратегической позиции организации, в связи с чем снижается эффективность работы последней. За периодом стабильности обычно следует период *неопределенности*, в течение которого стратегия меняется, но непонятно, в каком направлении. Затем может наступить *радикальное преобразование*, когда происходит фундаментальная смена стратегического направления, хотя такое случается нечасто. Данная схема известна как **прерывистое равновесие**.[18]

Стратегическая пассивность — ситуация, в которой стратегия все меньше соответствует стратегической позиции организации, в связи с чем снижается эффективность работы последней

Прерывистое равновесие — это постепенное развитие стратегии с периодическими радикальными преобразованиями

Существуют значительные силы, подталкивающие организацию к прерывистому равновесию, поэтому важно понять данную схему. В этой главе рассмотрены потенциальные сложность и неопределенность стратегических проблем, с которыми сталкиваются менеджеры. В таких обстоятельствах они стараются минимизировать неопределенность, отыскивая “решения” на основе принятых в их корпоративной культуре

[18] Концепция прерывистого равновесия изложена в статье E. Romanelli, M.L. Tushman, “Organisational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 5 (1994), pp. 1141–1161.

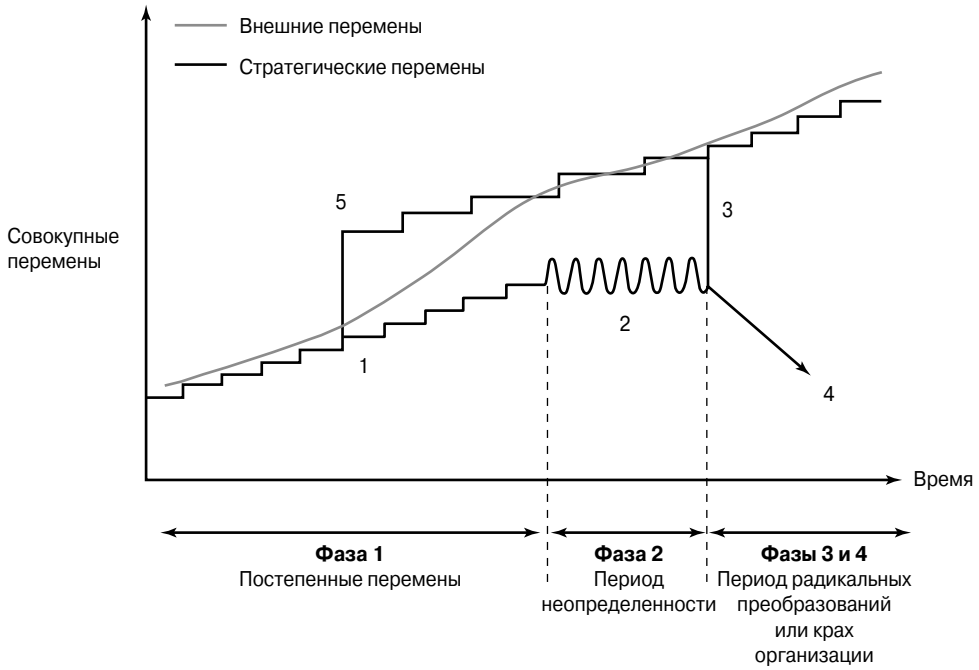


Рис. 1.2. Опасность стратегической пассивности

взглядов и методов работы. Например, при снижении объемов продаж расширяют рекламу; если конкуренты снижают цены, организация менеджера сразу же отвечает тем же, и т.д. Поскольку подобные решения работали в прошлом, их вновь принимают в схожих ситуациях. Ниже в данной книге мы подробнее расскажем о влиянии культуры организации и опыта людей на процесс принятия решений (см. раздел 4.5 и главу 10). Такой подход, однако, имеет скрытые опасности. Изменение среды может оказаться недостаточно постепенным, чтобы за ним поспевали перемены в стратегии организации. Если постепенные изменения стратегии отстают от изменений среды, организация "выпадает" из последней, и ей (организации) со временем потребуются более фундаментальные перемены (на рис. 1.2 обозначенные как "период радикальных преобразований"). Действительно, радикальные преобразования обычно происходят в то время, когда эффективность работы организации существенно снижается. Для некоторых организаций даже эти фундаментальные преобразования окажутся недостаточными или запоздалыми, что приведет к краху, как показано на рис. 1.2. Существует еще одна опасность: организация просто пассивно реагирует на изменения среды, никак не стараясь повлиять на происходящие вокруг нее события, или не обновляется, не ищет новые рыночные шансы; короче говоря, организация благодушно самоуспокаивается. Возникает первый вопрос: могут ли менеджеры отстраниться от своего опыта и корпоративной культуры, чтобы "свежим взглядом" посмотреть на возникшие стратегические проблемы? Многие концепции и методы, изложенные в данной книге, направлены на то, чтобы менеджерам это удалось, хотя решить такую задачу непросто. Второй вопрос относится к управлению стратегическими переменами. Для реализации новых стратегий требуются действия, выходящие за преде-

лы существующей корпоративной культуры. Членам организации, таким образом, придется существенно изменить свои ключевые предположения и способы работы. Практика показывает, что это дается нелегко. Подробнее о перечисленных вопросах речь идет в главе 10.

1.5.2. Современные темы, влияющие на разработку стратегии

В разделе 1.4 мы рассмотрели, как в организациях разных видов меняется относительное значение стратегических вопросов. Но в любой момент времени существует несколько доминирующих современных тем, влияющих на многие (если не на большинство) организации. Четыре такие темы, от которых в наши дни зависит стратегия многих организаций, рассмотрены в данном разделе. Это интернационализация, электронная коммерция, смена целей, знания и обучение.

Интернационализация

Данный фактор влияет на многие организации, причем диапазон воздействия весьма широк. Прежде всего, интернационализация приводит к росту размеров рынка и количества конкурентов (см. главу 2). Она также порождает вопросы о связях с потенциальными зарубежными партнерами (см. главу 7) и о зарубежной деятельности (см. главу 8). Подобные проблемы ежедневно приходится решать таким многонациональным компаниям, как *Dell*, которая получает ресурсы, организует производство и реализацию своей продукции во всем мире и борется с конкурентами из Японии, Тайваня и Европы. Даже малые фирмы в наши дни “уже рождаются глобальными”; в качестве примера приведем мелкие компании по производству компьютерного программного обеспечения, создающие приложения для игровых или телефонных систем, продажей которых во всем мире заняты крупные корпорации (см. главу 6). Даже организации из государственного сектора все чаще сталкиваются с проблемами и рыночными шансами, порождаемыми интернационализацией. Пациентов лечебных учреждений, подведомственных министерству здравоохранения Великобритании, иногда направляют на операцию за рубеж, если на родине такое хирургическое вмешательство не выполняется. Организации даже могут заказать выполнение некоторых функций государственного сектора в тех странах, в которых это делается дешевле. Полицейские силы тоже должны сотрудничать со своими зарубежными коллегами, поскольку преступность и терроризм уже стали международными.

Есть еще один фундаментальный аспект влияния интернационализации на стратегию. Разные страны мира существенно отличаются одна от другой по институциональной и культурной ориентации стратегического управления. Во многих культурах принципу простой максимизации прибыли придают меньшее значение, чем, например, в Северной Америке. В некоторых европейских и азиатских культурах больше ценят долгосрочное выживание и коллективные интересы организации (см. главу 4). Также разнятся институты, позволяющие получать максимальную прибыль или наказывающие отклонение от такой стратегии. Например, в Северной Америке и Соединенном Королевстве высококонкурентны рынки капиталов. По этой причине американским и британским менеджерам опаснее отклоняться от стратегии простой максимизации прибыли, поскольку недовольные акционеры легко могут разрешить

другой фирме, которая обещает лучшие финансовые результаты, враждебное поглощение “провинившейся” (см. главу 7). Отличаются страны между собой и факторами содействия успеху организации. Как будет показано в главах 6 и 8, в странах, в которых рынки капитала и рабочей силы не очень эффективны, может быть разумнее следовать разнообразным стратегиям и принять для компании нежесткую холдинговую структуру, хотя такой подход меньше пригоден в странах, в которых названные два рынка функционируют хорошо.

Электронная коммерция

Скорость связи и анализа данных с развитием дешевых и мощных информационно-коммуникационных технологий изменилась. Хотя большинство менеджеров согласятся, что эти перемены повлияли на их собственную организацию, у них до сих пор нет определенности относительно направления и темпов перемен. Поэтому сначала им следует оценить влияние новых информационно-коммуникационных технологий на текущую и будущую стратегические позиции их организации (см. часть II). В частности, необходимо понять, как меняется *бизнес-среда*, например насколько меняются ожидания потребителей в отношении характеристик товара, и как теперь потребители относятся к продавцам товаров и услуг. При выполнении транзакций (операций) электронной коммерции относительная рыночная власть покупателей и продавцов кардинально меняется, поскольку покупатель получает намного более легкий доступ к информации о конкурентных предложениях. Также важно понять, имеет ли организация *стратегические возможности* для конкуренции в электронной коммерции или ей, чтобы оставаться привлекательной для потребителей, стоит сконцентрироваться на улучшении работы в рамках своей традиционной бизнес-модели. Электронная коммерция меняет ожидания и других заинтересованных сторон. Например, благодаря Интернету стратегии организации намного прозрачнее для ее собственных служащих, банкиров и широкой общественности.

Варианты развития, доступные организациям, тоже меняются с появлением электронной коммерции (см. часть III). Так, способность обслуживать малые рыночные сегменты в более широком географическом масштабе повышается благодаря внедрению электронной коммерции — особенно для сервисных организаций. Появляется возможность поддерживать партнерские связи на больших расстояниях. По мере того, как бизнес-единицы становятся компетентнее и самодостаточнее благодаря своим информационно-коммуникационным системам, возникает вопрос о том, насколько эти бизнес-единицы нуждаются в поддержке со стороны своего корпоративного центра. Многие организации уменьшают свою зависимость от него или даже полностью выходят из-под его влияния.

Наконец, способы реализации стратегии (см. часть IV) тоже меняются, чтобы соответствовать моделям электронной коммерции. Многим организациям приходится создавать структуры с меньшим количеством иерархических уровней (см. главу 8), наращивать свои возможности по интеграции ресурсов, разбросанных по разным частям организации и за ее пределами (см. главу 9), и почти постоянно проводить стратегические перемены (см. главу 10).

Смена целей

В прежние времена существовала отчетливая разница между целями частного сектора и организаций в так называемом некоммерческом и (или) государственном секторах (о которых говорилось выше). Цель первых —получать прибыль и работать в интересах акционеров. Вторые же руководствовались "общественно значимой целью" и работали ради повышения качества жизни отдельной группы населения или общества в целом. Конечно, и прежде цели организаций двух видов не были столь поляризованы, как звучит в теории, но в наше время разница между ними все более стирается. Частный сектор пережил крупные перемены в регуляторной политике государства и реформы корпоративного управления (см. раздел 4.2), многие из которых стали следствием корпоративных скандалов (в каких, например, оказались замешаны компании *Enron* и *WorldCom*). Ему также пришлось под давлением придерживаться более высоких стандартов деловой этики и корпоративной социальной ответственности (см. раздел 4.4). В то же время частный сектор контратаковал: сторонники большей свободы утверждали, что советам директоров следует считать своей первейшей обязанностью соблюдение интересов акционеров (см. главу 7).

Для некоммерческих организаций и государственного сектора существовала опасность того, что в них будут доминировать цели "спонсоров" и что их станет больше интересовать рентабельность ресурсов, а не эффективность услуг (см. главу 3). Из осознания этой опасности возникло стремление сделать цели и *modus operandi* (образ действий) таких организаций, "как в бизнесе". Так повысилась роль финансовых целей и стратегий и был сделан упор на улучшение качества услуг для их получателей (например, для пациентов государственных больниц). Это, в свою очередь, меняет способ управления стратегией. Сразу появляется острая потребность в "знании рынка" (см. главу 2), новой компетенции, такой как финансовый менеджмент (см. главу 3), способности работать с партнерами (см. главу 7) и в меньшей централизации (см. главу 8). И мы назвали всего лишь несколько следствий.

Знания и обучение

Все больше организаций заявляют, что их стратегический успех во многом зависит от инноваций; им вторят другие, правда, менее категорично: они признают, как важно быть более инновационными. Но это возможно только при условии, что организация способна создавать и собирать *знания* как из внутренних, так и из внешних источников, чтобы разрабатывать и предлагать потребителям обновленные товары и услуги. В современном быстро меняющемся мире постоянные усовершенствования и изменения стали существенным фактором выживания и успеха. Поэтому жизненно важна способность *обучаться*. Предприятия высокотехнологической сферы, а также те, которые зависят от научных исследований, например фармацевтическая отрасль, уже давно поняли, насколько для них важны инновации. Последние рассматриваются как "способность менять правила игры". Быстрое развитие информационных технологий дало очень многим организациям возможность "делать бизнес" по-новому, как говорилось выше. Успех всех этих новаторских организаций во многом построен на готовности изменить статус-кво в отрасли или на определенном рынке (см. главу 2) и на осознании того, как использовать ресурсы и компетенцию организации для создания новых рыночных шансов (см. главу 3). Еще одна ключевая особенность

инновационного контекста — необходимость видеть и действовать стратегически в очень узких временн*ы*х рамках. Эта особенность влияет на тип и качество персонала (см. главу 9), на источники знаний в организации (см. главу 3), на степень, до которой доминирующая культура побуждает людей делиться знаниями и ставить под сомнение то, что считается само собой разумеющимся (см. главу 4). Инновации зависят и от того, как в организации управляют персоналом и насколько служащие взаимодействуют между собой (см. главу 8). Например, организационная структура, стимулирующая скорее взаимодействие и интеграцию, чем формальное распределение ответственности, одновременно стимулирует инновации.

На протяжении всей книги мы еще не раз будем поднимать в тексте и в примерах перечисленные четыре темы — интернационализацию, электронную коммерцию, смену целей, знания и обучение. Кроме того, в рабочих заданиях в конце каждой части эти темы появляются вновь. Важно подчеркнуть, что они — не единственные крупные факторы влияния на стратегию во многих организациях. Просто в настоящее время они приобрели особое значение. Но в будущем их, возможно, вытеснят другие проблемы, поэтому важно не допустить, чтобы рассмотренные четыре темы стали своеобразной причудой, модой или одержимостью для менеджеров, обдумывающих новые стратегии для своих организаций.

1.5.3. Стратегические линзы

В разделе 1.3 мы уже говорили, что существует много разных точек зрения на стратегию, на то, как ее понять, разработать и реализовать. Каждая из них имеет свои достоинства. Например, сторонникам *конструктивного* подхода к стратегии пригодятся аналитические инструменты, концептуальные модели, результаты исследований и системы планирования. Они помогают стратегам обдумывать проблемы и вопросы, чтобы перейти к принятию решений. Несомненно, такой подход сыграл важную роль в дебатах руководителей *Dell*. Пригодилась и квалификация Кевина Роллинса в управленческом консультировании. Однако также важно понять, как *опыт* персонала и культура организации обусловливают и ограничивают разработку стратегий и как удается обходить эти ограничения. Более того, так приходит более глубокое понимание управления стратегическими переменами. Опыт и обусловленные культурой перемены особенно важны в организациях наподобие *Dell*, в которой основатель все еще оказывает доминирующее влияние на стратегию. Новые *идеи* возникают в организации из разнообразия опыта и моделей поведения, которые встречаются в такой огромной корпорации, как *Dell*. Нереально считать, будто все такие идеи планируются сверху.

Мы убедились, что пригодны все три взгляда на возникновение стратегии. В настоящей книге мы будем называть их **стратегическими линзами**, через которые можно рассматривать стратегию в организации. Кратко расскажем о трех линзах.

> **Стратегические линзы** — это три разных взгляда на возникновение стратегии в организации

- *Конструктивный взгляд на стратегию.* Разработку стратегии рассматривают как логический процесс, в котором с помощью аналитических и оценочных методов

тщательно взвешивают движущие силы и ограничения организации, чтобы определить четкое стратегическое направление. Одновременно создают условия для тщательно спланированной реализации стратегии. Возможно, это самый распространенный взгляд на разработку стратегии и на то, что собой представляет управление стратегией. При таком взгляде ответственность за создание стратегии ассоциируется с высшим руководством организации.

- *Стратегия как опыт.* При таком взгляде будущие стратегии считаются *адаптациями* прошлых стратегий с учетом опыта менеджеров и других лиц в организации. В этом подходе важную роль играют принятые на веру предположения и способы действия, обычные для корпоративной культуры данной организации. Поскольку существуют различные взгляды и ожидания, компромисс находят не только посредством рациональных аналитических процессов, но также путем переговоров и "торговли". Говоря коротко, стратегия организации строится на том, что было прежде, и считается продолжением прошлых стратегий.
- *Стратегия как идеи.* Описанные выше линзы недостаточно хорошо объясняют инновации. Так откуда же берутся новые идеи? Линза идей позволяет оценить важное значение разнообразия внутри организации и за ее пределами. Благодаря этому разнообразию и появляются подлинно новые идеи. В таком случае стратегию не планируют "сверху"; скорее, она возникает внутри и за пределами организации, когда люди в своей ежедневной деятельности решают проблемы, порожденные неопределенным и меняющимся окружением. А топ-менеджеры создают контекст и условия, в которых у служащих организации могут появиться новые идеи. К тому же именно руководство должно первым заметить тенденции в появлении идей, которые и приведут к формированию будущей стратегии организации. Это необходимо, поскольку новым идеям придется бороться за выживание, преодолевая привязанность к прошлым стратегиям, о чем нам говорит линза опыта. Основываясь на теориях эволюционного развития и сложности, линза идей позволяет понять, как происходят инновации.

Рассматривая стратегию и стратегическое управление только через одну линзу, мы рискуем упустить из виду вопросы, которые "видны" через другие две линзы. Поэтому такие сложные понятия, как стратегия, лучше рассматривать с разных точек зрения, т.е. использовать все три линзы. Для менеджеров это трудная задача, поэтому они и увиливают от нее. Более полное описание трех линз содержится в комментариях к данной части книги. И вообще, мы будем обращаться к линзам в комментариях к каждой части. А читателям предлагаем рассматривать вопросы, изложенные в очередной части, с трех разных точек зрения, т.е. через три линзы. Таким образом, появляется возможность критически оценить большинство ключевых стратегических вопросов, с которыми сталкиваются менеджеры.

В примере 1.4 показано, как взглянуть через три линзы на решения людей в обыденной жизни.

ПРИМЕР 1.4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Выбор нового автомобиля

Стратегические линзы применимы и к личным стратегиям людей.

Некий менеджер решил купить себе новый автомобиль. Раньше он длительное время ездил исключительно на “Ягуарах”. Однако теперь подумал, что стоит рассмотреть и другие варианты (*конструктивная линза*). Он собрал брошюры различных компаний — производителей автомобилей престижных марок, определил основные важные для себя факторы (причем не поленился присвоить каждому из них весовой коэффициент, отражающий степень важности данного фактора) и сопоставил характеристики машин с теми, которые требовались ему. В результате такого аналитического подхода менеджер понял, что для него BMW или Mercedes может быть даже лучше, чем Jaguar.

Такой итог анализа удивил его и даже немного расстроил. Он всегда ездил на “Ягуаре”, привык к этой марке, считал, что у нее особый “английский” характер и что она прекрасно соответствует его личности (*линза опыта*). Кроме того, он уже давно предвкушал, как сядет за руль новой, уже анонсированной модели, и поэтому, несмотря на строгий анализ, все же больше склонялся к покупке очередного “Ягуара”.

Итак, наш менеджер сначала все логически проанализировал, затем прислушался к своим ощущениям, и... жена решила, что он должен купить спортивный Mercedes с открытым верхом. По ее мнению, мужу следовало освежить свой имидж, да и ей нравилось по выходным самой посидеть за рулем такой престижной машины (*линза идей*). Нехотя менеджер все-таки купил новый Mercedes. И только спустя какое-то время понял, что это было правильное решение. Им обоим понравился автомобиль, и со временем он падал в цене значительно медленнее, чем “Ягуар”, а это важно для людей, которые привыкли часто менять машины.

Каковы же уроки? В этом примере присутствовали и планирование, и анализ; хотя они не сформировали конечное решение напрямую, это произошло косвенно. Купить “Мерседес” жена уговорила менеджера на основе отчасти выполненного им анализа. Без нее он бы просто приобрел очередной “Ягуар” по многолетней привычке. А в реальности выбрал то, что для него было новинкой, инновационным вариантом, который в конце концов существенно изменил его подход к покупке автомобилей. Конечно, не вмешайся в процесс жена, симпатии к “Ягуару”, базирующиеся на предыдущем опыте, вероятно, возобладали бы. Такое решение зависело от контекста, т.е. личных наклонностей менеджера и сложившихся обстоятельств. Одни идеи пробивают себе дорогу, другие — нет. В данном примере роль играла привлекательность идей лично для менеджера. Но анализ может быть настолько сильным, что преодолеет силу привлекательности. Все происходит так же и в организациях. Там тоже должны присутствовать три линзы. Природа и контекст организации определяют, какой из трех взглядов победит.

Трудно сказать, какая из трех линз была лучше. Кто может утверждать, что анализ действительно дал оптимальный результат? Возможно, нашему менеджеру важно было обрести душевное спокойствие, для чего сохранить верность своему прошлому?

Вопрос

Вспомните какое-нибудь решение, принятое вами лично в своей жизни, и проанализируйте, каким образом три линзы повлияли на сделанный выбор.

Резюме

- Стратегия — это *направление* и *диапазон* деятельности организации на *длительный период*; стратегия позволяет организации достичь *преимущества* в меняющейся *среде* за счет конфигурации *ресурсов* и *компетенции*, чтобы оправдать ожидания *заинтересованных сторон*.
- Стратегические решения принимаются на различных уровнях организации. Корпоративная стратегия относится к общим цели и диапазону деятельности организации; бизнес-стратегия (или конкурентная стратегия) описывает, как успешно конкурировать на рынке; операционные стратегии показывают, как ресурсы, персонал и рабочие процессы обеспечивают реализацию корпоративной и бизнес-стратегий. Стратегическое управление отличается от ежедневного операционного управления сложностью факторов влияния на решения, последствиями для всей организации и длительностью этих последствий.
- Стратегическое управление включает три основных элемента: понимание *стратегической позиции*, *стратегические варианты* будущего компании и *реализацию стратегии*. На стратегическую позицию компании воздействуют внешняя среда, внутренние стратегические возможности, ожидания и влияние заинтересованных сторон. Стратегические варианты включают основы корпоративной и бизнес-стратегий, направления и методы развития. Стратегическое управление означает необходимость понять, какие варианты окажутся успешными, а какие — нет. Реализация стратегии включает структурирование, формирование ресурсов для будущих стратегий и управление переменами.
- Стратегические приоритеты следует рассматривать с учетом конкретного контекста организации. Для одних организаций основной задачей будет разработка конкурентной стратегии; для других — создание организационных структур, способных интегрировать сложные глобальные операции; третьи сделают ставку на свою компетенцию, чтобы сконцентрироваться на том, в чем они действительно сильны.
- Чтобы успешно управлять стратегией, приходится решить ряд проблем. Во-первых, избежать *стратегической пассивности*. Во-вторых, понять влияние *важных современных тем*, которые в отдельные моменты сказываются на многих организациях. (В настоящее время эти важные современные темы таковы: интернационализация, электронная коммерция, смена целей и знания/обучение. Правда, в будущем их вытеснят другие.) В-третьих, посмотреть на стратегические задачи организации с разных точек зрения. Речь идет о трех *стратегических линзах*. С конструктивной точки зрения стратегию рассматривают логически и аналитически. С точки зрения прошлого опыта стратегию видят как продукт личного опыта и корпоративной культуры организации. Наконец, через линзу идей стратегию рассматривают как результат идей, возникающих внутри организации и за ее пределами.

Рекомендованная литература

Рекомендуем прочитать об управлении стратегией на практике и о некоторых усвоенных при этом уроках.

- Широкий теоретический обзор предложен в книге R. Whittington, *What is Strategy and Does it Matter?*, 2nd edition, Thomson, 2001.
- Свежую информацию о разработке стратегий в организациях можно черпать из газет, деловых журналов, Web-сайтов организаций и деловой прессы (таких, как `www.FT.com`).
- Стратегии в организациях разных типов рассмотрены в работе H. Mintzberg, J. Lampel, J. Quinn, S. Ghoshal (eds), *The Strategy Process: Concepts, contexts and cases*, 4th global edition, Prentice Hall, 2003.

Большая подборка дополнительных материалов, включая новые ситуации для анализа, Web-ссылки на организации, которые упоминались в тексте, определения ключевых концепций и множество других вопросов, находится на Web-сайте `www.booksites.net/ecs` (книга *Exploring Corporate Strategy* (*Корпоративная стратегия*)).

Рабочие задания

Условные обозначения: одной звездочкой (*) помечены более сложные рабочие задания; две звездочки (**) указывают на ситуации для анализа, размещенные на корпоративных Web-сайтах.

1.1. Используя характеристики, изложенные в разделе 1.1.1, письменно сформулируйте стратегию для *Corus*** или другой известной вам организации.

1.2. Руководствуясь табл. 1.2 и примером 1.2, запишите и объясните примеры стратегической терминологии, использованной в годовом отчете любой организации по вашему выбору.

1.3.* Используя годовые отчеты и статьи в прессе и Интернете, подготовьте письменно краткую ситуацию для анализа о разработке стратегии и текущей стратегической позиции организации (подобную исследованиям компаний *Dell Computers* и *Electrolux*).

1.4. Используя рис. 1.1, запишите элементы стратегического управления в ситуации для анализа о *Corus*** или любой организации по вашему выбору.

1.5.* Руководствуясь рис. 1.1, покажите, как элементы стратегического управления разнятся в следующих организациях:

(а) малое предприятие;

(б) многонациональная компания (например, *Dell Computers* и *Electrolux*);

(в) государственное предприятие (например, *NHS Direct* и *BBC*).

Ситуация для анализа

Компания *Electrolux*

В середине 2000-х годов шведская компания *Electrolux* была крупнейшим в мире производителем бытовой и профессиональной техники для кухни, уборки помещений и работы вне дома. Перечень продукции включал плиты, стиральные машины, холодильники, газонокосилки, цепные пилы и инструменты для строительства и обработки камня. На предприятиях компании работало свыше 80 тыс. человек более чем в 100 странах мира. Объем продаж за 2002 год составил 133 млрд. шведских крон (около 15 млрд. евро), а прибыль — приблизительно 5,5 млрд. крон (около 600 млн. евро). Впечатляющие рост и развитие компании начались под руководством Алекса Веннер-Грена в Швеции 1920-х годов. На раннем этапе компания развивалась за счет своей компетенции в промышленном конструировании холодильников и пылесосов. К середине 1930-х годов она развернула производство еще и за пределами Швеции — в Германии, Великобритании, Франции, США и Австралии.

После второй мировой войны появился большой спрос на бытовую технику, и *Electrolux* расширила ассортимент своей продукции, добавив к нему стиральные и посудомоечные машины. В 1967 году пост президента компании занял Ханс Вертен. При нем *Electrolux* приобрела ряд мелких компаний, что привело к реструктуризации всей отрасли в Европе: только в 1970-х годах было 59 покупок, после чего шведский гигант в 1980-х присоединил к себе такие известные компании, как *Zanussi* (Италия), *White Consolidated Products* (США) и *Ganges Group* (промышленные товары). К 1990 году 75% своей продукции *Electrolux* продавала за пределами Швеции, причем в 1990-х годах эта цифра выросла, когда Лейф Йоханссон расширил деятельность на Восточную Европу, Азию и Южную Америку. Он также прекратил “постороннюю” промышленную деятельность. В результате крупной реструктуризации в конце 1990-х годов компания приобрела ту форму, с которой вступила в 2000-е годы: приблизительно 85% продаж приходилось на потребительские товары длительного пользования и 15% — на смежную продукцию для профессионалов (такую, как промышленное холодильное и стиральное оборудование).

Несомненно, такой крупной компании приходилось решать много стратегических вопросов; о вопросах, с которыми *Electrolux* столкнулась в середине 2000-х годов, рассказывает новоназначенный генеральный директор Ханс Страберг.

Миссия

“Миссия *Electrolux* — быть мировым лидером и получать прибыль на рынке инновационных товаров и сервисных решений реальных проблем, чтобы таким образом сделать личную и профессиональную жизнь наших потребителей более легкой и приятной. Мы добьемся этого за счет

- повышения производительности труда во всей организации;

- инноваций и маркетинга, товаров и марок;
- эффективного управления персоналом;
- принятого в *Electrolux* образа действий".

Себестоимость и эффективность производства

"Моя философия очень проста: для роста компании прежде всего необходимо взять под контроль ее затраты. Компания должна быть рентабельной и создавать стоимость. Затраты, не повышающие стоимость, следует сдерживать, сокращать и даже полностью устранять. Эффективность затрат, простота и рентабельность всегда были краеугольными камнями крепкого бизнеса. Хотя даже крепкий фундамент не гарантирует прочности всего здания, он все же служит единственной возможной основой для строительства. Поэтому я не устану заниматься эффективностью затрат и реструктуризацией".

Понимать потребителей

"Мы сосредоточиваемся на том, чтобы действительно понять нужды потребителей и проблемы, связанные с работой по дому и саду. Лучше понимая наших потребителей, мы разрабатываем еще более усовершенствованные товары, которые решают проблемы наших покупателей и удовлетворяют их потребности. Научившись лучше всех в отрасли понимать потребителей, мы усилим позицию *Group* как самого предпочтительного производителя в мире".

Марки

"Electrolux — наша основная марка всемирного масштаба, и это ее положение только окрепнет в будущем. Ее ассоциируют с инновационными, надежными решениями, делающими жизнь более легкой и приятной. Для потребителя сильная марка Electrolux служит знаком качества, надежности и лидерства; она оправдывает вложения средств в покупку новой техники.

Electrolux — не единственная наша марка. В нашем семействе есть и другие сильные бренды, такие как Husqvarna, AEG и Zanussi. Но во всем мире именно Electrolux стала нашей лидирующей маркой. И будет первой не только по масштабам — она станет таковой в умах потребителей".

Разработка товаров

"В компании *Electrolux* разработка товаров выступает основным процессом, суть которого — в инновациях. Мы разрабатываем новинки не ради новизны как таковой. На самом деле мы предлагаем инновационные товары и услуги, которые интересны людям. Поэтому мы не концентрируемся исключительно на продаже уже имеющихся в нашем ассортименте товаров. Мы хотим, чтобы потребитель, взглянув на наши товары, воскликнул: «Надо же! И как это *Electrolux* догадалась, что мне нужно было именно это! Здорово!» Мы стремимся разрабатывать товары и услуги с инновацион-

ными характеристиками и функциями, облегчающими жизнь наших потребителей и клиентов.

Самый предпочтительный в мире производитель одновременно является и новатором № 1".

Управление персоналом

"Укреплять кадровую базу, взращивать персонал с правильным отношением к работе и выраженным энтузиазмом — наше самое эффективное конкурентное оружие. Нам нужно привлекать, развивать и удерживать лучших специалистов, которые, в свою очередь, будут развивать компанию *Electrolux*. Успех в этом деле нам жизненно необходим. Мы управляем персоналом так же, как и другими ключевыми активами *Group*. Под карьерным ростом мы понимаем рост в масштабе всей компании; люди не ограничены рамками только своего подразделения.

В *Electrolux* мы считаем такой подход к карьерному росту человека не только естественным, но даже обязательным. Наши служащие в процессе карьерного роста должны свободно пересекать границы секторов, служб, регионов".

Социальная ответственность

"Нигде в мире *Electrolux* в своих производственных процессах не использует хлорфторуглероды (хладагенты, которые применялись в холодильниках старого образца; их недостаток в том, что они уничтожают озоновый слой планеты). Сегодня мы можем сказать это даже о недавно приобретенных заводах за пределами наших основных европейских и североамериканских рынков. С тех пор, как организация "Гринпис" заблокировала наш центральный вход старыми холодильниками, мы прошли долгий путь.

Утилизация — важный для нас вопрос в Европе и многих американских государствах. Директива созданного Европейским союзом Европейского общества утилизации электрического и электронного оборудования возлагает финансовую ответственность за утилизацию электрической бытовой техники с истекшим сроком службы на производителей. Мы принимаем эту ответственность и благодарны ЕС за предложенные рыночные стимулы инвестировать в разработку экологических товаров и в эффективные системы утилизации. Социальная ответственность служит фундаментом корпоративной культуры *Electrolux Group*, и недавно мы приняли «Кодекс поведения на рабочем месте». В этом кодексе определены минимально допустимые рабочие стандарты для всех сотрудников *Electrolux Group* и подтверждена готовность компании действовать как ответственный работодатель и законопослушный корпоративный гражданин".

Организация

Такой сложной группе, очевидно, требовались структуры и процессы для управления стратегической и операционной деятельностью. Вторая организована в семь *бизнес-секторов*, включая в общей сложности 28 *товарных линий*. Также созданы пять вспомогательных *групповых административных единиц*.

Бизнес-секторы

Руководители секторов несут полную ответственность за финансовые результаты и бухгалтерский баланс, и каждый сектор имеет свое правление. Прежде всего компанию разделили на две группы — *бытовой техники длительного пользования* и *профессиональной техники*. В свою очередь, каждую из двух групп разделили на подгруппы техники для работы *в помещении* и *вне помещения*. Поскольку группа бытовой техники длительного пользования очень велика, ее еще раз разделили — на подгруппы *белых товаров* (это крупная бытовая техника, такая как холодильники, стиральные машины и прочее, которая обычно белого цвета) и *техники по уходу за полом и мелкой бытовой техники*. В суммарном сбыте доминировали белые товары, поэтому их разделили на три *географических сектора* (Европа, Северная Америка, остальной мир). Итого получилось семь бизнес-секторов (рис. 1.3).

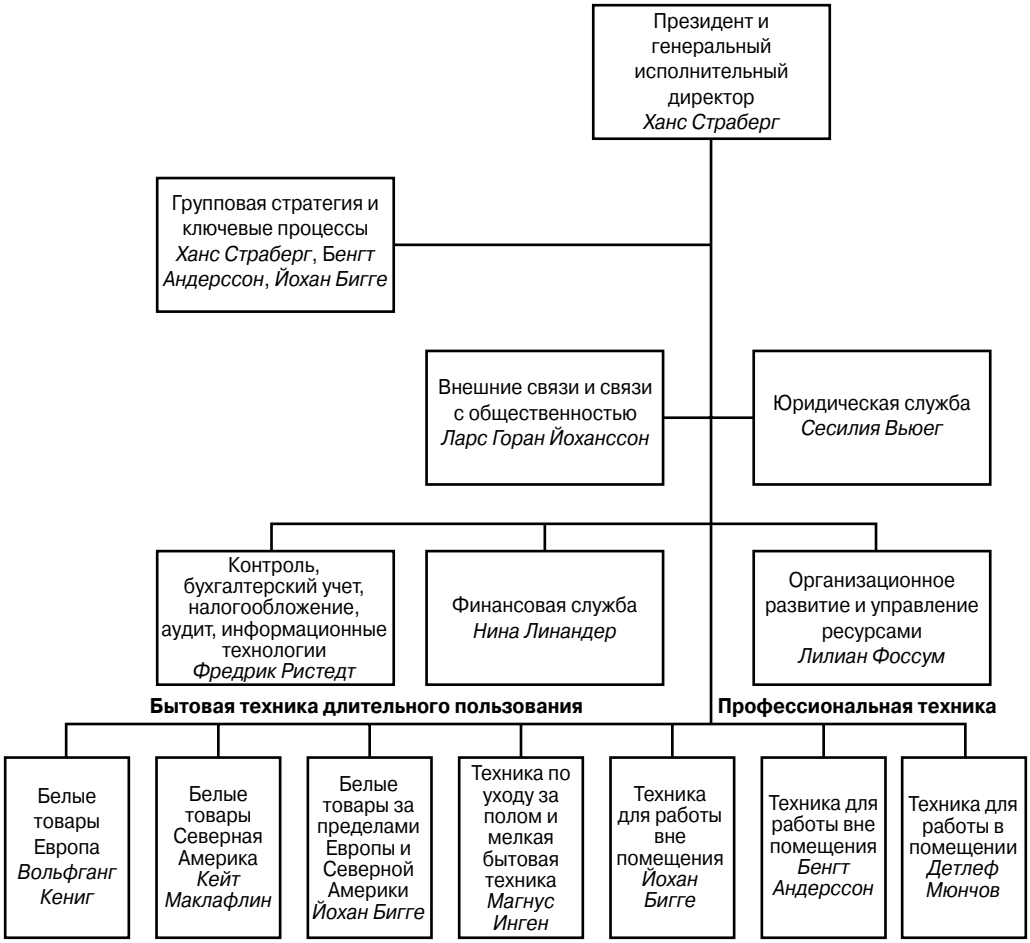


Рис. 1.3. Организационная структура Electrolux

Групповые административные единицы

Это службы штаб-квартиры, осуществляющие для бизнес-секторов деятельность финансовую, юридическую, по организационному развитию и связям с общественностью (*public relations — PR*).

Шесть групповых процессов

В дополнение к этой официальной структуре *Electrolux Group* определила шесть ключевых процессов для стратегически важных сфер. Это общие для всей компании процессы: закупки, персонал, создание марок, разработка товаров, поток спроса и бизнес-поддержка. В течение 2002 года президент/генеральный исполнительный директор и два члена Групповой администрации сформировали специальную рабочую группу, в задачи которой входит решение стратегических вопросов и содействие сотрудничеству между секторами в рамках шести процессов.

Из вышесказанного должно быть ясно, что *Electrolux* — сложная организация как по стоящим перед ней проблемам, так и по ее операционной деятельности. Поэтому высшему руководству важно четко представлять стратегические приоритеты. Некоторые приоритеты и действия Ханса Страберга изложены в годовом отчете.

- Подразделения компании все еще разнились по *рентабельности*. Приблизительно 50% операционной деятельности не создавали достаточную стоимость из-за высоких расходов производства и (или) неконкурентоспособных товаров. С другой стороны, успешную деятельность обусловила комбинация сильной рыночной позиции, конкурентоспособных товаров и сильных марок.
- Таким образом, была необходима *реструктуризация*, чтобы улучшить показатели неуспешных подразделений. В частности, неудовлетворительной оказалась некоторая деятельность в Индии, Китае и США. Программа направлена на повышение производительности и улучшение структуры затрат.
- Компания *стратегически ревизовала североамериканскую деятельность*, что ускорило разработку товаров, расширило использование марки Electrolux и частично изменило организацию.
- *Позиция в Европе* окрепла за счет роста продаж в Восточной Европе, повышения производительности, рационализации комплекса товарных вариантов и марок, а также за счет улучшения системы управления поставками.
- Четче определены и вновь сформулированы *стратегическое направление и фокус деятельности*. Одного только широкомасштабного производства было недостаточно. Компании следовало стать одним из трех основных поставщиков для всех ведущих розничных сетей; необходимо было добиться того, чтобы потребители воспринимали Electrolux как ведущую марку. Прибыль следовало стабилизировать на уровне 6%.

Ханс Страберг сформулировал стратегию в целом следующим образом.

За последние несколько лет показатели Группы существенно улучшились, главным образом за счет снижения затрат и реструктуризации. Однако имеется возможность еще больше снизить затраты и улучшить нашу операционную деятельность. В то же самое время мы должны интенсифицировать наши усилия по разработке товаров и созданию марок, для чего нужно лучше понимать нужды потребителей.

Я убежден, что именно таков путь к существенной рентабельности и росту. Я верю в наш успех на этом пути.

Источники. Web-сайт компании (`www.electrolux.com`); отчет за 2002 год.

Вопросы

1. Используя раздел 1.1.1, объясните, почему проблемы, с которыми столкнулась *Electrolux*, были стратегическими. Постарайтесь привести примеры по всем пунктам, упомянутым в этом разделе.
2. Назовите все уровни стратегии в компании *Electrolux* (см. раздел 1.1.2).
3. Назовите основные факторы стратегической позиции *Electrolux* по отдельности относительно внешней среды, собственных возможностей и ожиданий (см. раздел 1.2.1). Какие факторы вы считаете важнейшими?
4. Опишите стратегические варианты для компании с учетом вопросов, поднятых в разделе 1.2.2.
5. Какие основные моменты реализации стратегии могут определить успех или неудачу стратегий *Electrolux* (см. раздел 1.2.3)?
6. *Electrolux* — многонациональная компания. Как это влияет на ее подход к стратегическому управлению (см. раздел 1.4.2)?

КОММЕНТАРИИ К ЧАСТИ I

Стратегические линзы

Введение

В главе 1 мы объяснили, что такое стратегия и стратегическое управление. В ней мы также ввели понятие *стратегических линз* (см. раздел 1.5.3) как разных способов рассмотрения темы или ее понимания. Эти три линзы, в основу которых положены различные организационные теории, использованы по всей книге в комментариях к частям. В комментариях мы предлагаем несколько иное толкование материала глав, составляющих часть. Назначение комментариев к части I — детальнее рассказать о стратегических линзах, о теории и исследованиях, на которых построена данная концепция.

Большинство людей рассматривают любую, особенно сложную, ситуацию с разных точек зрения. Вспомним хотя бы наши ежедневные разговоры и дискуссии. Довольно часто можно услышать такую фразу: “Но если взглянуть на дело с другой стороны...”. Если мы принимаем только одну точку зрения, то рискуем получить неполное или даже искаженное представление о предмете. Более полная картина, могущая дать нам разные варианты и решения, возникает, если рассматривать вопрос с разных точек зрения, или, как мы говорим в данной книге, через разные линзы. В комментариях мы будем рассматривать разработку *стратегии* и управление стратегией с трех следующих позиций.

- *Конструктивная линза*. Идея в том, что высшее руководство формулирует стратегию посредством тщательного, объективного анализа и планирования, а затем распространяет ее сверху вниз по всей организации. Такой взгляд на стратегию помогает *решать стратегические вопросы*.
- *Линза опыта*. Предполагается, что организация принимает стратегические решения и разрабатывает стратегии на основе *опыта персонала и культурных процессов* как внутри организации, так и за ее пределами. Если с такой позиции взглянуть на появление стратегий, можно понять, как персонал и культурный контекст влияют на *решения* и *управление переменами*.
- *Линза идей*. Помогает понять, почему одни организации более склонны к инновациям, чем другие, а также почему и каким образом одни организации лучше, чем другие, приспосабливаются к быстро меняющемуся окружению. Такой взгляд на стратегию дает представление о том, как в организации содействовать *новым идеям и инновациям*.

Конструктивный взгляд на стратегию

Через **конструктивную линзу** разработку стратегии рассматривают как обдуманное позиционирование организации с помощью рационального, аналитического, структурированного и директивного процесса. Эта точка зрения основана на двух принципах. Первый звучит так: менеджеры принимают — или должны принимать — рациональные решения. Вторым предполагается, что их решения оптимизируют экономическое состояние организаций. Вероятно, большинство менеджеров согласятся, что именно этим они и заняты. Они часто защищают свою или подвергают сомнению чью-нибудь позицию, исходя из оценки решения: рациональное оно или нет, служит экономическим интересам организации или нет. Принять рациональное решение во многом помогают принципы экономики и научные правила принятия решений; они же поддерживают представление о том, что именно таким должно быть управление, в том числе стратегическое.

Через **конструктивную линзу** разработку стратегии рассматривают как обдуманное позиционирование организации с помощью рационального, аналитического, структурированного и директивного процесса

На самом деле существуют разные взгляды на рациональность. Например, под *действительной* понимают рациональность как оптимизацию результатов с учетом имеющихся ограничений деятельности организации. Другими словами, менеджеры действуют и принимают решения как “рациональные хозяйственники” (термин, иногда используемый экономистами). *Процедурная рациональность* относится к способам или методам принятия решений. Оценивают, насколько рационален подход к принятию решений. В организациях эти два взгляда на рациональность часто связаны. Например, Джеймс Марч определяет рациональность как особую комбинацию процедур выбора, которая косвенно приводит к оптимальному экономическому результату. По его мнению, рациональный выбор делают, “рассматривая будущие последствия текущих действий”. Менеджерам необходимо ответить на четыре основных вопроса.

- *Варианты*. Какие действия возможны?
- *Ожидания*. Каковы будущие последствия каждого варианта? Насколько вероятно каждое возможное последствие при выборе варианта?
- *Предпочтения*. Насколько значимы для лица, принявшего решение, последствия, ассоциирующиеся с каждым вариантом?
- *Выбор решения*. Как сделать выбор между вариантами с учетом значимости последствий?[19]

Джеймс Марч подчеркивает, что эти принципы не только описывают, как менеджеры принимают решения, но также позволяют комментаторам, исследователям и другим лицам, интересующимся экономической деятельностью фирм, проанализировать ее с помощью перечисленных вопросов и заключить, разумны ли решения организации.

[19] J.G. March, *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, Simon & Schuster, 1994, Chapter 1, Limited Liability, pp. 1–35.

Здесь мы наблюдаем четкие параллели с литературой по стратегическому управлению. Преподаватели часто начинают читать курс стратегии с вопроса к студентам о том, что те понимают под термином “стратегическое управление”. Обычно первыми являются такие ответы: “планирование”, “постановка задач”, “анализ”. Эти слова ассоциируются с *конструктивным* взглядом на стратегию.[20] Говоря полнее, можно назвать ряд предположений, на которых обычно основан конструктивный подход к разработке стратегии. Сначала перечислим предположения о том, *как принимаются стратегические решения*.

- Хотя диапазон факторов влияния на деятельность организации широк, с помощью *тщательного анализа* выделяют самые значимые. Можно даже спрогнозировать, предсказать или составить сценарии будущих воздействий, чтобы менеджеры обдумали условия, в которых их организации придется действовать. Таким образом, разработку стратегии рассматривают как процесс *систематических размышлений и рассуждений*. Больш*а*я часть ранней литературы по стратегии была посвящена такому систематическому мышлению, например книги Игоря Ансоффа по корпоративному планированию.[21]
- Этот анализ обеспечивает основу для *стратегического позиционирования*, т.е. согласования сильных сторон и ресурсов организации с внешними условиями, чтобы использовать возникающие рыночные шансы и преодолеть или обойти опасности. Таким образом, стратегия организации выступает результатом решений о позиционировании и перепозиционировании организации с учетом ее сильных сторон как участника рынка и воздействующих на нее внешних сил. Самыми значимыми по этой теме были работы Майкла Портера[22] в начале 1980-х годов (см. главу 2).
- *Аналитическое мышление предшествует действиям и направляет их*. Поскольку стратегические решения относятся к долгосрочному направлению деятельности организации, обычно считается, что их принимают в какой-то один момент времени (поскольку длительность принятия решения намного меньше периода его реализации). Приняв решение, составляют план, обычно на три-пять лет. Также разработку стратегии часто рассматривают как *линейный процесс*, что хорошо согласуется с концепцией процедурной рациональности. В первую очередь, принимают решения о содержании стратегии и “спускают” их вниз по организационной структуре тем лицам, которым предстоит воплощать стратегию в жизнь. Значит, решения о том, какой должна быть стратегия, отделены от процесса ее реализации.
- *Задачи* сформулированы ясно и четко, проведен тщательный и всесторонний *анализ* внутренних и внешних факторов организации, могущих влиять на ее будущее и служить руководству источником информации для определения стратегической позиции организации, *совокупность вариантов* будущего стратегического направ-

---

[20] Конструктивный взгляд представлен во многих книгах по стратегии. Например, см. A.J. Rowe, R.O. Mason, K.E. Dickel, *Strategic Management: A methodological approach*, Addison-Wesley Publishing, 1987, и R. Grant, *Contemporary Strategic Analysis: Concepts, techniques, applications,* 4th edition, Blackwell, 2002.

[21] H.J. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin, 1968.

[22] См. M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press/Collier Macmillan, 1980, и *Competitive Advantage*, Free Press/Collier Macmillan, 1985.

ления рассмотрена и оценена с точки зрения задач организации и действующих в ней сил. Теперь с учетом всего предыдущего принимается оптимальное стратегическое решение.

- Существуют *инструменты и методы*, позволяющие менеджерам понять природу и влияние внешней для организации среды, ее (организации) особую компетенцию, влияние власть имущих внутри и за пределами организации, ее корпоративную культуру и связь культуры со стратегией, доступные организации стратегические варианты, пути воплощения решений в жизнь с помощью проектного планирования, и т.д. В настоящей книге мы расскажем о том, как используются эти инструменты и методы.

Конструктивная линза также позволяет сделать предположения о *форме и природе организации*.

- *Организации представляют собой иерархические структуры.* Именно руководство (более конкретно — высшее руководство, топ-менеджмент) ответственно планирует судьбу организации. Высшее руководство принимает важные решения, а руководители нижних уровней и рядовые сотрудники организации выполняют эти решения и реализуют стратегию, сформулированную “наверху”.
- *Организации — рациональные системы.* Организации рассматриваются как аналоги технических систем или даже машин. И поскольку сложные ситуации, с которыми сталкивается организация, можно понять аналитически, что позволяет рациональной группе высших руководителей прийти к логическим заключениям, то одновременно предполагается способность остального персонала организации принять эту логику.
- *Организации — это механизмы* для реализации стратегии. Поэтому структура организации (см. главу 8) должна соответствовать стратегии. Также необходим некий внутренний механизм, который гарантировал бы действительно рациональное и бесстрастное отношение к стратегии. Например, в начале текущего века возникли сомнения в том, что высшее руководство некоторых организаций действует без личной заинтересованности и не злоупотребляет служебным положением. Однако правительство вовремя приняло необходимые меры для предотвращения неприемлемых действий таких управленцев. Это были структурные решения, такие как попытка создать соответствующие комитеты или советы директоров. Инициаторы упомянутых решений исходили из предположения, что новые структуры положительно повлияют — или, по меньшей мере, должны положительно повлиять — на действия топ-менеджмента.
- Систему можно контролировать также рациональным способом. *Контрольные системы* (например, бюджеты, индивидуальные целевые показатели, аттестации) позволяют топ-менеджменту оценить, соответствуют ли служащие возлагаемым на них ожиданиям и действуют ли они согласно принятой стратегии; далее руководители этих служащих принимают корректирующие меры.

Выводы для руководства

Менеджеры часто говорят о создании стратегии в своей организации с конструктивной точки зрения (или, по меньшей мере, что ее следует создавать таким

образом). Поэтому сами менеджеры ценят этот подход к разработке стратегии. И тому есть. ряд причин.

- Во многих отношениях данный подход представляет *общепринятый (ортодоксальный) язык стратегии*. Постановка задач, системы планирования, аналитические и оценочные инструменты присутствуют в большинстве организаций, а это все видимые признаки конструктивной линзы. Такой подход действительно полезен, не в последнюю очередь потому, что позволяет рассматривать целый комплекс вопросов. Однако следует признать: факт присутствия упомянутых систем еще вовсе не означает, что именно с их помощью разрабатывают стратегии и управляют ими; подробнее об этом мы поговорим в настоящих комментариях и главе 11.
- Конструктивная линза обеспечивает основу *логического и структурированного* управления. В этом смысле линза позволяет решать сложные вопросы. Она также обеспечивает нужные *концепции, схемы и инструменты* для анализа стратегических ситуаций.
- Важные *заинтересованные стороны ожидают такого подхода и ценят его*, например банки, финансовые аналитики, инвесторы и служащие, значит, конструктивный подход — важное средство заручиться поддержкой и доверием этих заинтересованных сторон.
- Свою роль играет и *желание держать ситуацию под контролем*. Вполне понятно, что менеджеры, особенно высшие менеджеры и генеральные директора, хотят контролировать сложные ситуации, из которых им предстоит найти выход. Такую возможность им дают предположения, инструменты и методика конструктивного подхода.

Нельзя не назвать еще несколько причин привязанности менеджеров к конструктивному подходу.

- Рациональность *глубоко укоренилась* в нашем образе мышления и в наших системах образования. В этом смысле конструктивная линза прочно “засела” в психике человеке. Поэтому, например, даже когда менеджеры не признаются, что стратегия фактически разработана по принципу конструктивной линзы, они часто считают правильным именно этот подход.
- Как становится все очевиднее, в нашем мире царит *всеобъемлющая рациональность*. Мы живем в эпоху компьютерных технологий, глобальных коммуникаций, полетов в космос, передовой медицины и т.д.; в мире, в котором научные и рациональные решения стоящих перед человеком проблем окружают нас и дают нам много преимуществ.

Конструктивную линзу используют, чтобы *обдумать и спланировать стратегию*. Но большой вопрос — действительно ли она точно или хотя бы в достаточной мере отражает стратегическое управление? В данной книге мы утверждаем, что конструктивный подход действительно хорош и полезен, но его одного недостаточно. Далее мы глубже рассмотрим практику стратегического управления и поймем, как справляться со сложностями этой деятельности.

Стратегия как опыт

Многие исследования процесса возникновения стратегии в организациях показывают картину, отличную от видимой через конструктивную линзу. Еще в 1950-х годах Герберт Саймон и Чарлз Линдблом[23] указывали, что модели рационального принятия решений нереалистичны. Невозможно получить информацию, необходимую для тщательного анализа; невозможно предсказать неопределенное будущее; часто организациям по силам выделить на проведение анализа лишь ограниченные время и ресурсы; организации и их окружение постоянно меняются, поэтому менеджерам трудно принимать своевременные решения. Существуют также психологические ограничения самих менеджеров. Это означает, что они не в состоянии взвесить все последствия какого-нибудь варианта или быть объективными аналитиками, наличие которых предполагается рациональной моделью; подробнее мы поговорим на данную тему ниже. Как выразился Саймон, мы можем рассчитывать самое большее на *"ограниченную рациональность"*, поэтому менеджеры принимают решения скорее *"удовлетворительные"*, чем оптимальные; они делают максимально возможное в данных обстоятельствах, в пределах своих знаний и опыта. Признав это, мы рассматриваем стратегию через **линзу опыта** и видим, что стратегия — это результат *индивидуального и коллективного опыта* служащих организации, которые влияют на стратегию или принимают стратегические решения, а также результат *принятых на веру предположений*, очевиднее всего представленных культурными влияниями.

> Через **линзу опыта** мы видим, что стратегия — это результат *индивидуального и коллективного опыта* служащих организации и *принятых ими на веру предположений*

Исследования свидетельствуют, что в действительности стратегии часто возникают *постепенно и адаптивно* на основе существующей стратегии. Следовательно, стратегию можно рассматривать с точки зрения непрерывности или "постепенного нарастания":[24] если организация однажды приняла некоторую стратегию, она склонна разрабатывать следующие стратегии на основе этой исходной, а не менять направление фундаментально. Более того, такие исследования показывают, что стратегии необязательно "спускают сверху" — они могут возникнуть и "в коллективе". Подробнее о постепенном нарастании мы поговорим в главе 11, всецело посвященной возникновению стратегии. Однако сейчас полезно привести небольшой отрывок из этой главы, чтобы объяснить постепенное нарастание стратегии.

Кажущаяся цельной стратегия организации развилась в результате серии стратегических шагов, из которых каждый логичен только в связи с предыдущими. Допустим, запуск нового товара или важное инвестиционное решение задают стратегическое направление, которое обусловливает решения на следующем стратегическом шаге, например корпоративном присо-

[23] См. H.A. Simon, *The New Science of Management Decision*, Prentice Hall, 1960, и C.E. Lindblom, "The science of muddling through", *Public Administration Review*, vol. 19 (1959), pp. 79–88.

[24] Идея "постепенного нарастания" стратегии подробнее рассмотрена в статье D. Miller, P. Friesen, "Momentum and revolution in organisational adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 23, no. 4 (1980), pp. 591–614.

единении. Это, в свою очередь, укрепляет стратегическое направление, и со временем общий стратегический подход организации становится более обоснованным. С течением времени каждый шаг определяется возникающей стратегической схемой и, в свою очередь, усиливает ее (см. раздел 11.2).

Сказанное графически изображено на рис. 11.3 (см. главу 11). Конечно, такие небольшие изменения могут со временем привести к существенной смене стратегии, но произойдет это *постепенно*. Во многих отношениях подобное постепенное изменение очень разумно. Ни одна организация не работала бы эффективно, если бы часто существенно пересматривала свою стратегию; и в любом случае, хотя внешнее окружение организации действительно постоянно меняется, столь значительные перемены, чтобы для адаптации к ним потребовалась скачкообразная смена стратегии организации, маловероятны. Поэтому небольшие изменения стратегии можно рассматривать как адаптацию под рыночные шансы, которые открываются в вечно изменчивом окружении. Правда, эти небольшие изменения в большой степени подвержены влиянию опыта.

Личный опыт и тенденциозность

Человеческие существа способны эффективно функционировать во многом благодаря своей способности понять проблемы и вопросы, с которыми они сталкиваются. Они идентифицируют и понимают эти проблемы и вопросы на основе собственного опыта и своих представлений о мире. Более формальное определение: **личный опыт** — это мыслительные (или познавательные) модели, которые люди создают со временем, чтобы разобраться в возникающих ситуациях. И менеджеры не являются исключением. Сталкиваясь с проблемой, они разбираются в ней, опираясь на мыслительные модели, составляющие основу их личного опыта. Такой подход имеет много преимуществ. Менеджер соотносит возникшую проблему с предыдущими событиями и делает выводы из сравнения. Он интерпретирует один вопрос в свете другого и принимает решения на основе своего предыдущего опыта. Не имея таких мыслительных моделей, менеджеры не функционировали бы эффективно, поскольку каждую очередную ситуацию рассматривали бы так, будто сталкиваются с ней впервые.

> **Личный опыт** — это мыслительные (или познавательные) модели, которые люди создают со временем, чтобы разобраться в возникающих ситуациях

Правда, такой подход имеет и свои недостатки. Те же мыслительные модели, тот же личный опыт чреваты тенденциозностью. Люди, в том числе менеджеры, рассматривают новые вопросы в контексте прошлых; они склонны решать новую проблему во многом так же, как подобную предыдущую. Более того, они ищут факты в подтверждение своего мнения. Поэтому считают одни данные важнее других, а третьи вообще предпочитают “не замечать”. Например, менеджеры из разных служб компании рассматривают снижение прибыли по-разному. Так, представитель службы продаж или маркетинга отнесет снижение прибыли на счет активизации деятельности конкурентов или падения рыночного спроса и, чтобы исправить положение, предложит повысить расходы на стимулирование сбыта. Производственный менеджер посчитает причиной ухудшение качества или высокие производственные расходы, поэ-

тому будет отстаивать инвестиции в модернизацию производственных мощностей. Бухгалтер увидит корень зла в росте затрат, поэтому потребует повысить над ними контроль и вообще работать экономнее. Такая тенденциозность объясняется не только рабочим опытом каждого отдельного менеджера. Роль играет любой предыдущий опыт организации или человека. Перечислим основные важные моменты этой темы.

- *Познавательная тенденциозность неизбежна*. Интерпретация событий и вопросов с точки зрения предыдущего опыта всегда имеет место. Нереально полагать, будто менеджеры станут рассматривать проблемы и вопросы стратегического характера совершенно беспристрастно и объективно. Как показали исследования, менеджеры хотя и обращают на угрозы во внешней среде больше внимания, чем на открывающиеся там рыночные шансы[25], часто преувеличивают и переоценивают последние, например, когда приходит время принимать инвестиционные решения или прогнозировать результаты рискованных проектов.[26]
- *Будущее рассматривается с позиций прошлого*. Такая интерпретация и тенденциозность возникают из опыта прошлого; учитывается то, что работало в прошлом или, напротив, породило проблемы. Это одно из возможных объяснений практики постепенного создания новой стратегии из предыдущей.
- *Переговоры и торговля* между влиятельными лицами относительного того, как интерпретировать и решать вопросы, возникают из разного прошлого опыта. Это политическое объяснение истоков стратегий подробнее освещено в разделе 11.4.4.

Существует немало исследований, цель которых — понять стратегию организаций и управление стратегией с познавательных позиций, например работа Жерара Ходгкинсона и Пола Спэрроу.[27]

Однако менеджеры действуют не только как исключительно самостоятельные индивидуумы; они сотрудничают с другими людьми в организации, и на этом коллективном уровне также есть причины ожидать подобных тенденций.

Коллективный опыт и культура организации

Культура организации — это “разделяемые членами организации основные *предположения и верования*, действующие на подсознательном уровне и определяющие основным принятым на веру способом мнение организации о самой себе и своем окружении”.[28] Эти предположения и верования коренятся не только в личном опыте, о чем говорилось выше, но также в коллективном (группы и организации в целом). Коллективный опыт принимает разные формы.

---

[25] См. J.E. Dutton, S.E. Jackson, “Categorizing strategic issues: links to organizational action”, *Academy of Management Review*, vol. 12 (1987), pp. 76–90.

[26] См. D. Lovallo, D. Kahneman, “Delusions of success”, *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 7 (2003), pp. 56–64.

[27] Всестороннее объяснение роли психологических процессов в стратегии приведено в книге G.P. Hodgkinson, P.R. Sparrow, *The Competent Organization*, Open University Press, 2002.

[28] Это определение взято из книги E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, 2nd edition, Jossey-Bass, 1992, p. 6.

Культура организации — это “разделяемые членами организации основные *предположения и верования*, действующие на подсознательном уровне и определяющие основным принятым на веру способом мнение организации о самой себе и своем окружении”

- Коллективные принятые на веру предположения, названные в данной книге “парадигмой”[29] организации.
- Порядки, принятые в организации (“у нас принято делать так”). Они сформировалась со временем, и потому их принимают на веру.

В отдельном коллективе (группе) принятое на веру сохраняется с течением времени. Такими группами могут быть, например, управленческая служба (маркетинговая или финансовая), бизнес-единица (входящая в корпорацию компания) или, говоря шире, любая профессиональная группировка (такая, как бухгалтеры), отрасль, даже национальная культура. Принятое на веру влияет на культуру организации (подробнее об этом мы поговорим в разделе 11.4.3). Джерри Джонсон[30] показал, как культура организации формирует ее стратегию. Изучающие стратегию институциональные теоретики[31], такие как Ройстон Гринвуд и Боб Хайнингс[32], указывают на следующий факт: организации, схожие между собой по принятым в них предположениям и практике, обычно следуют одинаковым стратегиям.

Такой общепринятый набор предположений необходим для эффективной работы группы или организации. По сути, этот набор представляет *коллективный опыт*, без которого людям, работающим вместе в организации, пришлось бы каждый раз, попадая в новые обстоятельства, “изобретать велосипед”. Но в каждой данной ситуации они применяют не свой индивидуальный, а скорее коллективный опыт, или парадигму. Последняя определяет, *что* работники организаций считают важным, на что они реагируют и, в конце концов, как возникает стратегия. Сказанное поясним с помощью рис. I.i.

Внешние силы, а также возможности организации противодействовать им, рассмотрены с позиций личного опыта менеджеров и парадигмы организации. Ответные действия организации соответствуют парадигме и установленным порядкам. Однако хотя внешние силы и возможности организации (или их отсутствие) косвенно влияют на возникновение стратегии, они в большей мере определяют работу организации, причем напрямую. Например, как допускали многие комментаторы, проблемы,

---

[29] Термин “парадигма” используется рядом авторов. См., например, статью J. Pfeffer, “Management as symbolic action: the creation and maintenance of organisational paradigms” в сборнике L.L. Cummings, B.M. Staw (eds), *Research in Organisational Behaviour*, JAI Press, 1981, vol. 3, pp. 1–15, и книгу G. Johnson, *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, 1987.

[30] См. G. Johnson, *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, 1987.

[31] Институциональная теория хорошо изложена в работе W.R. Scott, *Institutions and Organizations*, Sage, 1995.

[32] Например, см. R. Greenwood, C.R. Hinings, “Understanding strategic change: the contribution of archetypes”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 5 (1993), pp. 1052–1081, и “Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism”, *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 4 (1996), pp. 1022–1054.

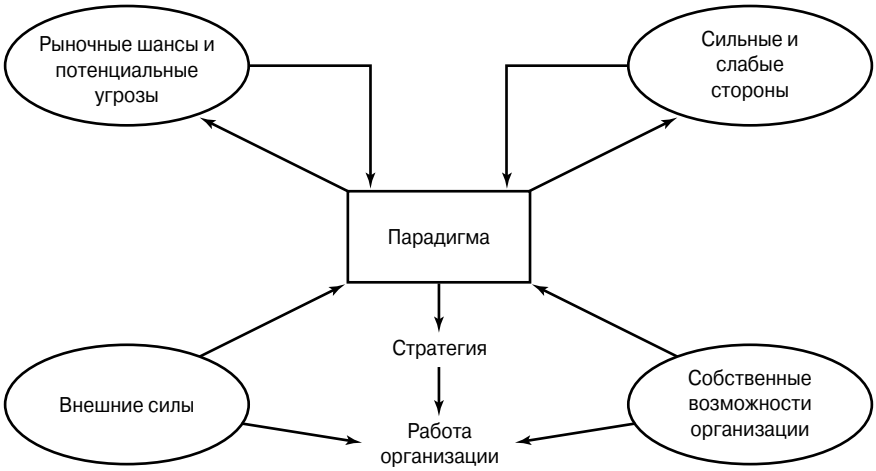


Рис. I.i. Роль парадигмы в возникновении стратегии

возникшие у торговой компании *Marks & Spencer* (*M&S*) в конце 1990-х годов, стали результатом именно такой ситуации. Менеджеров компании обвинили в чрезмерной приверженности принятому в *M&S* образу мышления и действий, из-за чего они оказались неспособны заметить перемены в потребительских ожиданиях или отнестись к ним серьезно, а это, в свою очередь, позволило конкурентам начать наступление на традиционную потребительскую базу *M&S*.

Выводы для руководства

Назовем важные моменты, обусловленные индивидуальным и коллективным опытом.

- Коллективный опыт в большой мере определяет *понимание менеджерами стратегической позиции* их организации, а также определяет собственно *стратегию* организации. Таким образом, менеджерам следует знать, что взгляды их коллег на стратегические вопросы — на самом деле и их собственные взгляды тоже — неизбежно формируются таким опытом. *Сомнения и попытки оспорить* принятый на веру опыт имеют ключевое значение в стратегическом управлении.
- Отсутствие таких попыток чревато *стратегической пассивностью* (см. раздел 1.5.1).
- Значительные *стратегические перемены* сопряжены с крупными проблемами, поскольку для этих перемен потребуется изменить принятое на веру. Не следует заблуждаться, будто в организации, которая сформулировала свою миссию или обнародовала свое стратегическое направление, само собой изменится принятое на веру. Представление о том, что логический аргумент обязательно изменит глубоко укоренившиеся предположения или привычный образ действий, ошибочно; читатель согласится с этим, вспомнив свой личный опыт, когда ему приходилось переубеждать какого-нибудь истинного последователя религиозной веры или фаната спортивной команды.
- Внедрение *инноваций* тоже требует поставить под сомнение и оспорить основные предположения, а в этом мало приятного как для сторонников инноваций, так

и для их противников. Поэтому стратегически важно то, как именно следует построить инновационную и “обучающуюся организацию”. Здесь пригодится *линза идей*, о которой речь пойдет ниже.

- Несмотря на сказанное, принятое на веру может также включать многие *сильные стороны* организации, или ее *компетенцию* (см. раздел 3.4), и служить основой конкурентного преимущества (см. раздел 7.5.4). Значит, этот культурный компонент коллективного опыта организации работает одновременно как на стратегическое развитие и благополучие организации, так и против них.

В общем, линза опыта позволяет взглянуть на организацию как на культуру, в рамках которой люди принимают решения о стратегии или влияют на нее на основе своих познавательных (или мыслительных) моделей и принятого образа действий (установленного порядка). Линза опыта помогает понять постепенные стратегические перемены и стратегическую пассивность. С ее помощью мы также выявляем трудности, возникающие при разработке стратегии и управлении стратегическими переменами в организации.

Стратегия как идеи

Две линзы, описанные выше, довольно ограниченно объясняют инновации и генерацию новых идей. Из линзы опыта следует, что одна организация может позаимствовать новые идеи у другой или сымитировать их. Например, когда генеральный исполнительный директор частной компании становится руководителем государственного предприятия, он приносит с собой идеи, которые оказываются здесь новыми; однако в действительности они не таковы — новый гендиректор был знаком с ними еще на своем предыдущем месте работы, т.е. в частной компании. Теоретически к инновациям может привести конструктивный подход, но на практике он сопровождается таким усилением контроля, что следует ожидать скорее консерватизма, чем инноваций. Откуда же берутся инновационные стратегии? Как *Ericsson* стала компанией — производителем мобильных телефонов? Как на рынке появились инновационные товары, подобные самоклеящимся запискам Post-It® и портативному аудиоплейеру Sony Walkman®? Каким образом организации, которые, сталкиваясь с высокотурбулентным внешним окружением, вынуждены находить краткосрочные решения (примерами таких организаций служат компании высоких технологий и электронной коммерции), справляются с быстрыми переменами и внедряют необходимые инновации? Две рассмотренные до настоящего момента линзы не дают нам исчерпывающих ответов на поставленные вопросы. С другой стороны, **линза идей** объясняет источники и условия инноваций в организациях; через нее мы рассматриваем стратегию как появление порядка и инноваций из разнородных факторов внутри и за пределами организации.

Через **линзу идей** мы рассматриваем стратегию как появление порядка и инноваций из разнородных факторов внутри и за пределами организации

Все чаще авторы, такие как Ришар Паскаль[33], говорят, что организации создавались для устойчивого постепенного роста, экономической эффективности, контроля над деятельностью — всего видимого через конструктивную линзу. Но именно это неизбежно приводит к "успокоенности", а в дальнейшем и к гибели организации. И уж тем более к таким же результатам либо намеренно, либо естественно приводит последовательное развитие стратегии, которое мы видим через линзу опыта. Как утверждает Паскаль, эти два подхода в любом случае заканчиваются стратегической пассивностью (см. раздел 1.5.1).

Через конструктивную линзу мы рассматриваем организации как системы или машины, а через линзу опыта — как культуры. Потому сегодня требуется, как утверждают Паскаль и другие, иное представление об организациях и их руководстве. Через линзу идей мы видим организации как организмы, живущие в окружающей их среде. При этом в игру вступают концепции и принципы эволюционной теории и теории сложности — они обе давно интегрированы в естественные науки, но уже начали играть важную роль в социальных науках и теории организаций.

Важность разнообразия

В обеих теориях — сложности и эволюционной — подчеркивается значение разнообразия и разнородности внутри и за пределами организации, тогда как разработке сверху вниз придается гораздо меньшее значение. Эволюционная теория объясняет, каким образом любые живые системы, включая предположительно и организации, развиваются путем естественного отбора среди разнообразных и разнородных вариантов.[34]

Идет ли речь о видах животных, как в мире природы, или о людях в обществе, или об идеях в организациях[35], однообразие не служит нормой; объективно существует *разнообразие*. Если окружающая среда меняется очень мало — как тропические леса Амазонии, — можно говорить о большей стабильности, чем в случае сильно меняющейся среды. Поэтому птицы тропических лесов Амазонии за несколько тысячелетий изменились совсем незначительно. Однако в других случаях, когда окружающая среда меняется больше, новые или меняющиеся организмы развиваются быстрее. Хороший пример — новые штаммы вирусов, которые возникают в наше время, даже несмотря на достижения современной медицины в борьбе с ними. Проведем параллели с организациями.

Разнообразие существует во всех организациях, на разных уровнях и в разных формах. Так, есть вечно изменчивая внешняя среда, есть разные типы компаний, разнообразные группы и личности со своими опытом и идеями внутри организации, и есть отклонения от традиционных способов действия.

---

[33] R.T. Pascale, M. Millermann, L. Gioja, *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business*, Texere, 2000.

[34] Желающим больше узнать об эволюционной теории рекомендуем книги Daniel C. Dennett, *Darwin's Dangerous Idea*, Penguin, 1995, и Richard Dawkins, *The Blind Watchmaker*, Penguin, 1986.

[35] Процесс появления идей (или, как их называют авторы, "meme" — "единицы культурной информации") и связи этого процесса с ролью и природой организаций прекрасно описаны в статье J. Weeks, C. Galunic, "A theory of the cultural evolution of the firm: the intra-organizational ecology of memes", *Organization Studies*, vol. 24, no. 8 (2003), pp. 1309–1352.

Разнообразие и им же порождаемые на разных уровнях перемены усиливают друг друга. Рассмотрим для примера микроэлектронику. Это быстро меняющаяся отрасль. Благодаря ее изменчивости возникло много направлений, от производителей аппаратного обеспечения до разработчиков программного обеспечения и фирм, применяющих микроэлектронные технологии. Внутри организаций, в свою очередь, появляются новые идеи, поскольку служащие по-разному интерпретируют возникающие рыночные шансы и способы их использования.

Персонал организации порой специально создает такое разнообразие (примеры приводятся ниже). Однако не всегда изменчивость намеренная. В естественном мире изменчивость и новизна — это результат того, что выглядит *дефектами*, как, например, мутации генов, которые ведут к появлению в меняющейся среде "более приспособленного" организма. В человеческом обществе и мире экономики тоже имеются аналоги дефектов: люди, группы или организации, копируя идеи, немного изменяют их, и в результате некоторые "дефекты" порождают инновации, лучше приспособленные к изменчивому внешнему окружению. Например, идею химика из научно-исследовательской лаборатории подхватит маркетолог, но интерпретирует ее несколько иначе. Организация скопирует стратегию другой фирмы, но реализует ее не "под копирку". Одни из этих несовершенных, "с дефектами", копий не станут успешными, другие окажутся удачными. Знаменитый пример — самоклеящаяся записка Post-It®, возникшая благодаря тому, что однажды на бумагу нанесли "несовершенный" клей и кто-то увидел в "полуприклеивающихся" записках большой рыночный потенциал. Также возможны сюрпризы и непредвиденные обстоятельства во внешней среде, неожиданные навыки или взгляды, привнесенные новыми сотрудниками, или непредусмотренные последствия управленческих инициатив.

Конечно, хотя в организациях существует потенциал для значительного разнообразия, здесь также могут умышленно или ненамеренно подавлять это разнообразие. Всегда найдутся ортодоксальные силы; о некоторых из них уже говорилось выше. Сама культура организации действует как фильтр идей; сложившиеся процессы контроля, планирования и оценки определяют, какие идеи получат развитие, а какие — нет; эгоистичные интересы влиятельных менеджеров порой становятся барьером на пути идей, отличных от идей этих управленцев. Исторические предположения, составляющие рассматриваемую парадигму, противодействуют идеям, которые "не вписываются" в привычную схему. Таким образом, ортодоксальные силы не допускают новизны. А определенные стратегии, например погоня за чрезмерным разнообразием, на самом деле заканчиваются низким уровнем инноваций[36], поскольку ресурсы и приоритеты организации направлены скорее на реализацию такой стратегии, чем на собственно инновации.

Создание контекста

Невозможно детально спланировать или проконтролировать "правильное" количество разнообразия, его содержание или то, к чему оно в конце концов приведет. Различия возникают естественным образом и непредсказуемо. Факты свидетель-

[36] См. M.A. Hitt, R.E. Hoskisson, H. Kim, "International diversification: effects of innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 4 (1997), pp. 767–798.

ствуют, что инновации приходят в организациях не сверху, но снизу.[37] Внешнюю среду познают на всех уровнях организации, не только на высшем. И люди интерпретируют новые знания по-разному, в зависимости от своего опыта, поэтому предлагают разные идеи. Возможно, такие идеи не до конца сформированы или продуманы, но они порой очень разнообразны, по меньшей мере на индивидуальном уровне. Чем разнообразнее опыт, тем вероятнее появление инноваций. К тому же больше склонны к инновациям организации в развивающихся и фрагментированных отраслях, чем в зрелых и цельных[38], это обусловлено разнообразием идей, существующих в таких динамичных условиях. В крупных организациях инновации часто приходят извне, нередко из меньших фирм.[39] Тем не менее менеджерам по силам взращивать новые идеи и инновации, создавая контекст и условия, в которых возможно появление нового, поскольку внутри и вокруг организации существует достаточное для этого разнообразие. Создают контекст и необходимые условия разными способами, сначала рассмотрев, какие *границы* приемлемы для организации.

- Чем прозрачнее *границы между организацией и ее окружением*, тем выше вероятность появления инноваций. Например, в некоторых высокотехнологических отраслях даже трудно увидеть границы организаций. Последние представляют собой скорее размытые сообщества специалистов, чем четко очерченные образования (см. раздел 8.4.2). Эти организации тесно связаны с внешней средой; меняется среда, меняются идеи в сообществе. Хороший пример — автомобильные гонки “Формула-1”, в которых разные команды (“конюшни”) тесно связаны со всей автомобильной промышленностью, а также с различными передовыми технологиями. Команды образуют сообщество, члены которого очень быстро копируют новые идеи, при этом немного изменяя их.
- Подобным же образом внутри организаций поощряют *взаимодействие и сотрудничество*, поскольку они ведут к разнообразию и распространению идей. Факты говорят в пользу “силы слабых связей”[40], т.е. именно разнообразие неформальных, а не структурных, контактов порождает новые идеи. Например, нередко от работников организации услышишь такое мнение: созданные ими самостоятельно неформальные электронные сообщества для обмена информацией оказываются ценнее формальных, созданных организацией.
- Организация, содействующая *контактам своих служащих с внешним миром и их реакции на внешние перемены*, становится источником большего разнообразия идей и инноваций. И наоборот: организация, которая изолируется от внешнего

[37] См. G. Johnson, A.S. Huff, “Everyday innovation/everyday strategy” в сборнике G. Hamel, G.K. Prahalad, H. Thomas, D. O’Neal (eds), *Strategic Flexibility — Managing in a Turbulent Environment*, Wiley, 1998, pp. 13–27. Кроме того, Патрик Регнер показывает, как новые стратегические направления возникают на периферии организации даже вопреки противодействию из центра; см. Patrick Regner, “Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making”, *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 1 (2003), pp. 57–82.

[38] См. Z.J. Acs, D.B. Audretsch, “Innovation in large and small firms — an empirical analysis”, *American Economic Review*, vol. 78, September (1988), pp. 678–690.

[39] E. von Hippel, *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, 1988.

[40] M.S. Granovetter, “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6 (1973), pp. 1360–1380.

мира, например, сопротивляясь рыночным переменам или цепляясь за определенный образ действий или в*и*дение (что порой называют “сильной культурой”), создает меньшее разнообразие идей и меньше инноваций.

Важны также *культура организации и принятые в ней нормы поведения*.

- Когда для организации важны инновации, тогда *сомнения и готовность оспорить стереотипы* важнее, чем консенсус. Линза идей показывает: там, где внешняя среда сложна и быстро меняется, консенсус нежелателен. А преимуществом будет разнообразие идей и взглядов, необходимое для инноваций; когда в устоявшихся предположениях сомневаются, когда их оспаривают, инновационное развитие только выигрывает. Существует немало организаций, процессы и процедуры которых направлены на создание такой культуры. В крупных организациях часто специально направляют руководителей в другие подразделения или дочерние компании, чтобы стимулировать появление новых идей и поставить под сомнение устоявшиеся и доминирующие взгляды.
- Важно *экспериментирование*. В одних организациях предусмотрены формальные программы стимулирования экспериментов. В других эта деятельность даже интегрирована в корпоративную культуру. Компания *3M* известна тем, что поощряет так называемую “скунсовую работу”, когда служащим разрешено часть своего рабочего времени уделять разработке собственных идей и, например, предлагать новые товары. Реализовать новые идеи вероятнее там, где их разрешено озвучивать и где поощряется конкуренция между ними.
- Менеджерам сложно устоять перед искушением все упорядочивать и направлять. Но на самом деле инновациям способствует *неопределенность*, поскольку она создает условия для широкого мышления и экспериментов. Значит, не всегда нужны четко поставленные, точные и детализированные задачи; при реализации планов допустима определенная гибкость.
- В контексте неопределенности и сложности необходимо признать *интуитивные способности* людей потенциально важным фактором инноваций.[41] Люди способны чувствовать перемены в окружающем мире и адекватно реагировать на них. Поэтому идеи, которые люди предлагают интуитивно, следует воспринимать серьезно.

Необходимо учитывать, каким *стратегиям* следует организация.

- Поскольку важны темпы перемен, некоторые авторы[42] подчеркивают важность выбора момента времени для новых идей и товаров. В организациях, в которых новые товары появляются довольно часто, это происходит не после того, как устаревают прежние. Момент для внедрения новых товаров или идей выбирается с опережением: они появляются тогда, когда еще успешны существующие.
- “Недорогое зондирование”[43], такое как альянсы и совместные предприятия, позволяет организации опробовать возможные стратегии. Это стратегические эксперименты.

---

[41] Теория сложности детально рассмотрена в книге R.D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, 3rd edition, Pearson Education, 2000.

[42] S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press, 1998.

[43] Там же.

Адаптивное напряжение и простые правила

Строгий *контроль* и жесткая иерархия ведут к догматизму и снижают разнообразие. Значит, чем изощреннее и бюрократичнее контроль в направлении сверху вниз, тем ниже вероятность инноваций. Крайне важна способность организации установить подходящий — не слишком жесткий — контроль.

Некоторые теоретики сложности утверждают, что инновации и творчество возникают там, где для них созданы достаточные условия, но трудно ожидать инноваций, если их исключает жесткий контроль. Это понятия *адаптивное напряжение* и *граница хаоса*.[44] Инновации вероятнее всего тогда, когда организация не самоуспокаивается, не приходит в абсолютно стабильное состояние, когда существуют достаточные изменчивость и разнообразие (рис. I.ii), но, конечно, не до той степени, когда организация уже не способна нормально функционировать. Рассмотрим детальнее, что такое "достаточные" изменчивость и разнообразие.

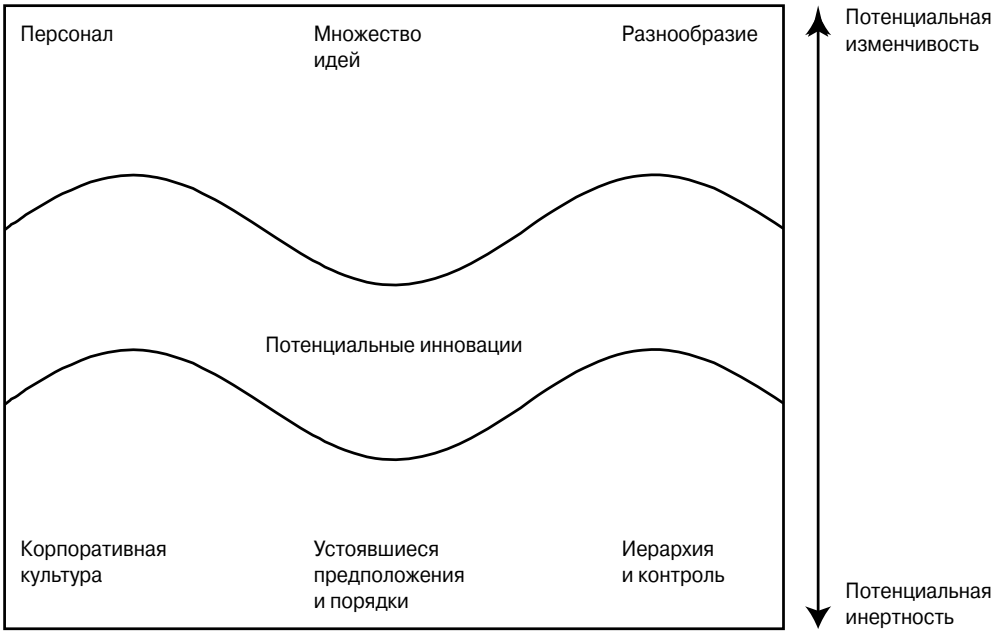


Рис. I.ii. Условия адаптивного напряжения

Упорядоченные схемы поведения возникают не только через жесткий контроль, но также благодаря *правилам, создающим порядок*. Рассмотрим пример из естественных наук. Построение стаи птиц и направление ее полета существуют не благодаря плану, утвержденному лидером стаи и "спущенному" сверху вниз по иерархической лестнице. Построение стаи птиц можно смоделировать на компьютере, использовав всего три правила: (1) держаться от других птиц и окружающих объектов на мини-

[44] S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press, 1998.

мальном расстоянии; (2) поддерживать ту же скорость, с какой летят другие птицы; (3) двигаться к центру массы окружающих птиц.[45]

Ришар Паскаль приводит эквивалентный пример для организаций из цементной отрасли. Некая мексиканская фирма *Cemex* поставляет свой цемент не по жестко спланированному графику, поскольку поняла, что ее потребители почти никогда не выдерживают графиков строительства своих объектов.

Cemex с утра загружает свои цементовозы и отправляет их в рейс без указания точного места назначения. Интересно, как предоставленные сами себе водители выбирают маршрут. Подобно муравьям, обследующим некоторую территорию, они руководствуются простыми правилами. Муравьи передают друг другу инструкции с помощью химических сообщений (так называемых феромонов). А водители *Cemex* подсознательно используют алгоритм, построенный на *алчности* (доставить как можно больше цемента как можно быстрее и как можно большему количеству потребителей) и *соперничестве* (избегать дублирования, для чего следует держаться как можно дальше от других цементовозов).[46]

В сфере организаций эти правила, создающие порядок, известны как *простые правила*. Они служат руководящими принципами поведения, согласованного со стратегическим направлением.

Природу этих простых правил исследуют Кэти Айзенхардт и ее коллеги.[47] В табл. I.i сведены типы правил, признанные важными для организаций, работающих в быстро меняющейся окружающей среде; в ней также даны примеры того, как эти правила действуют в реальных компаниях. Исследователи говорят, что количество правил поведения не должно быть большим (возможно, от двух до семи), причем в давно существующих и сложившихся организациях оно меньше, чем в более молодых с меньшим опытом.

Таблица I.i. Простые правила

Чтобы использовать рыночные шансы на турбулентных рынках, требуется стратегическая гибкость; но гибкость тоже может быть упорядоченной, если следовать простым правилам разных типов

Тип	*Цель*	*Пример*
Правила действий	Сформулировать ключевые характеристики процесса (“Чем наш процесс уникален?”)	Компания *Dell* сосредоточивается на узких потребительских сегментах. Поэтому в *Dell* действует правило: как только доход любого подразделения компании достигает уровня 1 млрд. долл., это подразделение в обязательном порядке реорганизуется в два меньших подразделения

[45] C.W. Reynolds, “Flocks, herds and schools: a distributed behaviour model”, *Proceedings of SIGGRAPH ’87, Computer Graphics*, vol. 21, no. 4 (1987), pp. 25–34. Упоминается в книге R.D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, 3rd edition, Pearson Education, 2000, p. 277.

[46] R.T. Pascale, M. Millermann, L. Gioja, *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business*, Texere, 2000, pp. 8–9.

[47] Речь идет об исследованиях, описанных в статье K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, “Strategy as simple rules”, *Harvard Business Review*, January 2001, pp. 107–116.

Окончание табл. I.i

Тип	Цель	Пример
Правила ограничений	Направить внимание менеджеров на то, какие рыночные шансы стоит использовать, а какие — нет	В кинокомпании *Miramax* при отборе фильмов руководствуются тремя правилами. 1) В основе сюжета каждого фильма должны быть какие-нибудь основные человеческие чувства или эмоции, например любовь. 2) Главный герой должен быть привлекательным, но с каким-нибудь глубоким комплексом или недостатком. 3) Фильм должен иметь понятную сюжетную линию
Правила приоритетов	Помочь менеджерам ранжировать приемлемые рыночные шансы (т.е. расположить их по степени важности)	Правило компании *Intel*: распределять производственные мощности соответственно валовой прибыли товара (см. в главе 11 реальный пример)
Правила синхронизации	Синхронизировать деятельность менеджеров с темпом появления рыночных шансов и с деятельностью других частей компании	В *Nortel* на разработку нового товара отводят не более 18 месяцев, благодаря чему компания быстро переходит к использованию новых шансов
Правила выхода	Помочь менеджерам решить, когда уже пора отказаться от вчерашних рыночных шансов	В датской компании *Oticon*, производящей устройства для людей с ослабленным слухом, проект закрывают, если хотя бы один ключевой член команды — необязательно ее руководитель — решает, что пора отказаться от одного проекта в пользу другого

Источник. Адаптированный вариант таблицы из статьи K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, “Strategy as simple rules”, *Harvard Business Review*, January 2001, pp. 107–116.

Выводы для руководства

Линза идей основана на теориях сложности и эволюционной. Взгляд через нее на инновации в контексте стратегического управления показывает следующее.

- *Чувствительность к внешней среде*. Высшее руководство не может узнать, понять или спланировать будущее. Однако руководству необходимо знать о переменах во внешней среде и реагировать на них, а также побуждать других поступать так же, поскольку это приведет к появлению в организации новых идей.
- *Создавать контекст, а не планы*. Определив “жесткие” стратегии и создав контрольные системы, невозможно добиться инноваций. Правильный путь — это создавать организации и корпоративную культуру, способствующие разнообразию и неформальным сообществам. Таким образом, акцент переносится с формальных планов и систем на ежедневные аспекты жизни организации и ее структуру, которая облегчает социальное взаимодействие служащих и их интуитивное ощущение происходящего вокруг.
- *Распознавать закономерности*. Появлению новых стимулов в корпоративном мире и новых идей в отдельных организациях в меньшей степени способствует формальный анализ и в большей — способность “распознавать закономерности” благодаря опыту и интуиции.
- Значение *несовершенства*. Маловероятно, что новые идеи возникнут “полностью сформированными”, ведь они могут быть результатом “несовершенного копиро-

вания”. Если менеджерам нужны инновации, им стоит терпимо относиться к такому несовершенству и позволять своим подчиненным ошибаться.

- *Простые правила и адаптивное напряжение.* Менеджеры могут с пользой для дела сформулировать доминирующую миссию, намерение, в*и*дение, руководящие правила или принципы, рассмотренные в главе 1. Однако они должны понимать, что чрезмерный порядок опасен; создать неопределенность важно для генерации адаптивного напряжения. Высшее руководство вправе осуществлять контроль, но в ограниченных масштабах. Речь идет лишь об относительно немногих, хотя и абсолютных, простых правилах и мониторинге связанных с этими правилами ключевых показателей.

Краткие выводы по стратегическим линзам

В табл. I.ii сжато изложен материал о трех линзах, приведенный в данных комментариях; еще более сжатые выводы показаны на рис. I.iii. Приходится признать, что конструктивная линза, особенно с ее упором на анализ и контроль, выступает ортодоксальным подходом к разработке стратегии. О нем больше всего пишут в книгах, его преподают в бизнес-школах и его чаще всего упоминают руководители, обсуждая стратегию своих организаций. Как мы объяснили в главе 1, это также удобная линза для структуризации данной книги. Она означает высокорациональный подход с упором на контроль и порядок. Менеджеры, которые видят свою роль именно таким образом, мыслят аналитически, но особых инноваций от них не дождешься. Поэтому важны и другие линзы, поскольку они проявляют значимые вопросы о стратегии и стратегическом управлении. Линза опыта показывает постепенное возникновение стратегии из опыта, исторического и культурного наследия организации; через нее видно, что провести стратегические перемены намного труднее, чем предполагает конструктивный подход, так как организации и менеджеры, пребывая во власти прошлого, противятся переменам и инновациям. Линза идей показывает потенциальное разнообразие идей, существующее внутри организации и за ее пределами, и каким образом оно содействует инновациям при условии, что уровни контроля, влияния прошлого опыта и культуры не слишком высоки. Эта линза помогает понять, из чего возникают инновационные стратегии и как организации справляются с динамическим окружением. Она также поднимает вопрос о том, имеет ли в реальности высшее руководство контроль над стратегическим направлением в той мере, которая предполагается конструктивной линзой.

В последующих комментариях мы используем три линзы для критического обзора каждой очередной части книги — II, III, IV и особенно V.

Таблица I.ii. Три стратегические линзы. Краткое изложение

Характеристики линзы	***Линза***		
	Конструктивная	***Опыта***	***Идей***
Обзор/Краткое изложение	Стратегию разрабатывают целенаправленно и рационально для оптимизации экономической деятельности	Постепенное возникновение стратегии как результата индивидуального и коллективного опыта, а также принятых на веру принципов	Возникновение порядка и инноваций через разнообразие внутри и за пределами организации

Окончание табл. I.ii

Характеристики линзы	***Линза***		
	Конструктивная	***Опыта***	***Идей***
Предположения об организациях	Механистические, иерархические, рациональные системы	Культуры, основанные на опыте, узаконенных нормах и прошлых успехах	Комплексные и потенциально разнообразные органические системы
Роль высших руководителей	Принимают стратегические решения	Воплощают свой опыт	Занимаются “наставничеством”, создают контекст, выявляют закономерности
Базовые теории	Экономика; науки о принятии решений	Институциональная теория; теории культуры; психология	Теория сложности и эволюционная теория

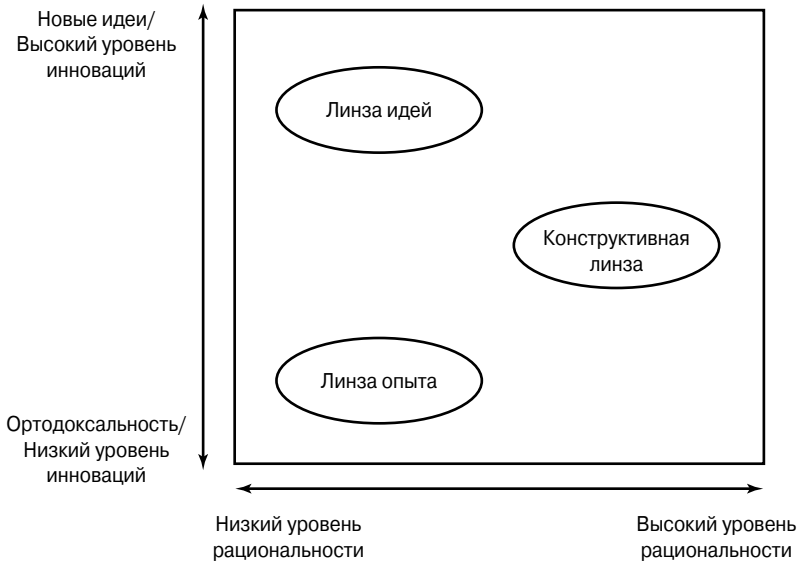


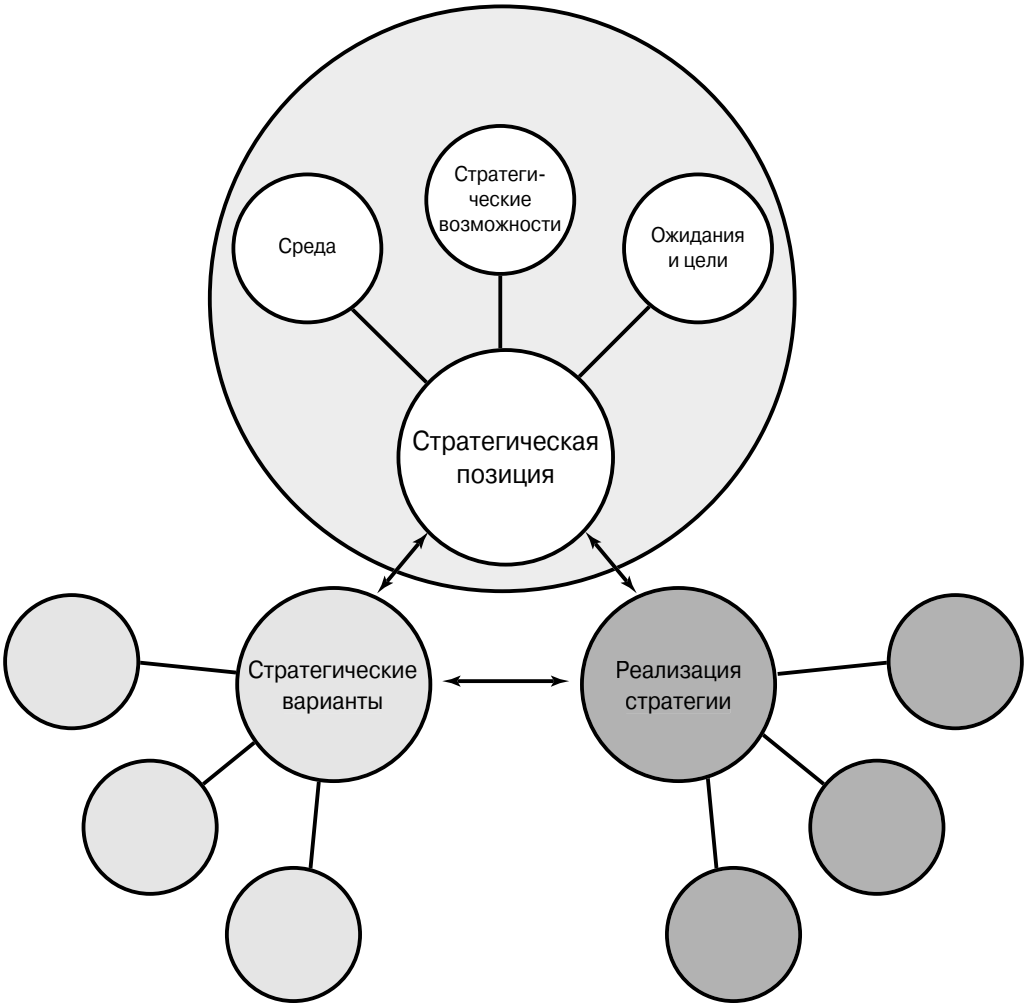
Рис. I.iii. Стратегические линзы

ЧАСТЬ II

Стратегическая позиция

Содержание части

- Влияние среды, собственных возможностей, ожиданий и задач организации на стратегию.
- Позиция организации во внешней среде.
- Определяющие факторы стратегических возможностей — ресурсы, компетенция и связи между ними.
- Факторы, формирующие цели организации, — корпоративное управление, ожидания заинтересованных сторон, деловая этика и культурный контекст.


Среда
Стратеги-
ческие
возможности
Ожидания
и цели
Стратегическая
позиция
Стратегические
варианты
Реализация
стратегии

Введение к части

В части II рассмотрены силы, которые влияют на разработку стратегии (или которые, по меньшей мере, следует принимать во внимание). Одни исследователи утверждают, что важнее всего силы, действующие в отрасли, секторе или на рынке (например, компании, которые находятся в более благоприятной среде, будут успешнее по сравнению с организациями, оказавшимися в менее благоприятной среде). Поэтому при разработке стратегии речь идет о "соответствии" (другими словами, организации выявляют во внешней среде рыночные шансы и развивают или создают соответствующие стратегические возможности, чтобы использовать эти шансы). Другие же исследователи называют самым важным фактором стратегические возможности организации, поскольку именно они обусловливают различия между организациями, потенциальную уникальность и, следовательно, превосходство над конкурентами. Эти авторы говорят "с точки зрения ресурсов" и утверждают, что стратегии следует строить на уникальных возможностях организации и лишь потом находить те рыночные шансы, которые позволят организации использовать свои возможности для достижения конкурентного преимущества.

Существуют и другие точки зрения. Заинтересованные в успехе организации стороны (акционеры, потребители, служащие и даже, возможно, правительство) имеют собственные ожидания, поэтому могут значительно влиять на выбор стратегии (так же, как история, культура организации и культурное подобие между организациями, например, по перечню специальностей). Для стратегического управления следует понять эти разные действующие на организацию силы и научиться их контролировать. О таких силах речь пойдет в настоящей части книги.

- Общая тема главы 2 — как менеджерам понять неопределенный и постоянно усложняющийся мир вокруг них. Мы рассмотрим различные слои влияния — от внешней макросреды до отдельных сил, действующих на конкурентную позицию. Однако просто выявить конкретное влияние недостаточно. Задача стратега — понять взаимодействие этих разных сил и их влияние на организацию.
- В главе 3 мы рассмотрим стратегические возможности организации и их роль в обеспечении ее конкурентного преимущества или способности создавать товары либо оказывать услуги с высокой потребительной стоимостью. Для этого в главе изложены четыре основных вопроса: что понимается под "стратегическими возможностями"; как они обеспечивают конкурентное преимущество организации; как менеджеры анализируют возможности организации; и как им развивать эти возможности.
- В главе 4 речь пойдет о том, как ожидания формируют цели и стратегии организации. Эту проблему мы рассмотрим в контексте четырех основных тем. Изучая корпоративное управление, мы выясним, кому служит организация. Влияние заинтересованных сторон поднимает важный вопрос о властных взаимоотношениях в организации. Этические вопросы касаются стратегически допустимого и недопустимого для организации. Наконец, мы рассмотрим влияние национальной, институциональной и корпоративной культуры на цели и стратегию организации.

Хотя часть II разделена на три главы, между разными факторами влияния на стратегию существует тесная связь. Ответить на внешнее давление, побуждающее органи-

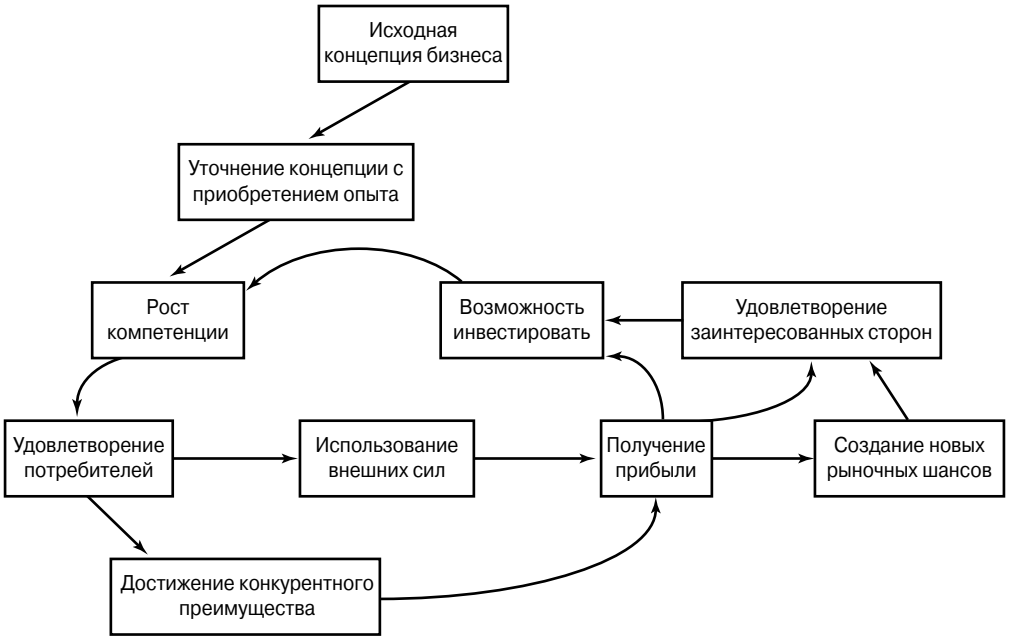


Рис. II.i. Бизнес-идея

зацию меняться, она не в состоянии ввиду своих ограниченных возможностей, либо корпоративная культура противится переменам. С другой стороны, стратегические возможности организации ценны лишь в случае, когда во внешней среде возникают рыночные шансы. Относительное значение разных влияний меняется со временем; к тому же оно заметно отличается в разных организациях. Тем не менее способность организации интегрированно реагировать на эти влияния и создавать потребительную стоимость жизненно важна. Такое представление об интеграции воплощено в концепции бизнес-идеи.[1] Она объясняет, почему и как организация добивается успеха, примирив разные силы и влияния на стратегию. Рассмотрим рис. II.i. На нем схематически показано, как исходная идея подсказывает успешной компании такой образ действий, при котором внешние силы, возможности организации и ожидания заинтересованных сторон усиливают друг друга. Однако менее успешным организациям не стоит ожидать такого взаимного усиления: наоборот, разные силы растягивают ее в разные стороны, а не действуют в одном направлении. К концепции бизнес-идеи мы еще вернемся в комментариях к части II, чтобы подчеркнуть важный урок интеграции и чтобы узнать, как организации добиться такой интеграции.

[1] Концепция бизнес-идеи изложена в книге Kees van der Heijden, *Scenarios: The art of strategic conversation*, Wiley, 2004.

ГЛАВА 2

Внешняя среда

Учебные цели главы

Изучив эту главу, читатели научатся следующему.

- Описывать силы в макросреде организации с помощью схемы PESTEL и др.
- Разрабатывать сценарии и объяснять их последствия.
- Выявлять источники конкуренции для стратегической бизнес-единицы с помощью схемы пяти сил.
- Определять стратегические группы, рыночные сегменты и критические факторы успеха, а также использовать эти концепции для детального изучения конкуренции.
- Описывать стратегические ниши разных типов, которые предоставляют организации рыночные шансы или представляют для нее опасность.

2.1. Введение

В данной главе мы рассмотрим, как менеджеры, будь то в частном или государственном секторе[2], познают и понимают изменчивый мир, существующий вокруг их организации, т.е. бизнес-среду. Это непростая задача по ряду причин. Понятие "среда" охватывает много разных влияний; значит, одна из трудностей — понять такое *разнообразие*. Вторая проблема — *сложность*, возникающая из-за переплетения в бизнес-среде множества отдельных вопросов. Например, научный прогресс — в частности, информационные технологии — меняет саму природу работы. Это, в свою очередь, меняет образ жизни, за чем следуют перемены в покупательском поведении и структуре покупок многих товаров и услуг. Значит, понять эти связи важно для создания стратегической "картины" бизнес-среды. Наконец, существует проблема *скорости перемен*. Многие менеджеры чувствуют, что скорость технологических перемен и глобальных коммуникаций сегодня означает бо́льшие и более быстрые, чем когда-либо прежде, перемены.[3]

Ниже мы покажем, как выявлять ключевые проблемы сложности и изменчивости внешней среды организации и решать их. Схема организована в несколько "слоев" (рис. 2.1).

- Самый общий "слой" внешней среды часто называют *макросредой*. Она состоит из основных внешних факторов, в большей или меньшей степени воздействующих почти на все организации. Важно понять, как изменения макросреды влияют на отдельные организации. Отталкиваемся от схемы PESTEL, с помощью которой определяется, как будущие тенденции в *политической*, *экономической*, *социальной*, *технологической*, *экологической* и *правовой* средах повлияют на организацию (из первых букв английских названий перечисленных сред образована аббревиатура PESTEL). Схема предлагает общие "данные", по которым можно выявить *ключевые движители перемен*. Эти движители отличаются в разных секторах и странах. Следовательно, они по-разному влияют на разные организации. Если существует вероятность, что будущая среда станет намного отличаться от прошлой, то полезно составить *сценарии* возможных вариантов будущего. Это поможет менеджеру рассмотреть необходимые изменения стратегии соответственно *возможным* изменениям бизнес-среды.
- Внутри широкой общей среды находится следующий "слой", названный *отраслью* или *сектором*. Это группа организаций, производящих одинаковые товары или оказывающих одинаковые услуги. Понять, как внутри и за пределами отрасли меняется конкурентная динамика, помогут схема *пяти сил* и концепция *циклов конкуренции*.

---

[2] Тема влияния внешних сил — особенно *глобальных сил* — на государственный сектор раскрывается в статье J. Eppink, S. de Waal, "Global influences on the public sector" из сборника G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Financial Times/Prentice Hall, 2001, Chapter 3.

[3] Правда, Генри Минцберг утверждает, что сегодняшняя бизнес-среда меняется отнюдь не быстрее, чем прежде. См. книгу Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1994, Chapter 4.

- Самый ближний к организации слой среды состоит из *конкурентов* и *рынков*. Большинство отраслей или секторов включают много разных организаций с различными характеристиками; эти организации конкурируют межу собой на разной основе. Чтобы выявить как прямых, так и косвенных конкурентов, используют концепцию *стратегических групп*. Подобным образом не одинаковы и ожидания потребителей. Ожидания образуют широкий диапазон различных требований, о значении которых судят посредством концепций *рыночных сегментов* и *критических факторов успеха*.

Рис. 2.1. Слои бизнес-среды

2.2. Макросреда

2.2.1. Схема PESTEL

В примере 2.1 показаны некоторые виды влияния макросреды на организацию.[4] Речь не идет о полном списке, однако приведено достаточно примеров того, как макросреда влияет на стратегию и как организации справляются с этим влиянием.[5]

На рис. 2.3 изображена **схема PESTEL**, в которой внешние факторы влияния разбиты на шесть основных категорий: политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые. Как говорилось в главе 1, эти факторы не могут быть независимыми друг от друга — многие связаны. Например, развитие технологий меняет характер работы людей, их жизненные стандарты и образ жизни. Меняясь, каждый из этих факторов воздействует на конкурентную среду, в которой

[4] В предыдущих изданиях этой книги авторы использовали схему PEST. Однако такой подход мог привести к недооценке экологических вопросов. Поэтому в настоящем издании мы выбрали схему PESTEL.

[5] Рекомендуем учащимся следующий текст о бизнес-среде: I. Worthington, C. Britton, *The Business Environment*, FT/Prentice Hall, 2003.

ПРИМЕР 2.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Внешние влияния

Деятельность правительства
В конце 2003 года российское правительство заморозило 44% активов национального нефтяного гиганта "Юкос". Это произошло спустя всего несколько дней после ареста властями главы компании Михаила Ходорковского (которого считали богатейшим человеком России) по обвинению в мошенничестве и уклонении от уплаты налогов. Но многие россияне воспринимают дело Ходорковского как политическое. Он финансировал оппозиционные группы, нарушив этим, по мнению аналитиков, молчаливое соглашение о невмешательстве в политику в обмен на обещание властей не расследовать финансовые операции компании.

Рынки капитала
В 1999 году и в начале 2000 года мировые фондовые рынки переживали небывалый подъем благодаря страсти инвесторов к технологическим акциям. Но затем грянул биржевой крах. К началу 2003 года фондовые рынки потеряли около 50% своей стоимости, а технологические акции и того больше, намного больше. Сильнее всех пострадали компании, действующие в сферах Интернета и телекоммуникаций (рыночная стоимость многих упала на 90%). Это вынудило их радикально урезать свои планы развития, а большинство меньших компаний вообще обанкротилось.

Финансовая политика

Лоббирование

Демография
К началу 2000-х годов в западных странах сформировалась выраженная тенденция к старению населения. Это создало новые проблемы при планировании общественных услуг населению, например образования и здравоохранения. И еще в обществе заговорили о так называемой "пенсионной мине замедленного действия": работающее население, численность которого сокращается, должно содержать быстро растущую армию пенсионеров. Меняется и картина спроса на товары и услуги, что для частного сектора означает как новые рыночные шансы, так и ранее неизвестные угрозы.

Предприятие

Демографическое прогнозирование

Экологическая озабоченность и политика НИОКР

Социокультурные факторы влияния
Рост популярности здорового образа жизни и общественное давление на курящих в западных странах негативно сказались на продаже табачных изделий на этих рынках. Также под давлением общественности законодатели приняли более строгие ограничения на рекламу табачных товаров, методы стимулирования сбыта и оформление упаковки. Это, а также высокие налоги и судебные иски, из-за которых упали доходы табачных компаний и цена их акций, вынудили участников отрасли сконцентрировать свои маркетинговые усилия на развивающихся странах и диверсифицировать свою деятельность в других рыночных секторах.

Технологии
Появление новых мультимедийных мобильных услуг, таких как пересылка данных, развлекательные форматы и текстовые сообщения, стало не просто следующим уровнем развития телекоммуникаций. Эти услуги также были движущей силой многих перемен в других промышленных и сервисных секторах. Обмен данными потребовал безопасной передачи по мобильным сетям, большей мощности обработки информации и повышения емкости памяти. В результате производители смарт-карт и разработчики банковских и платежных программных приложений увеличили свои инвестиции в научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую работу (НИОКР), чтобы извлечь выгоду из новых технологий.

На стратегии и работу организации влияет широкий спектр внешних факторов (рис. 2.2).

Рынки труда
В 2004 году многие западноевропейские и североамериканские сервисные организации в сфере информационных технологий объявили о сокращении штатов. Данный шаг сделан в рамках так называемой "офф-шорной деятельности", т.е. перемещения рабочих мест за границу, в основном в Индию. Как объясняют компании, при этом подходе удается значительно снизить затраты такой текущей деятельности, как обслуживание потребителей и работа центров телефонной поддержки. Согласно оценкам независимых исследователей (фирма *Deloitte*) в течение пяти лет возможно перемещение приблизительно 2 млн. рабочих мест. *Deloitte* также прогнозирует, что 75% из ста ведущих мировых финансовых учреждений к концу того же пятилетнего периода будут иметь офф-шорные операции, сэкономив при этом за пять лет около 138 млрд. долл. (120 млрд. евро).

Регулирование конкуренции
В сентябре 2003 года британское правительство разрешило средних размеров брэдфордской компании *Morrisons*, занятой розничной торговлей бакалейными товарами, поглотить конкурирующую сеть супермаркетов *Safeway*. Однако тут же всполошилась Британская комиссия по конкуренции и провела пятимесячное расследование. По результатам ее работы правительство для поддержания честной конкуренции, во-первых, заблокировало попытки приобрести *Safeway*, предпринятые другими, более крупными игроками рынка (компаниями *Tesco*, *Asda* и *K. Sainsbury*), и, во-вторых, разрешило компании *Morrisons* купить *Safeway*, но с оговоркой: одновременно выставить на продажу около 10% из 479 магазинов последней, на которые уже могли бы претендовать другие компании. Так правительство с помощью экспертов Комиссии борется с монополизацией отрасли.

Кадровая политика
и отраслевые отношения

Маркетинговая
политика

Экономика
Всемирной организации торговли (ВТО) предстоит решить почти невозможную задачу согласования интересов развитых и развивающихся стран. В конце 1990-х и начале 2000-х годов все заседания ВТО проходили крайне бурно. Для примера достаточно вспомнить переговоры о хлопке. Группа африканских стран требовала отмены субсидий фермерам, которые выращивают эту культуру в США, Китае и в странах Европейского Союза. По мнению африканцев, на мировом рынке с равными для всех условиями они вполне успешно конкурировали бы, а выращивание хлопка помогло бы преодолеть нищету в их странах. Но в 2004 году, в год президентских выборов в США, в этой стране остались глухи к призывам Черного континента, поскольку большинство американских фермеров-хлопководов проживают в южных штатах - цитадели Республиканской партии.

Предприятие

Экономическое
прогнозирование

Экологическая
озабоченность
и политика НИОКР

Закупки

Экология
В конце 2003 года Европейский Союз дал старт инициативе REACH ("Регистрация, оценка, выдача разрешений на использование химикатов"), чтобы обеспечить безопасность бытовых химических товаров. Было запланировано к 2005 году в соответствии с новыми нормами протестировать около 30 тыс. химических товаров и определить их экологическую безопасность. Под прицел попали вещества, могущие привести к развитию рака или повреждению генетического материала. Ирония в том, что по поводу этих благих намерений выразило обеспокоенность Королевское общество защиты животных от жестокого обращения (RSPCA): организация боится роста массовых испытаний химических веществ на животных.

Поставщики
Некоторые факторы влияют на организацию очень сильно, причем она не имеет над ними контроля. Один из них - погода. Беспрецедентно жаркое лето 2003 года в Европе имело для местных фермеров смешанные последствия. В ряде областей континентальной Европы недостаток дождей привел к низкому урожаю пшеницы и других зерновых, что подняло на них цены, от чего, в свою очередь, выиграли британские фермеры (островная погода позволила им получить хороший урожай высококачественных зерновых). Во многих местах также собрали богатый и ранний урожай винограда, из которого изготовили особенно качественное вино - даже в Великобритании!

Рис. 2.2. Примеры внешних влияний

действуют организации, о чем будет сказано в разделе 2.3. Поэтому понять, как факторы PESTEL в общем влияют на перемены и обусловливают их, — всего лишь исходный пункт анализа. Менеджерам требуется понять *ключевые движители перемен*, а также *дифференциальное воздействие* этих внешних факторов на отдельные отрасли, рынки и организации. Об этом мы поговорим в разделе 2.2.2. Факторы влияния и движители отличаются в разных странах (а также в разных регионах в пределах одной страны). О последствиях этих явлений речь пойдет в разделе 2.2.3.

В **схеме PESTEL** внешние факторы влияния разбиты на шесть основных категорий: политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые

Рис. 2.3. Факторы влияния макросреды. Схема PESTEL

Особенно важно то, что схема PESTEL позволяет оценить *будущее* влияние внешних факторов, которое может отличаться от их прошлого влияния. В тех случаях, когда будущие изменения внешней среды трудно прогнозировать, удобно использовать сценарии, о которых сказано в разделе 2.2.4.

2.2.2. Ключевые движители перемен

Факторы PESTEL, изображенные на рис. 2.3, имеют ограниченную ценность, если их рассматривать только как перечень внешних влияний. Важно определить количество **ключевых движителей перемен**, т.е. сил, воздействующих на структуру отрасли, сектора или рынка. Чтобы выявить ключевые движители перемен, требуется сквозной взгляд через все слои на рис. 2.1. Хотя в макросреде большинства организаций происходит много перемен, важен скорее *комбинированный эффект* всего лишь *нескольких* этих факторов, чем всех факторов по отдельности. Хороший пример того, как ключевые движители увеличивают глобализацию некоторых отраслей и рынков, приведен в книге “Тотальная глобальная стратегия-2”[6] (рис. 2.4).

Ключевые движители перемен — это силы, воздействующие на структуру отрасли, сектора или рынка

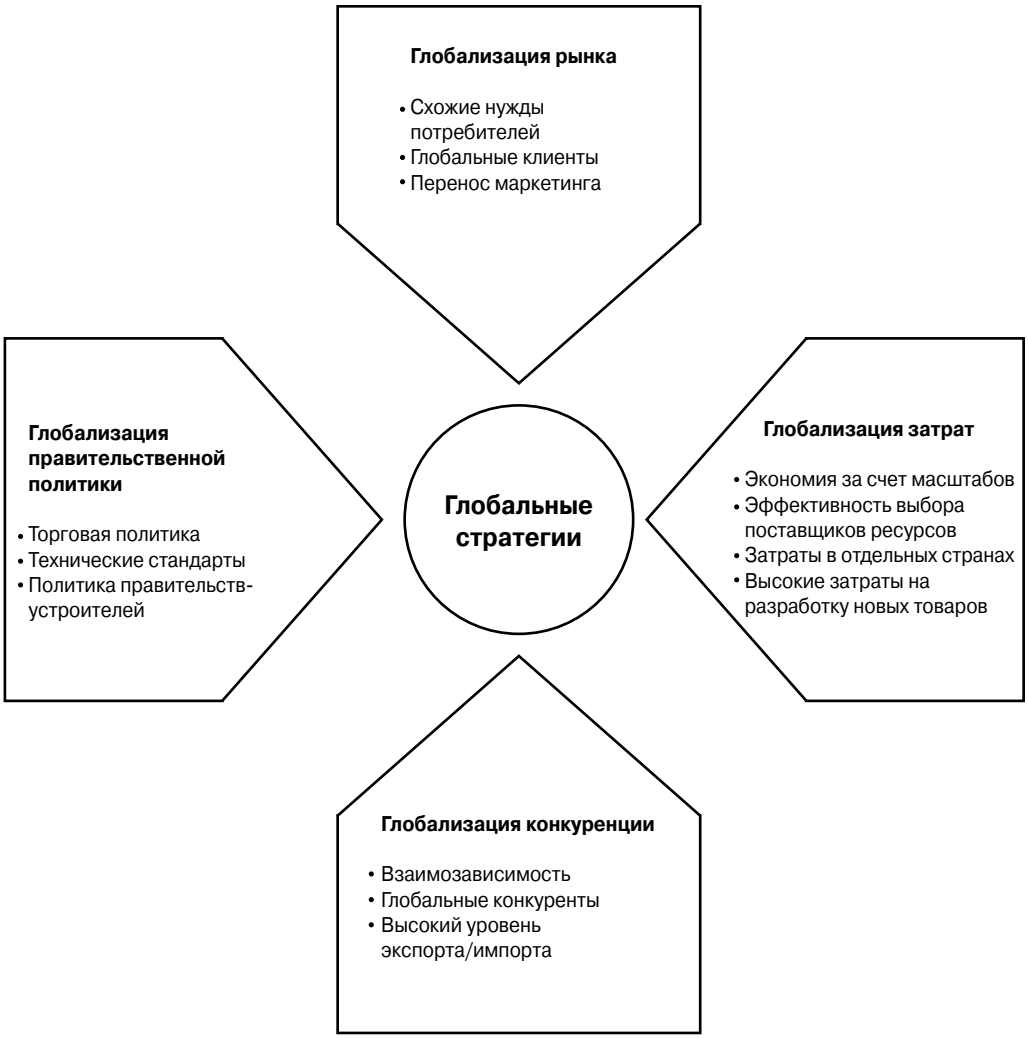
- Все крепнущая тенденция к *глобализации рынка* объясняется рядом причин. На некоторых рынках *нужды и предпочтения потребителей* становятся более *схожими*. Например, все больше сближаются вкусы потребителей относительно таких товаров, как безалкогольные напитки, джинсы, электронные устройства (в частности, аудиотехника) и персональные компьютеры. Появление ресторанов компании *McDonald’s* в большинстве стран мира сигнализировало о схожих наклонностях к “быстрой еде”. По мере того как некоторые рынки глобализируются, компании, работающие на них, сами становятся *глобальными клиентами*, которым нужны поставщики, способные работать на глобальной основе. Так, глобальные клиенты крупных бухгалтерских фирм ожидают от них услуг в глобальном масштабе. *Глобальные коммуникации и каналы распространения* тоже выступают движителем глобализации; очевидный пример — влияние Интернета. Но при этом, в свою очередь, открываются шансы для *переноса маркетинга*, когда одни и те же приемы маркетинга используются в разных частях мира. Маркетинговая политика, названия и признаки глобальных марок, реклама — все это развивается в глобальном масштабе. Одновременно формируются глобальные спрос и ожидания потребителей, что позволяет игрокам глобального рынка снижать свои маркетинговые расходы. Глобализация затрагивает и общественный сектор. В частности, благодаря Интернету появляются общие тенденции в работе университетов. Например, на наших глазах развивается глобальный рынок для студентов, желающих получить

[6] G. Yip, *Total Global Strategy II*, 2nd edition, FT/Prentice Hall, 2003, Chapter 2. Также рекомендуем читателям следующие интересные работы о международном бизнесе и глобальных организациях: C. Hill, *International Business: Competing in the global marketplace*, 3rd edition, McGraw-Hill, 2000; A. Rugman, R. Hodgetts, *International Business*, 3rd edition, FT/Prentice Hall, 2003.

степень магистра делового управления (общеизвестная аббревиатура — MBA), особенно в связи с ростом доли онлайн-обучения.

- *Глобализация затрат* обеспечивает потенциал для конкурентного преимущества, поскольку одни организации узнают больше об этих преимуществах и/или получают к ним более открытый доступ, чем другие. Особенно это справедливо по отношению к отраслям, в которых крупномасштабное стандартизированное производство необходимо для оптимальной *экономии за счет масштабов*, как, например, в производстве компонентов для электронной промышленности. Преимущества по затратам проявляются и за счет *опыта*, приобретенного благодаря широкомасштабным операциям. Еще говорят о преимуществах по затратам за счет *выбора поставщиков* самых дешевых в мире *ресурсов*. Отдельные *страны отличаются рядом затрат*, например стоимостью труда или затратами обмена валют. Некоторым государствам повезло иметь такие низкие затраты благодаря своему географическому положению; это побуждает компании искать в разных частях мира такие же низкие затраты, чтобы играть на равных с удачливыми конкурентами. Например, многие компании — разработчики программного обеспечения и центры телефонной поддержки потребителей, учитывая возросшую надежность связи и разницу в стоимости труда, создают свои рабочие места в Индии — стране с высококвалифицированной, но недорогой рабочей силой. Другие компании, сталкиваясь с высокими *затратами разработки нового товара*, видят преимущество в том, чтобы предлагать на глобальном рынке меньшее количество своих товаров и не нести дополнительные затраты, реализуя широкий ассортимент товаров в ограниченном географическом масштабе.
- Деятельность и политика правительств тоже ведут к глобализации отрасли. Политические перемены 1990-х годов привели к тому, что сегодня почти все торгующие страны имеют рыночную экономику и их *торговая политика* способствует функционированию свободного рынка в международных экономических отношениях. Глобализацию ускоряет и *техническая стандартизация* многих товаров в разных странах; это автомобильная, аэрокосмическая и компьютерная отрасли. Отдельные *правительства-устроители* стремятся к тому, чтобы глобальные игроки открывали свои штаб-квартиры в странах, где действуют эти правительства. Однако не следует забывать, что во многих отраслях все еще преобладают правовые нормы отдельных стран, а это ограничивает размах глобальных стратегий. К тому же в начале 2000-х годов мы стали свидетелями роста *гражданской активности* противников влияния глобализации на развивающиеся страны; заметнее всего этот фактор проявляется во время проведения конференций Всемирной торговой организации (ВТО).
- Изменения в макросреде увеличивают *глобальную конкуренцию*, которая, в свою очередь, способствует дальнейшей глобализации. Если *экспорт и импорт* между странами интенсивны, то взаимодействие между конкурирующими компаниями возрастает в более глобальном масштабе. Так происходит, потому что компания, действующая на всемирном рынке, стремится бороться со своими конкурентами в глобальном же масштабе, особенно если потребители тоже глобальны. Не исключено даже, что *взаимозависимость* операций компании по всему миру способствует глобализации ее конкурентов. Например, если компания использует недо-

рогие производственные мощности в разных странах, то за счет этого она конкурирует с имеющими высокие затраты местными производителями, подталкивая их в качестве ответного удара использовать аналогичные стратегии.



Источник. G. Yip, *Total Global Strategy II*, FT/Prentice Hall, 2003, chapter 2.

Рис. 2.4. Движители глобализации

На рис. 2.4 показаны движители внешних перемен, имеющие для многонациональной корпорации особенное значение. Но следует помнить, что влияние этих сил проявляется в разных частях одной организации по-разному (пример 2.2).

ПРИМЕР 2.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Действие глобальных сил на компанию *Pilkington*

Глобальные силы влияют на разные части одной и той же компании по-разному.

В начале XXI века производители в развитых странах продолжали сталкиваться с серьезными проблемами. Особенно трудно пришлось производителям базовых товаров, таких как сталь и стекло, поскольку им составляли сильнейшую конкуренцию другие производители во всем мире. Компания *Pilkington*, расположенная в городе Сент-Хеленсе (Великобритания), начала производить стекло еще в 1826 году. Но подлинным прорывом для компании стал разработанный ею в 1959 году флоут-процесс. Это стало революцией в производстве стекла и привело к значительному росту международного уровня компании, в основном за счет поглощений. К 1990-м годам оборот компании достиг приблизительно 3 млрд. фунтов стерлингов (4,5 млрд. евро); *Pilkington* имела бизнес в Европе, Северной Америке, Южной Америке, Австралии и Азии.

У листового стекла две основные области применения — в строительной отрасли для остекления окон и внутренних дверей в жилых и офисных зданиях и в автомобильной отрасли. Из-за конкуренции в отрасли производства стекла и в отраслях потребителей стекла деятельность компаний — производителей этого товара приобретает все более глобальный характер. Одни глобальные силы действуют на производителей стекла непосредственно, другие же опосредованно, через строительный сектор и сектор производства автомобилей.

Государственное влияние

К этой категории относятся такие внешние факторы, как общий рост свободной торговли, новые стандарты тепло- и шумоизоляции жилых и офисных зданий и государственные усилия по привлечению внутренних инвестиций, например, по размещению на территории страны автомобилестроительных предприятий. Восточная Европа открылась как рынок в 1990-х годах, после того как произошли изменения в структуре экономики этих стран и многие из них стали стремиться к членству в Евросоюзе.

Глобализация рынка

Автомобилестроительная отрасль достигла высокого уровня глобализации; основные производители имеют свои предприятия во многих частях мира. Стандартизация продукции подталкивает эти компании работать с партнерами, которые поставляют комплектующие по всему миру. С другой стороны, строительная отрасль очень фрагментирована, а архитектурные решения, методы и требования значительно отличаются на разных континентах. Критический фактор здесь — климат.

Глобализация затрат

Стекло — товар хрупкий, тяжелый и относительно недорогой. Поэтому транспортировка листового стекла на дальние расстояния неэкономична. При этом производство стекла требует больших капиталовложений. Завод, на котором стекло производят путем флоут-процесса, стоит приблизительно 100–150 млн. евро, а не менее 70% ежегодного объема товарной продукции (это 200 тыс. тонн) идет на покрытие затрат производства.

Глобальная конкуренция

В результате действия некоторых внешних сил количество компаний в отрасли постоянно сокращалось. К началу 2000-х годов осталось всего шесть основных компаний — производителей стекла, из которых только три (*Pilkington*, *Asahi* и *Saint Gobain*) играли значительную роль на мировых рынках посредством либо собственных, либо совместных предприятий.

Источник. Собственные материалы компании (публикуются с разрешения).

Вопросы

1. Используя рис. 2.4 в качестве образца, изобразите отдельные “карты” для двух секторов использования стекла — в строительстве и автомобильной промышленности.
2. Объясните, как это может повлиять на организационную структуру компании.

Следует помнить, что рис. 2.4 — это всего лишь пример того, как можно выявить и понять ключевые движители перемен. Но в разных отраслях или секторах действуют свои, специфические движители. Например, розничную фирму, в первую очередь, заботят вкусы и поведение местных потребителей. Для производителя компьютеров особое значение имеют перемены в технологической среде, поскольку они приводят к появлению новых товаров и моральному устареванию прежних. Для менеджеров в государственном секторе важны изменения общественной политики, финансирование госсектора и демографические перемены. К примеру, ключевым движителем может стать старение населения. Он включает несколько факторов (подобно примеру с глобализацией): прогресс в медицине, социальная и политическая стабильность, экономическое развитие и т.д. К тому же различно влияние на разные части общественных служб — возрастает (в относительных единицах) потребность в услугах здравоохранения и уменьшается потребность в школах и спортивных площадках (т.е. того, что нужно молодежи).

2.2.3. Ромб Портера

В предыдущем разделе показано, как с помощью анализа PESTEL выявить ключевые движители перемен и определить влияние этих факторов на непосредственное конкурентное окружение компании. Относительное значение факторов и их комбинированное воздействие на конкурентное окружение отличаются в разных странах. Пример сказанного в контексте глобальной конкуренции приведен в книге Майкла Портера “Конкурентное преимущество стран”.[7] Согласно модели, известной как **ромб Портера**, существуют внутренние причины, по которым одни страны более конкурентоспособны, чем другие, и некоторые отрасли в одной стране более конкурентоспособны по сравнению с другими отраслями (рис. 2.5). Это еще один пример *стратегического* изучения влияния факторов макросреды на конкурентное окружение.

Согласно модели, известной как **ромб Портера**, существуют внутренние причины, по которым одни страны более конкурентоспособны, чем другие, и некоторые отрасли в одной стране более конкурентоспособны по сравнению с другими отраслями

Портер утверждает, что внутренние национальные условия организации играют важную роль в создании конкурентного преимущества в глобальном масштабе. Они

[7] M. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, 1990.

Источник. M. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, 1990.

Рис. 2.5. Ромб Портера: детерминанты национального преимущества

обеспечивают те факторы, на основе которых организация создает и распространяет свое преимущество.

- Могут существовать особые *факторные условия*, объясняющие, на основе чего организация имеет конкурентное преимущество внутри своей страны, т.е. на национальном уровне. Эти условия обеспечивают начальные преимущества, из которых впоследствии развиваются более заметные факторы конкурентоспособности. Например, в таких странах, как Швеция и Япония, в которых благодаря правовым ограничениям или национальным обычаям компаниям трудно уволить служащих, появился стимул к автоматизации в промышленности. А лингвистические способности швейцарцев стали важным преимуществом для их банковской отрасли.
- *Условия внутреннего спроса* также обеспечивают основу для формирования конкурентного преимущества организации. Например, высокие требования японских потребителей к качеству и функциональности электрического и электронного оборудования стимулировали местных производителей “быть на высоте”, что привело к глобальному доминированию Японии в этих секторах промышленности.
- Одна успешная отрасль может привести к конкурентному преимуществу в *связанных и вспомогательных отраслях*. В Италии, например, полезны одна другой такие отрасли, как производство кожаной обуви, производство оборудования для обработки кожи, дизайнерские и конструкторские услуги. А в Сингапуре к взаимной выгоде сосуществуют портовые службы и предприятия по ремонту суден.
- Характеристики *стратегии фирмы, структуры отрасли и внутренней конкуренции* в разных странах также помогают объяснить основу глобального конкурент-

ного преимущества. В Германии склонность к систематическим, часто иерархическим управленческим процессам была залогом надежности и технического превосходства в машиностроении. Внутренняя конкуренция и поиск конкурентного преимущества внутри страны дают организации основу для такого преимущества в более глобальных масштабах. Примерами служат пивоварение в Нидерландах и Дании (см. ситуацию для анализа в конце главы) и фармацевтическая промышленность в Швейцарии.

Ромб Портера использовали по-разному. На национальном уровне он служил правительствам для определения политики, которая повысит конкурентные преимущества отраслей в своих странах. Исходный посыл, по сути, звучит так: внутренние характеристики конкуренции обеспечат конкурентные преимущества в более широких масштабах. Отсюда вывод о том, что правительству следует поощрять внутреннюю конкуренцию, а не защищать отечественных производителей от конкуренции со стороны зарубежных. Правительство также содействует росту конкурентного преимущества, устанавливая высокие стандарты функциональности товаров и их безопасности, в том числе экологической, или поощряя вертикальную кооперацию между поставщиками и покупателями на внутреннем уровне, что приводит к инновациям.

С помощью ромба Портера также определяется относительная конкурентоспособность различных регионов *внутри* одной страны. На практике рассматривается важность *кластеров*[8] организаций из одной и той же отрасли (или одного и того же сектора), расположенных в одной местности *на территории* страны, — это необходимо для региональной экономической политики. Но последняя в экономически депрессивных регионах также означает устранение неблагоприятных обстоятельств и/или привлечение инвестиций в новые секторы. Схема Портера оказывается полезной и здесь.

К помощи ромба Портера в разное время прибегали и отдельные организации, пытаясь определить, до какой степени им стоит рассчитывать на свои внутренние преимущества как на основу конкурентного преимущества на глобальном фронте. Например, голландские пивоваренные компании — такие, как *Heineken* — выиграли от глобализации за счет природы внутреннего голландского рынка (см. ситуацию для анализа в конце главы). *Benetton*, итальянская компания — производитель одежды, добилась глобального успеха, использовав свой опыт работы через сеть во многом независимых, часто семейных, фирм для создания (причем задействовав передовые информационные системы) глобальной сети франчайзинговых розничных предприятий.

2.2.4. Разработка сценариев

Когда бизнес-среда характеризуется высокой степенью неопределенности, обусловленной либо сложностью, либо быстрыми переменами (или одновременно обоими факторами), иногда невозможно составить единственное в*и*дение того, как вне-

[8] M. Porter, “Clusters and the new economics of competitiveness”, *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 6 (1998), pp. 77–90. Однако важность кластеров поставили под сомнение другие авторы, например R. Martin, P. Sunley, “Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea”, *Journal of Economic Geography*, vol. 3, no. 1 (2003), pp. 5–35.

шние факторы влияют на стратегию организации.[9] Поэтому, чтобы понять будущее влияние среды, нужен другой подход. **Сценарии** — это подробные и правдоподобные варианты возможного будущего развития бизнес-среды организации, основанные на группировке ключевых внешних факторов влияния и движителей перемен, характеризующихся высокой неопределенностью. Например, в энергетической отрасли, учитывая, сколь длительное время и высокие расходы требуются на исследования и освоение новой продукции, необходимо спрогнозировать, какой будет бизнес-среда через 20 лет или даже позже. Хотя значение имеет целый ряд внешних факторов, ключевыми являются наличие сырья, технологии передачи и аккумулирования энергии, цены и спрос. Очевидно, невозможно точно предсказать, как изменятся эти факторы через 20 лет или позднее, однако полезно представить себе различные возможные варианты будущего. В других отраслях неопределенность будущего развития очень высока даже для гораздо менее продолжительных периодов времени, поэтому и в таких случаях полезно разработать сценарии. Сценарное планирование неспособно спрогнозировать непредсказуемое — оно необходимо, чтобы рассматривать многие и в равной степени правдоподобные варианты будущего. Эти сценарии основаны не только на интуиции; они логически последовательны, хотя и отличаются один от другого, что показано в примере 2.3.

Сценарии — это подробные и правдоподобные варианты возможного будущего развития бизнес-среды организации, основанные на группировке ключевых внешних факторов влияния и движителей перемен, характеризующихся высокой неопределенностью

Обсуждение таких сценариев улучшает уровень обучения в организации, поскольку менеджеры начинают лучше осознавать действующие в бизнес-среде силы и понимать, *что* действительно важно для организации. Менеджерам также приходится оценивать и разрабатывать стратегии (или планы экстренных действий) для каждого сценария. Они отслеживают перемены во внешней среде и соответственно корректируют свои стратегии и планы.

Выше были представлены два примера сценарного планирования. Для этого процесса существенны предположения о ключевых движителях в бизнес-среде. Важно остановиться всего на нескольких предположениях и неопределенностях, иначе сложность анализа выйдет за пределы разумного. Достаточно, например, сосредоточиться на факторах, которые, во-первых, имеют высокое потенциальное влияние и, во-вторых, отличаются неопределенностью (как было с четырьмя описанными в примере 2.3, *а* факторами для книгоиздательской отрасли). У каждого из этих факторов свое будущее (вновь см. пример 2.3, *а*). Комбинируя факторы, получаем

[9] K. van der Heijden, R. Bradfield, G. Burt, G. Cairns, G. Wright, *The Sixth Sense: Accelerating organisational learning with scenarios*, Wiley, 2002; P. Schwartz, *The Art of the Long View: Planning the future in an uncertain world*, Currency Doubleday, 1996; G. Ringland, *Scenario Planning*, Wiley, 1998; P. Schoemaker, *Profiting from Uncertainty: Strategies for succeeding no matter what the future brings*, Free Press, 2002. Также глава G. Price, “The why and how of scenario planning” в книге V. Ambrosini, G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.

ПРИМЕР 2.3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Разработка сценариев

Книгоиздательская и энергетическая отрасли существуют в среде, перемены которой трудно предсказать на основе опыта и исторического анализа.

A. Книгоиздательство. Сценарии на основе конфигурации факторов

Шаг 1. Определить высоконеопределенные внешние факторы сильного влияния (рис. 2.6)

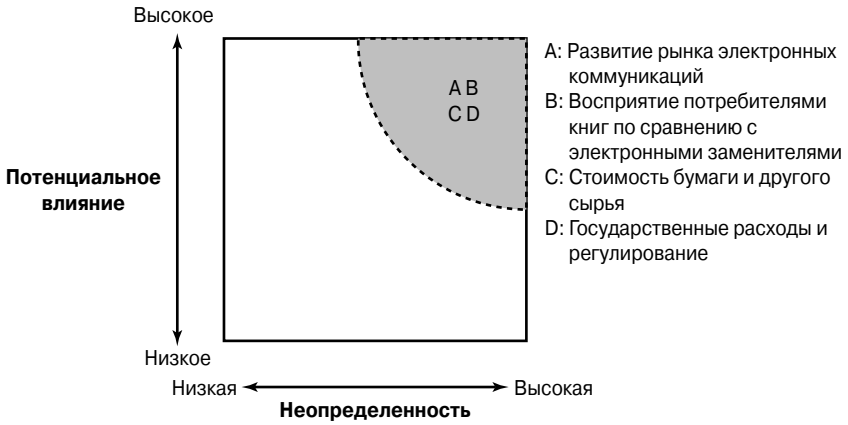


Рис. 2.6. Внешние факторы для книгоиздательства

Шаг 2. Для каждого фактора определить различные возможные варианты будущего

A: (1) Быстрое развитие
(2) Умеренное
B: (1) Благоприятное восприятие
(2) Неблагоприятное
C: (1) Высокая и растущая стоимость
(2) Стабильная
D: (1) В поддержку книгоиздательства
(2) В поддержку электронных средств

Шаг 3. Разработать сценарии вероятных конфигураций факторов

Сценарий 1. Отсутствие крупных перемен

Благоприятное, по сравнению с электронными заменителями, восприятие книг потребителями (B(1)) поддержано государственными расходами и регулированием (D(1)). Рынок элект-

ронных коммуникаций развивается умеренными темпами (A(2)), а стоимость бумаги и другого сырья остается стабильной (C(2)).

Сценарий 2. Электронный хаос

Быстрое развитие рынка электронных коммуникаций (A(1)) поддержано государственными расходами и регулированием (D(2)). Мало того, неблагоприятное по сравнению с электронными заменителями восприятие книг потребителями (B(2)) сопровождается высокой и растущей стоимостью бумаги и другого сырья (C(1)).

Сценарий 3. Информационное общество

Стабильное по сравнению с электронными заменителями восприятие книг потребителями (B(2)), умеренное развитие рынка электронных коммуникаций (A(2)), государственные расходы и регулирование в поддержку книгоиздательства (D(1)). Однако вызывает озабоченность возможная высокая стоимость бумаги и другого сырья, а также ее рост (C(1)).

Б. Тематические сценарии для энергетического сектора Великобритании

Для демонстрации практической пользы сценарного планирования Британское общество стратегического планирования организовало в 2003 году рабочую группу. Она подготовила три возможных будущих сценария развития энергетической отрасли страны на период до 2050 года.

Дешевое будущее

В этом сценарии предполагается появление новых технологий передачи и аккумулирования энергии, что должно снизить значение генерирующих мощностей и управления энергетической отраслью. При таком развитии событий весомыми факторами станут выработка электрической энергии вблизи источников энергоносителей, импорт и аккумулирование энергии вблизи мест потребления. Правительство при этом, в первую очередь, озабочено экономической стороной своей энергетической политики.

Пасторальное “зеленое” будущее

Появятся новые формы генерации энергии, а производство станет мелкомасштабным и локальным. Особое внимание уделяется развитию новых “зеленых”, т.е. экологически чистых, технологий и поддержке их государственными субсидиями. Для этого используются местная генерация, возобновляемые источники энергии и локальное отопление. Государственный подход к энергетической отрасли — социальный.

Прекрасный новый мир

Согласно заключительному сценарию в будущем используются топливные элементы с почти безграничной емкостью, средства энергопередачи с почти нулевыми потерями и весьма разнообразные новые формы генерации (например, возобновляемые источники энергии, ядерные, водородные, локальные). Общество проникнуто духом предпринимательства, стало технологически передовым, ориентированным на нужды потребителей и запросы рынка. Государство придерживается политики невмешательства в экономическую жизнь.

Хотя сценарии отличаются между собой, все же есть несколько общих тем и ключевых движителей. Во всех трех вариантах считается неизбежным рост *в недалеком будущем* цены на электроэнергию, обусловленный растущей зависимостью страны от импортных энергоносителей. Критическое значение для сектора будут иметь новые технологии передачи и аккумулирования энергии. Это ключевые движители, которые позволят перейти на более дешевые

импортные энергоносители, что снизит потребность в национальной генерации (речь идет о газовой и угольной отраслях). Повышение эффективности аккумулирования энергии резко повысит привлекательность возобновляемых источников энергии и изменит правила игры на энергорынке. Все сценарии показывают, что если ожидаемых технологических прорывов не произойдет, то рост стоимости электроэнергии вынудит страну перейти на "деревенский" вариант энергопотребления. В таких обстоятельствах уже нельзя будет говорить об экономическом подходе государства к своей энергетической политике, который предусмотрен в двух из трех сценариев. Придется переосмыслить вопросы конкуренции и доступа к британским рынкам.

Очевидно, широкий спектр вопросов, очерченный в этих сценариях, приведет к столь же широкому спектру последствий для различных заинтересованных сторон рассмотренных отраслей. Эту проблему также следует детально проработать.

Источник. A. Shaukat, G. Ringland, "Imagine", *Utility Week*, vol. 20, no. 11 (2003), pp. 20–21.

Вопрос

Выберите какую-либо другую известную вам отрасль (или пивоваренную, о которой говорится в конце данной главы) и разработайте для нее два-три сценария развития, использовав один или оба описанных в примере 2.3 подхода.

сценарии будущего, такие как три сценария в примере 2.3, *а*. Если количество факторов велико, то разрабатывать сценарии сложнее. Появляются, во-первых, "оттенки" сценариев будущего (например, оптимистический и пессимистический сценарии) и, во-вторых, доминирующие темы, как в энергетической отрасли Великобритании (см. пример 2.3, *б*). В любом случае сторонники разработки сценариев утверждают, что присваивать факторам коэффициенты вероятности не стоит, поскольку сценарии при этом приобретают кажущуюся точность, а этого как раз и следует избегать, учитывая цель всего сценарного планирования.

Итак, сценарии особенно полезны, когда важно получить долгосрочное представление о стратегиях (видимо, не менее чем на пятилетний период), когда на успех стратегии влияет ограниченное количество ключевых факторов, но когда эти влияния характеризуются высокой неопределенностью.

2.3. Отрасли и секторы

В предыдущем разделе мы рассмотрели возможное влияние макросреды на успех или неудачу стратегий организации. Но влияние этих общих факторов может проявиться в более непосредственном окружении организации через изменения действующих на нее конкурентных сил. Для большинства организаций важным аспектом этого влияния будет конкуренция в пределах отрасли или сектора. В экономической теории принято следующее определение **отрасли**: это "группа фирм, производящих один и тот же основной товар"[10] или, говоря шире, "группа фирм, производящих товары, которые служат близкими заменителями друг друга".[11] Эту концепцию отрасли распространяют и на общественные службы, вводя понятие *сектора*. В социальных

[10] D. Rutherford, *Routledge Dictionary of Economics*, 2nd edition, Routledge, 1995.

[11] См. M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, 1980, p. 5.

службах, здравоохранении или образовании также может быть множество организаций, оказывающих услуги одного вида. С точки зрения стратегического управления менеджерам любой организации полезно знать конкурентные силы, действующие на организации и между ними в одной отрасли или одном секторе, поскольку это определяет привлекательность данной отрасли (данного сектора) и то, какой способ конкуренции изберут отдельные организации. От этого также зависит, какие будут приняты решения о товарной или рыночной стратегии и о вхождении в отрасль (сектор) или выходе из нее.

Отрасль — это группа фирм, производящих один и тот же основной товар

Важно помнить, что границы отрасли могут меняться, например, при *конвергенции* ранее отдельных "отраслей", таких как компьютерная отрасль, телекоммуникации и развлечения. **Конвергенция** ранее отдельных отраслей происходит, когда они начинают частично совпадать в таких аспектах, как деятельность, технологии, товары и потребители.[12] Существуют две группы "сил", приводящих к конвергенции. Во-первых, ее обусловливает "предложение", т.е. когда организации начинают вести себя так, как будто между отдельными отраслями и секторами существуют связи. Это обычная практика в общественных службах, в которых секторы постоянно объединяются, разъединяются и вновь объединяются в министерства, каждый раз под другими названиями (Министерство "образования", "образования и науки", "образования и занятости", "образования и профессиональной квалификации" и т.п.). Такой вид конвергенции обусловливают внешние факторы в бизнес-среде. Например, государство, вводя или отменяя регулирование, содействует или препятствует конвергенции; таков основной фактор в секторе финансовых услуг во многих странах. Границы отрасли могут быть разрушены и другими силами макросреды. В частности, электронная коммерция уничтожает границы традиционной розничной торговли, предлагая производителям новые или дополнительные средства реализации их продукции (то, что ныне называют новыми "бизнес-моделями"[13]), такие как Web-сайты и Интернет-аукционы (о чем мы расскажем в разделе 9.3). Но подлинной проверкой перемен такого рода служит отношение потребителей, т.е. их оценка пользы от конвергенции по типу "предложение". Значит, во-вторых, конвергенцию могут вызывать силы "спроса", или рыночные силы, когда потребители начинают вести себя так, как будто отрасли сблизились. Например, они начинают *заменять* один товар другим (хороший пример — телевизоры и персональные компьютеры) или видят связи между

[12] См. L. Van den Berghe, K. Verweire, "Convergence in the financial services industry", *Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 25, no. 2 (2000), pp. 262–272; A. Malhotra, A. Gupta, "An investigation of firms' responses to industry convergence", *Academy of Management Proceedings*, 2001, pp. G1–G6.

[13] В книгах по бизнесу термин "бизнес-модель" традиционно использовался для обозначения схем и концепций, описанных в данной книге и проиллюстрированных включенными в нее рисунками и таблицами. Однако в мире электронной коммерции этот термин понимается *у*же; им описывают взаимоотношения и потоки информации внутри "отрасли" или сектора. Также часто говорят о "сети стоимости", о чем будет сказано в разделе 3.6.1 главы 3. Об изменении бизнес-моделей в результате развития информационных технологий полнее рассказано в разделе 10.3 и примечаниях к нему.

дополняющими друг друга товарами и хотят, чтобы они “объединились”. Например, туристические фирмы часто объединяют в пакетном предложении авиаперелет, размещение в гостинице и развлекательную программу; это новый рыночный сегмент в туристической отрасли. (О важности рыночных сегментов мы подробнее поговорим в разделе 2.4.2.) В примере 2.4 показано, как конвергенция создала целый новый сектор, но также породила некоторые стратегические вопросы.

Оставшаяся часть этого раздела посвящена силам, формирующим конкуренцию в отрасли или секторе.

Конвергенция ранее отдельных отраслей происходит, когда они начинают частично совпадать в таких аспектах, как деятельность, технологии, товары и потребители

ПРИМЕР 2.4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Биоинформатика: конвергенция медицинской науки и других технологий

Изменения бизнес-среды, вызванные конвергенцией отраслей, могут создавать рыночные шансы. Правда, одновременно возникает ряд стратегических вопросов о том, как использовать эти возникающие шансы.

В середине 2000-х годов медицинская отрасль все больше взаимодействует с другими секторами, такими как информационные технологии, чистые химикаты и сельское хозяйство. С завершением полной расшифровки генома человека лидеры отрасли приступили к координации своих усилий, чтобы извлечь коммерческую выгоду из знаний о генах, протеинах и сахарах. Самой масштабной была конвергенция с информационными технологиями. Благодаря ей медики получили возможность хранить сложную генетическую информацию о человеке и обрабатывать огромные массивы данных. Медицина стала лучше понимать болезни на молекулярном уровне (например, аномальные гены). В свою очередь, это позволило фармацевтическим и биотехнологическим компаниям разработать основанные на информационных технологиях методы поиска и обработки “мишеней” для лекарств. Поскольку ежегодно на разработку лекарств расходуется почти 880 млн. долл. (765 млн. евро), из которых приблизительно 75% идет на ошибочно выбранные мишени, потенциал для снижения себестоимости и сокращения сроков разработки новых лекарств огромен.

Но возможная конвергенция поднимает и некоторые сложные стратегические вопросы. Например, возникли этические вопросы о конфиденциальности личной информации пациентов и о том, не ускорит ли интенсивное использование высокотехнологических “решений” формирование так называемой двухуровневой системы здравоохранения (т.е. для имущих и неимущих). И еще важны вопросы государственной политики, например регулирование и управление (о них будет рассказано в главе 4). Неясно также, каким образом может происходить конвергенция. Появятся ли новые биоинформационные компании, работающие в этой новой области? Или же нынешние “игроки” отдельных секторов начнут формировать альянсы и партнерские отношения? Или же ныне немногочисленные фирмы, уже наработавшие свой небольшой биоинформационный потенциал, начнут укрупняться путем поглощений и слияний? (Об этом читайте в разделе 7.3.)

Преимущества конвергенции не проявятся, если не сформируются новые отношения с потребителем этих технологических достижений — сектором здравоохранения. Он обычно меняется очень медленно, а во многих странах это, как правило, почти монопольный государственный сектор (подобный Государственной службе здравоохранения в Великобритании). Поэтому возникают вопросы о построении отношений между носителями культуры двух очень разных типов — коммерческими биоинформационными компаниями и более бюрократической системой здравоохранения. Об этом мы поговорим в главах 4 и 10.

Источник. Адаптировано с Web-сайта *Ernst and Young*, 2003.

Вопросы

1. Каковы движущие факторы развития биоинформатики через конвергенцию?
2. Как вы считаете, в *каких формах* будет происходить конвергенция для дальнейшего развития биоинформатики?
3. Какие опасности подстерегают организацию, которая стремится стать лидером биоинформационной отрасли?

2.3.1. Источники конкуренции: схема пяти сил

От концепции стратегии неотделимо понятие конкуренции. В бизнесе это означает получить преимущество перед конкурентами; в государственном секторе — доказуемое превосходство в пределах сектора и/или преимущество в получении ресурсов (эти два аспекта обычно связаны). Как правило, менеджеры рассматривают источники конкуренции слишком узко, обычно обращая внимание только на непосредственных конкурентов (о чем будет сказано ниже). Но существует много других внешних факторов, влияющих на конкуренцию. **Схему пяти сил**[14] Портера изначально разработали как метод оценки привлекательности (потенциала получения прибыли) различных отраслей. С ее помощью выявляют источники конкуренции в отрасли или секторе (рис. 2.7). Хотя изначально предполагалось использовать эту схему в бизнесе, она будет полезной и для большинства других организаций.

С помощью **схемы пяти сил** выявляются источники конкуренции в отрасли или секторе

Используя эту схему для изучения конкурентных сил, следует помнить о следующем.

- Схему пяти сил необходимо применять на уровне *стратегических бизнес-единиц* (их определение дано в главе 1, а детально о них будет рассказано в главах 5 и 6), но не на уровне организации в целом. Это требование объясняется тем, что одна организация может вести различную деятельность и работать на разных рын-

[14] M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, 1980, Chapter 1. В статье C. Christensen, “The past and future of competitive advantage”, *Sloan Management Review*, vol. 42, no. 2 (2001), pp. 105–109, приведены интересные критические замечания и дополнения к некоторым факторам схемы пяти сил Портера.

Источник. Адаптировано из M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, © 1980, Free Press, 1980, p. 4. Авторские права принадлежат The Free Press, подразделению Simon & Schuster, Inc. Печатается с разрешения.

Рис. 2.7. Схема пяти сил

ках. Например, авиакомпания одновременно конкурирует на нескольких разных аренах, таких как внутренние и зарубежные рейсы, и направляет свои усилия на разные группы потребителей, такие как туристы, бизнес-пассажиры, компании, которым требуется авиатранспортировка товаров. Каждая из этих стратегических бизнес-единиц испытывает свое влияние конкурентных сил.

- Важно понимать *связи* между конкурентными силами и ключевыми движителями в макросреде (см. раздел 2.1). Например, технологические перемены разрушают многие конкурентные преимущества и барьеры, защищавшие организации в прошлом. В государственном секторе сказанное справедливо для политических перемен (таких как приход к власти нового правительства).
- Пять сил *не являются независимыми* друг от друга. Давление одного направления порой дает толчок переменам в другом, после чего наблюдается динамический процесс смещения источников конкуренции. Например, потенциальные новички отрасли, обнаружив, что “старожилы” их блокируют, находят новые пути вхождения в рынок — в обход традиционных каналов распространения, используя прямые продажи потребителям.
- Конкурентное поведение иногда заключается в том, чтобы *разрушить* эти силы, а не просто приспособиться к ним. О такой динамической картине конкуренции мы детальнее поговорим в разделе 2.3.3.

Если не забывать о перечисленных *особых условиях*, схему пяти сил можно с успехом использовать как исходный пункт изучения конкурентных сил.

Угроза появления новичков

Уровень угрозы появления новичков зависит от того, насколько высоки **барьеры для вхождения**. Это факторы, которые придется преодолеть новичкам для успешной конкуренции. Такие барьеры следует рассматривать только как средство *отсрочки* появления новичков, но не как вечные преграды, могущие сдержать исполненных решимости потенциальных новичков. Да, эти барьеры отпугнут некоторых, но не всех. Перечислим типичные барьеры для вхождения.

> **Барьеры для вхождения** — это факторы, которые придется преодолеть новичкам для успешной конкуренции

- *Экономия за счет масштабов*. В некоторых отраслях экономия за счет масштабов чрезвычайно важна, например в производстве автомобилей, в любом распространении (в частности, в пивоварении) или в сбыте и маркетинге (например, рекламные расходы для потребительских товаров повседневного спроса). Глобализация часто обусловлена такими глобальными преимуществами. Однако ввиду смены “бизнес-моделей” экономически выгодные масштабы деятельности сокращаются во многих отраслях. Например, проводить банковские операции через Интернет выгодно уже при 10 тыс. клиентах (особенно если это клиенты из рентабельной ниши). Такие бизнес-модели снижают высоту данного конкретного барьера для вхождения (экономии за счет масштабов).
- *Капитал, необходимый для вхождения*. Величина этого капитала меняется в зависимости от технологий и масштаба. Расходы на открытие Интернет-компании (их еще называют “дот-комами”) в арендованном помещении несоизмеримо малы по сравнению с расходами, например, вхождения в такие капиталоемкие отрасли, как химическая, энергетическая или горнорудная. А глобализация делает некоторые компании уязвимыми для атаки со стороны новичков из других стран, в которых стоимость капитала ниже.
- *Доступ к каналам поставок или распространения*. Во многих отраслях производители в прежние времени контролировали каналы поставок и/или распространения. Иногда такой контроль осуществлялся через прямое владение (вертикальная интеграция), иногда — через простую лояльность поставщиков или потребителей. Однако в некоторых отраслях новички уже преодолели этот барьер: они отказались от услуг розничных распространителей и начали продавать свою продукцию конечным потребителям напрямую посредством электронной коммерции (это, например, компании *Dell Computers* и *Amazon*).
- *Лояльность потребителей или поставщиков*. Новому игроку трудно войти в отраслевой рынок, если на нем действует один или несколько устоявшихся операторов, отлично знающих данную отрасль и имеющих налаженные связи с ключевыми покупателями и поставщиками.

- *Опыт*. Организации, раньше вошедшие в отрасль, быстрее других приобретают опыт. Это дает им преимущества по затратам и/или лояльности потребителей/поставщиков. (Данное явление связано с концепцией “кривой опыта” и детально рассмотрено в главе 3 (раздел 3.3 и рис. 3.2).) Конечно, этот опыт теряет ценность при сокращении жизненного цикла товара, а в случае разрыва цикла может вообще обесцениться. В качестве примера назовем те многочисленные страны, в которых государственный сектор открыт для конкуренции. При этом накопленный опыт “выбивать” государственное финансирование быстро обесценился ввиду отсутствия у этих организаций опыта подчинять всю свою деятельность служению потребителю.
- *Ожидаемое сопротивление*. Для организации, которая намерена выйти на новый для нее отраслевой рынок и при этом считает, что сопротивление уже существующей на этом рынке фирмы или же стоимость вхождения в рынок будут чрезмерно высокими, это тоже своеобразный барьер. Например, вряд ли разумно вторгаться в отрасль сухих крупяных завтраков и конкурировать с таким мощным ее игроком, как *Kellog's*, если только тщательно не продумать стратегию ухода от прямого столкновения. Детальнее мы рассмотрим взаимодействие между уже существующими и потенциальными новыми участниками отраслевого рынка ниже, в разделе 2.3.3. На глобальных рынках сопротивления можно ожидать одновременно во многих “точках” или местах.
- *Законодательная или государственная деятельность*. Правовые ограничения конкуренции колеблются от патентной защиты и регулирования рынков (например, фармацевтического и страхования) до прямого государственного вмешательства. В тех случаях, когда государство снимает такую защиту, менеджерам в ранее защищенных отраслях приходится сталкиваться с конкуренцией. Например, в 1990-х годах многие отрасли, такие как связь, электроэнергетика, газоснабжение и железнодорожный транспорт, традиционно бывшие государственными монополиями, переживали период прекращения государственного регулирования и/или приватизации.
- *Дифференциация*. Дифференциация имеет место, когда потребителю предлагают товар (или услугу), который он считает имеющим бо́льшую потребительную стоимость, чем конкурентный товар (или услуга); о важности дифференциации подробнее рассказано в главе 5. Дифференциация создается за счет *ассортимента товаров*, если потребители хотят сделать пакетную покупку, а не приобрести отдельные позиции. Она важна в отраслях, в которых реализуются отдельные проекты, например в строительстве. Однако конкуренты могут в какой-то мере обойти и дифференциацию, если им удастся сымитировать предложение и/или уменьшить лояльность потребителей.

Примеры барьеров для вхождения и других конкурентных сил включены в пример 2.5, посвященный отрасли мобильной связи.

ПРИМЕР 2.5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Отрасль мобильной связи

Анализ пяти сил позволяет понять конкурентную природу отрасли.

Конкурентная борьба

К 2004 году конкурентная борьба между мобильными операторами накалилась во многих странах. В Великобритании потребителям предлагали многочисленные и разнообразные тарифные пакеты. Сначала компании-операторы, чтобы удержать абонентов, желающих отказаться от их услуг, предлагали новый мобильный телефон без арендной платы в течение нескольких месяцев. Однако по мере развития этого рынка упор стали делать на привлекательные ценовые предложения, широкое территориальное покрытие, лучшее обслуживание потребителей, новые товары и услуги (особенно с появлением технологии 3G — мобильной связи третьего поколения).

Рыночная власть покупателей

При таком широком выборе потребители получили сильную рыночную власть, а для провайдеров возникла дополнительная опасность: можно было запутать пользователей чрезмерно сложными предложениями (в данном случае — комплексными тарифными планами). За покупателей шла борьба между независимыми розничными компаниями (такими, как, например, *Carphone Warehouse* в Великобритании) и сетевыми операторами (например, *Vodafone*). Еще ряд компаний делали потребителям особенно привлекательные по цене предложения через Интернет и газетные объявления.

Рыночная власть поставщиков

За рыночную долю боролись между собой и производители оборудования для мобильной связи. До появления технологии 3G крупные производители — *Nokia*, *Motorola* и *Ericsson* — беспокоились по поводу насыщения рынка. При этом рыночная власть поставщиков росла по мере консолидации их сектора через объединения (такие, как альянс *Casio* и *Hitachi* в 2003 году). Трудности с поставками отражались на деятельности сетевых операторов, примером чему служит запуск компанией *Hutchison* сервисов 3G в 2003–2004 годах.

Угроза со стороны товаров-заменителей

В 1990-х годах основной угрозой для мобильного рынка со стороны товаров-заменителей был “технологический регресс”, как назвали тенденцию возврата потребителей к фиксированной телефонной связи ввиду слишком высокой стоимости мобильной. Правда, к 2000 году снижение цен и утвердившееся в обществе мнение, что каждый современный человек “просто обязан” иметь мобильный телефон, уменьшили эту угрозу. В 2004 году сильнейшей угрозой была конвергенция мобильной телефонии с ПЦА (персональными цифровыми ассистентами) и Интернетом (например, MSN Messenger). Эти технологии позволяют потребителям передавать через Интернет и голосовые, и текстовые сообщения, обходясь без услуг операторов мобильной связи. А новые технологии определения местоположения человека, звонящего с мобильного телефона, еще сильнее подталкивают людей пользоваться средствами связи, обеспечивающими большую приватность.

Угроза появления новичков

Эта угроза была невысокой, поскольку огромная стоимость лицензий (22 млрд. фунтов стерлингов (33 млрд. евро) в одной только Великобритании) и крупные общие инвестиции, необходимые для использования новой широкополосной связи третьего поколения, служили на-

дежным барьером. Рыночная власть принадлежала тем, кто лидировал в освоении технологии 3G и получал лицензии на тот или иной очередной сервис. Угроза появления новичков могла усилиться лишь в случае изменения в будущем государственной политики в отношении жесткого регулирования данного сектора.

Подготовила Джилл Шепард, аспирантура бизнеса Стрэтклайдского университета.

Вопросы

С позиций оператора мобильной связи (такого, как *Vodaphone*) ответьте на следующие вопросы.

1. Какие три угрозы вашему бизнесу вы считаете самыми опасными?
2. Как бы вы отреагировали на каждую из них, чтобы уменьшить их влияние?
3. Еще раз ответьте на вопросы 1 и 2, но теперь с позиций производителя оборудования для мобильной связи, такого, например, как *Nokia*.
4. Каковы основные достоинства и ограничения анализа пяти сил?

Угроза со стороны товаров-заменителей

Замещение снижает спрос на определенный "класс" товаров ввиду того, что потребители активно переключаются на альтернативные товары, вследствие чего "покинутые" товары или услуги морально устаревают. Зависит такое покупательское поведение от того, предлагает ли товар-заменитель более высокие воспринимаемые преимущества или потребительную стоимость. Замещение принимает разные формы.

Замещение снижает спрос на определенный "класс" товаров ввиду того, что потребители переключаются на альтернативные товары

- *Замещение товара товаром*, например, когда вместо традиционной почты люди начинают пользоваться электронной (e-mail). Это происходит ввиду конвергенции прежде разных секторов, о чем говорилось выше. Также возможно существование *дополняющих организаций*[15], товары и услуги которых повышают конкурентоспособность товаров/услуг основной организации, и наоборот. Этот фактор подталкивает обе организации к регулярному замещению существующих товаров товарами новых (лучших) поколений. Такие отношения существуют между компаниями *Intel* и *Microsoft*. Рост вычислительной мощности компьютеров порождает потребность в более эффективных операционной системе и программных приложениях, что, в свою очередь, создает спрос на "железо" с более высоким быстродействием, и т.д.
- Возможно также *замещение потребности*: новый товар (или услуга) начинает удовлетворять определенную потребность, из-за чего существующий товар (или услуга) становится лишним. Например, более надежная и дешевая бытовая тех-

[15] A. Brandenburger, B. Nalebuff, "The right game: use game theory to shape strategy", *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 4 (1995), pp. 57–71. В этой работе "дополняющие организации" определены как игроки в "стратегической игре".

ника снижает потребность в техническом обслуживании и ремонте. В этой области все большее влияние оказывают информационные технологии, поскольку позволяют людям самостоятельно выполнять такие работы, для которых прежде им приходилось искать специалистов (например, телефонный автоответчик может заменить секретаря, компьютер с принтером позволяет обходиться без машинистки, электронная коммерция делает лишними традиционных продавцов).

- *Замещение товарных категорий* происходит, когда товары или услуги конкурируют между собой за свободные деньги потребителей; например, производители мебели борются за свободные деньги потребителей с (среди прочих) поставщиками бытовой телевизионной и видеотехники, кухонных плит, автомобилей, туристических путевок. Некоторые отрасли страдают, когда потребители решают обойтись без товаров или услуг этих отраслей и потратить свои свободные средства на что-нибудь другое. А в государственном секторе разные организации — поставщики общественных услуг (образование, здравоохранение, защита правопорядка и т.д.) борются за долю бюджетных средств.

Рыночная власть покупателей и поставщиков

Следующие две силы можно рассматривать совместно, поскольку они аналогично ограничивают стратегическую свободу организации, а также влияют на ее прибыль и, значит, финансовую привлекательность. Вместе эти две силы представляют собой сеть стоимости, в которой функционирует организация. Это важная стратегическая концепция, которую мы введем в главе 3 (раздел 3.6.1). Пока же нам достаточно понять рыночную власть покупателей и поставщиков по отношению к организации. От этой власти зависят перспективы получения прибыли в различных частях отрасли (например, в снабжении, производстве и распространении).

Рыночная власть покупателей высока, если выполняется одно из следующих условий.

- Существует *концентрация покупателей*, особенно если объемы товара, который они покупают, велики и/или поставками занято большое количество мелких операторов. Подобная ситуация возникает с такими товарами, как молоко, во многих европейских странах, на рынке которых доминирует лишь несколько розничных торговцев. Если на товар или услугу приходится высокий процент от общих покупок потребителей, то рыночная власть покупателей тоже повышается, поскольку они склонны тщательно подходить к выбору места покупки, чтобы найти лучшую цену, и поэтому сильнее “давят” на поставщиков по сравнению с тем, как действовали бы в случае менее ответственных для себя покупок.
- *Расходы по переходу* на товары (услуги) другого поставщика малы и не сопряжены с высоким риском, например, если не предусмотрены долгосрочные контракты и согласие прежнего поставщика на сотрудничество покупателя с новым. Такая ситуация характерна для электронной коммерции, поскольку покупатели быстро и безо всякого для себя риска могут “пробежаться” по сайтам многих поставщиков.
- Существует угроза *поглощения поставщика покупателем* и/или конкуренции для первого со стороны второго. Это называется регрессивной интеграцией и происходит, если покупателю не удается добиться от поставщика удовлетворительной

цены или качества. Например, несколько крупных производителей окон в США и других странах решили производить собственное стекло, чем понизили рыночную власть традиционных производителей стекла.

Рыночная власть поставщиков высока, если выполняется одно из следующих условий.

- Существует *концентрация поставщиков*, а не разрозненные источники поставок. Так обычно происходит в случае государственного финансирования различных общественных корпораций, например Государственной службы здравоохранения или *BBC* в Великобритании, что считается основным препятствием для их развития. Также рыночная власть поставщиков возрастает, если у них много потребителей, благодаря чему снижается зависимость от каждого отдельного потребителя.
- *Расходы по переходу* на товары (услуги) другого поставщика высоки, в частности если для технологических процессов организации требуются специальные товары, как, например, в аэрокосмической отрасли, или если товар явно дифференцирован, как программные продукты компании *Microsoft*. Большую рыночную власть поставщику может давать его марка. Так, розничному торговцу иногда сложно обойтись без определенной марки в своем ассортименте.
- Существует вероятность *прямой конкуренции поставщиков* со своими покупателями (это называется прогрессивной интеграцией), если вторые не согласны платить первым за их товары (услуги) достаточную цену и этим обеспечивать необходимую поставщикам прибыль. Вспомним уже упоминавшийся выше пример с производством стекла. Многие производители этого товара осуществили прогрессивную интеграцию и открыли бизнес-единицы по дальнейшей обработке стекла и продаже изделий из него. Аналогичная картина сложилась и в сталелитейной отрасли.

Конкурентная борьба

Рассмотренные более широкие конкурентные силы (четыре стрелки на модели) влияют на прямую конкурентную борьбу между организацией и ее ближайшими соперниками. **Конкуренты** — это организации с подобными товарами и услугами, нацеленными на одну и ту же группу потребителей. Уровень конкурентной борьбы в отрасли или секторе зависит от ряда факторов.

> **Конкуренты** — это организации с подобными товарами и услугами, нацеленными на одну и ту же группу потребителей

- Степень *баланса* между конкурентами. Когда они приблизительно равносильны, возникает опасность интенсивной конкурентной борьбы между ними, поскольку каждый стремится доминировать над другими. И наоборот: меньший уровень внутренней конкуренции будет в отрасли, в которой работают одна или две доминирующие организации и несколько меньших, адаптировавшихся к такой ситуации (например, не разворачивают широко свою деятельность, чтобы не привлекать к себе внимание со стороны доминирующих компаний).

- *Темпы роста* отрасли тоже влияют на конкуренцию. Согласно концепции жизненного цикла стадия развития отрасли или сектора важна с точки зрения конкурентного поведения. Например, в ситуациях роста всего рынка организация вправе ожидать и собственного роста, тогда как на зрелом рынке для этого придется отнимать рыночную долю у других его участников. На рис. 2.8 показаны некоторые условия, существующие на разных стадиях жизненного цикла товара.[16]

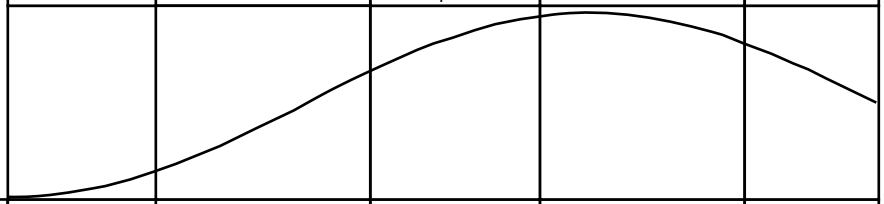
	Развитие	Рост	Вытеснение с рынка слабых игроков	Зрелость	Спад
					
Пользователи/ покупатели	Мало: первые потребители опробуют новый товар или услугу	Число потребителей растет	Растет избирательность в покупках	• Количество пользователей достигло максимума и уже не растет • Сбыт за счет повторных покупок	Снижение спроса
Конкурентные условия	Конкурентов мало	• Появление конкурентов • Конкуренты побуждают потребителей к пробному использованию их товаров и/или услуг • Конкуренты борются за рыночную долю • Недифференцированные товары и/или услуги	• Возможно большое количество конкурентов • Вероятно снижение цен в борьбе за объемы продаж • Вытеснение слабых конкурентов	• Борьба за удержание достигнутой рыночной доли • Трудно получить/отобрать рыночную долю • Акцент на рентабельность/ низкие затраты	• Уход с рынка некоторых конкурентов • Избирательное распространение

Рис. 2.8. Модель жизненного цикла товара

- *Высокие постоянные расходы* в отрасли, возможно, из-за ее капиталоемкости, могут спровоцировать ценовые войны и привести к низкой рентабельности, если производительность отрасли превысит спрос в случае, когда прерогативой станет загрузка производственных мощностей. Если дополнительные производственные мощности технически невозможно вводить постепенно, а только ступенчато и получая сразу значительный прирост (что справедливо для большинства производственных секторов, например приходится вводить в строй целое сталелитейное предприятие или предприятие по производству стекла), то конкурент, скачкообразно нарастивший свой производственный потенциал, на какое-то непродолжительное время создает в отрасли избыток производственных мощностей и, следовательно, увеличивает конкуренцию. По этой причине в некоторых отраслях конкуренты вместе инвестируют в новые мощности через совместные предприятия. Иногда конкуренты сотрудничают, чтобы снизить постоянные расходы. Например, если авиаперевозчики хотят “спонсировать” разработку нового авиалайнера компанией *Boeing* или *Airbus*, то им всем выгодно создать достаточ-

[16] Рекомендуем читателям следующую полезную статью о жизненном цикле: A. McGahan, “How industries evolve”, *Business Strategy Review*, vol. 11, no. 3 (2000), pp. 1–16.

ный объем[17] потенциальных заказов, чтобы заинтересовать авиастроителей этим проектом.

- *Высокие барьеры для выхода из отрасли*. В этом случае тоже возможен избыток производственных мощностей и, следовательно, повышенная конкуренция. Высокие барьеры для выхода объясняются рядом причин. Например, крупные инвестиции "заморожены" в основных средствах, не подлежащих передаче, или же при вынужденном сокращении персонала придется выплачивать крупные суммы компенсаций.
- Важен и такой фактор, как *дифференциация*. На товарном рынке, где товары и услуги не дифференцированы, мало что мешает потребителям переходить от одного поставщика к другому, а это ведет к росту конкуренции.

Ключевые вопросы, возникающие при использовании схемы пяти сил

Эта схема используется для анализа сил, действующих в отраслевой среде стратегической бизнес-единицы и требующих особого внимания при разработке стратегии. Важно использовать схему шире, а не только для простого перечисления сил. Следующие вопросы помогают сосредоточиться на *последствиях* действующих сил.

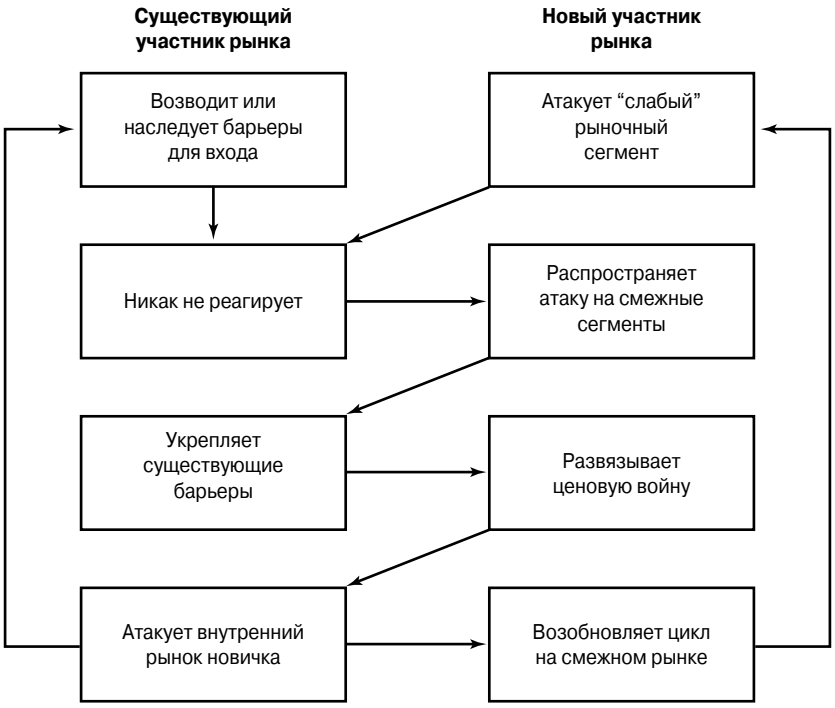
- *Привлекательнее* ли одни отрасли по сравнению с другими? Получить ответ на этот вопрос — начальная цель модели пяти сил. Предполагалось, что отрасль привлекательна (в смысле потенциала получения прибыли), когда действующие силы слабы. Например, если вхождение в отрасль затруднено, то поставщики и/или покупатели имеют небольшую рыночную власть, а конкуренция невысока.
- Каковы *базовые силы* в макросреде, приводящие к конкурентным силам? Например, существующие в Индии более низкие затраты на оплату труда программистов и операторов дистанционной службы технической поддержки потребителей являются для европейских и американских компаний одновременно и рыночным шансом, и угрозой. Поэтому пять сил должны быть привязаны к схеме PESTEL, о которой мы говорили выше.
- Возможно ли, что эти силы *изменятся*, и если возможно, то как? Например, фармацевтические компании заняли сильные рыночные позиции за счет своей компетенции в продаже патентованных лекарств высокофрагментированной группе покупателей — врачам. Однако действия государства во многих странах, такие как пропаганда лекарств-дженериков, введение новых протоколов лечения и процедур закупок, а также регулирование цен, значительно увеличили конкурентное давление на такие фирмы и вынудили их пересмотреть свои конкурентные стратегии.
- Каково положение отдельных *конкурентов* относительно этих конкурентных сил? Каковы их сильные и слабые стороны относительно ключевых действующих сил?
- Как менеджеры могут *повлиять* на конкурентные силы, действующие на стратегическую бизнес-единицу? Могут ли они выстроить барьеры для входа в отрасль,

[17] A. Brandenburger, B. Nalebuff, "The right game: use game theory to shape strategy", *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 4 (1995), pp. 57–71.

увеличить свою рыночную власть над поставщиками или покупателями либо найти способы уменьшения накала конкурентной борьбы? Все это — основные вопросы, относящиеся к *конкурентной стратегии*, и мы уделим им основное внимание в главе 6.

2.3.2. Динамика конкуренции

В предыдущем разделе мы рассмотрели, *как* возникает конкуренция. Однако мы оставили без внимания собственно процесс конкуренции *во времени*.[18] Конкурентное преимущество организации со временем может уменьшиться, поскольку изменятся рассмотренные выше силы и/или конкурентам удастся преодолеть противодействующие им силы. Процесс сокращения конкурентного преимущества ускоряют такие изменения макросреды, как новые технологии, глобализация и дерегуляция. Значит, конкурентное преимущество *временно*, хотя скорость его уменьшения отличается в разных секторах и меняется со временем. Организации реагируют на ухудшение своей конкурентной позиции, создавая так называемый *цикл конкуренции*, как показано на рис. 2.9 и в примере 2.6.



Источник. Адаптировано из R.A. D'Aveni with Robert Gunther, *Hyper-Competitive Rivalries: Competing in a Highly Dynamic Environment*, © 1994, Free Press, 1995, p. 115.

Рис. 2.9. Циклы конкуренции

[18] В полном объеме динамика конкуренции рассмотрена в книге R. D'Aveni (with R.Gunther), *Hypercompetitive Rivalries*, Free Press, 1995.

ПРИМЕР 2.6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Циклы конкуренции

Перемены в бизнес-среде и действия конкурентов ухудшают конкурентную позицию организаций, которые, в свою очередь, действуют в ответ. Конкуренция развивается циклически, а любое конкурентное преимущество временно.

Некий лидер французского рынка в секторе потребительских товаров, воздвигнув значительные барьеры для входа новичков, благоденствовал и получал от своего рыночного положения хорошую финансовую отдачу. Этот успех привлек внимание одной немецкой компании, тоже производителя потребительских товаров, которая стремилась стать весомым игроком на европейском рынке (см. рис. 2.9).

В качестве своего первого шага немецкий конкурент направил маркетинговые усилия на потребительскую возрастную группу, в которой были низки и уровень потребления, и осведомленность о марках. Поскольку французы ограничились “работой” с потребителями старше 25 лет, немцы усмотрели возможность расширить рынок на возрастную группу 18–25 лет. Их усилия, направленные на этих потребителей, принесли некоторый успех. Французская компания оставила первый шаг немцев без внимания, поскольку он пока что никак не повлиял на их (французов) текущую деятельность. Однако интервенты со своего “плацдарма” осуществили второй шаг. Теперь они атаковали те рыночные сегменты (т.е. возрастные группы потребителей), которые были охвачены французской компанией. Последняя, в свою очередь, предприняла ответные действия, пытаясь удержать немцев в пределах ранее занятой ими ниши. Французы провели рекламную кампанию, чтобы повысить осведомленность о марках своих традиционных потребителей.

Наступила очередь новичков. Они развернули контррекламу и снизили цены, вследствие чего уменьшился привычный для французской компании уровень прибыли. Очередной виток “гонки вооружений”, т.е. эскалации конкуренции, предприняли французы, вторгнувшиеся на немецкий рынок. Далее конкурентная борьбы ослабела, в результате чего ослабли и позиции обеих компаний и началось постепенное слияние французского и немецкого рынков.

На данном этапе возможно было повторение всего цикла конкуренции на каком-нибудь прилегающем рынке, таком как Великобритания. Однако произошло другое: немецкая фирма увидела возможность уклониться от конкуренции на основе соотношения *стоимость/качество*, адаптировав свой товар для компаний, тогда как прежде его использовали только частные лица. Ключевая компетенция немецкой компании в научно-исследовательской работе позволила ей вывести адаптированный товар на рынок быстрее своего французского конкурента. Затем немцы укрепили свое преимущество первопроходца, создав собственные барьеры и систему их защиты, например ввели должность менеджера по продажам ключевым клиентам, заинтересовали потенциальных корпоративных потребителей опробовать новый товар и предложили им выгодные трехлетние контракты.

Однако новые позиции немецкой компании атаковала теперь уже французская компания, и начался цикл конкуренции, подобный описанному на потребительском рынке; правда, немцы развязали ценовую войну, в которой победили благодаря тому, что заранее накопили достаточные финансовые резервы. Немцы были готовы и способны дольше своих французских соперников покрывать убытки. В конце концов вторые были вынуждены покинуть рынок корпоративных пользователей.

Вопросы

1. Могла ли французская фирма замедлить цикл конкуренции, показанный на рис. 2.9?

2. Как французская фирма могла бы помешать эскалации конкуренции со стороны немцев (для которых такая эскалация выгодна) на рынке корпоративных пользователей?

В примере 2.6 также продемонстрировано, что цикл может привести к эскалации конкуренции на новой основе. Различные меры и контрмеры в процессе конкуренции на основе соотношения *стоимость/качество* (см. рис. 2.9) вынудили одного из игроков рынка перенести конкуренцию на смежные рынки. В примере 2.6 показан еще один аспект динамики конкуренции для крупных глобальных организаций. Действия и ответные действия организаций и их конкурентов могут происходить одновременно в нескольких местах. Так, конкурентный шаг на одной арене, а именно — вторжение немецкой компании на французский рынок, вызвал противодействие не на той же арене (во Франции), а на территории интервентов, т.е. в Германии. Конкурентную динамику между двумя рассмотренными организациями следует понимать как многоточечную конкуренцию. Имеются факты в пользу того, что многоточечная конкуренция снижает накал конкурентной борьбы, и происходит это за счет роста затрат и риска прямых и ответных действий[19] (скажем, в отрасли авиаперевозок).

Важно сказать о *скорости* циклов конкуренции. Если процесс относительно медленный, то возможны достаточно продолжительные периоды времени, когда конкуренция в отрасли принимает определенный устойчивый характер. Если же скорость цикла очень высока,[20] говорят о *гиперконкуренции*.

Гиперконкуренция возникает, когда частота, смелость и агрессивность динамических действий конкурентов возрастают и создают состояние постоянных дисбаланса и перемен. То, как понимается конкуренция и как организации реагируют на нее, чрезвычайно важно. Тогда как организации в медленно меняющейся среде, в первую очередь, озабочены тем, чтобы создать и сохранить трудные для копирования конкурентные преимущества, гиперконкурентная среда требует от них признать свои преимущества временными. Усилия конкурентов также могут быть направлены на разрушение *status quo*, поэтому никому из игроков рынка не удается надолго сохранять свое преимущество. Значит, долгосрочное конкурентное преимущество достижимо лишь посредством серии краткосрочных действий. В разделе 5.5 мы рассмотрим, каким образом рыночные условия влияют на конкурентные действия.

Гиперконкуренция возникает, когда частота, смелость и агрессивность динамических действий конкурентов возрастают и создают состояние постоянных дисбаланса и перемен

[19] J. Gimeno, C. Woo, “Hypercompetition in a multi-market environment: the role of strategic similarity and multi-market contact on competition de-escalation”, *Organisation Science*, vol. 7, no. 3 (1996), pp. 323–341.

[20] Это определение взято из книги R. D’Aveni (совместно с R. Gunther), *Hypercompetitive Rivalries*, Free Press, 1995, p. 2. В своей более поздней книге, R. D’Aveni, *Strategic Supremacy: How industry leaders create spheres of influence*, Simon and Schuster International, 2002, д’Авени приводит примеры стратегий, помогающих защитить сильную позицию в условиях гиперконкуренции.

Некоторые исследования показывают, что, в общем, рынки *не становятся* более гиперконкурентными[21], хотя этот факт не уменьшает значение данной концепции.

2.4. Конкуренты и рынки

Отрасль или сектор, возможно, — слишком обобщенный уровень, чтобы на их примере детально разобраться в сути конкуренции. Например, *Ford* и *Morgan Cars* принадлежат к одной отрасли (автомобилестроение), но допустимо ли их называть конкурентами? Первая — это многонациональная компания, акции которой через фондовую биржу доступны широкой публике; вторая принадлежит одной британской семье, производит в год всего 500 автомобилей и сконцентрирована на узкой рыночной нише, на тех потребителях, которые хотят получить эксклюзивную машину ручной сборки и ради этого согласны ждать хоть четыре года. В одной отрасли может соседствовать много компаний с разными возможностями, и они конкурируют на разных основах. Это концепция *стратегических групп*. Но конкуренция происходит на рынках, которые не ограничиваются только отраслью, и почти наверняка существуют важные различия в ожиданиях разных групп потребителей. Это концепция *рыночных сегментов*. Две названные концепции связывает третья, *ценность для потребителей*. Рассмотрим по очереди все три.

2.4.1. Стратегические группы

Стратегические группы — это организации в пределах отрасли или сектора с подобными стратегическими характеристиками, реализующие подобные стратегии или конкурирующие на подобных основах.[22]

Стратегические группы — это организации в пределах отрасли или сектора с подобными стратегическими характеристиками, реализующие подобные стратегии или конкурирующие на подобных основах

Эти характеристики отличаются от характеристик в других стратегических группах в той же отрасли или секторе. Например, в розничной бакалейной торговле супермаркеты, магазины и небольшие лавки образуют три стратегические группы. Характеристик, которыми отличаются одна от другой стратегические группы, может

[21] G. McNamara, P. Vaaler, C. Devers, “Same as ever it was: the search for evidence of increasing hypercompetition”, *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 261–278.

[22] К числу первых работ по стратегическим группам относится статья J. McGee, H. Thomas, “Strategic groups, theory, research and taxonomy”, *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 2 (1986), pp. 141–160. Обзор исследований стратегических групп приведен в работе J. McGee, H. Thomas, M. Pruett, “Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics”, *British Journal of Management*, vol. 6, no. 4 (1995), pp. 257–270. Пример анализа стратегических групп приведен в статье C. Flavian, A. Haberberg, Y. Polo, “Subtle strategic insights from strategic group analysis”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 7, no. 2 (1999), pp. 89–106. Статья, в которой рассмотрены теоретические корни анализа стратегических групп: H. Thomas, T. Pollock, “From I-O economics’ S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition”, *Journal of Management*, vol. 10, no. 2 (1999), pp. 127–140.

быть много, но они составляют две основные категории (табл. 2.1).[23] Во-первых, *диапазон* деятельности организации (диапазон продукции, географический охват, диапазон задействованных каналов распространения). Во-вторых, используемые *ресурсы* (такие, как марки, средства маркетинга и степень вертикальной интеграции). Какие именно из этих характеристик особенно применимы к конкретной отрасли, следует понимать в контексте истории и развития этой отрасли и действующих на нее внешних сил. На рис. 2.10 в примере 2.7 показана карта стратегических групп для основных учебных заведений Нидерландов, которые в 2004 году предлагали возможность получить степень магистра делового управления (аббревиатура на английском языке — MBA).

Таблица 2.1. Некоторые характеристики для идентификации стратегических групп

Для идентификации стратегических групп следует рассмотреть, до какой степени организации разнятся между собой по следующим **характеристикам**.

Диапазон деятельности	*Ресурсы*
• Степень разнообразия товаров (или услуг) • Степень географического охвата • Количество обслуживаемых рыночных сегментов • Используемые каналы распространения	• Количество **торговых марок** • **Маркетинговые усилия** (например, размах рекламы, численность службы продаж) • Степень **вертикальной интеграции** • **Качество** товара или услуги • **Технологическое лидерство** (организация выступает лидером или последователем) • **Размер** организации

Источник. Таблица подготовлена на основе следующих работ: M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980; J. McGee, H. Thomas, “Strategic groups: theory, research and taxonomy”, *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 2 (1986), pp. 141–160.

ПРИМЕР 2.7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Стратегические группы в голландской системе получения степени магистра делового управления

Для анализа конкурентных структур отраслей или секторов, а также возможностей и ограничений развития, следует составить карту стратегических групп.

В середине 2000-х годов в Нидерландах получить степень магистра делового управления можно было в учебных заведениях трех видов: в традиционных университетах, коммерческих бизнес-школах и политехникумах.

[23] Приведенные в табл. 2.1 характеристики предложены в следующих работах: M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, 1980; J. McGee, H. Thomas, “Strategic groups, theory, research and taxonomy”, *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 2 (1986); C. Flavian, A. Haberberg, Y. Polo, “Subtle strategic insights from strategic group analysis”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 7, no. 2 (1999).

- Традиционные университеты предлагали широкий спектр дисциплин, проводили исследования и привлекали как отечественных, так и зарубежных студентов. Их учебные программы были скорее академическими, чем профессиональными. И повсюду университетскую степень ценили выше, чем полученную в политехникуме.
- Коммерческие школы представляли собой относительно новый вид учебных заведений. Они предлагали только степень MBA и располагались поближе к центру или столице страны. Курс на получение степени MBA в коммерческих бизнес-школах обычно имел практическую направленность, что привлекало действующих, а не будущих, менеджеров. Многие студенты этих школ уже имели дипломы, полученные в университете или политехникуме. Несколько коммерческих школ получили аккредитацию от Голландского совета по легализации.
- Политехникумы (в Нидерландах получившие название HogeScholen) часто привлекали студентов из близлежащих населенных пунктов и обеспечивали обучение, направленное скорее на практическое использование теории, чем на развитие концептуального мышления. Некоторые политехникумы предлагали курсы для получения степени MBA, в отдельных случаях — в кооперации с университетами Великобритании.

На рис. 2.10 показано, как эти три вида учебных заведений позиционировались по географическому охвату и “ориентации”. На рис. 2.11 изображены барьеры, возникавшие перед организациями, хотевшими перейти из одной группы в другую (по существу, это барьеры *для входа в* группу). Например, если коммерческие бизнес-школы пытались “войти” в стратегическую группу традиционных университетов, им приходилось сначала создать себе репутацию в исследованиях или инновациях. Но такие школы не особенно хотели заниматься исследованиями, поскольку это требует больших затрат при низкой отдаче. И наоборот: традиционным университетам тоже трудно было перейти в категорию коммерческих бизнес-школ, так как преподавательскому составу недоставало навыков практического обучения и опыта работы со студентами в возрасте.

Рис. 2.10. Стратегические группы в системе получения степени MBA в Нидерландах

Возможные “стратегические зоны” показаны на рис. 2.12. Эти зоны созданы в результате перемен в макросреде, особенно таких, как глобализация и информационные технологии. Голландские бизнес-школы получают возможность выйти со своими услугами на международный рынок. Однако существует встречная угроза появления на внутреннем рынке образова-

Рис. 2.11. Барьеры для перехода между группами

ния зарубежных конкурентов. Информационные и коммуникационные технологии позволяют студентам учиться дома или без отрыва от производства, что также открывает для них доступ к международным системам образования. Например, американские или британские школы передают учебные материалы через Интернет, а помощь студентам на местах оказывают по договоренности с зарубежными учебными заведениями местные, голландские учебные заведения. Примером именно такой современной системы обучения служит Университет Феникса.

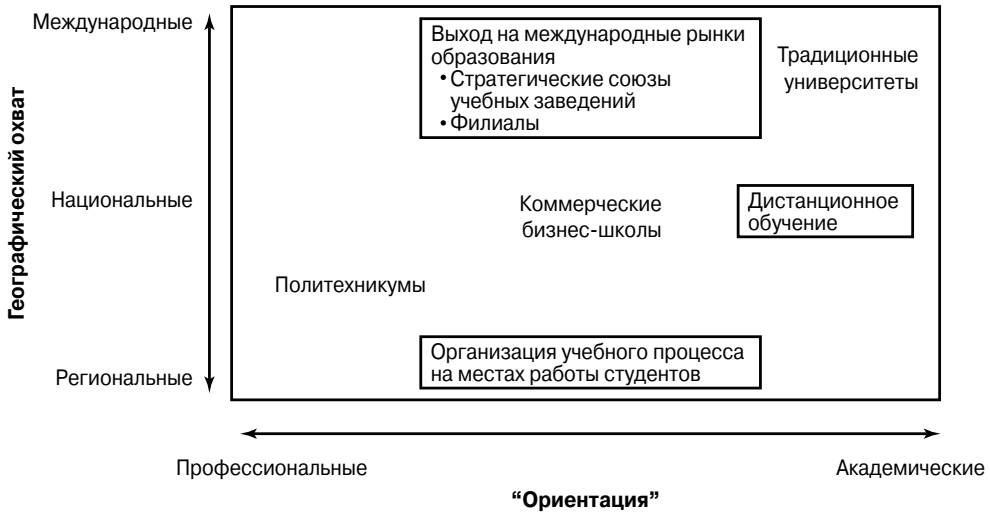


Рис. 2.12. Стратегические зоны

Источник. Это обновленная версия статьи J. Eppink, S. de Waal, "Global influences on the public sector" в сборнике G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, FT/Prentice Hall, 2001, chapter 3.

Вопрос

Как этот анализ определяет последующие стратегические действия учебных заведений каждого из трех типов?

Карту стратегических групп используют по-разному.

- Она помогает выявить *ближайших конкурентов* организации, а также выяснить, какова основа конкурентной борьбы в пределах каждой стратегической группы и как группы разнятся между собой по конкурентной основе. Например, традиционные университеты конкурировали один с другим по ценности своих дипломов и достижениям в научно-исследовательской работе.
- Она поднимает вопрос о том, насколько вероятен или возможен *переход* организации из одной стратегической группы в другую. Переходы между группами зависят от наличия между ними барьеров для входа. На рис. 2.11 в примере 2.7 приведены примеры барьеров для переходов между группами в одной отрасли. Такие барьеры иногда достаточно сложно преодолеть.
- Карту также используют, чтобы выявить потенциальные рыночные шансы и угрозы для организаций. Одни стратегические группы отличаются от других более интенсивной конкуренцией. Или, как показано на рис. 2.12 в примере 2.7, перемены в макросреде — особенно информационные технологии и глобализация компаний — создают *стратегические зоны*; например, местное учебное заведение (скажем, политехникум) заключает стратегический союз с какой-нибудь американской или британской бизнес-школой, которая берется через Интернет обеспечивать студентов учебными материалами, а консультировать учащихся на местах будет сам политехникум.

2.4.2. Рыночные сегменты

Рассмотренная выше концепция стратегических групп помогает понять сходство и различия в характеристиках “производителей”, т.е. организаций, представляющих собой фактических или потенциальных конкурентов. Однако успех или неудача организации также зависит от того, насколько хорошо она понимает нужды потребителей и насколько эффективно удовлетворяет эти нужды. Следовательно, очень важно понимать рынки. На большинстве рынков нужды потребителей весьма разнообразны, поэтому концепция рыночных сегментов используется, чтобы выявить сходства и различия между группами потребителей или пользователей. **Рыночный сегмент**[24] — это группа потребителей, имеющих схожие нужды, которые отличаются от нужд потребителей в других частях данного рынка. Как мы увидим в главе 3, понять, *что* ценят потребители (и другие заинтересованные стороны) и как организация и

[24] Тема сегментации в связи с конкурентной стратегией хорошо изложена в книге M.E.Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, Chapter 7. См. также разработку этой темы в P.Kotler, G.Armstrong, J.Saunders, V.Wong, *Principles of Marketing*, 3rd European edition, FT/Prentice Hall, 2002, Chapter 9. Более детальное обозрение методов сегментации приведено в M.Wedel, W.Kamakura, *Market Segmentation: Conceptual and methodological foundations*, 2nd edition, Kluwer Academic, 1999.

ее конкуренты позиционированы, чтобы удовлетворять эти нужды, — ключевой элемент изучения стратегических возможностей.

Рыночный сегмент — это группа потребителей, имеющих схожие нужды, которые отличаются от нужд потребителей в других частях данного рынка

Концепция рыночных сегментов напоминает менеджерам о нескольких важных вопросах.

- *Нужды потребителей* варьируются по целому ряду причин; некоторые из них приведены в табл. 2.2. Теоретически для идентификации рыночных сегментов допустимо использование любого из этих факторов. Однако на практике важно рассмотреть, какие критерии сегментации наиболее значимы на каждом отдельном рынке. Например, на промышленных рынках сегментацию часто выполняют по промышленной классификации покупателей: "мы продаем наши товары предприятиям — изготовителям бытовой техники". С другой стороны, если думать о будущем, такой критерий сегментации не самый удачный. Так, на некоторых рынках больше подойдет сегментация по покупательскому поведению (например, деление на потребителей, покупающих напрямую, и потребителей, покупающих через третью сторону, такую как поставщики) или по стоимости покупки (например, оптовые покупатели на больш*ую* сумму и потребители, покупающие немного, но часто). На практике часто рассматриваются разные критерии сегментации на одном и том же рынке; так удается понять динамику данного рынка и ее изменения. В примере 2.8 показано, как компании сосредоточиваются на отдельных сегментах, чтобы занять доминирующую позицию.
- Важный фактор — *относительная рыночная доля* (т.е. доля по отношению к другим конкурентам) в пределах рыночного сегмента. Организации, накопившие наибольший опыт в обслуживании определенного рыночного сегмента, не только несут меньшие затраты, но также построили отношения, которые другим конкурентам трудно разрушить. В разных рыночных сегментах потребители ценят разное, поэтому "производителям" следует достигать преимущества в сегментах, лучше всего соответствующих их (производителей) сильным сторонам, поскольку конкурировать на более широкой основе сложно. Например, небольшая местная пивоварня, конкурирующая с крупными марками на основе своих низких цен и низких издержек распространения и маркетинга, ограничена данным сегментом местного рынка, т.е. потребителями, для которых важна низкая цена.
- Возможность *идентифицировать и "обслуживать"*[25] рыночные сегменты зависит от ряда уже рассмотренных в данной главе тенденций в бизнес-среде. Например, широкая доступность данных о потребителях и возможность обрабатывать эту информацию электронными средствами, а также возросшая гибкость основной деятельности компаний позволяют выполнять сегментацию на микроуровне — вплоть до отдельных потребителей. Так, Интернет-магазины избирательно отправляют отдельным потребителям свои специальные предложения с учетом истории покупок этих людей. Появление более обеспеченных и мобиль-

[25] M. Wedel, "Is segmentation history?", *Marketing Research*, vol. 13, no. 4 (2001), pp. 26–29.

ных потребителей означает, что географическая сегментация становится гораздо менее эффективной, чем сегментация по образу жизни (независимо от государственных границ).

Таблица 2.2. Некоторые критерии рыночной сегментации

Тип фактора	*Потребительские рынки*	*Промышленные/корпоративные рынки*
Характеристики людей/организаций	• Возраст, пол, раса • Уровень дохода • Размер семьи • Стадия жизненного цикла • Место жительства • Образ жизни	• Отрасль • Место расположения • Размер • Используемые технологии • Рентабельность • Система управления предприятием
Характер покупок/использования	• Размер покупки • Лояльность к марке • Цель использования товара • Покупательское поведение • Важность покупки • Критерии выбора	• Применение • Важность покупки • Объем • Частота покупок • Процедура покупки • Критерии выбора • Использованный канал распространения
Нужды потребителей и приоритетные для них характеристики товара	• Схожесть товаров • Ценовые предпочтения • Предпочтения в марках • Желаемые свойства товара • Качество	• Требования к работе изделия • Помощь поставщиков • Предпочтения в марках • Желаемые свойства товара • Качество • Требования к послепродажному обслуживанию

ПРИМЕР 2.8. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Критерии идентификации рыночных сегментов

Рынки сегментируются множеством разных способов, но обязательно с учетом нужд потребителей.

Дисплеи OnScreen™

В ноябре 2003 года компания *New Millennium Media International* опубликовала подробности анализа рыночной сегментации, выполненного фирмой *Principia Partners*. Компания — производитель технических средств рекламы специализировалась на светодиодных дисплеях для демонстрации подвижной рекламы. Она готовилась представить на рынке новый передовой товар, названный OnScreen™. Для анализа в качестве критерия сегментации приняли использование товара потребителями; идентифицировали следующие основные сегменты: рекламные табло в розничных магазинах, транспорт (большие табло в аэропортах, на железнодорожных вокзалах и т.д.), закрытые спортивные сооружения, мероприятия под открытым

небом, финансовые биржи, рынки арендованной недвижимости и мобильной телефонии. Все это подкатегории общего рынка дисплеев, но они представляли сегменты, в которых потребители особенно ценили определенные характеристики дисплея OnScreen™.

Saga

Туристическая компания *Saga* была основана в 1951 году. Она приобрела популярность в своей стране тем, что предлагала британским пенсионерам поездки выходного дня и туры по приемлемым ценам; особенно выгодными для потребителей были "внесезонные" предложения. Такой подход оказался столь успешным, что вскоре *Saga* выросла до уровня туристической компании с полным пакетом услуг, ориентированной на потребителей старше 50 лет. В рекламе говорилось, что отпускные путевки от *Saga* предназначены "для людей, зрелых годами, но юных сердцем". В 1979 году компания открыла в Бостоне (США) свой филиал.

Постепенно компания повысила разнообразие своей деятельности, поскольку целевая группа ее потребителей росла в размерах и становилась более обеспеченной. К середине 2000-х годов *Saga* наряду с туристическими услугами уже предлагала широкий спектр страховых услуг, кредитную карточку, операции с акциями, управление инвестициями, информацию и товары, относящиеся к здоровью, такие как медицинское страхование и пищевые добавки. С помощью *Saga* можно было даже купить через Интернет новый автомобиль. Компания и сама выступала в роли Интернет-провайдера, а также предоставляла телефонные услуги. Еще *Saga* издавала журнал, давно приобретший популярность у читателей, и имела собственную радиостанцию, вещавшую в нескольких регионах Великобритании.

ICI

В 2003 году стоимость *Imperial Chemical Industries (ICI)* составляла 6 млрд. фунтов стерлингов (приблизительно 8,5 млрд. евро). Компания производила краски и специальные химические товары (например, ароматизаторы, вкусовые добавки, крахмалы, клеи). Приблизительно по одной трети всего объема продаж приходилось на Великобританию и США. Оставшаяся треть включала растущее присутствие компании на рынках Азии. В стратегическом отчете, опубликованном в конце 2003 года, компания сообщила, что только рыночные возможности будут определять ее баланс и развитие бизнеса — как в части товарной группы, так и географического расширения. *ICI* разбила рыночные возможности на четыре типа, использовав два измерения (рост/сохранение достигнутого и наступательно/избирательно), которые определяли подлежащую реализации стратегию. Важно то, что основные возможности наступательного роста в Азии для большинства товарных групп были выявлены через географическую сегментацию.

Источники. Business Wire, 12 November 2003: Web-страница *Saga*; *Regulatory News*, 30 October, 2003: Web-страница *ICI*.

Вопросы

1. По какому критерию идентифицированы рыночные сегменты в каждом из трех примеров и почему использован именно такой критерий?
2. Каковы были риски подхода каждой компании?

2.4.3. Определение стратегического потребителя

Обычно рынок обеспечивают товарами и услугами несколько "игроков", исполняющих разные роли. В главе 3 мы расскажем об этом подробнее, использовав концепцию сети стоимости. Например, большинство потребителей покупают товары в роз-

ничных магазинах. Следовательно, производители имеют дело с “потребителями” двух видов — с магазинами и людьми, покупающими товары в этих магазинах. Хотя на спрос влияют оба потребителя, обычно один из них влиятельнее другого. Это и есть **стратегический потребитель**, т.е. лицо или лица, на которых, в первую очередь, направлена стратегия, потому что они сильнее всего влияют на то, какие товары и услуги будут куплены. Если нет полной ясности, кто же выступает стратегическим потребителем, то производитель будет ориентироваться на ошибочно идентифицированную группу людей, поскольку на многих рынках стратегический потребитель действует, как “привратник”, по отношению к конечному потребителю. Понять, *что* ценит стратегический потребитель, — это исходный пункт выработки стратегии. Конечно, данное утверждение не означает, что требования других потребителей не важны: их тоже необходимо удовлетворять, но требования стратегического потребителя имеют первостепенное значение. Вернемся к нашему примеру. Очевидно, стратегическим потребителем большинства потребительских товаров выступают розничные магазины, поскольку на предпочтения конечных потребителей сильно влияет то, как магазины предлагают, рекламируют и поддерживают товары. Однако Интернет-коммерция меняет такое положение вещей и вновь делает конечного потребителя стратегическим. Существует немало примеров, когда сам стратегический потребитель не использует товар. Очевидный случай — покупка подарков. Еще пример: в организациях менеджеры покупают производственное оборудование, сырье и материалы, компьютерное аппаратное и программное обеспечение для тех, кто будет все это использовать в работе. Здесь стратегическим потребителем выступают менеджеры, но не конечные пользователи. В государственном секторе стратегическим потребителем очень часто будет не потребитель услуги, а “орган”, контролирующий бюджетные фонды или дающий разрешение на их использование. Например, семейные врачи — это стратегический потребитель для фармацевтических компаний, и т.д.

Стратегический потребитель — это лица, на которых, в первую очередь, направлена стратегия, потому что они сильнее всего влияют на то, какие товары и услуги будут куплены

2.4.4. Критические факторы успеха: понять, что ценно для потребителей

Хотя концепция рыночных сегментов полезна, менеджерам не всегда удается объективно оценить сегментацию рынков и последствия такой сегментации для стратегии. В следующей главе мы увидим, что изучение нужд потребителей в разных сегментах имеет решающее значение для разработки соответствующей стратегии в организации. Однако потребители всегда в той или иной мере оценивают многие характеристики товара/услуги. Потенциальным производителям товара/услуги важно понять, какие характеристики особенно значимы для группы потребителей (т.е. рыночного сегмента). Такие характеристики называются **критическими факторами успеха**. Поскольку они особенно ценны для группы потребителей, именно здесь организации по силам взять верх над конкурентами.

Критические факторы успеха — это характеристики товара, особенно значимые для группы потребителей; они позволяют организации взять верх над конкурентами

То, насколько предложения различных производителей соответствуют значимым для потребителей факторам, изображается с помощью стратегического планшета[26] (рис. 2.13). Это простой, но практичный способ сравнить различия между потребителями (рыночными сегментами) с различиями между производителями (стратегическими группами); о рыночных сегментах и стратегических группах мы говорили выше. Рис. 2.13 относится к одному сегменту электротехнической отрасли — корпоративным покупателям электротехнического оборудования — и иллюстрирует ряд моментов.

- В этом рыночном сегменте было много значимых для потребителей факторов, причем большинство из них считались само собой разумеющимися (например, соответствие товара своему назначению). Это *пороговые* характеристики товара, которых ожидали от любого производителя.

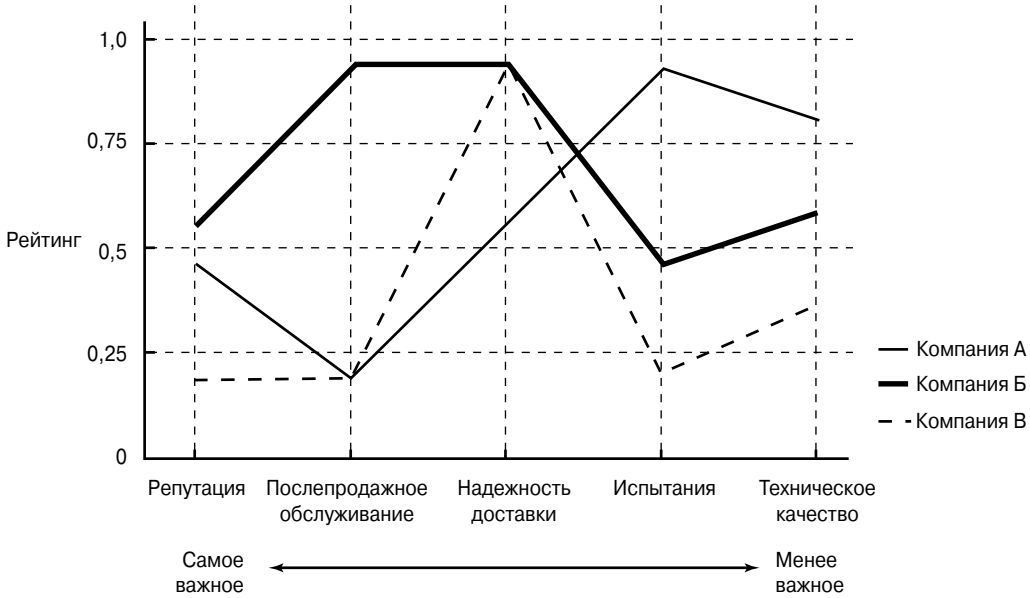


Рис. 2.13. Стратегический планшет. Восприятие потребителями характеристик товаров и услуг в электротехнической отрасли

[26] Термин “стратегический планшет” впервые появился в статье C. Kim, R. Mauborgne, “Charting your company’s future”, *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 6 (2002), pp. 76–82. Пример на рис. 2.13 по времени предшествует появлению данного термина, однако подход такой же. Более активно новая терминология использована в главе G. Johnson, C. Bowman, P. Rudd, “Competitor analysis” книги V. Ambrosini, G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.

- Факторы, показанные на рис. 2.13 (репутация производителя, послепродажное обслуживание, надежность доставки, испытания, техническое качество), потребители рассматривали как особенно важные. Именно эти факторы определяют, какому производителю потребители отдадут предпочтение (среди тех, кто обеспечивает пороговые требования к товару). Но даже среди перечисленных факторов выделяют *приоритетно* значимые для потребителей в данном сегменте: репутация, послепродажное обслуживание и надежность доставки. Значит, с точки зрения потенциальных производителей, это были *критические факторы успеха*.
- На графике представлен рейтинг *разных производителей* по значимым для потребителей факторам. Например, очевидно, что сильные стороны компании А — это не те факторы, которые потребители ценят *больше всего*, тогда как сильные стороны компании Б лучше соответствуют нуждам потребителей.
- Стратегический планшет позволяет решить вопросы *стратегических возможностей*, о которых мы поговорим в главе 3. Например, компании А следует определить, *что* ей стоит сделать: перераспределить свои ресурсы и улучшить обслуживание потребителей и доставку или же сосредоточиться на другом рыночном сегменте, в котором потребители больше ценят технические характеристики.

Из этого примера следует такой ключевой вывод: ценность характеристики следует рассматривать глазами потребителей. Хотя это и самоочевидное утверждение, поступать так, т.е. рассматривать характеристики глазами потребителей, не всегда легко по ряду причин.

- Организации часто *неспособны разобраться* в сложных и разнообразных типах покупательского поведения, с которыми они сталкиваются на своих рынках. Они получают большие массивы необработанных данных о поведении, предпочтениях и покупательских привычках потребителей, но им не по силам сделать на основании этой информации полезные выводы (например, выявить тенденции или связи). Поэтому способность использовать информационные технологии, чтобы лучше понимать нужды потребителей, во многих секторах будет важным источником конкурентного преимущества (о чем мы поговорим в разделе 9.3).
- Организации порой не представляют себе, кто выступает их *стратегическим потребителем*, о чем мы говорили в разделе 2.4.3. Но возможна и другая ситуация: производитель знает своего стратегического потребителя, однако их разделяют несколько посредников — другие производители и распространители. Поэтому производителю не удается понять, *что* же ценит самый главный его потребитель. Другими словами, производитель так и не представляет себе, от чего в конечном счете зависит спрос на его товар или услугу.
- Потребительную стоимость товара или услуги часто определяют *внутри* организации (это выполняют группы специалистов, такие как конструкторы, инженеры, преподаватели и юристы) и не проверяют с привлечением потребителей или клиентов. Именно по этому поводу часто подвергались критике многие государственные организации. Такой подход приводит к ошибочному представлению о том, что же в действительности значимо для потребителей (и других заинтересованных сторон), и, следовательно, о необходимой компетенции для успеха.

- Представление потребителей о ценности товара *меняется со временем*. Это происходит либо в связи с тем, что потребители становятся опытнее (благодаря повторным покупкам), либо из-за появления конкурентных предложений, имеющих большую потребительную стоимость. Об изменении со временем потребительского поведения на рынке говорит и рассмотренная выше концепция жизненного цикла товара (см. рис. 2.8).

2.5. Рыночные шансы и потенциальные угрозы

Концепции и схемы, рассмотренные выше, помогают понять факторы макросреды организации, а также отраслевой и конкурентной/рыночной сред. Однако вот ключевой вопрос: какие *выводы* делает организация из этого нового знания и как она применяет его, принимая стратегические решения и выбирая стратегические варианты? Обычно необходимо детальнее рассмотреть влияние совокупности внешних факторов на успех или неудачу стратегии. Для этого существует несколько способов. При выборе будущей стратегии чрезвычайно важно выявить рыночные шансы и потенциальные угрозы (см. главы 5–7). (Пример 2.9 посвящен ключевому вопросу: насколько отраслевые и рыночные факторы влияют на успех стратегии?)

ПРИМЕР 2.9. ОСНОВНЫЕ ДЕБАТЫ

Насколько важна принадлежность к определенной отрасли

Разработку стратегии удобно начинать с выбора отрасли, в которой организации будет выгодно работать. Но значит ли простое попадание в “правильную” отрасль больше, чем подходящие компетенция и ресурсы?

В этой главе мы сосредоточились на роли среды в формировании стратегии, уделяя особое внимание отраслям. Однако в последние годы некоторые авторы поставили под сомнение значение того, в какой отрасли работает организация. Развернулась дискуссия по такому вопросу: формирование стратегии должно быть внешне ориентированным, т.е. начинаться с анализа среды, или внутренне ориентированным, т.е. начинаться с анализа собственных компетенции и ресурсов организации?[27] (Этому вопросу посвящена глава 3.)

Менеджеры, предпочитающие внешний подход, в первую очередь, стремятся действовать *за пределами* организации, например повышать рыночную долю своей организации в отрасли путем слияний и поглощений или агрессивного маркетинга. А менеджеры, которым больше нравится внутренний подход, обращают свой взгляд *внутрь* организации, например повышают квалификацию своих сотрудников или развивают технологии. Поскольку менеджерам на все времени не хватает, в реальности они находят компромисс между внешним и внутренним подходами.

Главным сторонником внешнего подхода выступает Майкл Портер, профессор Гарвардской школы бизнеса и основатель консультационно-аналитической фирмы *Monitor Consulting Group*.

[27] E.H. Bowman, C.E. Helfat, “Does corporate strategy matter?”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 1 (2001), pp. 1–14.

А влиятельный критик этого подхода — Ричард Румелт, бывший студент той же Гарвардской школы бизнеса и впоследствии сотрудник Калифорнийского Лос-Анжелесского университета. Портер, Румелт и другие провели серию эмпирических исследований, посвященных относительному значению принадлежности организации к определенной отрасли.

Обычно в ходе таких исследований рассматривают большую выборку фирм и анализируют, насколько разброс в рентабельности обусловлен видом фирмы или отрасли, в которой эта фирма работает (с поправкой на различия по другим параметрам, таким как размер фирмы). Если в некоторой отрасли фирмы имеют приблизительно равную рентабельность, то можно заключить, что большую ее часть определяет именно вид отрасли; это вывод в пользу внешнего подхода к стратегии. И напротив: когда в одной отрасли фирмы заметно разнятся между собой по уровню рентабельности, наибольшее значение имеют индивидуальные компетенция и ресурсы каждой фирмы; в данном случае более правильным является внутренний подход.

Но в ходе двух самых авторитетных исследований было выявлено, что большая часть разброса значений рентабельности обусловлена характеристиками фирмы, а не видом отрасли, в которой эта фирма работает. В исследовании производственных фирм, выполненном Румелтом, эта доля составила 47% (рис. 2.14).[28] Правда, когда Портер и Мак-Гэн исследовали не только производственные, но и сервисные фирмы, они получили, что доля влияния характеристик фирмы уменьшилась до 31%, хотя по-прежнему превышает долю влияния вида отрасли (31% и 19% соответственно).[29]

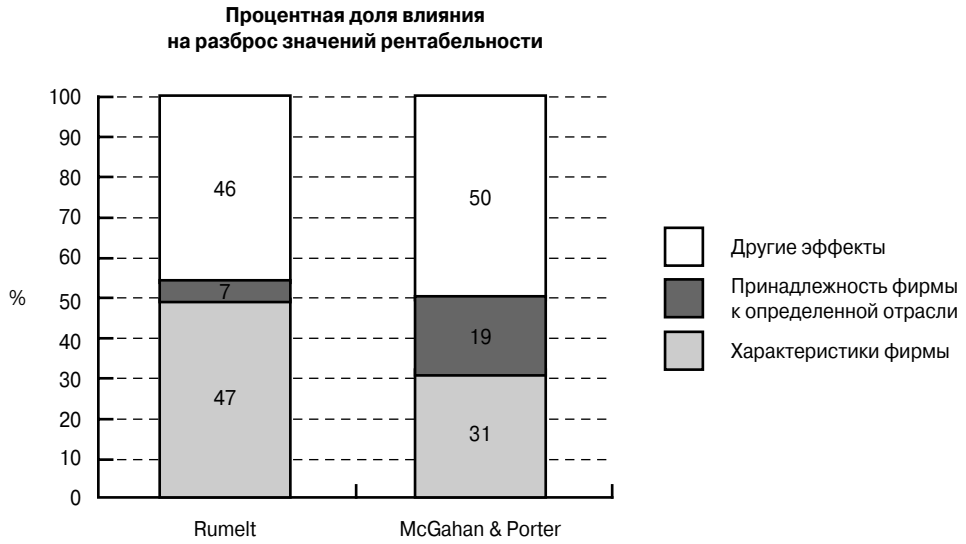


Рис. 2.14. Результаты двух исследований рентабельности фирм

Общий вывод этой работы звучит так: характерные для самой фирмы факторы в общем влияют на рентабельность сильнее, чем отраслевые факторы. Значит, фирмам следует внимательнее относиться к своим компетенции и ресурсам. Однако больший отраслевой эффект,

[28] R.P. Rumelt, "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 2 (1991), pp. 167–185.

[29] M.E. Porter, A.M. McGahan, "How much does industry matter really?", *Strategic Management Journal*, vol. 18, Summer Special Issue (1997), pp. 15–30; M.E. Porter, A.M. McGahan, "The emergence and sustainability of abnormal profits", *Strategic Organization*, vol. 1, no. 1 (2003), pp.79–108.

обнаруженный Портером и Мак-Гэном при исследовании и производственных, и сервисных организаций, показывает, что значимость этого эффекта весьма отличается в разных отраслях. Внешние влияния в одних отраслях значат больше, чем в других.

Вопрос

Исследования Портера и Мак-Гэна показывают, что принадлежность фирмы к одним отраслям влияет на ее рентабельность сильнее, чем принадлежность к другим отраслям. Иными словами, разные фирмы в одной из таких отраслей подобны между собой по рентабельности. Почему одни отрасли оказывают на рентабельность входящих в них фирм большее влияние, чем другие отрасли?

2.5.1. Стратегические ниши

Ким и Моборн[30] выразили следующее мнение: если организации просто сосредоточатся на открытой борьбе с конкурентами, то рынок придет к конкурентной конвергенции, когда для всех "игроков" окружение будет трудным и опасным. Поэтому авторы предлагают менеджерам искать в бизнес-среде рыночные шансы, не в полной мере используемые конкурентами; Ким и Моборн назвали эти рыночные шансы **стратегическими нишами**. С помощью некоторых из рассмотренных в данной главе схем менеджерам удается выявлять шансы, обеспечивающие фирме конкурентное преимущество.

Стратегическая ниша — это рыночные шансы в конкурентной среде, не полностью используемые конкурентами

Рыночные шансы в замещающих отраслях

Организации испытывают конкуренцию со стороны отраслей, производящих товары-заменители, о чем говорилось в разделе 2.3.2. Но в то же самое время замещение создает рыночные шансы. Чтобы выявить стратегические ниши, следует *реалистично* оценить относительные преимущества товаров/технологий (существующих и потенциальных заменителей) *с точки зрения потребителей*. Примером служат компании — разработчики программного обеспечения, которые замещают электронными версиями традиционные бумажные справочники и атласы. Вторые имеют больше преимуществ, чем кажется на первый взгляд; вот два основных: чтобы пользоваться книгами, не требуется аппаратное обеспечение (отсюда большая портативность), а также можно листать и просматривать книгу или атлас. Значит, производителям программных продуктов следует включить в них функции, компенсирующие недостатки электронных версий по сравнению с бумажными, например функцию поиска. Конечно, с развитием компьютерного аппаратного обеспечения и появлением нового поколения портативных карманных персональных компьютеров этот конкретный недостаток электронных версий легко устранить.

[30] W. Kim, R. Mauborgne, "Creating new market space", *Harvard Business Review*, vol. 77, no. 1 (1999), pp. 83–93.

Рыночные шансы в других стратегических группах или зонах

Рыночные шансы можно обнаружить, если рассмотреть другие стратегические группы — особенно если перемены в макросреде повышают экономическую привлекательность рыночных зон. Например, дерегуляция рынков (скажем, в отрасли генерации и распределения электроэнергии) и прогресс в информационных технологиях (допустим, появление образовательных компьютерных программ) создают новые рыночные ниши. В первом случае становится экономически выгодно производить электроэнергию на небольших местных генерирующих мощностях, возможно, связанных с заводами, перерабатывающими мусор. Во втором случае появляется возможность "сжать" расстояния и распространить образовательные программы по всем континентам через Интернет и телеконференции (с консультационной поддержкой учащихся на местах). В описанных отраслях/секторах возникают новые стратегические группы.

Рыночные шансы в цепи покупателей

В разделах 2.4.3 и 2.4.4 подчеркивалось, что исключительно важно определить, кто же выступает стратегическим потребителем. Мы также сказали о сложности этой задачи, поскольку в общий процесс принятия решения о покупке может быть вовлечено несколько человек. Конечные пользователи как одна из участвующих сторон, возможно, сами не покупают товар. Есть и другие стороны, влияющие на решение о покупке. Важно отметить, что для каждой из этих сторон иногда значимы разные аспекты товара или услуги. Особенно часто эти различия заметны на корпоративных рынках, например, при покупке основного оборудования. Так, отдел снабжения старается найти товар подешевле и ищет финансово стабильных поставщиков. Конечных пользователей (в данном случае — производственный отдел) интересуют специальные характеристики товара. Для других сторон — таких, как маркетинговый отдел — важно, чтобы новое оборудование имело б*о*льшую производительность и позволяло сократить сроки доставки продукции потребителям. Поняв, кто выступает "самым выгодным покупателем", организация изменит свое в*и*дение рынка и переориентирует стимулирование сбыта и усилия службы продаж на этого "выгодного покупателя", со временем планируя создать нового стратегического потребителя.

Рыночные шансы для дополняющих товаров и услуг

Речь идет о потенциальной ценности дополняющих товаров и услуг. Например, торговать книгами в розницу — это не просто заполнить полки магазина ходовыми произведениями. Еще нужны обстановка, способствующая просмотру книг (зоны для чтения или маленькое кафе), и удобные для занятых потребителей часы работы книжного магазина. Решающее требование — найм персонала, который и сам относится к книголюбам и поэтому способен порекомендовать потенциальным покупателям нужную им книгу.

Рыночные шансы в новых рыночных сегментах

Поиск новых рыночных сегментов приносит рыночные шансы, однако при этом, возможно, придется изменить характеристики товара/услуги. Если фирма предпочитает эмоциональное воздействие на покупателей, то заинтересовать новый рыноч-

ный сегмент (т.е. новую категорию потребителей) можно, предложив на рынке более дешевую модель своего товара — “без излишеств”. Например, компания *Body Shop*, работающая в косметической отрасли, где производители и продавцы традиционно “играли” на эмоциях покупателей, бросила вызов общепринятой точке зрения. Она стала производить чисто функциональные товары, выделяющиеся среди другой косметической продукции отсутствием изысканной упаковки и интенсивной рекламы. Так образовалась новая рыночная зона, которая привлекла покупателей, желающих получить качественные товары по уходу за кожей без дополнительных “излишеств”. А компания *Starbucks* избрала прямо противоположный подход: ее сеть кафе образовала новую рыночную зону, превратив обычное (читай — функциональное) питье кофе в эмоциональную “церемонию”. В кафе *Starbucks* создана особая атмосфера, привлекающая покупателей не меньше, чем собственно чашка кофе.

Будущие рыночные шансы

Прогнозируя влияние перемен в макро- и конкурентной средах, важно рассмотреть, как эти перемены влияют на потребителей. Таким образом организации удается получить преимущество первопроходца. Компания *Cisco Systems* поняла, что в будущем возникнет значительная потребность в высокоскоростном информационном обмене, и успела занять передовые позиции в производстве оборудования для этой потенциальной потребности. Фирме удалось обнаружить новую рыночную зону, потому что больше никто не оценил возможные последствия Интернет-бума. *Cisco Systems* предложила специально разработанные товары намного раньше своих конкурентов и благодаря этому получила значительное конкурентное преимущество.

2.5.2. SWOT-анализ

В **SWOT**-анализе обобщены ключевые факторы бизнес-среды (рассмотрены в данной главе) и стратегических возможностей организации (глава 3), которые с наибольшей вероятностью повлияют на разработку стратегии.[31] Этот подход используется для оценки будущих стратегических вариантов, о чем мы поговорим в главах 5–7. Необходимо определить, насколько текущие сильные и слабые стороны организации пригодны для преодоления угроз и реализации рыночных шансов бизнес-среды. SWOT-анализ мы рассмотрим в разделе 3.6.4.

> В **SWOT**-анализе обобщены ключевые факторы бизнес-среды и стратегических возможностей организации, которые с наибольшей вероятностью повлияют на разработку стратегии

[31] Идею SWOT как логичного контрольного списка разные авторы использовали на протяжении многих лет. Например, S. Tilles, “Making strategy explicit”, в I. Ansoff (ed.), *Business Strategy*, Penguin, 1968. См. также главу T. Jacobs, J. Shepherd, G. Johnson о SWOT-анализе в V.Ambrosini, G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998; E. Valentin, “SWOT analysis from a resource-based view”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 9, no. 2 (2001), pp. 54–69. Подробнее о SWOT-анализе мы поговорим в разделе 3.6.4 и в примере 3.7.

Резюме

- *Внешние влияния* и тенденции можно рассматривать как *слои* вокруг организации. Самый общий слой — это макросреда, в которой изучение политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых влияний (схема PESTEL) дает общую картину разнообразия внешних сил, действующих на организацию. Схема PESTEL также показывает *ключевые движители перемен* и позволяет оценить будущее влияние внешних сил как на отрасль (или сектор), так и на организации, входящие в эту отрасль.
- Чтобы при долгосрочном стратегическом планировании в условиях высокой неопределенности относительно ключевых внешних сил оценить последствия этих влияний на стратегию, используются *сценарии*. Организации должны быть готовы к более чем одному варианту своего будущего.
- Внутри более общей среды существуют *отрасли* или *секторы*. Однако их границы определены нечетко, к тому же эти границы меняются со временем, например, через конвергенцию ранее раздельных отраслей.
- *Схема пяти сил* помогает понять источники конкуренции внутри и за пределами отрасли, особенно такие аспекты, как барьеры для входа, рыночную власть покупателей и поставщиков, угрозу со стороны товаров-заменителей и размах конкурентной борьбы.
- Конкуренция в пределах одной отрасли *динамична*. Характер конкуренции меняется со временем, причем порой очень быстро. Это называется *циклом конкуренции*. Некоторые отрасли и секторы характеризуются очень быстрыми переменами, так что любое конкурентное преимущество долго не длится. Речь идет о *гиперконкуренции*, последствия которой для организаций значительны. Поскольку преимущества могут быть временными и быстро ослабевают, необходимо постоянно искать новые основы для успешной конкуренции. Долгосрочное преимущество поддерживают через серию временных (краткосрочных) преимуществ.
- В пределах отрасли или сектора обычно находятся *стратегические группы*. Это организации с подобными стратегическими характеристиками, реализующие подобные стратегии или конкурирующие на подобной основе. Успех или неудача организации зависит от того, насколько хорошо она понимает нужды потребителей и способна удовлетворить эти нужды. Значит, важно понимать рынки. С помощью концепции *рыночных сегментов* изучают сходство и различия между группами потребителей или пользователей. Особенно важно понять, *что* особенно ценно для разных групп потребителей (это так называемые *критические факторы успеха*).
- *Рыночные шансы* и *угрозы* возникают во внешней среде по разным причинам. Схемы и концепции, рассмотренные в данной главе, позволяют понять текущую конкурентную позицию организации и то, как эта позиция изменится в будущем.

Рекомендованная литература

- Назовем несколько интересных общих работ о международном бизнесе и глобальных организациях: C. Hill, *International Business: Competing in the global marketplace*, 3rd edition, McGraw-Hill, 2000; A. Rugman, R. Hodgetts, *International Business*, 3rd edition, FT/Prentice Hall, 2003; в G. Yip, *Total Global Strategy II*, 2nd edition, FT/Prentice Hall, 2003, chapter 2, подробнее рассмотрены силы глобализации в отраслях.
- Для детального изучения темы сценариев советуем такую работу: K. Van der Heijden, R. Bradfield, G. Burt, G. Cairns, G. Wright, *The Sixth Sense: Accelerating organisational learning with scenarios*, John Wiley, 2002.
- M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, 1980, — важнейшая работа для тех, кто сталкивается с анализом конкурентного окружения организации.
- R. D'Aveni (with R. Gunther), *Hypercompetitive Rivalries*, Free Press, 1995, — авторитетный источник по динамике конкуренции и гиперконкуренции.
- В большинстве учебников по маркетингу содержатся полезные главы о рыночной сегментации, например P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of Marketing*, 3rd European edition, FT/Prentice Hall, 2002, chapter 9.

Большая подборка дополнительных материалов, включая новые ситуации для анализа, Web-ссылки на организации, которые упоминались в тексте, определения ключевых концепций и множество других вопросов, находится на Web-сайте `www.booksites.net/ecs` (книга *Exploring Corporate Strategy* (*Корпоративная стратегия*)).

Рабочие задания

Условные обозначения: одной звездочкой (*) помечены более сложные рабочие задания; две звездочки (**) указывают на приведенную в тексте ситуацию для анализа о какой-нибудь организации; тремя звездочками (***) помечены ситуации для анализа, размещенные на Web-сайте книги.

Выполнять приведенные ниже задания следует на примере какой-нибудь отрасли. Для этой цели рекомендуем использовать европейское пивоварение, отрасль информационно-коммуникационных технологий (см. *Dell*, биоинформатику, производство мобильных телефонов) или любую отрасль по выбору учащегося.

2.1. Руководствуясь примером 2.1 и рис. 2.3, выполните аудит макросреды выбранной вами отрасли или сектора. Назовите основные внешние влияния на организации этой отрасли и ключевые движители перемен.

2.2. Назовите основные будущие перемены, вероятные в выбранной вами отрасли. Руководствуясь разделом 2.2.4 и примером 2.3, составьте сценарии для этой отрасли на подходящий период времени.

2.3. Допустим, вас только что назначили на должность персонального помощника генерального директора крупной фармацевтической компании. Директор знает, что вы недавно получили степень по деловому управлению, и просит вас подготовить краткий доклад о пользе сценарного планирования для компании из фармацевтической отрасли.

2.4.* Используя анализ пяти сил, о котором мы говорили в разделе 2.3, сравните две организации в разных отраслях или секторах по тем ключевым внешним влияниям и конкурентным силам, с которыми сталкиваются эти организации. Можно ли назвать одну конкурентную среду более благоприятной по сравнению с другой?

2.5.* Сравните две отрасли по ключевым внешним влияниям и действующим в этих отраслях конкурентным силам. Оцените и сравните барьеры для входа и размах конкурентной борьбы.

2.6.* Выполняя следующие три задания, руководствуйтесь разделом 2.4.1 и примером 2.7.

(а) Назовите отличительные стратегические характеристики организаций в выбранных вами отрасли или секторе. Постройте одну или несколько карт стратегических групп.

(б) Оцените возможность перемещений между стратегическими группами. (Если вы построили для отрасли более одной карты, то отличаются ли они выявленными барьерами для перемещения между группами? Что это означает?)

(в) Назовите свободные стратегические зоны на этих картах. Представляет ли какая-нибудь из этих зон коммерчески привлекательные стратегические позиции? Каковы должны быть характеристики организации, конкурирующей в такой зоне?

2.7. Еще раз прочтите разделы 2.4.2–2.4.4. Для любой выбранной вами отрасли или сектора назовите один или более рыночных сегментов, которым предлагаются товары или услуги. Затем для каждого сегмента назовите стратегического потребителя и критические факторы успеха. Предложения каких производителей больше всего соответствуют этим рыночным требованиям?

2.8. Насколько модели, рассмотренные в данной главе, годятся для анализа внешней среды бюджетной или некоммерческой организации? Приведите примеры в поддержку своих аргументов.

2.9. Еще раз прочтите раздел 2.5.1 и назовите стратегические ниши во внешней среде известной вам организации.

2.10.* Используя концепции и схемы, изложенные в данной главе, подготовьте отчет для какой-нибудь организации, в котором оцените ее бизнес-среду и конкурентную позицию в этой среде. Например, можете рассмотреть любую пивоваренную компанию (см. ситуацию для анализа в конце главы) или компанию *Corus*.***

Комбинированные задания

2.11. Для конкретной отрасли или сектора по своему выбору определите, какие факторы, показанные на рис. 2.4, способствуют глобализации. Как вы считаете, какие при этом потребуются перемены в международной стратегии (глава 6) и международных структурах (глава 8)?

2.12. По мере того как организации из государственного сектора становятся больше “похожими на коммерческие”, им требуется лучше узнавать своих “потребителей” и свои “рынки”. Объясните, как эти знания повлияют на *метод* улучшения стратегии (см. главу 7) и способ управления такими организациями (особенно на существующую в них систему централизованных решений (см. главу 8)).

Ситуация для анализа

Глобальные силы и европейская пивоваренная отрасль

Майк Бли

В этом примере рассмотрено европейское пивоварение. Показано, как все возрастающее конкурентное давление, сопряженное с работой на глобальных рынках, приводит к укрупнению компаний в пределах отрасли через поглощения, объединения и закрытия. В результате усилилась зависимость пивоваренных компаний от супермарок.

В середине 2000-х годов крупным мировым центром производства пива стала Европа; здесь пенистого напитка производили вдвое больше, чем в США, которые в 2003 году были крупнейшей в мире пивоваренной страной. В секторе алкогольных напитков доминируют продажи пива: общие продажи по всему миру составили 74% от всех реализованных алкогольных напитков (Euromonitor 2002).

Хотя европейский рынок в целом зрелый, с небольшим падением уровня продаж пива на многих рынках, сектор алкогольных напитков в 1997–2002 годах ежегодно увеличивался на 2,6% в стоимостном выражении (Datamonitor 2003).

Отчет о рыночных тенденциях 2002 года, подготовленный компанией *Interbrew*, показывает, что в Европе продажи пива в специальных лицензированных заведениях составляют по объему 59% всех продаж алкогольных напитков, тогда как на “выносном” рынке (когда пиво потребляют в домашних условиях) эта цифра возрастает до 72%.

В жизни европейцев в последнее время выделяются две ключевые тенденции: во-первых, быстрый рост расходов на отдых и, во-вторых, возросшая озабоченность потребителей своими здоровьем и хорошей физической формой. Эти факторы привели к падению объемов потребления пива.

Еще одна современная тенденция в Европе — это расширение ассортимента потребляемых алкогольных напитков. Произошел рост спроса на напитки с разными вкусами, и значительно выросло потребление вина. Только в одной Великобритании продажи вина выросли с 14%-ной рыночной доли в 1980 году до 26%-ной доли в 2002 году. Но на этом фоне снижалось общее потребление спиртных напитков.

В борьбе ведущих производителей пива за контроль над рынком используются поглощения, лицензирование и стратегические объединения. Под действием глобального давления компании стремятся к укрупнению. Причины этого — перенасыщение отрасли. Компании сдерживают рост затрат и усиливают свои марки (табл. 2.7). Обзор рыночных тенденций 2002 года, подготовленный компанией *Interbrew*, показывает, что консолидированная глобальная доля двадцати ведущих пивоваренных компаний возросла с 51% в 1990 году до 65% в 2000 году. Как предполагают авторы отчета, консолидация будет возрастать и дальше, и сравнивают пивоварение с табачной отраслью. В 2002 году пять крупнейших мировых пивоваренных компаний произво-

дили 30% мирового объема пива, тогда как в табачной отрасли пяти ведущим игрокам принадлежала 60%-ная рыночная доля. Тенденция к укрупнению действительно продолжается: в 2001 году *Interbrew* купила части старых пивных компаний *Bass Empire*, *Becks* и *Whitbread*, а в 2004 году объявила о слиянии с *Am Bev*, бразильской пивоваренной группой. В то же самое время *Scottish and Newcastle* приобрела пивоваренное производство компании *Danone* во Франции, а также сидр Bulmer. В 2003 году она нацелилась на Восточную Европу и Китай, купив крупнейшую в Финляндии пивоваренную компанию *Hartwall* за 1,2 млрд. фунтов стерлингов (1,8 млрд. евро), а также в декабре того же года — 20% акций одной из ведущих пивоваренных компаний Китая. Интересно отметить, что *BASS* действовала вопреки этой тенденции вплоть до 2001 года; тогда она впервые продала часть своих производственных мощностей на севере Китая и в Чешской республике.

В 2003 году *Anheuser-Busch* была крупнейшей в мире пивоваренной компанией по объему продаж, но с ограниченной зарубежной деятельностью. Она инвестировала в одну из китайских пивоваренных компаний и приобрела значительный пакет акций мексиканской компании *Modelo*. Однако в Европе ее деятельность ограничивалась только одним пивоваренным заводом в Великобритании, в Мортлейке, что на юго-западе Лондона. В 2004 году после слияния *Interbrew* и *Am Bev* компания потеряла первую мировую позицию. Первой по объему продаж (но не в денежном выражении) стала *Interbrew*, завоевавшая 14% глобального рынка.

Еще одна крупная американская пивоваренная компания, *Coors*, вышла на европейский рынок в 2002 году после того, как *Interbrew* продала ей компанию *Carling*. Эта продажа была вынужденной; постановление вынесли регуляторные органы Великобритании, посчитав, что доминирующая позиция *Interbrew* на британском рынке легкого пива противоречит интересам потребителей.

Крайне активной была и *South African Breweries*. В начале 2002 года поползли слухи о слиянии этой компании с *Interbrew*, оказавшиеся беспочвенными. Однако к концу того же года южноафриканская компания все-таки провела два поглощения — приобрела *Miller Group* (США) и *Pilsner Urquell* (Чешская республика).

Крупные глобальные пивоваренные компании (табл. 2.6) контролируют ряд ключевых марок, с которыми они начнут масштабную экономию затрат, в первую очередь за счет продаж легкого пива премиум-класса. Большие объемы продаж помогут сдержать рост затрат и приведут к экономии за счет масштабов. Однако страны будут отличаться одна от другой. Там, где существуют значительные различия во вкусах и предпочтениях по отношению к определенным сортам пива, потенциальная экономия ограничена. Тем не менее крупные группы надеются за счет более развитых систем управления информацией и смежных технологий, общих для нескольких марок, повысить эффективность своей работы.

В течение 2003 года благодаря деятельности, о которой говорилось выше, распределение долей ведущих игроков пивоварения на мировом рынке существенно изменилось (табл. 2.6) на фоне все возрастающего доминирования глобальным марок (табл. 2.7). Тенденции в Западной Европе (табл. 2.8) еще больше усилили позиции ключевых игроков и значение рынка марочного легкого пива.

Два крупнейших западноевропейских рынка

Германия

Немецкий рынок пива значительно отличается от британского, и не только тем, что почти вдвое превосходит последний по объемам потребления. Он чрезвычайно фрагментирован: пиво варят более 1200 фирм. Однако и здесь не обошлось без поглощений. В 2002 году компания *Interbrew* купила *Becks*, а в 2004 году *Carlsberg* — компанию *Holsten*. Немецкие любители пива привыкли к издавна действующим в Германии строгим законам о чистоте и соблюдении рецептуры этого напитка, поэтому, как правило, доверяют немецким сортам и предпочитают их импортным. Этим обусловлено большое количество региональных пивоваренных компаний, удовлетворяющих внутренний рынок. Экспорт из Германии в процентах от объема почти вдвое превышает британский (табл. 2.9).

Германия отличается от других крупных рынков традициями в отношении упаковки. Здесь 60% всего пива продают в бутылках. А благодаря депозитной схеме, которую ввели для баночного пива в 2003 году, продажи бутилированного пива значительно выросли.

Продажа пива частных марок по сниженным ценам привела к росту торговли на вынос (т.е. когда пиво потребляют не в точках продажи, таких как кафе, бары, рестораны) до 70% от всего объема реализации. Однако продажи в Германии в течение 2002 года снизились больше, чем в любой другой год за предыдущее десятилетие, а общие продажи с 1998 года снизились на 7%. Прогнозы на последнюю часть десятилетия: потребление будет падать, так же как и количество пивоваренных компаний, причем второе — в результате слияний и поглощений в процессе консолидации рынка для сдерживания роста затрат. Такие же тенденции уже имеют место на большинстве европейских рынков.

В 2003 году самая быстрорастущая ниша была на молодежном рынке. Продажи пива с различными вкусовыми добавками, смешанного с лимонно-лаймовой газированной водой или колой, разливного и в бутылках росли, как росла и рыночная доля такого пива. За 2002 год она увеличилась на 30%. Это составило 3% всего ежегодного объема потребления пива. В том же году на рынке доминировали сорта пива, подобные Pilsner, — их рыночная доля составляла 67%.

Соединенное Королевство

Продажи пива в этой стране достигли стадии зрелости, и хотя в 1990-х годах наблюдалось постоянное их падение, рынок уже начал стабилизироваться на цифре приблизительно 55 млн. гектолитров в год. Однако есть и определенные рыночные тенденции. Основным новшеством в британской пивной отрасли был отказ общенациональных компаний от содержания сетей фирменных пабов (пивных). Из крупных компаний последней это сделала в 2003 году *Scottish and Newcastle*.

Такие сети пивных теперь стали компаниями с самостоятельным управлением, что повысило доступ сетей распространения к гораздо более широкому кругу производителей пива. И еще сети как потребители продукции пивоваренной отрасли теперь обладают сильной рыночной властью покупателя.

Между тем в Великобритании быстро сменились собственники пивоваренных компаний. В отрасль вступили иностранные многонациональные корпорации. Сог-

ласно “Основному отчету за 2003 год” три иностранные многонациональные корпорации — *Interbrew*, *Coors* и *Carlsberg* — контролируют 53% рынка. А лидером стала *Scottish and Newcastle*, которой принадлежат 27% рынка. Есть также ряд крупных региональных пивоваренных компаний с хорошо известными специальными марками, но основные игроки рынка в последнее время укрупняют производство, закрывают малые предприятия и этим снижают затраты.

На внутреннем рынке доминирует легкое пиво, в том числе его премиум-сорта, причем многие марки производятся по лицензионным соглашениям. Потребление легкого пива выросло с цифры, в 1990 году ненамного превышавшей 50% общего британского рынка, до 62% в 2002 году. В 2003 году 60% британского пива продавали на разлив. Поскольку в Великобритании все больше производят легкого пива, имеется тенденция к росту продаж через супермаркеты с уменьшением спроса на разливное пиво. Экспорт традиционных британских сортов ограничен ввиду относительно низкого спроса, поэтому британское пивоварение полагается, в основном, на внутренний рынок.

Поскольку в Великобритании через супермаркеты продают больш*и*е объемы пива, эти торговые организации имеют значительную рыночную власть над пивоваренными компаниями и диктуют условия поставки товара. В результате производители вынуждены предлагать супермаркетам большие скидки, а капитал торговых марок снижается, поскольку пивоваренные компании работают на перенасыщенном рынке с низкой рентабельностью. Все больше пива продается на вынос. Согласно данным Британской ассоциации пива и пабов (ныне — Ассоциация пивоваров и лицензированных розничных торговцев) за 2003 год уровень оптовой цены пива, достигнутый в 1992 году, упал на 16%.

Внутренним продажам мешают еще и так называемые “пьяные поездки”. Во Франции акцизный сбор на алкоголь значительно меньше, чем в Великобритании, а ввоз алкогольных напитков в последнюю для личного потребления не запрещен. Поэтому “пьяные поездки” приобрели среди британцев немалую популярность. Они ввозят из Франции большое количество дешевого для них пива как легально для личного потребления, так и нелегально с целью последующей перепродажи.

Четыре пивоваренные компании

Heineken (Нидерланды)

В 2004 году *Heineken* была крупнейшей и самой глобальной из европейских пивоваренных компаний. Она по-прежнему представляет собой семейный бизнес, а ее марочное пиво покупают более чем в 170 странах мира. Ей принадлежат более 110 пивоваренных предприятий в более чем 50 странах; компания экспортирует свою продукцию по всему миру. В Великобритании ее лицензионное соглашение с *Whitbread* закончилось в 2003 году, после чего голландцы представили на рынке свой полный ассортимент. Heineken сейчас продается как премиум-пиво на всех рынках, за исключением внутреннего.

Heineken стало любимой маркой пива в Европе, а также самой популярной международной маркой в мире; продажи Heineken ежегодно растут. Компанию основали в Амстердаме в 1963 году; другими ее известными марками стали Amstel и Murphys. Начиная с 1991 года *Heineken* постоянно приобретает другие пивоваренные группы, а

в 2003 году объявила о крупнейшей на настоящий день покупке — австрийской пивоваренной компании *BBAG*. 76,5% годового оборота *Heineken* приходятся на Европу.

Назовем четыре главные стратегические цели компании *Heineken*.

- Оставаться одной из ведущих глобальных пивоваренных компаний.
- Иметь более высокую рентабельность гектолитра, чем у других международных пивоваренных компаний.
- Создать портфель с самым высоким капиталом торговых марок, в котором основная роль будет принадлежать международной марке Heineken.
- Оставаться независимой.

Используя свои ключевые марки, компания стремится к лидерской позиции, поставив себе целью занять на своих местных рынках первые два места. Достижение этого в производстве, маркетинге и распространении дает экономию за счет масштабов. Благодаря принадлежащим ей местным пивоварням компания получает доступ к рынку, на котором продает свои высококачественные сорта под марками Heineken и Amstel.

Grolsch (Нидерланды)

В 2004 году *Royal Grolsch NV* была средней по размерам международной пивоваренной группой, не дотягивая даже до одной десятой размера *Heineken*. За весь 2002 год *Grolsch* продала 3,27 млн. гектолитров пива. Стратегия компании направлена на повышение сбыта до 4,6 млн. гектолитров к концу 2006 года. Перечень ключевой продукции включает легкое премиум-пиво Grolsch и новые сорта с вкусовыми добавками (Grolsch-лимон и Grolsch-розовый грейпфрут). Компании принадлежат права на продажу и распространение в Нидерландах популярного у потребителей американского пива Miller. Существует компания *Grolsch Brewery* с 1615 года, а экспортировать свое пиво начала в 1946 году. Марку можно купить более чем в 50 странах, однако на определенных территориях, включая Великобританию и Польшу, пиво этой марки варят по лицензии. За пять лет (до 2002 года) оборот группы вырос на 20%, а чистая прибыль возросла более чем на 30%. Хотя спрос на пиво на внутреннем рынке сокращается, Нидерланды все еще остаются самым важным для компании рынком, на который приходится более 50% объема ее продаж. Экспорт растет; важнейшие зарубежные рынки сбыта — Великобритания, США и Канада.

Компании принадлежат два основных пивоваренных завода, в Эншеде и Гроэнио, хотя с 2005 года все производство сосредоточено на новом предприятии в Бокело. Ключевой движитель этого перемещения — эффективность производства. Сосредоточив все пивоварение на одном предприятии, *Grolsch* получила полный контроль над затратами и значительно увеличила выпуск продукции. Для оптимизации затрат распространение передали партнерам, а доставлять продукцию голландским потребителям стали внутренним водным транспортом, частично отказавшись от автомобильного.

Interbrew (Бельгия)

Interbrew — одна из старейших компаний в мире. Она осуществляет свою деятельность в 21 стране, а пиво от компании *Interbrew* покупают более чем в 120 странах мира. Стратегия компании заключается в том, чтобы создать крепкую репутацию своим

маркам на местном рынке, а также продавать свои международные марки. К последним относятся Becks, Stella Artois, Bass, Hoegaarden и Labatts. С 1993 года *Interbrew* реализует стратегию поглощений и органического роста. За пять лет до 2003 года компания провела 20 поглощений, и 35% дохода от основной деятельности в 2002 году обеспечила эта программа. В 2004 году произошло слияние *Interbrew* и крупнейшей бразильской пивоваренной компании *Am Bev*. Свою философию *Interbrew* выразила лозунгом "Быть местной пивоварней всего мира".

В 2001 году компания приобрела *Bass*, *Whitbread* (обе — Великобритания) и *Becks* (Германия). На момент поглощения маркам *Bass* принадлежали 24% британского рынка. Поскольку покупка активов *Bass* не имела ограничительных условий, регуляторные органы Великобритании оспорили решение о приобретении, из-за чего сделка оказалась для *Interbrew* не столь выгодной, как ожидала бельгийская компания: судя по данным фондового рынка, за свое приобретение она явно переплатила.

Правда, подав апелляцию в Верховный суд, *Interbrew* все же добилась отмены решения антимонопольного органа, согласившись при этом продать принадлежавшую ей *Carling Brewing Company* компании *Coors*, но оставить себе бо́льшую часть *Bass Empire*. В 2000–2002 годах чистый оборот компании *Interbrew* вырос более чем на 20%. В 2002 году компания вложила большие деньги в развитие китайского рынка, а в 2004 году стала крупнейшим в Германии производителем пива, вместе со своим партнером *Spaten* завоевав 11% рынка.

Scottish and Newcastle (Великобритания)

Это международная пивоваренная группа, занимающая лидирующие позиции в 13 европейских странах, таких как Великобритания, Франция, Финляндия, Россия и др. Ее стратегия — быть важным фактором глобальной пивоваренной отрасли и наращивать количество своих лидирующих позиций на западноевропейском рынке. В 2003 году *Scottish and Newcastle* отказалась от такой своей деятельности, как розничная торговля и организация досуга, в прошлом весьма важной для компании. Например, в 2000 году только эти два вида бизнеса обеспечивали 1,1 млрд. фунтов стерлингов оборота и 246 млн. фунтов прибыли.

Стратегия расширения компании заключается в выходе на быстрорастущие новые рынки. *Scottish and Newcastle* намерена добиваться этого, объединяясь с опытными местными пивоваренными предприятиями, занимающими крепкие рыночные позиции. Ключевые марки компании — John Smiths, Kronenbourg, Kanterbrau и Baltika. К тому же она по лицензии варит пиво Fosters для британского рынка. В 2003 году оборот вырос на 17%, прибыль — на 8%, а общий объем — на 2,4%. Марки Kronenbourg, Fosters и Newcastle Brown в 2003 году продемонстрировали существенный рост объемов. В начале 2000-х годов *Scottish and Newcastle* приобрела компании *Hartwell*, *Kronenbourg* у *Danone* во Франции, *Bulmers Cider*, а также сделала крупные инвестиции в Китае и Индии.

Покупка *Hartwell* имела особое значение, поскольку дала группе 50%-ные инвестиции в *Baltik Beverages*. Это открыло доступ к быстрорастущим рынкам России, Украины и балтийских стран. Темпы роста российского рынка были таковы, что в 2002 году он уже превосходил по размерам внутренний рынок любой западноевропейской страны, за исключением Германии.

Будущее

Согласно прогнозам от Euromonitor 2002 мировой рынок пива в 2002–2007 годах вырастет на 35% в Восточной Европе и на 28% — в азиатско-тихоокеанском регионе, а в последних ежегодных прогнозах авторитетного международного исследовательского агентства *Canadean* относительно глобального пивоварения была указана следующая цифра продаж пива в 2005 году: 1,5 млрд. гектолитров.

В рыночном отчете *Interbrew* за 2002 год сделан вывод о том, что большинство рынков пива в Европе уже относительно зрелые, с ограниченным потенциалом роста. Поэтому компания переориентирует свои усилия на Азию и Восточную Европу.

Данные о пивоваренной отрасли сведены в табл. 2.3–2.9.

Таблица 2.3. Потребление пива в Европе (данные по странам и годам, в тысячах гектолитров)

Страна	*Год*						
	1980	*1997*	*1998*	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*
Австрия	7651	9145	8736	8810	8762	8627	8734
Бельгия	12945	10243	10011	10203	10064	9986	9901
Великобритания	65490	61114	58835	58917	57007	58234	59384
Германия**	89820	107679	104550	104629	103105	100904	100385
Греция	Нет данных	3940	4211	4354	4288	4181	4247
Дания	6698	6165	5707	5562	5452	5282	5202
Ирландия	4174	5406	5592	5699	5594	5625	5536
Испания	20065	26238	26677	27772	29151	31126	30715
Италия	9539	14535	15501	15675	16289	16694	16340
Люксембург	417	466	452	474	472	445	440
Нидерланды	12213	13475	13225	13309	13129	12922	11985
Норвегия*	7651	2330	2203	2305	2327	2290	2420
Португалия	3534	6318	6494	6475	6453	6276	5948
Финляндия	2738	4170	4084	4087	4024	4085	4136
Франция	23745	21655	22663	22833	21420	21331	20629
Швейцария*	4433	4249	4277	4212	4194	4141	4127
Швеция	3935	5459	5077	5258	5011	4932	4998
Всего	***269358***	***302587***	***298295***	***300574***	***296742***	***297081***	***295127***

* Страны, не входящие в Евросоюз.

** В 1980 году не включены данные по ГДР. Данные исправлены.

Источник. `www.brewersofeurope.org`.

Таблица 2.4. Годовое потребление пива на душу населения (данные по странам и годам, в литрах)

Страна	*Год*						
	1980	*1997*	*1998*	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*
Австрия	101,9	113,3	108,1	108,9	108,1	107,0	108,5
Бельгия	131,0	101,0	98,0	100,0	99,0	98,0	96,0
Великобритания	118,3	103,6	99,3	99,0	97,2	99,0	100,6
Германия	145,9	131,2	127,5	127,5	125,3	122,4	121,5
Греция	Нет данных	39,0	42,0	43,0	40,0	39,0	39,0
Дания	130,7	116,7	107,7	104,6	102,2	98,6	96,7
Ирландия	121,7	123,7	124,2	126,0	125,0	125,0	125,0
Испания	53,7	66,7	66,9	69,1	72,0	75,7	73,4

Окончание табл. 2.4

Страна	Год 1980	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Италия	16,7	25,4	26,9	27,1	28,1	28,9	28,2
Люксембург	115,8	112,0	107,0	110,0	108,2	100,9	98,5
Нидерланды	86,4	86,4	84,3	84,4	82,8	80,5	79,2
Норвегия*	48,1	52,9	49,7	51,7	52,0	51,0	53,7
Португалия	35,0	63,6	63,3	64,9	64,6	61,3	58,6
Финляндия	56,6	84,0	80,0	80,1	77,9	80,2	79,5
Франция	44,3	37,0	38,6	38,7	36,2	35,9	34,7
Швейцария*	69,5	59,5	59,9	58,8	58,3	57,2	56,6
Швеция	47,4	61,7	57,3	59,3	56,4	55,4	55,9
В среднем	***82,5***	***78,6***	***77,2***	***77,6***	***75,9***	***75,9***	***76,8***

* Страны, не входящие в Евросоюз.

Источник. `www.brewersofeurope.org`.

Таблица 2.5. Производство пива в Европе (данные по странам и годам, в тысячах гектолитров)

Страна	Год 1980	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Австрия	7606	9366	8830	8869	8750	8588	8731
Бельгия	14291	14014	14105	14575	14734	14966	15696
Великобритания	64830	59139	56652	57854	55279	56802	56672
Германия**	92342	114800	111700	112800	110000	108500	108400
Греция	Нет данных	3945	4022	4359	4500	4454	4443
Дания	8169	9181	8075	8024	7460	7233	8534
Ирландия	6000	8152	8478	8648	8324	8712	8113
Испания	20027	24773	24991	25852	26414	27741	27860
Италия	8569	11455	12193	12179	12575	12782	12592
Люксембург	729	481	469	450	438	397	386
Нидерланды	15684	24701	23988	24502	25072	25232	24898
Норвегия*	2001	2299	2169	2222	2223	2216	2300
Португалия	3557	6623	6784	6760	6451	6554	7121
Финляндия	2823	4804	4697	4700	4612	4631	4797
Франция	21684	19483	19807	19866	18926	18866	18117
Швейцария*	4127	3563	3586	3599	3630	3551	3494
Швеция	3759	4858	4568	4673	4495	4449	4376
Всего*	***276198***	***321637***	***315114***	***319932***	***313883***	***315674***	***316530***

* Страны, не входящие в Евросоюз.

** В 1980 году не включены данные по ГДР.

Источник. `www.brewersofeurope.org`.

Таблица 2.6. Десять ведущих мировых пивоваренных компаний по объему производства в 2003 году

Место	Компания	Страна
1	*Anheuser-Busch*	США
2	*South African Breweries/Miller*	Южная Африка
3	*Heineken*	Нидерланды
4	*Interbrew*	Бельгия

Окончание табл. 2.6

Место	Компания	Страна
5	*Carlsberg*	Дания
6	*Am Bev*	Бразилия
7	*Scottish & Newcastle*	Великобритания
8	*Coors*	США
9	*Modelo*	Мексика
10	*Kirin*	Япония

Источник. Coors Brewers Limited, Великобритания.

Таблица 2.7. Ведущие мировые экспортные марки легкого пива в 2001 году

Марка	Владелец марки	Экспортные продажи (млн. гектолитров)	% мировых продаж
Heineken	*Heineken*	17,7	82
Carlsberg	*Carlsberg*	8,9	87,6
Amstel	*Heineken*	8,5	78,7
Budweiser	*Anheuser-Busch*	8,0	17,1
Corona Extra	*Groupo Modelo*	7,7	32
Stella Artois	*Interbrew*	6,8	88,5
Fosters	*Fosters*	5,7	68,7
Skol	*Carlsberg*	5,2	18
Tuborg	*Carlsberg*	3,3	63,3
Becks	*Interbrew*	2,7	62,5

Источник. Impact/Interbrew SA/Отраслевые оценки/Отчеты компаний.

Таблица 2.8. Европейский рынок пива. Рыночная доля ведущих компаний по объему производства в 2001 году

Компания	Страна	Рыночная доля (%)	Ведущая марка
Heineken	Нидерланды	11,7	Heineken
Interbrew	Бельгия	10,4	Stella Artois
Carlsberg	Дания	6,9	Carlsberg
Scottish & Newcastle	Великобритания	6,9	Kronenbourg
Mahou SA	Испания	2,9	San Miguel
Holsten Brauerei	Германия	2,6	Konig
Diageo PLC	Великобритания	2,2	Guinness
Binding-Brauerei	Германия	2,1	Radeberger
SA Damm	Испания	2,1	Super Bock
Brau & Brunnen	Германия	1,9	Jever

Источник. Euromonitor 2002.

Таблица 2.9. Импорт и экспорт пива в 2001 году (данные по странам)

Страна	Импорт (% от потребления)	Экспорт (% от производства)
Австрия	5,3	4,8
Бельгия	19,0	39,0
Великобритания	8,6	5,6
Германия	3,2	10,0

Окончание табл. 2.9

Страна	***Импорт (% от потребления)***	***Экспорт (% от производства)***
Голландия	6,1	51,9
Греция	4,0	10,0
Дания	1,7	34,1
Ирландия	11,9	28,0
Испания	13,0	2,3
Италия	26,4	3,9
Люксембург	37,6	—
Норвегия*	4,1	0,8
Португалия	4,7	11,2
Финляндия	1,9	6,0
Франция	25,5	12,4
Швейцария*	14,8	0,6
Швеция	11,6	—
В среднем	***9,3***	***14,1*** **

Примечание. Цифры импорта не включают пиво, сваренное по лицензии в стране-импортере; цифры экспорта не включают пиво, сваренное по лицензии в других странах.

* Страны, не входящие в Евросоюз.

** За исключением Швеции.

Источник. `www.brewersofeurope.org`.

Вопросы

1. Используя данные из этой ситуации для анализа, ответьте на вопрос: каковы основные тенденции в европейской пивоваренной отрасли?
2. Для четырех пивоваренных компаний, о которых сказано выше (или любых других по вашему выбору), объясните:
   a) как определенные в вопросе 1 основные тенденции по-разному повлияют на эти разные компании;
   b) как, по вашему мнению, изменится стратегия каждой компании.

ГЛАВА 3

Стратегические возможности организации

Учебные цели главы

Изучив эту главу, читатели узнают следующее.

- Что подразумевается под стратегическими возможностями и как они повышают конкурентное преимущество организации.
- Стратегическое значение ресурсов, компетенции, ключевой компетенции и динамических возможностей.
- Насколько важно постоянно улучшать эффективность затрат.
- Характеристики стратегических возможностей, которые обеспечивают длительное конкурентное преимущество; эти характеристики включают уникальность, устойчивость и незаменимость.
- Связь между знаниями организации и ее стратегическими возможностями.
- Способы диагностики стратегических возможностей, включая анализ цепочек и сетей стоимости, системы деятельности, роль сравнительного анализа и SWOT-анализа.
- Доступные менеджерам способы развития стратегических возможностей организации.

3.1. Введение

В главе 2 речь шла о том, как среда, в которой работает организация, создает для нее стратегические рыночные шансы и потенциальные угрозы. Но успешность стратегии зависит также от того, имеет ли организация *стратегические возможности*, необходимые для выживания и успеха на рынке. Именно этому посвящена глава 3.

Разрабатывать стратегию можно, ориентируясь на рыночные шансы, которые предоставляет изменчивая внешняя среда. Этот подход к разработке, известный как *стратегическая подгонка*, заключается в корректировке стратегических возможностей таким образом, чтобы они точнее соответствовали рыночным шансам, возникающим в рыночной среде. Заметный подъем во многих производственных отраслях за последние десять с лишним лет служит примером такой корректировки стратегических возможностей, включая повышение производительности труда и освоение новых технологий. В начале XXI века в промышленности, торговле и государственном секторе вопросом простого выживания организаций стала их способность идти в ногу с развитием информационных технологий (ИТ).

Однако знать свои стратегические возможности важно еще по одной причине. Они служат основой для разработки стратегии. Новые рыночные шансы можно создать, *шире используя* существующие стратегические возможности организации. Создать способом, который конкурентам будет трудно скопировать, или создать совершенно новые рыночные шансы, или сделать и то, и другое одновременно. Например, если вернуться к теме информационных технологий, то их развитие было основой, на которой организации пытались создавать новые услуги и области экономической деятельности.

В любом случае, независимо от подхода — будь то стратегическая подгонка собственных возможностей или их более широкое использование, — следует помнить о ключевой концепции: если организация и добьется конкурентного преимущества перед другими, то лишь благодаря наличию у нее стратегических возможностей, которых другие организации не имеют или которые в состоянии создать только с большим трудом. Такими стратегическими возможностями могут быть имеющиеся у организации ресурсы. Стратегическими возможностями можно считать и способ использования этих ресурсов, который известен как компетенция организации. Такое толкование конкурентного преимущества с позиции стратегических возможностей иногда называют **ресурсным взглядом** на стратегию[1]: конкурентное преимущество организации обусловлено ее особыми, отличительными возможностями. В свою очередь, это объясняет, почему некоторые компании получают намного бо́льшую прибыль, чем их конкуренты. Просто они имеют ресурсы или компетенцию, позволяющие им производить товары или услуги с более низкими затратами либо со стандар-

[1] Концепция ресурсных стратегий представлена в статье B. Wernerfelt, “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2 (1984), pp. 171–180. Сегодня существует уже много книг и статей, поясняющих этот подход. См., например, начало статьи D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7 (1997), pp. 509–534, и вводную статью D. Hoopes, T. Madsen, G. Walker, “Why is there a resource based view?” в специальном выпуске *Strategic Management Journal* (vol. 24, no. 10 (2003), pp. 889–902).

тными затратами, но более высокого качества по сравнению с другими компаниями, имеющими худшие ресурсы или возможности.[2]

Ресурсный взгляд на стратегию: конкурентное преимущество организации обусловлено ее особыми, отличительными возможностями

Итак, в этой главе мы сосредоточимся на стратегических возможностях организации и таких вопросах: что такое эти возможности, как их определить и проанализировать и как ими управлять. Глава состоит из шести разделов.

- Раздел 3.2 посвящен *основаниям стратегических возможностей*. В частности, мы рассмотрим, что подразумевается под *материальными/нематериальными ресурсами* и *компетенцией*. Затем речь пойдет о важности *пороговых возможностей* в связи как с ресурсами, так и с компетенцией. В завершение раздела будет введена концепция *уникальных ресурсов* и *ключевой компетенции*, без которых невозможно понять основы конкурентного преимущества.
- В разделе 3.3 речь идет о жизненно важном основании стратегических возможностей любой организации, а именно — о способности добиваться *эффективности затрат* и постоянно ее повышать.
- В разделе 3.4 рассматривается, возможности какого рода позволяют организации длительно *сохранять свое конкурентное преимущество* (в государственном секторе эквивалентом выступает возможность организации сохранять "доказуемое превосходство"). В этом разделе описаны необходимые для решения данной задачи критерии. Коротко коснемся того, насколько *ценны* стратегические возможности организации для потребителей. Поговорим об *уникальности* ресурсов или компетенции, а также о том, насколько важна их *устойчивость* (или *сложность для копирования)*; в продолжение данной темы детальнее рассмотрим *ключевую компетенцию*. Кроме того, будет уделено внимание критерию *незаменимости* стратегических возможностей (когда конкурентам не по силам их заменить). Затем рассмотрим, насколько стратегические возможности позволяют достичь длительного конкурентного преимущества в быстро меняющейся бизнес-среде. Будет показано, что в таких ситуациях важнее *динамические возможности*, благодаря которым организация изучает новые условия и адаптируется к ним.
- Связь концепции *знаний организации* с ее стратегическими возможностями и то, как знания повышают конкурентное преимущество организации, составляют тему раздела 3.5.
- В разделе 3.6 мы рассмотрим способы анализа стратегических возможностей. Сначала коснемся концепций *цепочки стоимости* и *сети стоимости*, поскольку они позволят понять, какая деятельность повышает стоимость товара или услуги, а какая — нет. Далее мы объясним, как менеджерам с помощью *карты деятельности* определять стратегические возможности своей организации, а с помощью *сравнительного анализа* отслеживать их уровень и сравнивать их со стратегическими

[2] Чрезвычайно высокую прибыль в описанном здесь варианте экономисты иногда называют рентой. Разъяснение стратегии приведено в книге R. Perman, J. Scoular, *Business Economics*, Oxford University Press, 1999, pp. 67–73.

возможностями конкурирующих организаций. В завершение раздела мы повторно обратимся к SWOT-анализу (который уже упоминался в разделе 2.5.2), но теперь с точки зрения стратегических возможностей относительно конкурентов.

- Глава заканчивается разделом 3.7. В нем речь пойдет о том, как менеджеры *повышают стратегические возможности* за счет внутреннего и внешнего развития, управления персоналом и создания динамических возможностей.

3.2. Основания стратегических возможностей

В этой главе рассмотрен ряд важных концепций, которым следует дать определение. Не только для того, чтобы было легче понять материал главы, но также в связи с тем, что разные авторы, менеджеры и консультанты, говоря о стратегических возможностях и их важности, пользуются разными терминами и понятиями. Учитывая эти разночтения, важно понять, в каком смысле необходимая терминология использована в данной книге. В общем, **стратегические возможности** определим как адекватность и пригодность ресурсов и компетенции организации для ее выживания и процветания. В табл. 3.1 показаны элементы стратегических возможностей, с помощью которых мы объясняем эту концепцию в данной главе.

Стратегические возможности — это адекватность и пригодность ресурсов и компетенции организации для ее выживания и процветания

Таблица 3.1. Стратегические возможности и конкурентное преимущество

Уровень возможностей	Ресурсы	Компетенция
Пороговые возможности	**Пороговые** • Материальные • Нематериальные	**Пороговая**
Возможности для конкурентного преимущества	**Уникальные** • Материальные • Нематериальные	**Ключевая**

3.2.1. Ресурсы и компетенция

Пожалуй, *ресурсы* — это основная концепция. **Материальные ресурсы** — это физические активы организации, такие как здания, оборудование, рабочая сила и финансы. С другой стороны, **нематериальные ресурсы**[3] — это нефизические активы, та-

[3] О стратегическом значении нематериальных ресурсов говорят все больше. См., например, T. Clarke, S. Clegg, *Changing Paradigms: The transformation of management knowledge for the 21st century*, Harper Collins, 2000, p. 342 (в этой работе приведена классификация нематериальных активов, предложенная Артуром Андерсеном); R. Hall, “The strategic analysis of intangible resources”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. 2 (1992), pp. 135–144, и “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 8 (1993), pp. 607–618.

кие как информация, репутация и знания. Как правило, ресурсы организации можно разделить на следующие четыре широкие категории.

Материальные ресурсы — это физические активы организации, такие как здания, оборудование, рабочая сила и финансы

Нематериальные ресурсы — это нефизические активы, такие как информация, репутация и знания

- *Физические ресурсы*, такие как машины, здания или производственные мощности организации. Полезность каждого вида ресурсов определяют их характеристики, такие как срок эксплуатации, техническое состояние, производительность и расположение.
- *Финансовые ресурсы*, такие как основной капитал, денежные средства, дебиторская и кредиторская задолженность, поставщики денег (акционеры, банки и т.д.).
- *Трудовые ресурсы*, включая численность и состав (например, демографический профиль) персонала организации. Нематериальный ресурс в виде квалификации и знаний персонала также очень важен. Это касается как собственных служащих организации, так и других людей в ее сети. В информационной экономике люди становятся подлинно ценнейшим активом.
- *Интеллектуальный капитал* выступает важным аспектом нематериальных ресурсов организации. Он включает патенты, марки, бизнес-системы и базы данных потребителей. Несомненно, эти нематериальные ресурсы имеют стоимость, поскольку при продаже компании часть ее стоимости составляет так называемая “добрая воля”, т.е. престиж, деловая репутация, контакты, клиенты и кадры компании. В информационной экономике интеллектуальный капитал порой выступает основным активом многих организаций.

Конечно, ресурсы важны, но то, как организация их использует, значит не меньше, чем сами ресурсы. Нет смысла иметь лучшее оборудование, ценные знания или признанную марку, если не использовать их эффективно. Рентабельность и эффективность физических и финансовых ресурсов, или персонала организации, зависят не просто от их наличия, но также от умелого управления ими, от сотрудничества между людьми, их адаптивности и новаторских способностей, от отношений с потребителями и поставщиками, от опыта и знаний о том, что работает хорошо, а что — нет. Термин **компетенция** означает деятельность и процессы, посредством которых организация эффективно использует свои ресурсы. Таким образом, для оценки стратегических возможностей организации важно знать, какие она имеет ресурсы и как их использует.

Компетенция — это деятельность и процессы, посредством которых организация эффективно использует свои ресурсы

В пределах этих широких определений общеприняты другие термины (они приведены ниже). В табл. 3.2 каждый термин поясняется на двух примерах — из бизнеса и спорта.

Таблица 3.2. Стратегические возможности. Терминология

Термин	*Определение*	*Пример (из мира спорта)*
Стратегические возможности	Способность работать на уровне, необходимом для выживания и процветания. Эта способность основана на ресурсах и компетенции организации	Способности, соответствующие данному виду спорта
Пороговые ресурсы	Ресурсы, необходимые для удовлетворения минимальных требований клиентов, благодаря чему организация продолжает существование	Здоровье спортсмена Медицинский персонал и условия для медицинского обслуживания Место и снаряжение для тренировок Специальные пищевые добавки
Пороговая компетенция	Деятельность и процессы, необходимые для удовлетворения минимальных требований клиентов, благодаря чему организация продолжает существование	Индивидуальный тренировочный режим Физиотерапия и условия для реабилитации после травм Режим питания
Уникальные ресурсы	Ресурсы, на которых основано конкурентное преимущество и которые конкурентам трудно скопировать или получить	Исключительно хорошие у данного спортсмена сердце и легкие Рост или вес Тренер мирового класса
Ключевая компетенция	Деятельность, на которой основано конкурентное преимущество и которую конкурентам трудно скопировать или получить	Комбинация самоотдачи, упорства, достаточного времени для тренировок, высокого накала конкурентной борьбы в данном виде спорта и воли спортсмена к победе

3.2.2. Пороговые возможности

Рассматривая концепции ресурсов и компетенции углубленно, мы приходим к понятию конкурентного преимущества. Между стратегическими возможностями (ресурсами или компетенцией) порогового уровня и возможностями, благодаря которым организация получает конкурентное преимущество, большая разница. **Пороговыми** называются **возможности**, минимально необходимые для того, чтобы организация была в состоянии конкурировать на данном рынке. Без таких возможностей она просто не выживет на рынке. Возникают два основных вопроса.

> **Пороговыми возможностями** называются минимально необходимые возможности для того, чтобы организация была в состоянии конкурировать на данном рынке

- Каковы *пороговые ресурсы*, необходимые для продолжения определенной стратегии? Если у организации отсутствуют такие ресурсы, она не сможет удовлетворить минимальные требования потребителей и поэтому прекратит свое существование. Например, растущие требования современных розничных компаний, имеющих широкую сеть магазинов, к своим поставщикам означают, что последние, если хотят всего лишь получить шанс удовлетворять требования своих потребителей (в данном случае — розничных компаний), должны иметь ИТ-инфраструктуру достаточно высокого уровня.

- Какова необходимая *пороговая компетенция*, чтобы использовать ресурсы, удовлетворять требования клиентов и следовать определенной стратегии? Используя прежний пример, скажем: имеющая сильную рыночную власть розничная фирма ожидает от своих поставщиков не только наличия у них необходимой ИТ-инфраструктуры, но также умения эффективно использовать эту инфраструктуру и гарантировать необходимый уровень обслуживания.

  Эти два вопроса порождают следующие важные темы.

- *Пороговый уровень возможностей меняется*. Как правило, со временем он растет, поскольку меняются критические факторы успеха (см. раздел 2.4.4), а также не сидят сложа руки существующие конкуренты и новички. Следовательно, всего лишь для того, чтобы оставаться в бизнесе ("на плаву"), организация должна постоянно пересматривать и совершенствовать свои ресурсы и компетенцию. В некоторых отраслях или секторах из игры постепенно выбывают слабые участники, поскольку процессы конкуренции делают требования к ресурсам все более трудно преодолимыми барьерами для желающих остаться в бизнесе. Модель развития английской футбольной Премьер-лиги в 1990-х годах создала пропасть между клубами, имевшими возможность платить лучшим игрокам и финансировать модернизацию стадионов, и теми, кому это было не по карману. Вторые, как правило, переходили в более низкие дивизионы. (См. ситуацию для анализа о клубе "Манчестер Юнайтед" в конце главы 4.)
- Одна из задач, которые приходится решать фирмам, — это поиск *компромисса* для того, чтобы достичь пороговых возможностей, необходимых для потребителей разных типов. Например, многим фирмам сложно конкурировать одновременно за те рыночные сегменты, которым требуются большие количества стандартного товара, и те, которые хотят получить товары с особыми характеристиками. В первом случае нужны предприятие, выпускающее продукцию быстро и в больших количествах, стандартные высокоэффективные системы и низкооплачиваемая рабочая сила. Во втором не обойтись без высококвалифицированных специалистов и предприятия с гибкими производственными и более инновационными системами. Организации предстоит сделать трудный выбор, да еще рискуя не создать пороговых возможностей ни для одного из двух рыночных сегментов.
- Для уже укоренившихся на рынке организаций в случае ступенчатых изменений бизнес-среды проблемой могут стать *избыточные возможности*. Если организация не избавится от этих устаревших избыточных ресурсов или компетенции, ей не удастся высвободить достаточно денежных средств для создания новых возможностей, необходимых в новых условиях, и расходы на эти новые возможности будут недопустимо высоки. Например, традиционные банки продолжают нести бремя своей разветвленной по всему миру сети филиалов в то время, когда новички отрасли не создают филиалов, а направляют свободные средства на создание центров телефонной поддержки клиентов и на развитие системы выполнения банковских операций через Интернет.
- Важно отметить, что под необходимым пороговым уровнем подразумеваются *взаимно дополняющие ресурсы и компетенция*. Нет смысла добиваться порогового уровня ресурсов, если не создан пороговый уровень компетенции. Например, та-

кой прекрасный нематериальный ресурс, как сильная, с давней историей марка, не многого стоит при отсутствии маркетинговой компетенции для использования этого ресурса.

Следовательно, важно определить пороговые ресурсы и компетенцию. Если организация не уделяет им внимания, ей не стоит рассчитывать "включиться в игру" и быть конкурентоспособной.

3.2.3. Уникальные ресурсы и ключевая компетенция

Хотя пороговые возможности имеют фундаментальное значение, сами по себе они не создают конкурентного преимущества. Организация скорее добьется такого преимущества и будет в состоянии поддерживать его, если имеет отличительные или уникальные возможности, которые не по силам скопировать конкурентам. Такими возможностями могут быть какие-нибудь **уникальные ресурсы** — важнейшая предпосылка конкурентного преимущества, которую другим организациям непросто скопировать или получить. Однако организации легче добиться конкурентного преимущества за счет отличительной, или ключевой, компетенции. Концепция ключевой компетенции была разработана в 1990-х годах; особенно стоит отметить работы Гари Хэмела и К.К. Прахалада. Несмотря на существование различных определений, в данной книге под **ключевой компетенцией**[4] мы будем понимать деятельность и процессы, посредством которых организация использует ресурсы для достижения конкурентного преимущества, причем другим организациям невозможно скопировать или получить эти деятельность и процессы. Например, поставщик добивается конкурентного преимущества на розничном рынке за счет своего уникального ресурса, такого как мощная марка, либо найдя такой способ обслуживать розничные фирмы или построив с ними такие отношения (ключевая компетенция), которые конкурентам трудно скопировать. В разделе 3.3 данной главы мы уделим особое внимание роли уникальных ресурсов и ключевой компетенции в создании долгосрочного конкурентного преимущества.

Уникальные ресурсы — это важнейшая предпосылка конкурентного преимущества, которую другим организациям непросто скопировать или получить

Ключевая компетенция — это деятельность и процессы, посредством которых организация использует ресурсы для достижения конкурентного преимущества, причем другим организациям невозможно скопировать или получить эти деятельность и процессы

[4] Идею ключевой компетенции поддерживали ученые Гари Хэмел и К.К. Прахалад. Например: G. Hamel, C.K. Prahalad, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3 (1990), pp. 79–91. Об идее разработки стратегии на основе ресурсов и компетенции организации говорится в работах G. Hamel, C.K. Prahalad, "Strategic intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, no. 3 (1989), pp. 63–76, и G. Hamel, C.K. Prahalad, "Strategy as stretch and leverage", *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 2 (1993), pp. 75–84. Также см. G. Hamel, A. Heene (eds), *Competence-based Competition*, John Wiley, 1994.

Объединив описанные концепции, подытожим сказанное выше. Для выживания и процветания организации необходимо реагировать на внешние перемены, о чем говорилось в главе 2. Особенно важно, чтобы организация обеспечивала критические факторы успеха, которые обусловлены спросом и нуждами потребителей (раздел 2.4.4). Стратегические возможности для решения этой задачи зависят от имеющихся у организации ресурсов и компетенции. Для простого выживания организации ее ресурсы и компетенция должны быть порогового уровня. Следующая задача — добиться конкурентного преимущества (подробнее на данную тему мы поговорим в главе 5). Для этого организация должна иметь стратегические возможности, которые ее конкурентам будет сложно скопировать или получить. Это могут быть некоторые уникальные ресурсы, но скорее всего — это ключевая компетенция организации.

3.3. Эффективность затрат

Важный элемент стратегических возможностей любой организации — это способность добиваться эффективности затрат и постоянно ее повышать. Для этого потребуются как соответствующие ресурсы, так и компетенция (знания) по управлению затратами. От эффективности затрат выигрывают потребители, поскольку получают товар по меньшей цене или же получают за те же деньги товар более качественный или с бо́льшим количеством характеристик. В некоторых общественных службах основной заинтересованной стороной выступает орган финансирования, который хочет сохранять объем и качество оказываемых услуг, но с меньшими затратами. Управление затратами иногда становится основой для достижения конкурентного преимущества (см. разделы 3.4.1 и 3.4.2). Однако для многих организаций на многих рынках управление затратами — это всего лишь пороговые стратегические возможности. Тому есть две причины.

- Во-первых, *потребители не готовы покупать товар за любую цену*. Если цена станет слишком высокой, потребители откажутся от товара с высокой потребительной стоимостью и выберут товар подешевле, пусть и похуже. Значит, организация должна предложить покупателям товар с достаточным уровнем потребительной стоимости по приемлемой цене. Поэтому затраты следует удерживать на как можно более низком уровне, но не в ущерб потребительной стоимости; так вынуждены поступать все организации. Если пренебречь этим правилом, можно потерять потребителей, которые переключатся на другие товары, или спровоцировать наступательные действия конкурентов.
- Во-вторых, *конкурентная борьба* вынуждает постоянно снижать затраты, поскольку конкуренты попытаются снизить свою себестоимость, чтобы предложить потребителям товар по меньшей цене с сохранением потребительной стоимости. В таком контексте эффективность затрат будет не основой конкурентного преимущества, а обязательным условием для простого выживания на рынке, т.е. пороговыми возможностями.

Эффективность затрат имеет ряд *источников*, показанных на рис. 3.1 и описанных ниже.

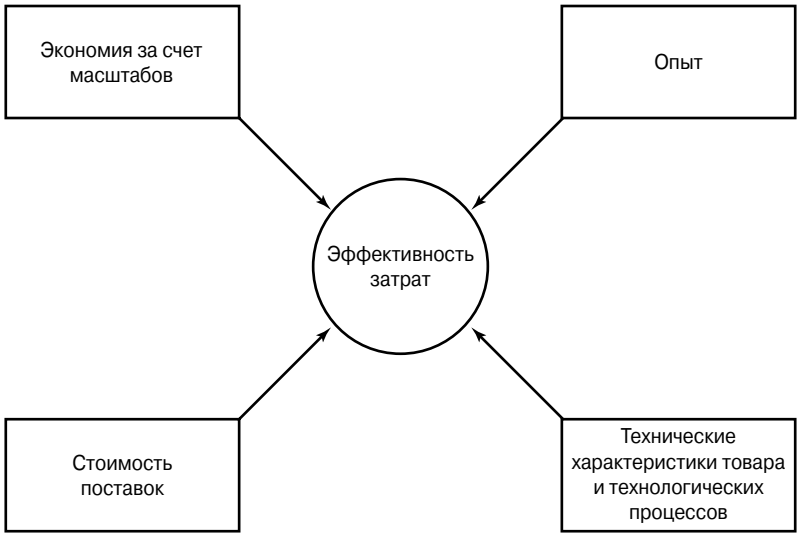


Рис. 3.1. Источники эффективности затрат

Экономия за счет масштабов может быть важным источником эффективности затрат в производственных организациях, поскольку высокие капитальные затраты на приобретение производственных помещений и промышленного оборудования приходится возвращать за счет высоких объемов выпущенной продукции. Промышленными секторами, для которых экономия за счет масштабов особенно важна, традиционно были автомобилестроение, химическая и металлургическая отрасли. В других отраслях, таких как производство напитков, табачных изделий и продуктов питания, экономия за счет масштабов важна в распространении и маркетинге. А меньшее значение этот источник эффективности затрат имеет для таких секторов, как текстильная промышленность и производство кожаных изделий.[5]

Стоимость поставок влияет на общую ситуацию с затратами организации. Так, стоимость поставок зависит от расположения организации; именно поэтому предприятия по производству стекла или стали исторически располагались вблизи источников сырья или энергии. В некоторых случаях владение сырьевыми материалами также дает преимущество по затратам. Чтобы удерживать стоимость поставок на приемлемом уровне, очень важно создать и сохранить хорошие отношения с поставщиками. Особое значение стоимость поставок имеет для организаций, выступающих посредниками, поскольку добавленная стоимость за счет их собственной деятельности мала, и для успеха им жизненно важно контролировать входные затраты. Например, в биржевой торговле товарами или валютой ключевым ресурсом будет знание того, как могут измениться цены; следовательно, конкурентное преимущество достигается за счет доступа к более качественной, чем у других участников биржи, информации. Традиционно при этом важную роль играли личные контакты для получения информации, которые конкурентам часто было сложно скопировать. Однако

[5] Экономия за счет масштабов и различия между промышленными секторами в значении этого фактора рассмотрены в книге R. Perman, J. Scoular, *Business Economics*, Oxford University Press, 1999, pp. 91–100.

в наши дни место личных контактов заняли информационные технологии. Поскольку теперь все биржевые трейдеры имеют доступ к схожим информационным системам, постоянные усилия для того, чтобы эти системы соответствовали современным требованиям, стали пороговой (т.е. обязательной для простого выживания) компетенцией, но попытки добиться конкурентного преимущества за счет ИТ-инноваций не имеют больших шансов на успех. Скорее, это возможно за счет новаторских методов использования ИТ-систем; правда, и в таком случае достигнутое конкурентное преимущество вполне может оказаться недолговечным.

Технические характеристики товара и технологических процессов также влияют на затраты организации. На протяжении ряда лет многие организации повышали эффективность затрат производственных процессов, лучше *используя производственные мощности/наличные ресурсы*, повышая *производительность труда* и *выход продукции* (на единицу использованных материалов) или оптимально используя *оборотный капитал*. Важно понимать относительное значение каждого пункта для удержания конкурентной позиции. Например, управлять наличными ресурсами — это важный конкурентный момент во многих сервисных отраслях: незанятое пассажирское место в самолете, поезде или театре невозможно сохранить для последующей продажи. Поэтому специальные предложения потребителям (с одновременной защитой основного бизнеса) и наличие ИТ-возможностей для анализа и оптимизации доходов будут важными элементами компетенции. Удивительно, но гораздо меньше внимания уделялось тому, как *характеристики товара* влияют на общую конкурентоспособность организации в части затрат. Даже когда такой анализ выполнялся, он ограничивался производственными процессами (например, упрощалось изготовление товара). Однако от технических характеристик товара зависят затраты и в других частях системы образования стоимости, например в распространении или послепродажном обслуживании. Именно таким образом компания *Canon* добилась конкурентного преимущества над *Xerox*. Прежнее преимущество последней заключалось в хорошо развитой сети технического обслуживания и поддержки пользователей; однако *Canon* разработала копировальное устройство, которому требовалось техническое обслуживание в гораздо меньшем объеме. Чтобы целостно представлять себе связь между техническими характеристиками товара и затратами, успешная организация должна понимать, где и как появляется добавочная стоимость (см. раздел 3.6.1).

Опыт[6] может стать ключевым источником эффективности затрат; факты показывают, что опыт иногда даже обеспечивает конкурентное преимущество. Связи между накопленным опытом организации и единичной себестоимостью продукции, которую отражает так называемая *кривая опыта* (рис. 3.2), посвящено много исследований. Как следует из кривой опыта, организация, занимаясь какой-нибудь деятельностью, со временем учится работать экономнее и поэтому приобретает ключевую компетенцию в данном виде деятельности. Поскольку компании с высокой рыночной долей имеют больший “накопленный опыт”, понятно, почему желательно и важно завоевать и удержать рыночную долю, о чем мы говорили в главе 2. Но только следует помнить, что значение имеет *относительная рыночная доля* на поддающихся определению рыночных сегментах. Из концепции кривой опыта вытекает ряд важных следствий, могущих повлиять на конкурентную позицию организации.

[6] P. Conley, *Experience Curves as a Planning Tool*, брошюра от *Boston Consulting Group*. См. также главу авторов A.C. Hax, N.S. Majluf в книге R.G. Dyson (ed.), *Strategic Planning: Models and analytical techniques*, John Wiley, 1990.

- На многих рынках участники просто *обязаны расти*. Если некоторая организация предпочитает развиваться медленнее своих конкурентов, то в длительной перспективе они добьются перед ней конкурентного преимущества за счет большего накопленного опыта.
- Организациям следует ожидать, что *год за годом реальная единичная себестоимость их продукции будет падать*. Это происходит как в зрелых отраслях, так и в быстро развивающихся, причем во втором случае — высокими темпами. Организации, не готовые признать этот процесс и не обладающие знаниями (компетенцией) для своевременной реакции на него, подвергают себя риску коммерческой неудачи.
- Важно *преимущество первопроходца*. Организация, первой вступившая на некоторый рынок, уменьшит свои затраты благодаря накопленному опыту, который вскоре превысит опыт конкурентов по этому рынку.
- Несмотря на сказанное, *вероятность получить за счет опыта длительное конкурентное преимущество невысока*. Дело в том, что требуется слишком высокая рыночная доля, недостижимая для большинства фирм.
- Итак, организациям на конкурентных рынках необходимо *постоянно снижать затраты*. Даже если такое снижение и не приносит конкурентного преимущества, оно служит пороговой компетенцией для выживания на рынке.
- Можно снизить затраты путем *аутсорсинга* (см. раздел 3.6.1) — поручать выполнение определенных работ, в которых данная организация не имеет достаточного опыта, опытным организациям. Исторически общественные службы подвергались критике за свой квазимонопольный (искусственно созданный) статус, который избавлял их от необходимости снижать единичные затраты; такие службы предпочитают “все делать самостоятельно”, пусть даже с высокими издержками и при недостаточном опыте.

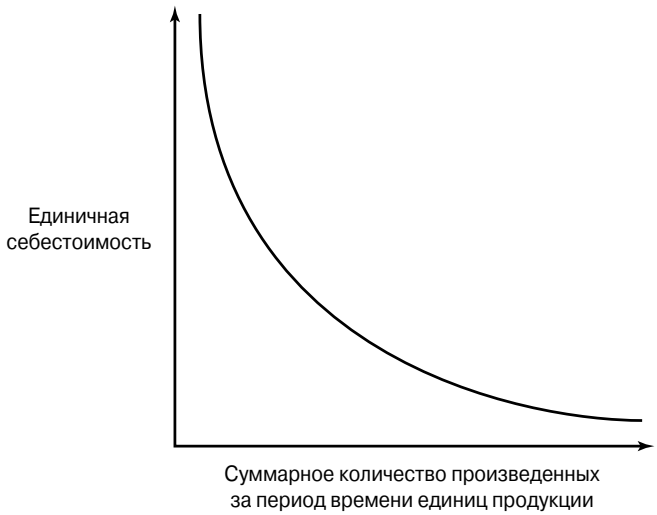


Рис. 3.2. Кривая опыта

3.4. Стратегические возможности для длительного конкурентного преимущества

Все рассмотренные в разделах 3.2 и 3.3 факторы важны. Если возможности организации не отвечают нуждам потребителей, по крайней мере на пороговом уровне, организация не выживет. И если она не управляет своими затратами эффективно и не учится этому, то станет уязвимой для атак со стороны тех, кто совершенствует свое умение. Однако одного такого умения недостаточно, когда организация желает получить *конкурентное преимущество*. Возникает вопрос: какие ресурсы и компетенция обеспечат конкурентное преимущество, которое сохранится длительное время? Здесь речь уже идет о соответствии стратегических возможностей другим критериям. Рассмотрим их подробнее.[7]

3.4.1. Ценность стратегических возможностей для потребителей

Важно подчеркнуть, что, если организация хочет получить конкурентное преимущество, она должна удовлетворять нужды и ожидания своих потребителей. Казалось бы, это очевидное требование, однако на практике его часто упускают из виду или даже умышленно игнорируют. Менеджеры заявляют, будто отличительная особенность их организации ценна для потребителей уже по определению, поскольку ею данная организация отличается от конкурентов. На самом деле наличие возможностей (ресурсов или компетенции), отличных от возможностей других организаций, само по себе не будет основой конкурентного преимущества. Нет проку в возможностях, которые не имеет ценности с точки зрения потребителей; стратегические возможности должны обеспечивать потребительную стоимость товара или услуги. (Здесь стоит вспомнить материал раздела 2.4.4 о критических факторах успеха и вынесенные из него уроки.) Но, кроме этого фундаментального требования, существуют и другие ключевые элементы стратегических возможностей, позволяющие добиться длительного конкурентного преимущества.

3.4.2. Уникальность стратегических возможностей

Очевидно, невозможно добиться конкурентного преимущества, если стратегические возможности организации такие же, как у других организаций. И наоборот: какие-нибудь уникальные или редкие стратегические возможности обеспечат такое преимущество. Так, стратегические возможности часто принимают форму *уникальных ресурсов*. Например, библиотека имеет уникальное собрание книг, каких не най-

[7] Заголовки в этой главе подобны тем, которые чаще всего используют авторы научных статей о RBV (Resource Based View — ресурсная теория фирмы), но не идентичны им. Обычно используется английская аббревиатура VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable), обозначающая “ценный”, “редкий”, “сложный для копирования” и “незаменимый”. Впервые эти критерии были перечислены в статье Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17 (1991), pp. 99–120.

дешь больше нигде; компания выигрывает за счет своего мощного бренда; розничный магазин расположен в особенно людном месте. Некоторые организации имеют патентованные товары или услуги, обеспечивающие им конкурентное преимущество; это ресурсы, требующие от организации готовности через суд бороться с незаконным копированием. Добывающие компании могут владеть особыми залежами минералов. Для организаций, оказывающих услуги, уникальным ресурсом может быть интеллектуальный капитал, в частности особенно талантливые личности. В примере 3.1 показано, как Государственная топографическая служба Великобритании добивалась преимущества за счет своего интеллектуального капитала. Словом, конкурентное преимущество могут обеспечить любые уникальные ресурсы.

ПРИМЕР 3.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Государственная топографическая служба Великобритании

Некоторые организации имеют в качестве элемента своего интеллектуального капитала уникальные ресурсы, но их тоже надо уметь использовать.

Государственная топографическая служба (ГТС) существует в Великобритании более 200 лет как национальное картографическое агентство. Ее основные функции включают производство, хранение и продажу карт, а также управление компьютерными данными и географической информацией. Карты и информацию используют в туристических, образовательных и административных целях. В течение 1990-х годов ГТС постепенно переводила свою деятельность на коммерческую основу, а в 1999 году правительство изменило статус службы с государственного органа на торговый фонд, после чего ГТС пришлось самостоятельно управлять своими финансами и приносить 9% чистой прибыли. Она зарабатывала продажей своих товаров и услуг, включая выдачу лицензий на использование материалов, защищенных авторским правом. В 2000 году ГТС получила прибыль в размере 12,7 млн. фунтов стерлингов (19 млн. евро) при обороте 99,6 млн. фунтов (149,4 млн. евро).

Хотя в сознании общественности ГТС всегда была просто поставщиком географических карт, на самом деле это довольно высокотехнологическая организация. Компьютеры избавили ее сотрудников от необходимости вычерчивать карты вручную, и появилась возможность вносить изменения быстрее и точнее. Служба осознает важность и потенциал систем географической информации, позволяющих быстрее синтезировать широкий спектр разнообразных данных. Карты стали более интерактивными, они лучше соответствуют нуждам потребителей.

Возможность лицензировать использование своих данных обеспечила ГТС конкурентное преимущество. Служба сотрудничала с несколькими партнерами из частного сектора, включавшими полученную от ГТС географическую информацию в свои компьютерные программные продукты. Еще одним инновационным подходом была попытка службы предоставлять комплексные услуги через свой Консультационный центр. Компьютеризованные данные стали важнейшей частью деятельности ГТС, которая, опираясь на свой опыт в сборе информации, начала предоставлять услуги многим государственным и частным организациям. Это помощь полиции в нанесении на карту мест и маршрутов, связанных с преступлениями, поиск свободных территорий для застройки и развития, выбор направлений для маркетинговой деятельности коммерческих компаний, расчет рисков страхования, управление недвижимостью. На руку ГТС было и развитие телекоммуникационной отрасли: служба, следуя своей “электронной стратегии”, перевела накопленные географические данные в цифровую форму, и теперь они широко

используются в мобильных телефонах, навигационных Web-сайтах, автомобильных навигационных системах.

ГТС удается сохранять свою лидирующую позицию на рынке за счет инвестиций в новые технологии и использования этих технологий. В базу данных ежедневно вносится около 3000 изменений, благодаря чему географическая информация всегда точна и отражает реальность. Успешным товаром оказалась "Национальная топографическая база данных", которая включает более 2 млн. элементов ландшафта Великобритании. ГТС также решительно защищает свою интеллектуальную собственность: в марте 2001 года Автомобильная ассоциация согласилась выплатить ГТС 20 млн. фунтов стерлингов за нарушение ее авторских прав.

Источник. Адаптировано из *Financial Times*, 19 August, 3 October, 22 December 2000; *Computer Weekly*, 5 October 2000.

Вопросы

1. Назовите уникальные ресурсы ГТС.
2. Какая компетенция нужна, чтобы использовать эти ресурсы?
3. Каким образом конкуренты могут подорвать эти уникальные ресурсы?

Основой конкурентного преимущества также может быть редкая компетенция, такая как годы опыта, например, в управлении марками или создании отношений с ключевыми потребителями; или, возможно, способ совместной гармоничной работы различных частей глобального бизнеса. Приведем еще несколько примеров того, как уникальные ресурсы или компетенция обеспечивают длительное конкурентное преимущество.

- Уникальность компетенции зависит от того, кто ею владеет и насколько *просто ее передать*. Например, конкурентное преимущество некоторых организаций, оказывающих профессиональные услуги, основано на компетенции отдельных специалистов, таких как врачи "на переднем крае медицины". А дому моды репутацию делает его ведущий дизайнер. Правда, такой ресурс — довольно непрочный фундамент конкурентного преимущества, поскольку ключевые профессионалы могут уйти из организации, как сделал в 2004 году Том Форд, покинувший компанию *Gucci*, или перейти работать к конкурентам. Более долговременное преимущество *может обеспечить* компетенция организации в найме, обучении, мотивации и вознаграждении таких редких специалистов, благодаря чему они не перейдут к конкурентам. В качестве ключевой компетенции выступает и корпоративная культура, под влиянием которой профессионалы хранят верность своей организации.
- Организация может закрепить за собой *привилегированный доступ* к потребителям или поставщикам, например, получив его от властей или выиграв тендер на поставки товаров/услуг (как в случае лицензий на теле- и радиовещание или на право предоставлять услуги мобильной связи). Такой путь к конкурентному преимуществу особенно предпочтителен, если получить доступ к потребителям или поставщикам невозможно без обязательного опыта работы или обязательной программы разработки товара (как, например, в фармацевтической отрасли). В данном случае конкурентам не удастся найти короткий путь и скопировать чужие стратегические возможности.

- Некоторые виды компетенции *зависят от ситуации* и не могут быть перенесены, поскольку имеют ценность только тогда, когда используются в конкретной организации. Например, вспомогательные системы для работы определенных машин не найдут применения в других организациях, если в них не используются точно такие машины. Возможно также, что затраты по переносу компетенции из одной организации в другую слишком высоки. С этой проблемой сталкиваются глобальные компании, когда пытаются привести все свои разбросанные по миру филиалы к стандартам работы лучшего из них.
- Иногда существующие на рынке организации имеют преимущество перед новичками, потому что уже списали *неокупаемые капиталовложения*, допустим, начальные расходы пусконаладочных работ. Благодаря этому они теперь работают со значительно меньшими затратами. А новичкам, чтобы успешно конкурировать со "старожилами", еще только предстоит понести большие начальные расходы. Но здесь сделаем оговорку. Всегда существует вероятность, что некоторая конкурирующая фирма найдет способ вести конкурентную борьбу на основе других ресурсов или компетенции. Это не раз происходило в производственной сфере, в которой существующие фирмы, полагаясь на свои давние и проверенные технологии, неожиданно сталкивались с конкуренцией со стороны новичков, использующих другие технологии.

Хотя уникальные стратегические возможности могут стать основой конкурентного преимущества, существует опасность их избытка. В таком случае уникальные возможности превращаются, как высказалась Дороти Леонард-Бартон, в *ключевые ограничители*[8], которые трудно изменить, даже несмотря на то, что они вредят и самой организации, и ее рынкам. А менеджеры столь свято верят в уникальность стратегических возможностей своей фирмы, что воспринимают их исключительно позитивно и приписывают им завышенную потребительную стоимость. Так, на протяжении многих лет менеджеры сети универмагов *Marks & Spencer* пребывали в уверенности, что потребители хотят видеть в их магазинах именно такие уникальные товары и такое уникальное обслуживание, которые всегда предлагала *Marks & Spencer*, а снижение доходов фирмы в конце 1990-х годов вызвано исключительно внешними рыночными факторами, на которые менеджеры повлиять не в силах. Очевидно, это дополнительная причина явления *стратегической пассивности*, которое мы ввели в главе 1 (раздел 1.5.1).

3.4.3. Устойчивость стратегических возможностей

К этому моменту читатели наверняка уже поняли, что поиск стратегических возможностей, которые обеспечат длительное конкурентное преимущество, — дело непростое. Эти возможности должны быть достаточно долговременными, а конкурентам должно быть непросто их скопировать или получить. Не зря ведь вместо термина *устойчивость* иногда используют "сложность для копирования".[9]

---

[8] О "ключевых ограничителях" подробно рассказано в статье D. Leonard-Barton, "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 13 (Summer 1992), pp. 111–125.

[9] Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17 (1991), pp. 99–120.

С определенными оговорками обобщим: обычно конкурентное преимущество *не* базируется на различиях между организациями в материальных ресурсах, поскольку со временем конкуренты способны приобрести такие же ресурсы. Поэтому организации проще достичь преимущества за счет способа использования этих материальных ресурсов, т.е. за счет компетенции. Например, как уже говорилось, ИТ-система сама по себе не улучшит конкурентное положение организации: значение имеет то, как эта система используется. Вероятно, основное различие между организациями заключается в использовании ИТ-системы так, чтобы внутренние и внешние деятельность и знания организации были направлены на удовлетворение нужд потребителей. Мы подошли к концепции связи между элементами компетенции. Теперь расширим введенное ранее определение: *ключевая компетенция* — это *связанные* виды деятельности или процессы, в которых ресурсы используются для достижения конкурентного преимущества. Благодаря своей ключевой компетенции организация соответствует критическим факторам успеха у конкретных групп потребителей. Важно, что организация делает это лучше других производителей, причем им сложно скопировать ключевую компетенцию первой. Чтобы организация добилась такого преимущества, ее ключевая компетенция должна отвечать следующим критериям.

- Компетенция относится к деятельности (или процессу), которая обусловливает ценность характеристик товара или услуги в глазах потребителей (или других влиятельных заинтересованных сторон). Это критерий ценности, о котором мы говорили выше.
- Компетенция обеспечивает показатели работы, существенно превышающие показатели конкурентов (или в государственном секторе — аналогичных организаций).
- Компетенция устойчива, т.е. конкурентам ее сложно скопировать.

Существует несколько путей выполнения этих условий. Они приведены на рис. 3.3. В примере 3.2 рассмотрен случай из мира бизнеса.

Сложность

Маловероятно, чтобы ключевой компетенцией организации был какой-то один определенный вид деятельности.[10] Скорее, это связанный набор видов деятельности и процессов, которые совместно создают потребительную стоимость. Виды деятельности и процессы могут быть внутри самой организации или же между организацией и потребителями, поставщиками или другими ключевыми заинтересованными сторонами. Менеджеры часто обозначают эти связанные виды деятельности и процессы каким-нибудь обобщающим термином. Так, менеджеры *Plasco* говорили о “гибкости” или “инновации” (см. пример 3.2), но эти понятия представляют собой набор связанных видов деятельности. Ниже, в разделе 3.6.2 и на рис. 3.8, мы поясним, как построить карту связанных видов деятельности. Правда, даже если бы у конкурентов была такая подробная карта, на которой графически показано, каким образом данная организация создала свою “гибкость”, маловероятно, чтобы им удалось скопировать

[10] Мы используем слово “сложность”, хотя другие авторы предпочитают “взаимосвязанность”. См., например, главу K. Cool, L.A. Costa, I. Dierickx, “Constructing competitive advantage” в книге A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (eds), *The Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, 2002, pp. 55–71.

все сложные связи, образующие “гибкость”. Как показано в примере 3.2, руководство *Plasco* и само не знало, чем объясняется “гибкость” их компании.

Рис. 3.3. Критерии устойчивости стратегических возможностей

ПРИМЕР 3.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Стратегические возможности для *Plasco*

Стратегические возможности, которые обусловливают успех в конкурентной борьбе, могут быть основаны на сложных связях, корни которых кроются в истории и культуре организации.

Plasco, производитель пластмассовых товаров, увел у конкурентов несколько крупных клиентов — фирм розничной торговли. Менеджеры *Plasco* хотели понять основу этого успеха, чтобы лучше представлять себе стратегические возможности своей компании. Они начали с анализа потребительной стоимости (как написано в разделе 2.4.4). При этом обнаружили, что крупные розничные фирмы, сотрудничество с которыми было успешным, особенно ценят сильную марку, широкий ассортимент товаров, инновации, хорошее обслуживание и надежные поставки. В частности, *Plasco* обошла конкурентов за счет поставок, обслуживания и ассортимента.

Далее менеджеры построили карту деятельности, о чем мы подробнее поговорим в разделе 3.6.2 данной главы (рис. 3.8). Высшему руководству часть полученных результатов уже была знакома, однако оставались сомнения относительно других объяснений успеха.

Проанализировав основы надежных поставок, они не увидели, почему же их компания обошла по этому критерию конкурентов. Материально-техническое обеспечение *Plasco* было такое же, как у других компаний. Оно развито, но не уникально, т.е. это пороговые ресурсы и компетенция.

Однако, исследовав деятельность, благодаря которой было организовано качественное обслуживание потребителей, они обнаружили другие объяснения. Оказалось, что удачным стал более гибкий подход, чем у конкурентов, среди которых основным была крупная американская многонациональная компания. Однако объяснение этой гибкости не столь очевидно. Например, гибкость проявлялась в том, что *Plasco* вносила коррективы в заказ на поставку сразу же после просьбы розничной фирмы об этом или без проволочек принимала назад уже поставленный розничной фирме товар, если обнаруживалось, что она заказала его по ошибке. А вот *что именно* обусловило такие проявления гибкости, было не ясно. Однако после подготовки карты выяснилось следующее.

- Младший менеджер *Plasco* и его команда на свой страх и риск принимали назад уже поставленный крупным заказчикам товар, хотя, строго говоря, это было нарушением политики и правил работы компании.
- Оборудование на *Plasco* загружено и автоматизировано меньше, чем у конкурентов, поэтому быстро менять производственные циклы ей проще. С другой стороны, компания стремилась повысить уровень использования оборудования и начать автоматизацию. Но нижнее звено руководителей производства встретило эти планы без энтузиазма, поскольку понимало, что с их реализацией компания потеряет в гибкости и будет не в состоянии столь же оперативно, как прежде, реагировать на изменчивые запросы потребителей.

Младшие менеджеры, сотрудники службы сбыта и рядовой персонал фабрики знали, “как управлять этой системой” и как работать единой командой, чтобы решать проблемы клиентов, т.е. фирм розничной торговли. Эти знания стали результатом не политики компании и не формального обучения, а выработанной годами привычки и приобретенного опыта. Между сотрудниками службы сбыта *Plasco* и представителями фирм розничной торговли установились отношения, позволявшие вторым при возникновении у них проблем “просить невозможного”.

Эффективное материально-техническое обеспечение и товары хорошего качества имели большое значение, однако ключевая компетенция, на которой базировался успех *Plasco*, стала результатом выработанных в течение многих лет связанных видов деятельности, выявить которые было сложно не только конкурентам, но и работникам самой организации.

Вопросы

1. Почему крупной, с автоматизированным производством американской компании — изготовителю пластмассовых изделий трудно сотрудничать с клиентами, т.е. фирмами розничной торговли, так же, как *Plasco*?
2. Каким образом высшему руководству *Plasco* следует реагировать на выявленные с помощью карты деятельности основания стратегических возможностей?

Также важна внешняя связанность элементов компетенции. Конкурентам сложно скопировать или получить основы конкурентного преимущества фирмы, если она создала его совместно со своими потребителями. Она устанавливает особенно тесную связь с потребителем по какому-нибудь аспекту его бизнеса, и поэтому потребитель попадает в зависимость от фирмы. Иногда данное явление называют *коспециализацией*. Например, фирма — производитель промышленных смазочных материалов начи-

нает не просто продавать свою продукцию потребителям, а по договоренности с ними и на их предприятиях следить за своевременным и правильным использованием смазочных материалов, причем обязуясь не превышать оговоренный уровень расходов компании-клиента на смазку. В таком случае экономное расходование смазочных материалов выгодно обеим сторонам. Еще пример. Фирма — разработчик компьютерного программного обеспечения создает свое конкурентное преимущество тем, что готовит программы непосредственно для удовлетворения конкретных нужд потребителя. Ему это удобно и выгодно, но не прогадала и фирма: теперь клиент попал в зависимость от такого высоко индивидуализированного обслуживания и ему уже будет непросто нарушить лояльность и переключиться на сотрудничество с другим разработчиком программного обеспечения.

Корпоративные культура и история

Во многих организациях компетенция может стать частью корпоративной культуры. Менеджеры порой и сами *четко* не осознают, в чем же заключается компетенция их организации. Координация между разными видами деятельности происходит "естественным образом", поскольку люди знают свою часть работы и добросовестно ее выполняют, или же просто потому, что способы выполнения этой деятельности считаются само собой разумеющимся. В примере 3.2 опыт быстрой смены производственных циклов и тесные связи между сотрудниками служб сбыта, производства и отгрузки готовой продукции не были запланированы и формально предписаны: просто такой стиль работы фирмы выработался за долгие годы ее существования.

Компетенция стала частью культуры с течением времени и не случайно. Исторический путь появления компетенции сложно распознать и скопировать. Это называется *зависимостью от пройденного пути*.[11] Наивно полагать, будто компетенцию, на развитие которой в организации ушло не одно десятилетие, конкуренты скопируют быстро и без труда. Высокий уровень обслуживания потребителей, дух новаторства или умение удерживать затраты на минимальном уровне кажутся простыми, но если они существуют в культуре организации многие годы, возможно, десятилетия, то скопировать их непросто. Однако здесь уместно вновь напомнить о такой опасности: компетенцию, давно укоренившуюся в культуре, трудно изменить, и она становится ключевым ограничителем.

Причинная неопределенность

Устойчивость компетенции объясняется еще и тем, что конкурентам сложно распознать причины и следствия, которые лежат в основе конкурентного преимущества организации. Это называется *причинной неопределенностью*.[12] Другими словами, конкурентам совершенно неясно, как скопировать успешную стратегию, поскольку они не понимают, *что* вызывает *что*. Неопределенность может отно-

[11] Зависимость от пройденного пути детально рассмотрена в статье D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7 (1997), pp. 509–534.

[12] Впервые о причинной неопределенности было сказано в статье S. Lippman, R. Rumelt "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, vol. 13 (1982), pp. 418–438.

ситься к какой-то одной или всем стратегическим возможностям, рассмотренным в предыдущих разделах данной главы. Причинная неопределенность существует в двух разных формах.[13]

- *Неопределенность характеристики*. Это ситуация, когда трудно распознать или оценить важность характеристики как таковой, потому что она, например, основана на скрытых знаниях или коренится в корпоративной культуре. Так, вполне возможно, что "нарушение правил", принятое в компании *Plasco*, противоречит корпоративной культуре ее американского конкурента, поэтому он просто не распозн*а*ет эту характеристику либо не сочтет ее важной или вообще имеющей отношение к делу.
- *Неопределенность связи*. Менеджеры самой организации, не говоря уже о конкурентах, с трудом объясняют, какие существуют зависимости между видами деятельности и процессами и как образуются связи, создающие компетенцию, благодаря которой организация получает конкурентное преимущество. Конкуренту *Plasco* очень трудно понять действующие в этой компании причинно-следственные связи, если их не вполне понимает даже само руководство *Plasco*.

Допустим, конкуренты поняли, что один из соперников обходит их по такому критерию, как обслуживание потребителей. Им даже по силам выявить все виды деятельности, имеющие отношение к обслуживанию потребителей: то, как потребителей консультируют по телефону, как решают возникшие у них проблемы, как проходят очные переговоры между торговыми представителями компании и потребителями; они также распознают гибкость поставок и политику компании в отношении возврата товара потребителями. Список может быть очень длинным, но, несмотря на такой большой объем собранной информации об успешном сопернике, конкуренты рискуют упустить из виду, насколько глубоко эта деятельность коренится в культуре и историческом наследии компании, не говоря уже о том, что они оставят без внимания ее кадровую политику и систему обучения. Именно по таким причинам конкурентам оказалось сложно скопировать деятельность компании *Dell* (см. пример 1.1). Газета *Financial Times* (номер за 13 ноября 2003 года) написала об этом следующее.

> В беседах с руководителями высшего звена компании *Dell* обязательно всплывет выражение "маниакальное внимание". Так они говорят о культивируемом в их организации невероятно пристальном внимании к деталям уже опробованной и проверенной временем бизнес-модели. В *Dell* безостановочно и бесконечно улучшают уже многократно улучшенное, чтобы ускорить рабочие процессы и снизить затраты. Нет никакого секрета в том, как компания ведет свои дела, однако ее "маниакальное" стремление ко все более тонкой настройке и без того прекрасно отлаженной системы крайне усложняет для конкурентов задачу не отставать от лидера.

Суть в том, что конкурентам сложно понять, как же это все работает. Более того, даже если бы они разгадали все секреты, повторить их в своей собственной культуре и организационной структуре тоже было бы сложно.

---

[13] Различие между неопределенностью характеристики и неопределенностью связи, а также важность этих двух форм детально разъясняются в статье A.W. King, C.P. Zeithaml, "Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox", *Strategic Management Journal*, vol. 22 (2001), pp. 75–99.

3.4.4. Незаменимость

Добиться длительного конкурентного преимущества — также означает избегать риска замены.[14] Конкурентам сложно скопировать сложную, укоренившуюся в корпоративной культуре, причинно неопределенную и создающую потребительную стоимость компетенцию организации. Однако организация подвержена опасности со стороны товаров-заменителей. Замена принимает разные формы.

- Об одной из них мы уже говорили в главе 2. Она имеет отношение к модели пяти сил конкуренции. Другими словами, товар или услуга может стать жертвой замены. Простейший пример — это электронная почта, вытесняющая традиционную почту с ее конвертами. Независимо от того, насколько сложной и укоренившейся в корпоративной культуре была компетенция традиционной почты, она не избежала этой формы замены.
- Но замена возможна не только на уровне товара или услуги. Вторая форма касается компетенции. Например, успех некоторой организации основан на харизматическом лидере и созданной им системе управления. Однако этот подход заменяют другие способы управления. В отраслях, не связанных с массовым производством, миной замедленного действия часто была чрезмерная вера в неоспоримую высокую квалификацию отдельных мастеров; тем не менее на смену им приходили экспертные системы и механизация.

В общем, менеджерам следует осознавать, до какой степени компетенция их организации уязвима для замены.

Сделаем промежуточный вывод. С ресурсной точки зрения организация получает длительное конкурентное преимущество, если имеет стратегические возможности, которые (а) ценны для потребителей, (б) уникальны, (в) устойчивы, (г) сложно заменимы.

3.4.5. Динамические возможности

Из уже сказанного о ресурсном взгляде на стратегию напрашивается еще одно соображение: длительное конкурентное преимущество можно получить, развивая стратегические возможности, которые обеспечат это преимущество в течение длительного времени. То есть стратегические возможности должны иметь продолжительный “срок службы”. Однако менеджеры часто утверждают, что все большее значение приобретает гиперконкуренция, рассмотренная в разделе 2.3.2. Внешняя деловая среда в наши дни меняется быстрее. Технологии порождают инновации быстрее, чем когда-либо прежде, а это, в свою очередь, повышает вероятность копирования или замены существующих товаров и услуг. У потребителей широкий выбор, поэтому у организаций зыбкие шансы получить длительное конкурентное преимущество на основе долгосрочной компетенции. Тем не менее даже в таких обстоятельствах некоторые фирмы все-таки добиваются конкурентного преимущества над другими. Суть в том,

[14] О важности незаменимости и о том, как выяснить возможные пути замены, говорится в статье M.A. Peteraf, M.E. Bergen, “Scanning dynamic competitive landscapes: a market and resource-based framework”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10 (2003), pp. 1027–1042.

что следует больше внимания уделять способности организации меняться, принимать новинки, быть гибкой и адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде.

Ученые, в том числе Дэвид Тис[15], исследовали, каким образом фирмы добиваются конкурентного преимущества в таких обстоятельствах. Чаще всего стратегические возможности, которые обеспечивают конкурентное преимущество в динамических условиях, обозначаются термином **динамические возможности** — способность организации развивать и изменять компетенцию, чтобы соответствовать потребностям быстро меняющейся внешней среды.[16] Такие возможности могут быть относительно формальными; например, это существующая в организации система разработки новой продукции или стандартные процедуры согласования капитальных затрат. Иногда эти возможности принимают форму крупных стратегических шагов, таких как поглощения или альянсы, благодаря которым организация приобретает новые знания. Динамические возможности могут быть и менее формальными, например метод принятия решений или ускоренного принятия решений в экстренных случаях. Иногда динамические возможности принимают форму "знаний организации"/ "корпоративных знаний" (см. раздел 3.5) о том, как ей вести себя в определенных обстоятельствах или как вводить новшества. Вероятно, динамические возможности имеют одновременно формальные и неформальные, видимые и скрытые характеристики. Например, Кэти Айзенхардт показала[17], что успех поглощения, в результате которого организация приобретает новые знания и добивается синергетического эффекта, зависит от качества предварительного и последующего анализа способа интеграции новоприобретенной фирмы. Однако рука об руку с этими формальными процедурами идут менее формальные, которые тоже используются в процессе поглощения; они основаны на неформальных личных взаимоотношениях и неформальном обмене информацией (см. ниже).

Динамические возможности — это способность организации развивать и изменять компетенцию, чтобы соответствовать потребностям быстро меняющейся внешней среды

[15] О динамических возможностях написано в статье D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7 (1997), pp. 509–534. Разные авторы имеют разные взгляды на природу динамических возможностей, но многие подчеркивают значение относительно формальных процессов организации, таких как разработка товара, альянсы и специфические способы принятия решений в фирмах (например, K. Eisenhardt, J. Martin, "Dynamic capabilities; what are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21 (2000), pp. 1105–1121; M. Zollo, S. Winter, "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, vol. 13, no 3 (2002), pp. 339–351). Другой взгляд — это связь динамических возможностей с процессом обучения организации (раздел 11.6.2); здесь акцент делается на том, как управляют организацией, как корпоративная культура содействует обучению и адаптации организации.

[16] Именно это определение использовано в статье D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7 (1997), pp. 509–534.

[17] K. Eisenhardt, J. Martin, "Dynamic capabilities; what are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21 (2000), pp. 1105–1121.

Резюмируя, скажем, что если в преимущественно стабильных условиях конкурентное преимущество можно получить, создав ключевую и долгосрочную компетенцию, то в более динамичных рыночных условиях не обойтись без способности меняться, вводить новшества и учиться, т.е. без динамических возможностей. Чем важнее становятся динамические возможности обучаться, тем большее значение приобретает концепция знаний организации, чему посвящен следующий раздел.

3.5. Корпоративные знания

Знания можно определить как осведомленность о чем-то, которую приобретают путем опыта или изучения.[18] Однако, говоря об организациях, следует принимать во внимание не только индивидуальные знания отдельных людей, но и коллективные знания групп людей в организации, или знания организации в целом. **Корпоративные знания** — это коллективный и совместный опыт организации, накопленный через существующие в ней системы, порядки и процессы обмена информацией.

> **Корпоративные знания** — это коллективный и совместный опыт организации, накопленный через существующие в ней системы, порядки и процессы обмена информацией

Питер Друкер и другие указывают на рост “экономики, основанной на знаниях”.[19] О важности корпоративных знаний заговорили по разным причинам. Во-первых, по мере усложнения и укрупнения организаций растет и потребность объединять и совместно использовать знания отдельных ее сотрудников. Во-вторых, благодаря информационным системам теперь это возможно на более высоком уровне. И в-третьих, потому что растет осознание: многие из уроков, рассмотренных выше в этой главе, действительно верны. Так, маловероятно, чтобы организация добилась конкурентного преимущества благодаря своим физическим ресурсам, и более вероятно — за счет накопленного опыта и способа вести дела. Поэтому знания как производное от опыта приобретают решающее значение.

Поскольку основанием стратегических возможностей могут стать корпоративные знания, они тесно связаны с некоторыми идеями, которые мы уже рассмотрели в данной главе. Существуют ресурсы, подкрепляющие знания. Например, компьютерное аппаратное и программное обеспечение для создания и функционирования информационных систем — это пороговые возможности для большинства организаций в XXI столетии. Некоторые знания даже выступают *уникальным ресурсом*, например знания какого-то одного особо талантливого человека, допустим, ученого, или интеллектуальная собственность организации (в частности, принадлежащие ей патенты).

---

[18] О важности знаний организации говорится в I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995, и V. von Krogh, K. Ichijo, I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, 2000. Также рекомендуем сборники статей о знаниях организации. См., например, специальный выпуск *Strategic Management Journal* под редакцией R. Grant, J.-C. Spender, vol. 17 (1996), и *Harvard Business Review on Knowledge Management*, HBR Press, 1998.

[19] P. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, 1999.

Организация получает знания через свои формальные системы, процессы (такие, как рыночные исследования или покупка маркетинговых данных у специальных фирм) и ежедневную деятельность, в том числе через ежедневно приобретаемый работниками опыт. Поэтому знания организации — это *сложные* и *причинно неопределенные* стратегические возможности, составленные из *связанных элементов компетенции*. Поскольку свою роль играет и способность организации обучаться новому, корпоративные знания — это также центральный элемент *динамических возможностей* организации адаптироваться к изменчивым условиям.

Между корпоративными знаниями и смежными концепциями нематериальных ресурсов, компетенции, динамических возможностей существует лишь очень тонкая грань. Приведем несколько интересных наблюдений.

- По своей сути обмен знаниями и опытом — социальный процесс, успех которого зависит от обмена информацией между *"группами по интересам"*[20], которые считают такой обмен взаимовыгодным. Он происходит через формальные системы, такие как Интернет (что мы и наблюдаем в наши дни), а также посредством социальных контактов и доверия. Таким образом, концепция знаний организации выдвигает на передний план социальные и культурные аспекты стратегических возможностей.
- Обмен знаниями более вероятен в *культурах, построенных на доверии*, в которых отсутствуют прочные иерархические или функциональные границы. И напротив: обмен знаниями осложняется, если в организации существуют жесткая иерархическая система и распределение ролей. Читатель и сам может провести такой мысленный эксперимент из области личных отношений между людьми: с кем и в каких обстоятельствах он охотнее поделится своим опытом?
- Знания принимают разные формы. Авторы Нонака и Такеучи[21] выделяют два типа знаний. *Открытые знания* систематизированы; их еще считают "объективными". Обмен этими знаниями происходит формальными систематическими путями (например, через информационные системы или формальный язык). Противоположные им *скрытые знания* индивидуализированы, связаны с контекстом и потому с трудом поддаются систематизации и передаче. Как и на личном уровне, для компетенции организации обычно нужны знания обоих типов. Например, инструктор водит машину благодаря своим скрытым знаниям, но, чтобы научить вождению других, ему нужны уже открытые знания, и именно их он, в первую очередь, передает учащимся. Последние используют эти открытые знания для создания собственных скрытых знаний о том, как водить машину. Правда, одних открытых знаний недостаточно. Закрытые знания формируются практикой и общением с инструктором.
- Не удивительно, что организации пытались улучшить совместное использование знаний с помощью *ИТ-систем*. Консультационные фирмы активно пропагандировали системы управления знаниями. Сначала такие системы обеспечивали всего

[20] E.C. Wenger, W.M. Snyder, "Communities of practice: the organisational frontier", *Harvard Business Review*, Jan–Feb (2000), и E.C. Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, 1999.

[21] I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.

лишь компьютеризованные сбор данных и доступ к информации. И только со временем пришло понимание того, что компьютеризованная систематизация знаний и компетенции — это относительно простая и далеко не главная задача. А вот систематизировать и автоматизировать обмен такими знаниями, который зависит от взаимодействия и доверия между людьми, действительно очень сложно, о чем говорится в примере 3.3. Как обнаружили организации, люди с общими интересами часто обходятся без формальных систем и создают собственные системы для обмена опытом с людьми, которым они доверяют и опыт и знания которых считают полезными для себя. Некоторые исследователи утверждают[22], что попытки чрезмерно формализовать такие системы обмена иногда вредны, поскольку ухудшают социальные аспекты совместного использования знаний. Видимо, формальные системы полезны лишь до того момента, пока они облегчают обмен информацией; при дальнейшей формализации они уже приносят вред.

- Чем более формальны и упорядочены системы совместного использования знаний, тем выше *опасность их копирования конкурентами*, а значит — ниже ценность знаний с точки зрения конкурентной стратегии организации. Если знания поддаются систематизации, их проще скопировать. И наоборот: сложное для копирования конкурентное преимущество с большей вероятностью сохранится там, где знания накоплены в опыте групп объединенных общими интересами людей.

ПРИМЕР 3.3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Ремонт дорог и управление корпоративными знаниями

Формальные системы управления знаниями полезны лишь до того момента, пока они облегчают совместное использование этих знаний; но такие системы могут и ухудшить совместное использование знаний.

В одном местном управлении по ремонту дорог на протяжении многих лет каждое утро вручную распределяли наряды на работу. В них указывалось, какой участок дороги надлежит ремонтировать сегодня и какая бригада должна выехать на место. Однако в действительности сами дорожные ремонтники разработали собственную, несколько иную систему. Каждое утро, получив у диспетчера наряды на день, они собирались в местном кафе на “деловой завтрак”. Обсуждали предстоящую работу и, исходя из собственного практического опыта, перераспределяли между собой наряды. Более того, они, оценивая местные условия, даже увеличивали объем работы или добавляли другие виды работы. Например, по дороге из дому на предприятие один дорожный рабочий заметил, что недалеко от места, указанного в наряде, нужно выполнить небольшой ремонт дорожного покрытия. Очевидно, будет удобно одновременно с выполнением наряда проделать и эту “неофициальную” работу, чтобы потом не посылать специально технику и людей. К окончанию завтрака наряды уже были перераспределены, а также появлялось несколько дополнительных заданий.

[22] Опасность ухудшения социальных аспектов обмена знаниями при использовании формальных систем описана в статье S. Newell, H. Scarbrough, J. Swan, “From global knowledge management to internal electronic fences: contradictory outcomes of intranet development”, *British Journal of Management*, vol. 12 (2001), pp. 97–111.

Руководство управления знало о существовании такой неформальной системы обмена знаниями, но не возражало против нее. Однако экономическая ситуация в стране со временем вынудила руководство снижать затраты и повышать производительность труда. Поскольку ремонтники проводили свои “деловые завтраки” в рабочее время, начальство обратило свой недовольный взор на эту неформальную систему. Пригласили консультантов по управлению, и те посоветовали создать в организации формальную компьютеризованную систему распределения нарядов на работу, которая позволит тщательнее регистрировать информацию о необходимых ремонтах, уведомлять плановый отдел и отдел материально-технического снабжения о предстоящих работах, обновлять информацию об отремонтированных дорогах и отслеживать ход выполнения работы бригадами. Консультанты также отметили, что организации якобы слишком дорого обходится время, которое ремонтники проводят в кафе, а сама неформальная система перераспределения нарядов экономически неэффективна. Руководство последовало рекомендациям консультационной фирмы, обсудило вопрос с профсоюзом, а затем “прикрыло” старую систему и ввело новую.

Но к своему немалому удивлению начальство обнаружило, что после внедрения новой компьютеризованной системы производительность ремонтно-дорожных работ снизилась. Распределение нарядов в кафе было на самом деле эффективным способом обмена знаниями между дорожными рабочими, причем знаниями, основанными на учете местных условий и опыта. Это обстоятельство и упустили из виду как руководство дорожного управления, так и консультационная фирма. С введением новой системы ценные знания были частично утеряны — к счастью, не полностью. Неформальный обмен ими сохранился, но в другой форме. Хотя “деловые завтраки” прекратились, рабочие придумали альтернативную систему. Они завели в излюбленном кафе записную книжку, и в течение рабочего дня каждый ремонтник мог позвонить в кафе и оставить в этой книжке сообщение о каком-то обнаруженном дефекте дорожного покрытия, не указанном в официальном наряде. Правда, недостатком этой альтернативной системы было то, что о дополнительных работах бригады узнавали с опозданием, когда уже выезжали на рабочее место по своему наряду, и поэтому им не всегда было удобно совмещать дополнительную работу с официальной. Мотивация, существовавшая во времена “деловых завтраков”, была утеряна.

Вопросы

1. Каким другим способом руководство ремонтно-дорожного управления могло бы повысить эффективность работы своей организации?
2. Предлагаем читателям вспомнить ситуации обмена знаниями из своей жизни. Какие компоненты этого обмена можно формализовать и сделать системными, а для каких реализовать такой подход сложно?

3.6. Диагностика стратегических возможностей

До сих пор в этой главе мы рассматривали стратегические возможности и связанные с ними концепции. Однако разработчикам стратегии этого мало; они должны глубже, детальнее понять стратегические возможности и их роль в создании конкурентного преимущества. Этому и посвящен данный раздел.

3.6.1. Цепочка и сеть стоимости

Если организация хочет добиться конкурентного преимущества, создавая при этом потребительную стоимость, ей следует понять, какие виды ее деятельности создают, а какие уменьшают эту стоимость. На помощь придет цепочка или сеть стоимости.

Цепочка стоимости

Она отражает внутреннюю и внешнюю деятельность организации по созданию товара или услуги. Затраты этой *деятельности по созданию стоимости* и собственно полученная потребительная стоимость определяют, предлагает ли организация потребителям лучшие товары или услуги. Саму концепцию разработал и использовал в связи с понятием конкурентной стратегии Майкл Портер.[23] Цепочка стоимости изображена на рис. 3.4. **Первичная деятельность** — это непосредственно создание или поставка товара или услуги; выделяют пять основных ее видов. Рассмотрим для примера производственную компанию.

> **Первичная деятельность** — это непосредственно создание или поставка товара или услуги

- *Материально-техническое снабжение* — это получение, складирование и распределение входных материалов и прочих компонентов для создания товара или услуги. Включает складскую обработку грузов, складской учет, транспортировку и т.д.
- *Производственные процессы* служат преобразованию входных материалов и прочих компонентов в конечный товар или услугу. Включают станочную обработку, упаковку, сборку, испытания и т.д.
- *Поставка готового продукта* — это сбор, накопление и распространение продукта среди потребителей. В случае материальных товаров — складирование, складская обработка, распространение и т.д. В случае услуг — деятельность по доставке потребителей к месту оказания услуги (например, к стадиону, на котором пройдут спортивные соревнования).
- *Маркетинг и сбыт* обеспечивают средства, с помощью которых потребители/пользователи узнают о товаре или услуге и получают возможность их купить. Эта деятельность включает управление сбытом, рекламу, продажи и т.д. В бюджетной сфере важны системы, помогающие пользователям получить доступ к определенной услуге.
- *Обслуживание потребителей* — деятельность, которая повышает или сохраняет потребительную стоимость товара или услуги; включает монтаж, установку, ремонт, обучение пользователей, поставку запасных частей.

Каждый вид первичной деятельности связан с **вспомогательной деятельностью**, которая повышает эффективность или рентабельность первичной. Выделяют четыре вида вспомогательной деятельности.

---

[23] Концепция цепочки стоимости и ее применение детально рассмотрены в книге M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.

Вспомогательная деятельность повышает эффективность или рентабельность первичной деятельности

- *Обеспечение производства*. Это обобщающее название *процессов* приобретения различных входных ресурсов для первичной деятельности. Производство обеспечивают во многих частях организации.
- *Разработка технологий*. Любая деятельность по созданию потребительной стоимости имеет некую “технологию”, даже если это всего лишь “знание дела”. Ключевые технологии относятся или непосредственно к товару (например, научно-исследовательская работа, разработка упаковки), или к процессам (например, разработка процессов), или к определенному ресурсу (первичная обработка сырьевых материалов). Это основа инновационного потенциала организации.
- *Управление персоналом*. Это особо важная область, охватывающая всю первичную деятельность. Включает найм персонала, управление персоналом, его обучение, повышение его профессионального уровня и оплату труда в организации.
- *Инфраструктура*. Системы планирования, финансов, контроля качества, управления информацией и т.д. важны для первичной деятельности организации. Инфраструктура также состоит из структур и заведенных в организации порядков — элементов корпоративной культуры (см. раздел 4.5.3).

Источник. M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985. Использовано с разрешения *Free Press*, подразделения *Simon & Schuster,* Inc. © 1985, 1988 by Michael Porter.

Рис. 3.4. Цепочка стоимости в организации

Эти описания различной деятельности организации можно для анализа ее стратегической позиции рассматривать минимум с двух точек зрения.

Во-первых, как *общие описания видов деятельности*, которые наносятся на карту деятельности. С этой точки зрения менеджеры видят, какие виды деятельности и на каких участках цепочки стоимости обеспечивают потребителям определенные свойства товара. Допустим, у фирмы особенно хорошо развита поставка готового продукта, которую поддерживают маркетинг, сбыт и разработка технологий. В то же самое время фирма менее успешна в производственных процессах и материально-техническом снабжении. Такой анализ подскажет, *чему* фирме следует уделить повышенное внимание, *что*, возможно, поручить выполнять сторонним организациям

(т.е. прибегнуть к аутсорсингу) и *на что* направить меньше ресурсов и усилий. К тому же классификация деятельности побуждает менеджеров подумать о роли каждого из ее видов. Например, *чем* в местной семейной закусочной считать приготовление сэндвичей в присутствии заказчика — "производственным процессом" (казалось бы, самый очевидный ответ) или "маркетингом и сбытом", если, готовя сэндвич, хозяин заведения одновременно непринужденно, дружески беседует с заказчиком, чем повышает добрую славу своей закусочной и лояльность к ней потребителей? Наверное, правильный ответ таков: это "производственный процесс", если хозяин мрачен и молчалив, но "маркетинг и сбыт", если люди приходят в закусочную и за сэндвичами, и за приятным общением.

Во-вторых, различные виды деятельности фирмы можно рассматривать с точки зрения *себестоимости и потребительной стоимости деятельности*.[24] Цепочка стоимости компании *Pret a Manger* приведена в примере 3.4. Выявляя элементы себестоимости и потребительной стоимости, руководство компании понимает, на чем ему стоит сконцентрироваться для реализации корпоративной стратегии.

ПРИМЕР 3.4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Pret a Manger

Анализ цепочки стоимости подсказывает руководству организации, на чем сконцентрироваться стратегически.

На рис. 3.5 и 3.6 показаны цепочки стоимости компании *Pret a Manger* на основе себестоимости и активов соответственно. Из анализа цепочек делаем ряд выводов.

По составу операционных расходов (см. рис. 3.5) мы видим, что управлять покупными входными компонентами столь же важно, как и установить правильный уровень производства. Если руководитель заведения, прогнозируя объем продаж в обеденное время, ошибся (например, переоценил его на 10%), то утром для приготовления сэндвичей потребуется покупных входных компонентов на 10% больше по сравнению с обычным количеством. И если всего 4,5% готовой продукции останется непроданной, дневная прибыль упадет более чем на 60%.

К полезным выводам мы приходим и при анализе активов с помощью цепочки стоимости. Бросается в глаза контраст между позициями "Маркетинг и сбыт" и "Производственные процессы". Контраст обусловлен дисбалансом по стоимости между активами (в виде арендуемой недвижимости), даже несмотря на то, что площадь типичной закусочной *Pret a Manger* разделена приблизительно пополам между кухней и торговым залом. В случае простой калькуляции стоимость аренды тоже можно распределить поровну, но, используя цепочку стоимости, мы получаем новые, более глубокие вопросы. Почему стоимость аренды помещения столь высока? Компании требуется место для производственных процессов или для маркетинга и сбыта? Ответ звучит так: для приготовления сэндвичей подошло бы и недорогое помещение, однако продавать их необходимо в хорошем (а значит, с высокой арендной платой) торговом зале.

Доля маркетинга и сбыта в цепочке стоимости активов высока, поскольку плата за аренду точек розничной продажи всегда высока. Возможно, важнейший аспект стратегического управления *Pret a Manger* заключается в том, чтобы дорогие для компании пункты розничной продажи также имели высокую потребительную стоимость для нее и ее клиентуры. Компания продает

[24] Расширенный пример цепочки стоимости приведен в статье A. Shepherd, "Understanding and using value chain analysis" из сборника Veronique Ambrosini (ed.), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.

сэндвичи, а не газеты или ювелирные изделия, поэтому для нее чрезвычайно ценны исследования местного рынка, позволяющие с высокой точностью спрогнозировать потенциальную прибыль. Вновь обратимся к карте активов; если продажи торговой точки окажутся вполовину меньше ожидаемых в момент ее приобретения, то изменится ли стоимость этого актива? Вряд ли. Она, скорее всего, вообще не уменьшится — ликвидность очень мала, а большую часть расходов на оборудование помещения невозможно перенести на новую торговую точку.

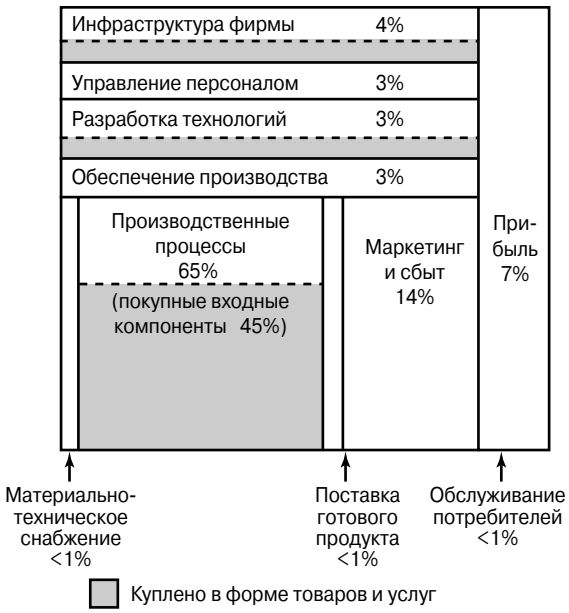


Рис. 3.5. Операционные расходы компании Pret a Manger

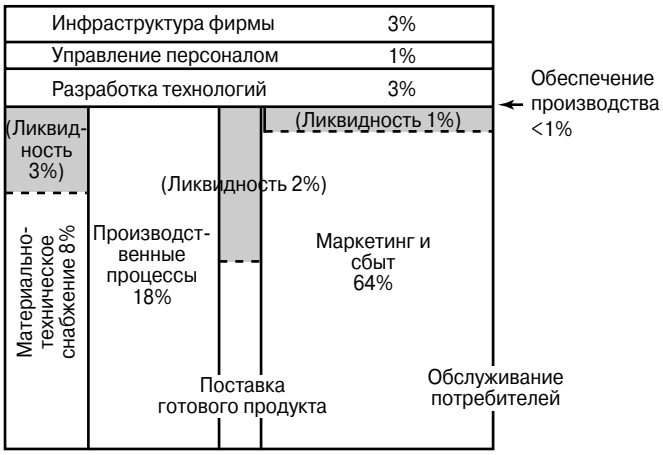


Рис. 3.6. Активы компании Pret a Manger

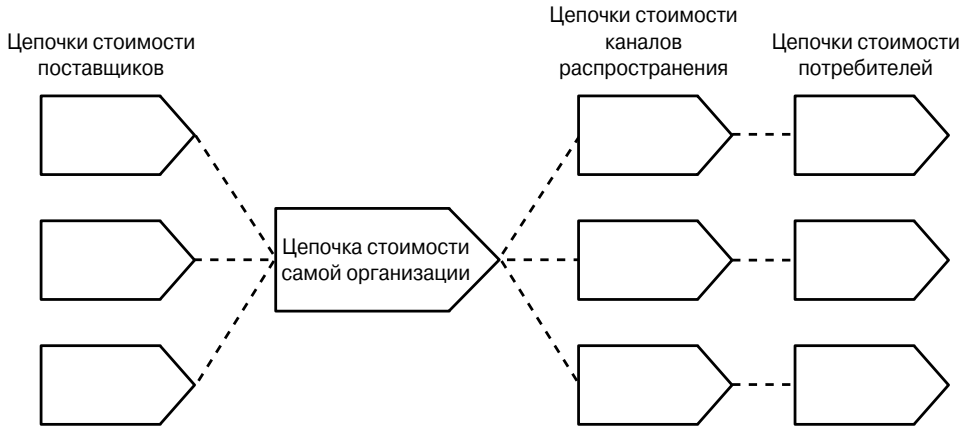
Источник. Адаптировано из статьи Andrew Shepherd, “Understanding and using value chain analysis”, в сборнике Veronique Ambrosini (ed.), *Exploring Corporate Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998, pp. 20–44.

Вопросы

1. Какие решения относительно будущей стратегии компании *Pret a Manger* можно принять после анализа ее цепочки стоимости?
2. Изобразите виды деятельности, образующие цепочку стоимости какой-нибудь другой организации.
3. Оцените относительные затраты и/или активы, связанные с этой деятельностью.
4. Какие стратегические выводы следуют из анализа?

Сеть стоимости

В большинстве отраслей редко бывает, чтобы одна организация создавала потребительную стоимость только собственными силами (от разработки товара или услуги до их доставки конечному потребителю). Обычно существует специализация, или распределение ролей, и любая отдельная организация выступает частью более широкой **сети стоимости**[25] — совокупности связей и взаимоотношений между организациями, необходимых для создания товара или услуги (рис. 3.7). Именно специализация в пределах сети стоимости позволяет создавать товары с максимальной потребительной стоимостью. Поэтому организация должна ясно отдавать себе отчет в том, какую деятельность ей следует выполнять самостоятельно, а какую — нет; возможно, деятельность второго вида стоит поручать сторонним организациям посредством аутсорсинга. Однако поскольку бо́льшая часть себестоимости и потребительной стоимости создается в цепях снабжения и распространения, менеджеры должны понимать весь процесс в целом и то, как управлять связями и взаимоотношениями для



Источник. M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985. Использовано с разрешения *Free Press,* подразделения *Simon & Schuster*, Inc. © 1985, 1988 by Michael Porter.

Рис. 3.7. Сеть стоимости

[25] В книге P. Timmers, *Electronic Commerce*, John Wiley, 2000, pp. 182–193, интересно рассказано о том, как информационные технологии создают и меняют сети стоимости.

повышения потребительной стоимости. При этом недостаточно видеть только внутреннюю позицию организации. Например, качество потребительского товара длительного пользования (скажем, кухонной плиты или телевизора), когда он попадает к конечному покупателю, зависит не только от связанной группы видов деятельности, которые выполняет собственно компания-производитель, но также от качества поставленных компонентов и качества работы распространителей.

Сеть стоимости — это совокупность связей и взаимоотношений между организациями, необходимых для создания товара или услуги

Поэтому чрезвычайно важно, чтобы организация видела свои стратегические возможности в составе более широкой сети стоимости. Для этого следует ответить на ряд вопросов.

- *Где создается себестоимость и потребительная стоимость*? Ответить на этот вопрос поможет анализ себестоимости и потребительной стоимости отдельных видов деятельности в цепочке стоимости (см. выше).
- *Какая деятельность особенно важна и какая менее важна для собственных стратегических возможностей организации?* Например, фирма решает, что ей важно сохранить прямой контроль над центральными элементами своих стратегических возможностей, особенно если они относятся к деятельности и процессам, которые фирма считает своей ключевой компетенцией. В то же самое время другой фирме на высококонкурентном рынке требуется снизить затраты в ключевых областях, и она решает прибегнуть к аутсорсингу, заказав выполнение определенных процессов фирмам, которые умеют это делать лучше и с меньшими затратами.
- *Где находятся источники прибыли*? В данном тексте под **источниками прибыли**[26] мы понимаем потенциальную прибыль в различных частях сети стоимости. Суть в том, что одни части сети стоимости изначально рентабельнее других из-за различий в накале конкуренции. Например, в компьютерной отрасли производство микропроцессоров и программного обеспечения исторически было рентабельнее производства аппаратного обеспечения. Стратегический вопрос звучит так: можно ли сконцентрироваться на областях с максимальным потенциалом прибыли? Правда, одно дело — обнаружить такой потенциал, и совсем другое — успешно использовать его, учитывая компетенцию организации. Например, в 1990-х годах многие автопроизводители осознали, что в таких услугах, как прокат автомобилей и финансирование, кроется больший потенциал прибыли, чем в производстве, однако они также поняли, что у них отсутствует соответствующая компетенция для успеха в этих рентабельных секторах.
- Ключевое значение для определенного вида деятельности или компонента приобретает следующий вопрос: *выполнять (изготавливать) самостоятельно или покупать?* По сути, это решение об использовании *аутсорсинга*. Услуги аутсорсинга предлагают многие организации (пример 3.5). Очевидно, чем шире некоторая организация прибегает к аутсорсингу, тем больше ее способность влиять на деятель-

[26] О важности источников прибыли сказано в статье O. Gadiesh, J.L. Gilbert, “Profit pools: a fresh look at strategy”, *Harvard Business Review*, May–June (1998), pp. 139–147.

ность организаций-подрядчиков в сети стоимости сама становится критически важной компетенцией и даже источником конкурентного преимущества.

- *Кто может стать лучшими партнерами в различных частях сети стоимости?* И какие *отношения* следует установить с каждым партнером? Например, считать его поставщиком или партнером по альянсу? Некоторые компании убедились в преимуществах более тесных связей с поставщиками и стали все больше и больше сотрудничать в таких сферах, как сбор рыночной информации, разработка товара, научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа.

Источники прибыли — это потенциальная прибыль в различных частях сети стоимости

ПРИМЕР 3.5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Динамизм через аутсорсинг от *British Telecom*

Преимущества аутсорсинга весьма разнообразны.

Компания *British Telecom (BT)* рекламирует свои услуги аутсорсинга с помощью такого слогана: “Динамизм через аутсорсинг”.

> Многие организации как в государственном, так и в частном секторах проанализировали свои внутренние процессы и обнаружили, что им недостает необходимых ресурсов для удовлетворения растущих и изменчивых нужд потребителей... Эти организации обратились за помощью к компаниям, ключевая компетенция которых заполняла пробелы во внутренней структуре самих организаций. Сторонним фирмам поручают полностью выполнять некоторые функции, такие как выплата заработной платы или обучение сотрудников; при этом организации, прибегающие к аутсорсингу, получают возможность соответствовать ожиданиям своих потребителей, причем с предсказуемыми затратами.

BT предлагает своим клиентам поручить ей выполнение информационно-коммуникационных функций и таким образом получить “свободу от технологий”.

> Инвестиции в информационно-коммуникационные технологии требуют немалых специальных знаний; только в таком случае эти новейшие технологии помогут организации в ее работе, а не помешают ей. И часто организации обнаруживают, что им не хватает таких специальных знаний. Здесь возможны два пути: либо вложить дополнительные деньги в приобретение таких знаний, либо доверить управление своей информационно-коммуникационной системой какой-нибудь сторонней фирме, например *BT*, имеющей необходимую квалификацию.

BT, по ее собственному утверждению, владеет необходимыми знаниями и квалификацией, поскольку при смене формы собственности с государственной на частную сделала ставку на информационно-коммуникационные технологии. Она уменьшила собственные затраты, сосредоточилась на конкурентном преимуществе и нуждах потребителей, этой цели подчинила персонал, рабочие процессы и технологии. В результате компания получила возможность обращаться к потенциальным клиентам со следующим деловым предложением.

> Мы предлагаем всесторонний интегрированный подход к ИТ-инфраструктуре, системам программного обеспечения и программным приложениям, что позволяет нам по поручению клиента эффективнее управлять информационно-коммуникационными технологиями. *BT* возьмет на себя часть или всю операционную ответственность по поручению информацион-

но-коммуникационных подразделений компаний-клиентов. Мы в состоянии предложить индивидуализированное коммуникационное обслуживание, включая техническую поддержку существующей сети клиента, а также интеграцию услуг других систем связи. Все решения структурированы для решения специфических задач каждого клиента. Обслуживание, которое мы предлагаем, включает передачу активов и кадровое обеспечение. Это означает, что мы выкупаем у нашего клиента активы, необходимые для его технологических потребностей. В результате вывода этих активов из балансового отчета высвобождаются средства, которые клиент может направить на производство товаров, соответствующих его ключевой компетенции, и на высококачественное обслуживание своих потребителей.

Аутсорсинг от *BT* даст потенциальным клиентам еще ряд преимуществ.

Особенно полезны услуги *BT* организациям, которые имеют специфический процесс (или услугу), в большой мере зависящий от передовых технологий, но в то же самое время лишены необходимых для работы с такими технологиями собственных знаний и квалификации. Назовем преимущества аутсорсинга от *BT* в таких случаях.

- Снижение затрат и вообще предсказуемые затраты, благодаря чему компания-клиент работает с меньшим риском.
- Ранее связанные средства теперь высвобождаются для реализации крупномасштабных проектов.
- Снижается риск, связанный с изменением бизнеса, поскольку сотрудничество с *BT* дает экономию за счет масштабов.
- Становится легче осваивать новые рынки или новые географические регионы.
- Становится проще корректировать бизнес в соответствии с переменами во внешней среде организации.
- Открывается доступ к квалификации и знаниям, которых не имеет сама организация.
- Улучшается доступ к технологиям, инновациям и редкой технической квалификации.
- Уменьшаются управленческие накладные расходы и расходы на сотрудничество с поставщиками.
- Повышается производительность труда, снижается себестоимость товаров и услуг.

Источник. Web-сайт Sunday Times Enterprise Network (`www.enterprisenetwork.co.uk`).

Вопросы

1. Кроме информационно-коммуникационного, какие еще направления деятельности компании выиграют от аутсорсинга? Назовите ряд возможных преимуществ.
2. Несмотря на преимущества, о которых сказано в этом примере, почему компании могут отказаться от аутсорсинга и самостоятельно выполнять свои информационно-коммуникационные или другие функции?

3.6.2. Карты деятельности

Как уже говорилось, часто менеджерам сложно определить, каковы же стратегические возможности их организации. Они уделяют внимание тем из них, которые не ценят потребители, но которые считает важными сама организация, возможно, потому, что эти возможности были ценными в прошлом. Или же незадачливые менеджеры концентрируются на вещах, на самом деле представляющих собой кри-

тические факторы успеха (особенно ценимые потребителями характеристики товара), такие как "качественное обслуживание" и "надежность поставок", в то время как стратегические возможности включают ресурсы, процессы и деятельность, благодаря которым организация обеспечивает эти критические факторы успеха. Еще одна частая ошибка менеджеров: они определяют стратегические возможности на слишком общем уровне. Это и не удивительно, ведь стратегические возможности кроются в сложной, причинно неопределенной совокупности связанных видов деятельности (см. раздел 3.4.2). Однако, если менеджеры хотят осмысленно контролировать стратегические возможности, нужно научиться выявлять и понимать эти возможности.

Один из способов такой "диагностики" — карта деятельности. На ней показаны связи между различными видами деятельности организации. О том, как руководство *Plasco* искало стратегические возможности своей компании именно с помощью карты деятельности, мы говорили в примере 3.2. Существуют даже специальные компьютерные программы для такого поиска[27]; возможен и более "ручной" подход, когда вычерчиваются сетевые карты.[28] Например, на рис. 3.8 изображен фрагмент реальной сетевой карты деятельности, которую группа менеджеров одной организации выложила на чистой стене самоклеящимися записками Post-It®.[29]

Эти менеджеры начали с анализа конкурентов, подобного описанному в разделе 2.4.4. На данном этапе их целью было, во-первых, выявить *критические факторы успеха* у потребителей данной организации и, во-вторых, по каким из этих факторов их компания превосходит конкурентов. Как они поняли, критическими факторами успеха были репутация марки, ассортимент продукции, инновации, отличное обслуживание покупателей и надежность поставок, а *Plasco* превосходит конкурентов, как считают потребители, по уровню обслуживания и ассортименту продукции. Также менеджеры относительно легко выявили так называемые (по определению Майкла Портера) *стратегические темы высшего порядка*.[30] В случае *Plasco* многие преимущества, которые предлагает компания, обусловлены ее гибкостью и быстрой реакцией на запросы потребителей. Но причины превосходства данной организации над конкурентами не были ясны до тех пор, пока группа менеджеров не поняла, какие ресурсы и компетенция лежат в основе стратегических тем высшего порядка. Руководитель группы не уставал напоминать, что нельзя упустить из виду ни один вид деятельности компании, обеспечивающий потребительские преимущества. На рис. 3.8 изображена лишь часть такой деятельности. Карта в законченном виде заняла всю стену и состояла из нескольких сотен самоклеящихся записок Post-It®, причем каждая представляла один вид деятельности, каким-либо образом повышающий

[27] Показательные примеры таких компьютеризованных систем анализа стратегических возможностей организации приведены в статье C. Eden, F. Ackermann, "Mapping distinctive competencies: a systematic approach", *Journal of the Operational Society*, vol. 51 (2000), pp. 12–20.

[28] Подробнее о сетевых картах рассказано в книге V. Ambrosini, *Tacit and Ambiguous Resources as Sources of Competitive Advantage*, Palgrave Macmillan, 2003.

[29] Некоторые проблемы, возникающие при составлении карты деятельности, разъясняются в статье Phyllis and Gerry Johnson, "Facilitating group cognitive mapping of core competencies" в сборнике Anne Huff, Mark Jenkins (eds), *Mapping Strategic Knowledge*, Sage, 2002.

[30] В статье Michael Porter, "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Nov–Dec (1996), автор объясняет, какое значение для конкурентной стратегии имеет карта "систем деятельности" (определение предложено автором).

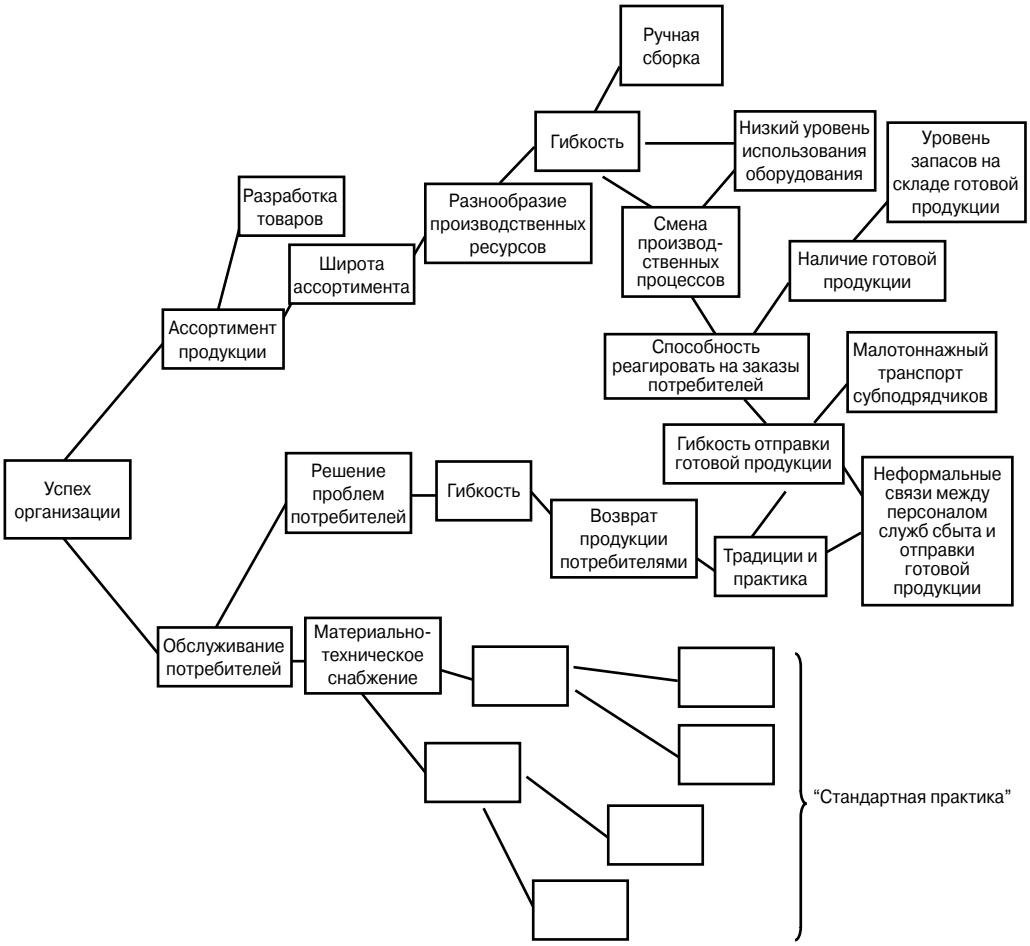


Рис. 3.8. Фрагмент сетевой карты деятельности

стратегические возможности компании. Диагностика выявила компетенцию в отдельных видах деятельности, описанную в примере 3.2 и показанную на рис. 3.8.

Из таких карт можно вынести ряд уроков о том, как получить конкурентное преимущество и какова связь между ним и компетенцией.

- *Согласованность*. Это самое главное, поскольку различные виды деятельности, создающие потребительную стоимость, должны быть согласованы между собой и однонаправлены, а не противоречить один другому.
- *Взаимное усиление*. Разные виды деятельности должны взаимно усиливать друг друга (например, в *Plasco* открытый стиль руководства сделал возможным благотворное для компании нарушение правил).
- *Трудности копирования*. Конкуренту труднее скопировать совокупность разных видов деятельности, чем какой-нибудь один. Такая совокупность формировалась на протяжении многих лет и стала частью корпоративной культуры; она сложна и причинно неопределенна (уроки раздела 3.4.3). Попытайся многонациональный

конкурент *Plasco* конкурировать в гибкости, он обнаружил бы, что ему недостает аналогичного опыта в этой деятельности.

- *Компромиссы*. Даже при возможности копирования конкуренты столкнулись бы с другой проблемой. Например, международный конкурент *Plasco* при этом поставил бы под угрозу свое существующее положение на рынке и отношение к себе со стороны потребителей, нужды которых он удовлетворял своим стандартизованным массовым производством.

Такие карты помогают менеджерам понять, как им сохранить и повысить стратегические возможности. Об этом мы поговорим в разделе 3.7.

3.6.3. Сравнительная проверка

Стратегические возможности организации следует оценить в сравнении, поскольку ей предстоит превзойти конкурентов.[31] Существует несколько способов оценки. В разделе 2.4 мы уже говорили о важности анализа конкурентов, включая сравнение одной организации с другой по их общим стратегическим характеристикам и по отношению к ним потребителей. В этом разделе мы поговорим о ценности *сравнительной проверки*, которая ныне широко распространена для определения относительной позиции организации.

Виды сравнительной проверки

Существует несколько подходов к сравнительной проверке. Некоторые из них используются чаще других.

- *Историческая сравнительная проверка*. Организации обычно сравнивают свою текущую работу с показателями прошлых лет, чтобы выявить все значимые перемены. Однако опасность при использовании только исторической сравнительной проверки заключается в возможной самоуспокоенности, поскольку на самом деле важен рост в сравнении не “с самим собой”, а с конкурентами.
- *Отраслевая или секторная сравнительная проверка*. Собственную работу также оценивают, сравнивая ее с работой других организаций в той же отрасли (секторе) или, в случае бюджетной сферы, с другими поставщиками общественных услуг. Существуют отраслевые нормы, на которые ориентируются все организации. В примере 3.6 эти отраслевые нормы представлены в виде “таблиц лиги” (их часто используют в государственном секторе Великобритании). Некоторые бюджетные организации ориентируются на стратегические группы, а не на все организации в свой сфере. Например, предприятия коммунального обслуживания и полиция подразделяются для сравнительной проверки с помощью таблиц лиги на такие стратегические группы, как “городские” и “сельские”; в школьных таблицах лиги

[31] Сравнительная проверка широко используется как в частном, так и в государственном секторах. Книга S. Codling, *Benchmarking Basics*, Gower, 1998, служит практическим руководством по сравнительной проверке. Также рекомендуем J. Holloway, *Identifying Best Practices in Benchmarking*, Chartered Institute of Management Accountants, 1999. Обзор сравнительной проверки в государственном секторе приведен в статье M. Wisniewski, “Measuring up to the best: a manager’s guide to benchmarking” из сборника G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Financial Times/Prentice Hall, 2001, Chapter 5.

выделяют общеобразовательные и специализированные школы; и т.д. Однако отраслевой подход также не безупречен. Хотя кажется логичным сравнивать подобное с подобным, существует серьезная опасность того, что отрасль в целом (будь то в бюджетной сфере или в частном секторе) работает плохо и проигрывает в конкурентоспособности другим отраслям, которые удовлетворяют нужды потребителей иными способами. Поэтому сравнительная проверка должна выходить за пределы отдельной отрасли или сектора. Другая опасность отраслевого сравнения заключается в размывании самих границ из-за деятельности конкурентов с последующим слиянием отраслей. Например, супермаркеты все чаще оказывают розничные банковские услуги (т.е. работают с населением), и сравнительная проверка этих организаций должна отражать такие перемены; другими словами, теперь к супермаркетам применимы те же критерии, что и к традиционным розничным банкам.

- *Сравнение с лучшими.* Недостатки сравнения с отраслевыми нормами подтолкнули организации к поиску более широкого сравнения. Они начали искать лучших, независимо от их отраслевой принадлежности. Потенциал перемен повышается, когда устанавливаются межотраслевые или межсекторные партнерства. Сравнение с лучшими — это сравнение с лучше всех работающими организациями, независимо от их отраслевой принадлежности. Причем подлинная эффективность этого подхода заключается не только в сравнении за пределами своей отрасли/сектора. Важно также разубедить менеджеров в том, что их организация всегда будет развиваться постепенно, в результате небольших приращений ресурсов или компетенции, поскольку в XXI веке многие организации сталкиваются совсем с другим. Угрозу для них представляют другие организации, добивающиеся кардинального прогресса по отдельным видам деятельности, которые повышают потребительную стоимость, или по способу объединения видов деятельности. Сравнение послужит для менеджеров “шоком”, после чего они лучше поймут, как повысить компетенцию своей организации и усовершенствовать ее работу. Например, авиакомпания *British Airways*, изучив систему пит-стопов на автогонках “Формула-1”, улучшила техническое обслуживание воздушных судов, усовершенствовала процесс дозаправки топливом и сократила время межполетной подготовки.[32] Полицейское управление, чтобы усовершенствовать свою систему реагирования на экстренные телефонные звонки, изучило работу центров телефонной поддержки потребителей в банковском и ИТ-секторах.

В частности, для организаций в сфере обслуживания критическим будет следующее обстоятельство: улучшение показателей работы в одном секторе — особенно скорости и надежности обслуживания — создает новый *общий уровень* ожиданий потребителей относительно этих двух показателей, т.е. теперь потребители ожидают таких же скорости и надежности обслуживания от всех компаний и бюджетных организаций. Сравнительная проверка в данном случае “ломает рамки” внутри организаций, которые начинают стремиться к новым стандартам работы. Это явление стоит рассматривать скорее в положительном, чем в угрожающем, свете. Так, если некая организация пока не выступает прямым конкурентом действующих поставщиков

[32] См. A. Murdoch, “Lateral benchmarking, or what Formula One taught an airline”, *Management Today*, November (1997), pp. 64–67.

услуг, но отличается особой компетенцией в определенных видах деятельности или бизнес-процессах, то она с помощью сравнительной проверки способна обнаружить возможность переиграть лидера рынка. Это пример того, как с помощью ключевой компетенции использовать рыночные шансы на разных рынках или аренах.

ПРИМЕР 3.6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Сравнительная проверка британских больниц

Для оценки стандартов работы их обычно сравнивают с "отраслевыми нормами".

В 2004 году лейбористское правительство Великобритании проводило политику создания "фондовых больниц". Предполагалось, что их будет финансировать Государственная служба здравоохранения, но при этом они получат бо́льшую свободу в принятии решений и выборе стратегии. Это была спорная политика, которая не нашла поддержки даже среди сторонников лейбористской партии.

Правительство предложило: больница получит статус "фондовой", только если Комиссия по развитию здравоохранения, в обязанности которой входит проверка всех основных британских больниц, присвоит ей рейтинг "три звезды". Для этого Комиссия оценивает по ряду критериев клинические возможности и предоставляемые медицинские услуги больницы.

- Время ожидания. Сколько пациентов ожидают: (а) приема в отделение экстренной медицинской помощи более 12 часов; (б) приема в больницу на лечение; (в) приема на онкологическое лечение; (г) амбулаторного лечения.
- Количество пациентов, которым не сделали операцию в течение 28 дней после ее отмены по техническим причинам.
- Выполнение финансовых планов.
- Чистота в помещениях больницы.
- Общее время ожидания начала лечения в отделении экстренной медицинской помощи.

В дополнение к этим критериям Комиссия по развитию здравоохранения учитывает и другие факторы, возникающие во время проверки больницы.

В июле 2003 года были опубликованы "таблицы лиги", содержащие необходимые критерии оценки. Вскоре *Guardian* сообщила: "Четыре из тех 29 больниц Государственной службы здравоохранения, которым правительство хотело бы присвоить статус «фондовая», вчера вечером сошли с дистанции, поскольку, по мнению инспекторов Комиссии по развитию здравоохранения, эти больницы уже не соответствуют высшему уровню «три звезды». В то же время правительство осталось довольным тем, что количество больниц с выросшим рейтингом (50) превышает количество тех, у которых он упал (35). 81 больница осталась на прежнем уровне".

Однако эту систему подвергли острой критике. Та же *Guardian* указала, что показатели больниц ежегодно меняются. Если в текущем году некоторая больница соответствует всем требованиям, то в следующем этого может и не быть. Значит, правительственная идея "фондовых больниц" вызывает сомнения.

Как заявил Джеймс Джонсон, президент Британской медицинской ассоциации, "…с помощью «звездной» рейтинговой системы вряд ли удастся оценить что-нибудь еще, кроме умения данной больницы соответствовать политическим целям правительства. Клинические возможности больницы при этом получают неверную оценку, поскольку эксперты не учитывают ряд факторов, таких, например, как социальные лишения. Такой подход крайне несправедлив по отношению к персоналу подобных низкорейтинговых медицинских учреждений; доверие к ним со стороны общественности подрывается". Так, Трест больниц Ньюкасла получил низкую оцен-

ку по критерию “время ожидания”. Но директор организации указал, что ее нельзя наказывать за это, поскольку руководство Треста не имеет права ограничивать количество пациентов, обратившихся за медицинской помощью.

Приведем еще два противоположных мнения. Джон Рейд, министр здравоохранения в лейбористском правительстве, сказал: “Рейтинговая система введена вовсе не для того, чтобы осудить или пристыдить те больничные тресты, которые не дотягивают до необходимого уровня по отдельным критериям. Напротив, мы стремимся помочь им преодолеть местные трудности, чтобы в будущем они предлагали населению более качественные медицинские услуги”. Но, по словам члена Консервативной партии Лайема Фокса, ответственного за развитие здравоохранения, “...«звездная» рейтинговая система нелепа. Ее необходимо упразднить, потому что рейтинги не отражают качество медицинского обслуживания”.

Источник. Рейтинги британской Государственной службы здравоохранения; газета *Guardian*, 16 July 2003.

Вопросы

1. На месте директора больницы (скажем, в городе Ньюкасле) чему бы вы отдали приоритет, чтобы получить хорошие оценки при сравнительной проверке?
2. Какие выводы вы сделали о достоинствах и недостатках сравнительной проверки данного вида? Приведите в пользу вашего мнения другие примеры.
3. Какими могут быть основания проверки больниц путем “сравнения с лучшими”?

Ценность сравнительной проверки

Она заключается не в детальной “механике” сравнений, а в том влиянии, которое данный метод оказывает на поведение организаций. Сравнительная проверка придает организации импульс к совершенствованию и переменам. Однако этот метод сопряжен с рядом опасностей.

- Одна из основных претензий к этому процессу звучит так: *“вы получаете то, что измеряете”*; но ведь вы необязательно хотели получить именно это. Механика процесса скроет его цель и даже приведет к переменам в поведении организации, которых последняя не хотела и которые, безусловно, вредят ее функциональности. Например, в университетском секторе Великобритании существовал рейтинг учебных заведений по таким показателям, как результативность научных исследований, качество преподавания, успехи выпускников как в трудоустройстве, так и с точки зрения размера их начальной заработной платы. Это вынуждало преподавателей ориентировать свои научные публикации на специальные научные журналы определенного типа; такие публикации не всегда имели прямое отношение к повышению качества университетского образования. Суть вопроса такова: если базис сравнительной проверки выбран ошибочно, организация рискует переориентироваться на ошибочную стратегию — ошибочную в том смысле, что она не ведет к действительно лучшей работе организации.
- Поскольку организации сравниваются по входным элементам (ресурсам), выходным элементам или результатам, важно помнить: процесс *не выявит причин*

хорошей или плохой работы организации, так как прямое сравнение по компетенции не выполняется. Например, сравнительная проверка покажет, что одна организация превосходит другую по качеству обслуживания потребителей, однако причины этого превосходства не будут названы. Правда, если сравнительная проверка организована правильно, ее результаты подтолкнут менеджеров к поиску причин, что позволит понять, как можно повысить компетенцию их фирмы. Менеджеры наблюдают за передовыми организациями, чтобы выявить, как они работают и добиваются высоких результатов, и оценить, доступны ли их действия для копирования.

3.6.4. Оценка сильных и слабых сторон организации

Рассмотренные в предыдущих разделах вопросы позволяют понять, в чем заключаются стратегические возможности организации.[33] Основные стратегические знания, полученные нами после изучения бизнес-среды (глава 2) и данной главы, можно суммировать в форме анализа сильных и слабых сторон организации, рыночных шансов и угроз (общеупотребительная английская аббревиатура — SWOT-анализ). **SWOT-анализ** охватывает ключевые показатели бизнес-среды и стратегических возможностей организации, которые вероятнее всего могут повлиять на разработку стратегии. Его также используют как базис для подготовки стратегических вариантов (раздел 7.2.5) и оценки будущих направлений деятельности (раздел 7.4).

SWOT-анализ охватывает ключевые показатели бизнес-среды и стратегических возможностей организации, которые вероятнее всего могут повлиять на разработку стратегии

Цель SWOT-анализа — определить, в какой степени текущие сильные и слабые стороны организации соответствуют происходящим в бизнес-среде переменам и насколько они позволяют организации реагировать на эти перемены. Однако в контексте данной главы при оценке стратегических возможностей организации следует помнить, что они — величина не абсолютная, а относительная (в сравнении с конкурентами). SWOT-анализ на самом деле используется только как сравнительный анализ, т.е. оцениваются сильные и слабые стороны организации, ее рыночные шансы и угрозы относительно таких же показателей конкурирующих организаций. В примере 3.7 рассмотрена фармацевтическая фирма *Pharmcare*. Предполагается, что предварительно путем анализа, рассмотренного в главе 2, мы выявили ключевые внешние влияния, а с помощью аналитических инструментов, изложенных в данной главе, определили основные слабые и сильные стороны *Pharmcare*. Система баллов (от +3 до –3) позволяет менеджерам оценить соотношение между, с одной стороны, внешними влияниями и, с другой стороны, сильными и слабыми факторами фирмы.

[33] SWOT как метод оценки используется уже много лет. См., например, S. Tilles, “Making strategy explicit” в книге I. Ansoff (ed.), *Business Strategy*, Penguin, 1968, а также главу T. Jacobs, J. Shepherd, G. Johnson о SWOT-анализе в книге V. Ambrosini (ed.), *Exploring Techniques of Strategy Analysis and Evaluation*, Prentice Hall, 1998.

Положительная оценка (+) означает, что данный сильный фактор компании позволяет ей использовать рассматриваемую перемену во внешней среде к своей выгоде или справиться с проблемой, возникшей в связи с этой переменой; в случае же слабого фактора организации положительная оценка означает компенсацию этой слабости внешней переменой. Отрицательная оценка (–) при рассмотрении сильного фактора организации означает уменьшение этого фактора внешней переменой, а при рассмотрении слабости — то, что данная слабость не позволит организации преодолеть проблемы, вызванные внешней переменой.

ПРИМЕР 3.7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

SWOT-анализ фирмы *Pharmcare*

С помощью SWOT-анализа изучают связь между внешними влияниями и стратегическими возможностями организации сравнительно с ее конкурентами.

Таблица 3.3. SWOT-анализ для фирмы *Pharmcare*

Характеристика фирмы	*Внешние изменения (рыночные шансы и угрозы)*				+	–
	Ограниченный государственный бюджет здравоохранения	*Сложные и изменчивые структуры закупок фармацевтической продукции*	*Рост интеграции в здравоохранении*	*Информированные пациенты*		
Сильные стороны фирмы						
Гибкая служба сбыта	+3	+5	+2	+2	12	0
Высокоинновационная НИОКР	0	0	+3	+3	6	0
Сильная торговая марка	+2	+1	0	–1	3	1
Отдел санитарного просвещения	+4	+3	+4	+5	16	0
Слабые стороны фирмы						
Ограниченная компетенция в биотехнологии и генетике	0	0	–4	–3	0	7
Сроки выпуска новой продукции растянуты	0	–2	–2	–2	0	6
Слабая компетенция в информационно-коммуникационных технологиях	–2	–2	–5	–5	0	14
Чрезмерно полагается на свой ведущий товар	–1	–1	–3	–1	0	6
Оценки внешнего влияния	+9	+9	+9	+10	—	—
	–3	–5	–14	–12		

Таблица 3.4. SWOT-анализ для фирм-конкурентов

	Внешние изменения (рыночные шансы и угрозы)				
Характеристика фирмы	***Ограниченный государственный бюджет здравоохранения***	***Сложные и изменчивые структуры закупок фармацевтической продукции***	***Рост интеграции в здравоохранении***	***Информированные пациенты***	***Суммарное влияние***
Pharmcare	+6	+4	–5	–2	+3
Крупный игрок глобального фармацевтического рынка, по поводу чрезмерной самонадеянности которого начинают беспокоиться инвесторы	Гибкая служба сбыта в комбинации с новым отделом санитарного просвещения создает синергетический эффект в данной области	Гибкая служба сбыта в комбинации с новым отделом санитарного просвещения создает синергетический эффект в данной области	Слабость в информационно-коммуникационных технологиях, ограниченная компетенция в новых технологиях (биотехнологии и генетика) и чрезмерная уверенность в одном своем товаре перевешивают сильные стороны	Отдел санитарного просвещения ослаблен из-за того, что пациенты выступают против чрезмерной рыночной власти фирм — владельцев патентованных лекарств, и, опять-таки, недостаточная компетенция в информационно-коммуникационных технологиях	Оценка могла бы быть более высокой, учитывая сильную стартовую позицию (за исключением недостаточно быстрой реакции на перемены)
Компания *W*	–5	–5	0	–4	–14
Крупная фармацевтическая компания, теряющая позиции на новых территориях конкуренции	Привержена устаревшим способам стимулирующих продаж вместо того, чтобы содействовать врачам в контроле над расходами на лекарства	Традиционная служба сбыта, не использующая маркетинг, из-за чего не учитываются национальные различия	Альянсы с производителями оборудования, однако в этих альянсах мало внимания уделяется двойному использованию лекарств и новым хирургическим методам	Компании еще предстоит занять свое место в Интернете и научиться рассматривать пациентов как потребителя, хотя и не непосредственного	Требуется модернизация, чтобы с помощью новых бизнес-моделей сохранить свою рыночную власть в отрасли
Компания *X*	+4	–3	+1	+1	+3
Новичок в производстве специальных биотехнологических вакцин	Специализация на немассовых вакцинах, которые крупные компании считают низкорентабельной продукцией, дает компании *X* преимущество	Использование немассовых вакцин населением — дело добровольное, поэтому новички в этой сфере не имеют достаточно емкого рынка и им трудно создать альянсы с крупными фармацевтическими компаниями. Правда, в настоящее время правительство, которое заинтересовано в вакцинации населения, поддерживает производителей специальных вакцин, однако сохранится ли эта поддержка в будущем?	В настоящее время уровень интеграции в данной сфере низкий, но может повыситься в будущем	Профилактика болезней становится все популярнее среди населения, однако одновременно существуют опасения по поводу вакцин. На страхи населения по поводу новых болезней быстро реагируют биотехнологические фирмы, выпуская новые вакцины	При благоприятных внешних условиях производство немассовых вакцин может оказаться очень прибыльным

Окончаниетабл. 3.4

	Внешние изменения (рыночные шансы и угрозы)				
Характеристика фирмы	***Ограниченный государственный бюджет здравоохранения***	***Сложные и изменчивые структуры закупок фармацевтической продукции***	***Рост интеграции в здравоохранении***	***Информированные пациенты***	***Суммарное влияние***
Компания *Y*	+4	–2	+3	+1	+6
Новый глобальный игрок на рынке новых лекарств и биотехнологических дженериков	Биотехнологические дженерики — привлекательный рынок, поскольку, даже несмотря на более низкую цену дженериков по сравнению с патентованными вариантами, рынок все еще не насыщен. Однако удастся ли компании *Y* преодолеть законодательные ограничения и начать выпуск лекарств раньше *Pharmcare*?	Ей еще надлежит создать глобальную систему сбыта, но правильные шаги в этом направлении она уже сделала, организовав сбыт в США	Очень новаторски использует Интернет, показывая, как ее продукцию применяют в здравоохранении	Новаторски использует Интернет, но пока только на местных рынках	В будущем может стать сильным игроком, если познания в генетике приведут к появлению новых лекарств

Источник. Подготовила Джилл Шепард, Университет Саймона Фрейзера, Ванкувер, Канада.

Вопросы

1. Являются ли факторы, получившие наивысшую оценку (положительную или отрицательную) в табл. 3.3, главными сильными и слабыми сторонами компании?
2. Насколько легко руководству определить сильные и слабые стороны конкурентов?
3. Назовите преимущества и опасности SWOT-анализа (кроме указанных в тексте), подобного использованному в примере 3.7.

Акции *Pharmcare* падали в цене, поскольку инвесторы опасались за позицию (прежде сильную) этой компании на рынке. Возможно, задавались вопросом инвесторы, руководство *Pharmcare* слишком самоуспокоилось или даже стало самонадеянным? Фармацевтический рынок менялся под влиянием таких факторов: новые способы ведения бизнеса, часто обусловленные новыми технологиями или попытками обеспечить как можно большее количество людей более дешевыми лекарствами; политики, вечно пытающиеся совладать с растущими расходами на здравоохранение; все более информированные пациенты. Но поспевала ли компания за этими переменами? Стратегический обзор рыночной позиции *Pharmcare* (см. табл. 3.3) подтвердил, что ее сильными сторонами действительно выступают гибкая служба сбыта, известная торговая марка и новый отдел санитарного просвещения, но также обнаружил главную слабость этой компании, а именно — низкую компетенцию в информационно-

коммуникационных технологиях. Когда проанализировали влияние внешних сил на конкурентов (см. табл. 3.4), выяснили: 1) *Pharmcare* действительно превосходит своего традиционного конкурента (компанию *W*); 2) однако существует опасность, что *Pharmcare* пострадает при изменении общей структуры отрасли; 3) структура отрасли может измениться в результате деятельности фирм, заполняющих рыночные ниши (таких, как компания *X*), и фирм, подобных самой *Pharmcare*, однако превосходящих ее благодаря наличию у них новой компетенции, в том числе информационно-коммуникационных технологий (пример таких фирм — компания *Y*).

В целом, SWOT-анализ должен обратить внимание менеджеров на будущие стратегические варианты и возможности организации следовать этим стратегиям. Однако SWOT-анализ сопряжен с рядом опасностей. Назовем основные.

- Выполнив его, менеджер получит очень *длинный список* сильных и слабых сторон организации, ее рыночных шансов и угроз. Но особой пользы от такого длинного списка нет, поскольку нужно знать, *что* действительно важно, а *что* — менее важно.
- Также существует опасность *чрезмерного обобщения*. Вспомним уроки из разделов 3.6.1 и 3.6.2. Слишком общее описание стратегических возможностей не проливает свет на источник этих возможностей. Следовательно, SWOT-анализ не заменяет более строгий и глубокий анализ.

3.7. Управление стратегическими возможностями

Предыдущий раздел посвящен диагностике стратегических возможностей. Тема данного — другие, кроме диагностики, возможные действия менеджеров, а именно управление стратегическими возможностями их организации и желательно развитие этих возможностей. Управлять и развивать необходимо потому, что либо организация не соответствует пороговым требованиям, либо менеджеры выявили шанс добиться конкурентного преимущества. Рассмотрим четыре аспекта проблемы: (а) ограничения управления стратегическими возможностями; (б) широкое использование существующих и добавление новых возможностей; (в) управление персоналом для повышения возможностей; (г) создание динамических возможностей.

3.7.1. Ограничения управления стратегическими возможностями

Один из уроков анализа стратегических возможностей заключается в том, что достаточно часто самые ценные возможности организации очень трудно обнаружить. Это ставит перед менеджерами ряд сложных вопросов. Как вообще можно управлять тем, относительно чего не всегда существует полная ясность? Например, в случае фирмы *Plasco* значительная часть ее стратегических возможностей крылась в деятельности за пределами прямого контроля со стороны высшего руководства. Так следовало ли руководству пытаться взять эту деятельность под свой прямой контроль? Вероник Амбросини исследовала данную проблему с точки зрения источников

причинной неопределенности (см. раздел 3.4.2).[34] По ее утверждению, важно понять, *что* менеджерам по силам, а *что* — нет, в зависимости от того, насколько они осознают и ценят основания стратегических возможностей с точки зрения причинной неопределенности. Рассмотрим некоторые обстоятельства.

- *Компетенцию ценят, но не понимают.* Менеджеры знают, что в их организации есть деятельность и процессы, положительно на нее влияющие, и они ценят эти деятельность и процессы. Но при этом менеджеры не понимают, почему возникает такое положительное влияние. Например, создание потребительной стоимости зависит от высокоспециализированных местных навыков или от сложных связей в глубине организации. Урок звучит так: менеджеры должны отслеживать создаваемые для потребителей преимущества, но при этом действовать осторожно, чтобы не нарушить основания стратегических возможностей.
- *Компетенцию не ценят.* В этом случае менеджеры знают об определенных деятельности и процессах, однако не признают и не ценят их положительное влияние на организацию. Реальная опасность в том, что менеджеры изберут ошибочное направление деятельности, например исключат те участки работы, на которых как раз и создается фактическое или потенциальное конкурентное преимущество. Это часто происходит в организациях, высшее руководство которых заботится о сокращении расходов, но недостаточно ясно понимает, как именно создается стоимость. Очевидно, прежде чем принимать кардинальные решения, неплохо бы лучше разобраться в том, какие стратегические возможности организации создают стоимость.
- *Компетенцию признают, ценят и понимают.* К такой ситуации пришло бы руководство *Plasco* после предпринятого компанией анализа. Теперь менеджеры начинают относиться к важной компетенции по-другому: ее берегут и развивают, например меняют всю корпоративную политику так, чтобы она поддерживала и усиливала эту компетенцию. Возможными рисками даже в этой идеальной ситуации будут попытки высшего руководства сохранить важную компетенцию путем чрезмерной ее формализации или заорганизованности до уровня “высеченной в камне”.

3.7.2. Шире использовать существующие и добавлять новые возможности

Возможны ситуации, когда компания принимает решения и предпринимает действия, имеющие отношение к развитию стратегических возможностей изнутри и извне организации. Приведем примеры.

- *Распространять лучшую практику.* Допустим, руководство обнаружило стратегические возможности на одном из участков деятельности компании; например, это высококачественное обслуживание потребителей в какой-нибудь географической бизнес-единице многонациональной компании, которым не могут похвастать другие бизнес-единицы. Далее руководство попытается распространить эту лучшую практику на все остальные бизнес-единицы. Хотя такой план кажется

[34] V. Ambrosini, *Tacit and Ambiguous Resources as Sources of Competitive Advantage*, Palgrave Macmillan, 2003.

очевидным и простым, исследования показывают, что это обманчивая простота.[35] Возможности одной части организации не так легко перенести на другие из-за различий в стиле руководства (см. главу 10).

- *Добавлять новые и изменять существующие виды деятельности.* Можно ли добавлять новые или изменять существующие виды деятельности, чтобы компания соответствовала критическим факторам успеха? Например, могла ли компания *Plasco* научиться еще быстрее реагировать на нужды потребителей?
- *Шире использовать компетенцию.* Менеджеры также могут увидеть шанс в том, чтобы создавать новые товары или услуги на основе существующей компетенции. Например, некоторая химическая компания, составив карту деятельности, чтобы выявить основы своего конкурентного преимущества, с удивлением обнаружила следующее: оказывается, важна не столько ее компетенция в химии, сколько умение качественно обслуживать потребителей и удовлетворять их разнообразные и особые нужды. Менеджеры начали понимать, что следует за счет этой компетенции развернуть сервисный бизнес в масштабах всей отрасли и не стоит стремиться преуспеть за счет собственно химического производства. Кстати, именно так диверсифицируют деятельность, о чем мы расскажем в разделе 6.2.1.[36]
- *Использовать очевидные "слабости".* Как показали исследования Дэнни Миллера[37], фирмы, оказавшиеся в ситуации, когда они не в силах подняться до уровня стратегических возможностей конкурентов, могут добиться конкурентного преимущества за счет того, что исторически считалось их бесполезными ресурсами или деятельностью; это, например, непродуктивные команды, бизнес-единицы с низкими показателями или сложные отношения с клиентами. Нужно распознать потенциальные преимущества в этих депрессивных сферах и возможность с их помощью использовать потенциальные рыночные шансы, а затем развить их, экспериментируя в рамках существующей культуры и, возможно, за рамками основных организационных структур.
- *Прекращать определенную деятельность.*[38] Можно ли определенную текущую деятельность организации, которая не играет существенной роли в создании потребительной стоимости, вообще упразднить или поручить выполнять сторонним организациям (т.е. прибегнуть к аутсорсингу), или сделать менее затратной? У этих вариантов немало преимуществ. Компания снизит свои общие затраты, возможно, цену для потребителей и время, которое служащие тратят на деятельность, не создающую потребительную стоимость.

---

[35] См. C.A. Maritan, T.H. Brush, "Heterogeneity and transferring practices: implementing flow practices in multiple plants", *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10 (2003), pp. 945–960.

[36] В статье G. Hamel, C.K. Prahalad, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3 (1990), pp. 79–91, авторы пишут о том, что компетенцию следует шире использовать как основу для связанной диверсификации.

[37] D. Miller, "An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability", *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10 (2003), pp. 961–977.

[38] Факты в пользу этого положения приведены в статье D. Miller, "An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability", *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10 (2003), pp. 961–977.

- *Компромиссы*. Приходится ли организации принимать компромиссные решения? Например, возможно ли для пользы потребителей изменить структуру компании таким образом, чтобы избежать дублирования или несогласованности некоторых видов деятельности? Еще одна ситуация: потребители из разных рыночных сегментов имеют разные требования, а компания стремится удовлетворить эти требования в рамках одной бизнес-единицы. Не следует ли в таком случае создать разные бизнес-единицы, ведущие разную деятельность, соответствующую нуждам разных потребителей?
- *Внешнее развитие возможностей*. Повысить стратегические возможности компании можно, если взглянуть за ее пределы. Например, менеджеры пытаются повысить возможности, создавая внешние связи с другими организациями или поглощая эти организации. Одна из основных причин того, что фирмы объединяются или создают совместные предприятия (см. раздел 7.3.3), заключается в стремлении узнать новые способы работы. Так, по словам сэра Джорджа Мэтьюсона из *Royal Bank of Scotland*[39], его организация, учитывая ее исходное положение как "относительно мелкого банка на окраине Европы", не достигла бы больших успехов в Старом Свете и не приобрела бы *NatWest*, если бы прежде не объединилась с *Banco Santander*. Это было важное решение, благодаря которому менеджеры банка почувствовали себя в европейском контексте. Поглощения также служат способом приобретения новых навыков и компетенции (раздел 7.3.2).

3.7.3. Управление персоналом для повышения возможностей

Один из уроков данной главы звучит так: стратегические возможности организации часто заключаются в ежедневной деятельности ее служащих. Поэтому важно объяснить персоналу его значимость.

- Возможно *целевое обучение*. Часто компании разрабатывают слишком общие программы обучения и профессионального развития. Однако для стратегических целей лучше сосредоточиться на той компетенции, которая обеспечит конкурентное преимущество. Например, некоторая техническая компания, признавая несомненные способности своего персонала в производстве технической продукции, признает и то, что конкуренты в этом аспекте столь же успешны, однако рынку на сегодняшний день требуются новые методы обслуживания потребителей. Поэтому наша компания изменила свои программы обучения и профессионального развития, переориентировав их на удовлетворение современных потребностей.
- *Кадровая политика* для развития особой компетенции. Например, в 1990-х годах аудиторская фирма *KPMG*, понимая, что ее сотрудникам в дополнение к специальным знаниям нужны более развитые общие деловые и управленческие навыки, подкорректировала свою кадровую политику и начала принимать на работу кандидатов, изначально имеющих склонность к руководящей работе и бизнесу.

[39] Из речи сэра Джорджа Мэтьюсона в Британской академии управления (Эдинбург, 2000 год). Эти слова также приведены в примере о *Royal Bank of Scotland Group* в шестом издании книги *Exploring Corporate Strategy* (2002).

Нефтеперерабатывающая компания, стремившаяся достичь конкурентного преимущества за счет тесных связей с потребителями промышленных нефтепродуктов в определенных частях мира, откомандировала туда ряд своих менеджеров, умеющих работать с клиентами.

- В более общем смысле важно *повышать понимание людьми* стратегической значимости их деятельности. Как часто в организациях можно услышать от служащих жалобы вроде “Никто не ценит мою работу”! Один из уроков данной главы таков: ежедневная деятельность людей необязательно называется “стратегической”, но вполне может быть таковой. Если помочь людям увидеть, что они тоже делают свой вклад в стратегическое развитие компании, то они будут с большей мотивацией заботиться об успехе своей организации на конкурентном рынке.

3.7.4. Создание динамических возможностей

Успешными, особенно в быстро меняющихся условиях, будут фирмы, обладающие динамическими возможностями для непрерывной корректировки необходимой компетенции (см. раздел 3.4.4). По сути, их компетенцией становится собственно способность постоянно учиться и развиваться. В этом контексте особое значение приобретают характеристики так называемой *“обучающейся организации*”. Перечислим их.

- Такая организация признает, насколько важна *интуиция* ее служащих.
- Организация принимает и с готовностью рассматривает разные, даже *конфликтующие идеи и взгляды*.
- *Экспериментирование* здесь считается нормой; оно стало частью учебного процесса.

Менеджерам стоит подумать над тем, как защитить такое поведение и как ему способствовать. Например, возможна ситуация, когда в иерархии организации люди, обладающие наибольшими способностями, необходимыми для ее инновационного развития, имеют наименьшую власть и занимают нижние ступени властной вертикали. Таким людям требуется защита со стороны служащих, облеченных большей властью.

Менеджерам также стоит подумать, какая *дополнительная деятельность* поддержит обучение организации, как следует организовать компанию, чтобы облегчить процесс обучения (см. главу 8), и каким стратегиям ей следовать, чтобы повысить динамические возможности. Например, неплохо бы создать внутреннюю опытную бизнес-единицу (или проект), чтобы в ней нашли применение своим силам и идеям более адаптивные и новаторские служащие организации.

Сейчас уместно вспомнить уроки *управления корпоративными знаниями*. Выше (см. раздел 3.5) уже говорилось, что формальные системы охватывают только формализованные знания организации, которые составляют только часть стратегических возможностей, особенно в динамических условиях. Исследователи, занимавшиеся темой корпоративных знаний, указывают на то, как важно создать культуру и структуры, которые будут способствовать приобретению знаний и обмену ими. Более того, все исследователи подчеркивают такую закономерность: чем больше внимания уделяется созданию формальных систем, тем сильнее это ограничивает динамические возможности организации.

Развивая эту мысль, Нонака и Такеучи утверждают[40], что подлинно инновационными будут лишь компании, способные изменять и повышать знания своего персонала для создания *"спирали взаимодействия"* между скрытыми и открытыми знаниями. Такое взаимодействие включает четыре процесса (табл. 3.5).

- *Социализация* — это процесс обмена опытом между отдельными людьми, позволяющий им получать скрытые знания от коллег без формальной системы и даже без разговоров. Хорошим примером служит система ученичества в ремесленных отраслях.
- *Экстернализацией* называется процесс перевода скрытых знаний в открытые концепции. Выполнить это иногда очень сложно. Может потребоваться комбинация различных методов, таких как построение моделей, метафоры, аналогии.
- *Комбинирование* — процесс систематизации концепций в "систему знаний", например объединение разрозненных массивов открытых знаний. Отдельные люди добиваются этого формальными методами, например, используя совещания, документацию, компьютерные сети.
- *Интернализация* — процесс перевода открытых знаний в закрытые. Он тесно связан с концепцией "обучения в рабочем порядке".

Таблица 3.5. Процессы создания знаний

Направление	*К скрытым знаниям*	*К открытым знаниям*
От скрытых знаний	Социализация (обмен знаниями между служащими благодаря совместной работе и товарищеским отношениям)	Экстернализация (концептуальные знания)
От открытых знаний	Интернализация (операционные знания)	Комбинирование (систематические знания)

Источник. I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Inc., © 1995. Перепечатано с разрешения Oxford University Press.

Менеджерам также следует обращать внимание на то, не сопряжены ли с какими-нибудь внутренними *опасностями существующие основы конкурентного успеха*. Например, определенная деятельность, которая обеспечивает организации конкурентный успех, чрезмерно укореняется в образе действий этой организации, и потому данную деятельность уже трудно изменить: она становится *ключевым ограничителем*.[41]

В примере 3.8 приведен обзор основных дебатов между авторами, пишущими о стратегических возможностях.

[40] I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.

[41] О "ключевых ограничителях" подробно говорится в статье D. Leonard-Barton, "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 13 (Summer 1992), pp. 111–125.

ПРИМЕР 3.8. ОСНОВНЫЕ ДЕБАТЫ

Полезен ли для менеджеров ресурсный взгляд на конкурентное преимущество

Мнение о том, что управление стратегическими возможностями имеет ключевое значение для достижения конкурентного преимущества, ставится под сомнение.

С начала 1990-х годов большое влияние приобрел ресурсный взгляд на стратегию. Тему активно исследуют ученые, и полученные ими результаты широко представлены в данной книге, а менеджеры все увереннее говорят о важности ключевой компетенции для получения конкурентного преимущества. Однако двое американских исследователей, Ричард Прим и Джон Батлер, подняли вопрос о действительной ценности ресурсного взгляда.[42]

Критика

В этом контексте особенно важна глава 2 статьи Прима и Батлера.

- *Опасность тавтологии.* В поддержку ресурсного взгляда приводится такое объяснение: ресурсные характеристики (или ресурсный потенциал), ведущие к конкурентному преимуществу, ценны и уникальны. Но конкурентное преимущество тоже описывается как ценное и редкое. Это уже похоже на тавтологию (“масло масляное”). Раздаются и такие критические голоса: сказать, что компания преуспевает лучше других, поскольку ее ресурсы лучше или она лучше делает некоторые вещи, — значит озвучить очевидное. Пользу такое утверждение принесет лишь в том случае, если одновременно указать, какие именно стратегические возможности важны и почему.
- *Отсутствие конкретности.* Чаще всего мы не слышим конкретных замечаний о ресурсном взгляде. Это же обвинение можно предъявить и менеджерам, говорящим о стратегических возможностях или компетенции. Такие популярные концепции, как “навыки высшего руководства”, “инновации” и “корпоративная культура”, значат немного, если не указать конкретно, какие деятельность и процессы они включают. Замечание особенно справедливо, как говорят Прим и Батлер, по отношению к сомнительной значимости скрытых знаний для создания конкурентного преимущества: “Даже если скрытые знания описаны достаточно точно, практикам бизнеса весьма сложно эффективно манипулировать тем, что внутренне непознаваемо”. (Об этой проблеме мы говорили в начале раздела 3.6.2.)

В результате, как утверждают Прим и Батлер, от простого совета практикам “приобретать уникальные и ценные ресурсы, чтобы таким образом добиться конкурентного преимущества, и далее, что эти ресурсы должно быть трудно скопировать или заменить” особой практической пользы не будет.

Ответ на критику

Джей Барни[43], один из основных сторонников ресурсного взгляда, отчасти признает справедливость критики. Например, он принимает аргумент о том, что следует лучше понимать, как используются ресурсы или как действуют сотрудники для создания конкурентного преимущества. В то же время он защищает полезность ресурсного взгляда для менеджеров, поскольку последним нужно обнаружить и развить самые важные стратегические возможности фирмы.

---

[42] R. Priem, J.E. Butler, “Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?”, *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 1 (2001), pp. 22–40.

[43] J. Barney, “Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? Yes”, *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 1 (2001), pp. 41–56.

Другие авторы стараются говорить конкретнее. Например, Анна-Мария Нотт[44] изучала франчайзинг как способ понять, какие стратегические возможности доступны для управления и передачи между организациями. Исследователь показала, что организация способна передать компетенцию в форме определенных видов деятельности и процессов получателям франшизы, причем фирмы, не включенные в франчайзинговое соглашение, не скопируют эту компетенцию. Как заключает Анна-Мария Нотт, менеджеры должны уметь выявить эту компетенцию и предусмотреть способы ее передачи, а конкурентное преимущество в данном случае заключается в управленческих навыках менеджеров головной организации по передаче получателям франшизы необходимых знаний. Как можно предположить, на это Прим и Батлер возразили бы, что "управленческие навыки" — это неконкретная категория, не объясняющая, какая деятельность ею подразумевается.

Вопросы

1. Насколько конкретно должны быть определены стратегические возможности, чтобы ими можно было управлять для достижения конкурентного преимущества?
2. Допустим, удалось конкретно определить управленческие навыки менеджеров успешных организаций, выдающих франшизы. Ответьте на два вопроса.
   a) Можно ли теперь развивать эти навыки целенаправленно?
   b) И если можно, то удастся ли их скопировать конкурентам?

Резюме

- Стратегические возможности означают, кроме прочего, соответствие ресурсов и компетенции организации стоящей перед ней цели — выжить и преуспеть. Конкурентного преимущества добиваются организации, способные развить стратегические возможности, которые ценны для потребителей и сложны для копирования конкурентами.
- Стратегические возможности включают материальные и нематериальные ресурсы и компетенцию (т.е. способ использования ресурсов). Организации должны иметь ресурсы и компетенцию хотя бы на пороговом уровне, чтобы просто выжить на конкурентом рынке. Если же организация хочет добиться конкурентного преимущества, ей нужны ресурсы и компетенция, ценные для потребителей и сложные для копирования конкурентами (такую компетенцию называют ключевой).
- Непрерывное повышение эффективности затрат — это важнейший элемент стратегических возможностей, который поддерживает благополучие организации.
- Чтобы конкурентное преимущество было длительным, стратегические возможности должны быть ценными для потребителей, уникальными, устойчивыми (т.е. сложными для копирования) и незаменимыми.
- В динамических условиях маловероятно, чтобы стратегические возможности оставались неизменными. В таких условиях важны динамические возможности, т.е.

[44] A.M. Knott, "The organizational routines factor market paradox", *Strategic Management Journal*, vol. 24, Special Issue (2003), pp. 929–943.

способность организации непрерывно корректировать свои стратегические возможности.

- Чтобы понять, как создается потребительная стоимость и как ее повысить, важен анализ цепочки и сети стоимости.
- Понять, какая деятельность образует стратегические возможности организации, помогает карта деятельности.
- Сравнительная проверка позволяет понять, как преуспевает организация относительно других организаций, и помогает менеджерам пересмотреть свои взгляды на работу их организации.
- SWOT-анализ предназначен для изучения сильных и слабых сторон организации, выпадающих ей рыночных шансов и возникающих угроз.
- Менеджерам стоит подумать над тем, каким образом и до какой степени они способны управлять развитием стратегических возможностей своей организации. Возможны три пути: шире использовать существующие и добавлять новые возможности; управлять персоналом для повышения возможностей; при быстро меняющихся внешних условиях создавать динамические возможности.

Рекомендованная литература

- Ранняя и чаще всего цитируемая статья, посвященная ресурсному взгляду на фирму: Jay Barney, “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17 (1991), pp. 99–120. В статье D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, также кратко, но всесторонне изложена тема ресурсного взгляда и рассмотрена концепция динамических возможностей.
- Следующие статьи способствовали росту интереса к темам ключевой компетенции и конкурентного преимущества: G. Hamel, C.K. Prahalad, “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3 (1990), pp. 79–91, и “Strategy as stretch and leverage”, *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 2 (1993), pp. 75–84.
- Майкл Портер объясняет, почему подготовка карты, по его определению, “систем деятельности” играет важную роль при выборе конкурентной стратегии, в своей статье M. Porter, “What is strategy”, *Harvard Business Review*, Nov–Dec (1996).
- Интересная статья об управлении стратегическими возможностями и, в частности, о том, как преобразовать очевидные слабости фирмы в основу ее конкурентного преимущества: D. Miller, “An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10 (2003), pp. 961–976.

Большая подборка дополнительных материалов, включая новые ситуации для анализа, Web-ссылки на организации, которые упоминались в тексте, определения ключевых концепций и множество других вопросов, находится на Web-сайте `www.booksites.net/ecs` (книга *Exploring Corporate Strategy* (*Корпоративная стратегия*)).

Рабочие задания

Условные обозначения: звездочкой (*) помечены более сложные рабочие задания.

3.1. С помощью табл. 3.1 и 3.2 определите ресурсы и компетенцию известной вам организации.

3.2. Проанализируйте стратегические возможности известной вам организации и определите, удовлетворяют ли некоторые из них таким критериям: (а) ценны для потребителей, (б) уникальны, (в) устойчивы, (г) незаменимы. (См. раздел 3.4.)

3.3. Объясните, как проанализированная в рабочем задании 3.2 организация добивается (или не добивается) конкурентного преимущества. На чем основано это преимущество: на присущих только ей или на связанных стратегических возможностях? (Если при выполнении задания 3.2 вы не составили карту деятельности, сделайте это сейчас.)

3.4. Используя рис. 3.4 и 3.7, составьте для какой-нибудь организации по вашему выбору карту ключевых видов деятельности, создающих потребительную стоимость. Задание следует выполнить как для внутренней деятельности организации, так и для широкой сети стоимости, в которой работает эта организация.

3.5.* Взяв для примера любые отрасль и общественную службу, с помощью карты деятельности объясните, как со временем изменилась ключевая компетенция. Почему произошли эти перемены? Как за этот период изменились относительные сильные факторы разных компаний и общественных служб? Почему?

3.6.* Для имеющегося в вашем распоряжении отчета о сравнительной проверке критически оцените преимущества и риски такого подхода.

3.7. Подготовьте SWOT-анализ для любой организации по вашему выбору, причем относительно конкурентов (см. пример 3.7). Отчетливо поясните по каждому из факторов, почему вы включили его в анализ; в частности, поясните, почему вы включали (или не включали) его в другие анализы, выполненные в главах 2 и 3. К каким выводам вы пришли в результате анализа?

Комбинированные задания

3.8. Какое отношение концепция корпоративных знаний имеет (а) к стратегическим возможностям (см. главу 3), (б) к конкурентной стратегии (см. главу 5) и (в) к культуре и изменениям культуры (см. главы 4 и 11)?

3.9. С какими проблемами столкнется традиционная организация, действующая в реальном физическом мире, если попытается создать стратегические возможности как Интернет-компания, или “дот-ком”? В ответе осветите развитие стратегических возможностей (см. главы 3 и 9) и управление стратегическими переменами.

Ситуация для анализа

Продаем и покупаем на *eBay*

Джилл Шепард, Университет Саймона Фрейзера, Ванкувер, Канада

В 2003 году около 30 млн. человек продали или купили на Web-сайте Интернет-компании eBay *товаров на сумму, намного превысившую 20 млрд. долл. Это весьма внушительная величина: такого годового валового внутреннего продукта не имеет большинство стран мира, за исключением 70 самых развитых. Более 150 тыс. предпринимателей обеспечивают себе полную занятость, продавая на eBay все что угодно, от пищевых добавок и дамских сумочек Kate Spade до автомобилей марки BMW по 30 тыс. фунтов стерлингов и промышленных токарных станков. В частности, автомобилей здесь продается больше, чем продает ведущий американский автодилер* AutoNation. *Вот что сказала о компании* eBay *ее глава Мег Уитмен: "Это совершенно новый вид бизнеса. Мы создаем нечто, не существовавшее ранее".*

Когда потребители начали продавать и покупать через Интернет бытовую электронику, автомобили и промышленное оборудование, Интернет-компания eBay *тут же откликнулась на новые веяния. Сегодня сайт включает 27 тыс. товарных категорий, в том числе восемь категорий, валовые продажи каждой из которых превышают миллиард фунтов стерлингов.*

Бизнес-модель компании *eBay*

Компания *eBay* создает потребительную стоимость тем, что организует буквально всемирный рынок для покупателей и продавцов, имея свой процент с каждой реализованной сделки. В бизнес-модели *eBay* потребители играют роли группы по разработке товара, служб сбыта, маркетинга, стимулирования сбыта и службы безопасности.

Организация, которую возглавляет Мег Уитмен, была создана в 1995 году, когда Пьер Омидьяр открыл во Всемирной сети базовую страницу и назвал ее Auction Web. Просто его девушке нужно было продать свою коллекцию Pez (раздаточных емкостей для одноименных конфет; их выпускают в самых разных формах, и они стали предметом коллекционирования). Правда, Омидьяр взглянул на просьбу подруги шире. Он хотел предложить потребителям удобную возможность торговать ежедневно, не прибегая к услугам крупных корпораций. Он даже хотел, чтобы торговцы сами сформировали свое сообщество и решили, каким должен быть Web-сайт. Уже очень скоро Омидьяру некогда было поспать: днем он отвечал на электронные письма от покупателей и продавцов, а ночью переписывал программное обеспечение сайта, чтобы учесть пожелания клиентов. Как программисту ему приходилось делать все, от ликвидации замеченных ошибок в программах до создания новых товарных категорий. В неделю приходило около 100 тыс. электронных сообщений, содержащих полезные подсказки от пользователей, указания на замеченные системные проблемы и высказывания в поддержку каких-либо изменений. Директор по текущим операциям Брайан Светт говорил: "Секрет в том, чтобы вовремя реагировать на пожелания по-

купателей и продавцов. Нам приходится постоянно меняться, прямо во время работы. Мы руководствуемся таким принципом: когда потребители что-нибудь говорят, даже тихо, мы должны чутко прислушиваться". Сегодняшняя технология позволяет отслеживать каждый шаг каждого потенциального потребителя. Компания получает массу ценной информации.

Структурно бизнес-модель реализована через 5 тыс. служащих. Приблизительно половина из них непосредственно работает с потребителями, а одна пятая часть занята техническими вопросами. Ключевую роль в компании *eBay* играет так называемый "менеджер категории" (имеется в виду менеджер товарной категории). Эту должность Мег Уитмен "списала" с гиганта потребительского рынка компании *Procter & Gamble*, в которой она прежде работала. Менеджеры отвечают за 23 основные категории, а также за 35 тыс. подкатегорий — от коллекционных предметов до спортивного снаряжения, ювелирных изделий, наручных часов и даже реактивных самолетов.

Обычным организациям приходится тратить большие деньги для того, чтобы изучить своих потребителей и убедить их присылать свои замечания и пожелания. А компании *eBay* обратная связь с потребителями часто обходится бесплатно, причем пользователи сайта присылают свои соображения по собственной инициативе. Хотя, надо признать, в самых эффективных способах сбора информации от потребителей Интернет не используется, и способы эти не бесплатны. *eBay* каждые несколько месяцев организует так называемые группы "Голос потребителей", для чего со всей страны в Сан-Хосе (штат Калифорния), где расположен головной офис компании, слетаются приблизительно 10 продавцов и покупателей, чтобы детально обсудить деятельность и проблемы компании. По поводу даже самых незначительных новых характеристик сайта или изменений политики проводятся телеконференции. Чтобы научить людей получать от сайта максимальную отдачу, организуются семинары и учебные занятия. Замечено, что после одного такого занятия участники удваивают свою активность в продажах.

Управляют компанией как изнутри, так и извне. В системе *eBay* предусмотрен автоматический контроль в форме рейтинга, который продавцы и покупатели присваивают друг другу при каждой сделке, создавая таким образом правила и нормы. Создана образовательная система, благодаря которой на всей территории США люди имеют возможность пройти курсы эффективных продаж на eBay. Просто осуществляя продажи и покупки на этом Web-сайте, его пользователи создают репутацию компании как элемент капитала ее торговой марки, что, в свою очередь, побуждает их же, продавцов и покупателей, придерживаться деловой этики. Во времена, когда с последним были определенные проблемы, компания *eBay* сформировала собственную "полицию", а именно — Отдел доверия и безопасности, который контролировал листинги, выявлял факты мошенничества и лишал нарушителей права работы на сайте. Ныне в этом отделе занято несколько сотен человек по всему миру. Их служебные функции разнообразны, от поиска на сайте подозрительных листингов до сотрудничества с органами правопорядка по обезвреживанию мошенников. К тому же *eBay* разработала специальное программное обеспечение, распознающее уже известные из опыта схемы мошеннической деятельности, такие как продажа некими румынскими предпринимателями крупных партий дорогостоящих товаров.

Руководство компании *eBay*

Стиль и прошлое Мег Уитмен сильно повлияли на формирование системы управления *eBay*. Она поступила сюда на работу в 1998 году. Тогда компания представляла собой скорее сборище исполненных энтузиазма дилетантов (которых на свой вкус набирал носивший в то время прическу "конский хвост" Омидьяр), чем "голубую фишку", каковой она является сегодня. Именно опыт работы Мег в солидной корпорации (как говорилось выше, это была *Procter & Gamble*) побудил Омидьяра нанять эту женщину. Бывшая бизнес-консультант решительно взялась за дело. Она хотела преобразовать *eBay* из увлечения программиста в серьезный бизнес. Мег заполнила консультантами, которые пользовались ее доверием, многие высшие руководящие посты, включая руководителей подразделений американской и международной деятельности, а также вице-президента потребительского маркетинга. В результате *eBay* перешла на уровень данных и измерений. "Невозможно контролировать то, что нельзя измерить", — любит повторять Мег. Если на начальном этапе компанией можно было управлять вручную, "на ощупь", то, когда она разрослась, без измерений не обойтись. Менеджеры категорий живут измерениями и действуют на основе собранных в своей вотчине данных.

Некоторые измерения стандартны для электронного бизнеса (т.е. бизнеса в Интернете). Определяется общее количество посетителей Web-страницы, а затем определяется количество тех посетителей, которые зарегистрировались и стали пользователями; продолжительность одного посещения сайта; сколько времени отнимает загрузка страниц; и т.д. Самой Мег особенно нравится показатель "норма выручки", т.е. отношение дохода компании к стоимости проданных через сайт товаров (чем выше эта норма, тем лучше). Мег определяет дни самой высокой активности на сайте и при необходимости побуждает продавцов "пошевелиться", предлагая им бесплатные листинги. Форум пользователей — ценный источник информации для руководства компании. Читая мнения посетителей сайта, оно узнает текущее отношение сообщества пользователей к *eBay* — от "одобряем" до "убить вас мало"; формально используется десятибалльная шкала, и нормальная оценка *eBay* колеблется около 3 баллов.

В отличие от своих коллег из *Procter & Gamble*, менеджеры категорий компании *eBay* влияют на порученные им товары лишь косвенно. У них нет складских запасов, чтобы направлять партии зубной пасты или средства для мытья посуды в супермаркеты, в которых ощущается нехватка этих товаров. Их задача — помогать пользователям сайта совершать продажи и покупки более эффективно. "Они бесконечно пытаются добиваться небольших побед в своих категориях, — говорит Мег. — Это могут быть прирост цены металлолома или новые покупатели комиксов. Менеджеры категорий используют схемы маркетинга и стимулирования сбыта, чтобы увеличить количество необходимых пользователям товаров. Они также обеспечивают инструменты эффективной покупки или продажи". В дополнение к этому необычному существованию менеджерам приходится работать в сложных и крайне конкурентных условиях, в чем признаются бывшие сотрудники *eBay*. Чтобы добиться какого-нибудь изменения в работе сайта, сначала на низовом уровне необходимо подготовить впечатляющую презентацию своей идеи (обычно для этого используется программа PowerPoint компании *Microsoft*). Затем презентацию рассматривает высшее руководство, после чего начинается процедура ее одобрения всеми отделами компании.

Например, предложение о модернизации поиска обуви было одобрено лишь после десятимесячного рассмотрения. Зная, что чрезмерные раздумья чреваты гибелью разумной идеи, Мег Уитмен пригласила специальных консультантов (а кого же еще могла пригласить бывшая бизнес-консультант?), чтобы они выполнили сравнительную проверку скорости принятия решений в ее организации. Как оказалось, среди рассмотренных компаний *eBay* действует в среднем темпе.

Со временем компания добилась того, что технические проблемы не мешают ее работе. А до конца 1990-х годов сайт часто оставался неработоспособным; так, в 1999 году он из-за ошибки программного обеспечения и отсутствия резервной системы был закрыт в течение 22 часов. Положение дел исправил Мейнард Уэбб, бывший директор по вопросам информатики компании *Gateway, Inc.*, занявший в *eBay* пост президента технического подразделения. Не теряя времени, он модернизировал вверенную ему систему. И сегодня сайт, несмотря на значительно более интенсивный, чем прежде, трафик, остается неработоспособным не более 42 минут в месяц.

Мег — это лидер, активно участвующий в жизни своей компании. Она не просто руководитель, но также... один из самых успешных продавцов среди служащих *eBay*. Чтобы набраться опыта в деле продаж, она реализовала с аукциона за 35 тыс. долл. обстановку своего лыжного домика в Колорадо. Приобретенным опытом она щедро, но настойчиво, поделилась с другими высшими руководителями компании. Побуждая учиться других, Мег и сама всегда открыта для новых знаний. Она внимательно прислушивается к советам коллег и вообще всех служащих компании и требует того же от менеджеров. Уверенность в том, что компания работает просто отлично и улучшать уже просто нечего, гибельна. Поскольку весь бизнес зависит от потребителей, любой ошибочный шаг чреват “бунтом на корабле” под названием *eBay*.

Основные усилия компания направляет на то, чтобы держать руку на пульсе событий и быть гибкой. Почти все быстро растущие новые товарные категории возникли в результате того, что специалисты *eBay* заметили первые признаки активности продавцов и в нужный момент подтолкнули их к более решительным действиям. Например, заметив, что через сайт *eBay* было продано несколько автомобилей, компания в 1999 году открыла отдельный сайт, eBay Motors, предлагавший пользователям особые услуги, такие как квалифицированный осмотр машин и их транспортировка к покупателям. Уже через четыре года продажи автомобилей и запасных частей превысили один миллиард долларов, причем, что особенно приятно для компании, большинство продавцов — это профессиональные автодилеры, привыкшие вести бизнес в своих традиционных автосалонах и автомагазинах.

Однако, чтобы привыкнуть к царящим в *eBay* демократическим нравам, которые пришлись по вкусу потребителям, отдельным новым сотрудникам требуется некоторое время. Правду сказать, обычно привыкание длится месяцев шесть. “Кое-что из того, чему нас учили в бизнес-школах, — признается Уильям К. Кобб, бывший старший руководитель в компании *PepsiCo, Inc.*, занявший в *eBay* пост старшего вице-президента международной деятельности, — здесь неприменимо. Это такие концепции, как напористость, принуждение, командный метод руководства. В *eBay* мы привыкли слушать, адаптироваться, давать ход разумным идеям”.

Источник. Robert D. Hof, “The People’s Company”, *Business Week*, (e-biz), 3 December (2001), pp. 11–17, и “The eBay economy”, *Business Week*, 25 August (2003), pp. 87–90; Adam Lashinsky, “Meg and Machine”, *Fortune*, 9 January (2003), pp. 48–55.

Вопросы

1. Как, по вашему мнению, Мег Уитмен описала бы стратегические возможности компании *eBay*?
2. Самостоятельно проанализируйте стратегические возможности *eBay*, например, с помощью карты деятельности (см. раздел 3.6.2).
3. Изложите собственное мнение о том, в чем заключаются стратегические возможности *eBay*, сделав акцент на:
   a) связанных видах деятельности;
   b) ключевой компетенции.

Каким образом *eBay* может повышать свои стратегические возможности в будущем?

ГЛАВА 4

Ожидания и цели

Учебные цели главы

Изучив эту главу, читатели узнают следующее.

- Важность корпоративного управления, цепочка управления; корпоративное управление в разных странах.
- Что такое заинтересованные стороны организации и как их ожидания формируют стратегию.
- Карта заинтересованных сторон: значение их власти и интересов.
- Этические вопросы и их влияние на стратегию.
- Насколько культура содействует или препятствует разработке стратегии.
- Диагностика культуры с помощью культурной сети.
- Как организация сообщает о своих целях.

4.1. Введение

В предыдущих двух главах рассматривалось влияние на стратегическую позицию организации внешней среды и ресурсов соответственно. Однако при этом была упущена из виду та сложная роль, которую в разработке стратегии играют люди. Ведь понятие стратегии также охватывает *ожидания* людей относительно будущих достижений организации и поэтому — возможное влияние людей на цели организации. На рис. 4.1 показаны четыре основных вида ожиданий. Каждый до определенной степени влияет на цели организации.

- Основные ожидания касаются следующих вопросов: *кому должна служить* организация и *как определить* направление ее деятельности и цели? Это область *корпоративного управления* и *регуляторной структуры*, в которой существует и работает организация. Речь идет не только о возможности влиять на цели, но также о надзоре за исполнительными решениями и действиями, а также об *ответственности*. Это — *формальные* ожидания организации. Разные страны существенно отличаются одна от другой в подходе к корпоративному управлению, о чем мы поговорим отдельно. Корпоративные скандалы начала 2000-х годов, например с компаниями *Enron* и *WorldCom*, вынудили многие страны заняться проблемой корпоративного управления всерьез.

Рис. 4.1. Ожидания и цели

- То, *кому* организация *служит в действительности*, не всегда совпадает с тем, кому она должна служить. Так происходит потому, что ожидания могущественных личностей и групп влияют на цели организации сильнее, чем ожидания более слабых "игроков". К этому вопросу мы подойдем через понятие *заинтересованные стороны организации*. Заинтересованные стороны — это личности или группы, зависящие от организации в достижении собственных целей, но от которых, в свою очередь, зависит и сама организация. Здесь требуется понять, какую *власть* и какие *интересы* имеют различные заинтересованные стороны.
- Существуют также ожидания относительно того, к *каким целям должна стремиться* организация. Здесь присутствует *этический аспект* ожиданий общества в целом. На самом широком уровне это касается корпоративного управления, особенно в связи с ответственностью организаций. На более узком уровне говорят об этической стороне ожиданий относительно *корпоративной социальной ответственности* перед различными заинтересованными сторонами, особенно — перед обладающими малой формальной властью. А внутри организаций речь идет об этичном *поведении отдельных людей*.
- То, *какие цели в действительности имеют приоритет*, связано с различными факторами *культурного контекста*, в котором действует организация. Это объясняется тем, что на ожидания также влияют история и опыт, укоренившиеся, как говорилось выше, в культуре. Чтобы понять, как культура на разных "уровнях" влияет на ожидания и цели организации, мы используем концепцию *культурной сети*. Мы рассмотрим, как на ожидания влияют *национальная культура* и все другие виды культуры, вплоть до *субкультур* внутри организации.

4.2. Корпоративное управление

Структура управления показывает, кому служит организация и каковы должны быть ее цели и приоритеты.[1] По структуре управления также можно определить, как должна функционировать организация и как распределена власть между различными заинтересованными сторонами. В этом разделе рассмотрен ряд вопросов о корпоративном управлении и стратегическом управлении и показано, что в разных странах существуют разные традиции и структуры.[2]

---

[1] Назовем самые известные источники по корпоративному управлению. A.Davies, *AStrategic Approach to Corporate Governance*, Gower, 1999; R. Monks, N. Minow (eds), *Corporate Governance*, 2nd edition, Blackwell, 2002; R.I. Tricker, *International Corporate Governance: Text, cases and readings*, Prentice Hall, 1999 (это самая обстоятельная книга по данному предмету); *Harvard Business Review on Corporate Governance*, HBS Press, 2000, — это сборник из восьми статей, опубликованных в журнале *Harvard Business Review* в течение 1990-х годов; CIMA, *Corporate Governance: History, Practice and Future*, 2000, — руководство для практикующих менеджеров; читателей, желающих ознакомиться с ежегодными отчетами об исследованиях корпоративного управления, отсылаем к "Corporate governance digest", *Business Horizons* (обычно это выпуск за май).

[2] Различия между странами рассмотрены в источниках, перечисленных в сноске 1, а также в T. Clarke, S. Clegg, *Changing Paradigms: The transformation of management knowledge in the 21st century*, HarperCollins, 2000, Chapter 5.

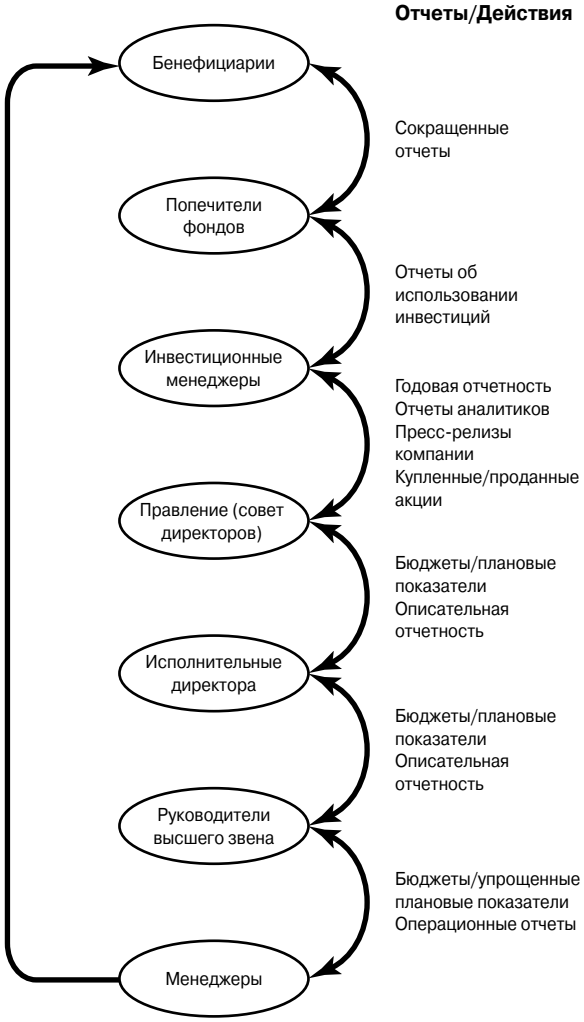
Структура управления показывает, кому служит организация и каковы должны быть ее цели и приоритеты

4.2.1. Цепочка управления

Корпоративное управление становится для организаций все более важным вопросом по двум основным причинам. Во-первых, необходимость разделить *владение организацией* и *управленческий контроль* над нею (это в наши дни стало нормой, за исключением очень малых фирм) означает, что большинство организаций работают внутри иерархии, или цепочки, управления. В цепочке представлены все те группы, которые влияют на цели организации через прямое участие во владении либо управлении ею. Хотя организации разнятся между собой по отдельным элементам цепочки, типичная котируемая на фондовом рынке публичная компания в Великобритании имеет цепочку управления, показанную на рис. 4.2. Во-вторых, существует крепнущая тенденция к тому, чтобы организации становились более ответственными и открытыми не только для "собственников" и "менеджеров" в цепочке управления, но также для более широкого круга заинтересованных сторон, включая общество в целом. Права и влияние этих других заинтересованных сторон мы кратко рассмотрим ниже в данном разделе и подробно — в разделе 4.3.

Цепочка управления помогает понять, как различные группы влияют на цели и стратегию организации. В частности, модель "ведущий/представитель"[3] показывает работу каждой связи в цепочке корпоративного управления. В простейшей цепочке (например, в малом семейном бизнесе) правление служит прямым "представителем" для акционеров ("ведущего"). В данном случае может быть малое количество семейных акционеров, часть из которых будут также и членами правления, выполняющими повседневное руководство компанией. Акционеры, не являющиеся исполнительными лицами компании (т.е. бенефициарии), непосредственно наблюдают за работой правления, чтобы оно обеспечивало им прибыль. В более крупных организациях ситуация сложнее, поскольку приходится привлекать к управлению профессиональных менеджеров, которые не будут ни акционерами, ни членами правления. Значит, в более сложной цепочке (см. рис. 4.2) существуют дополнительные связи, поскольку эти нанятые профессиональные менеджеры выступают "представителем" для правления; таким образом, образуется несколько слоев управления. В более крупных котируемых на фондовом рынке публичных компаниях цепочка также имеет несколько дополнительных связей на стороне индивидуальных акционеров, коих теперь появились тысячи. Но большинство этих бенефициариев непосредственно не инвестировали в компанию (см. рис. 4.2). Они хранят свои деньги в других финансовых институтах, например в пенсионных фондах, которые инвестируют в целый спектр компаний. Эти фонды находятся под контролем попечителей, а повседнев-

[3] Модель "ведущий/представитель" — это часть теории представительства, которая изначально появилась в организационной экономике, а сейчас широко используется в управленческой области, как описано в данной книге. Два ценных источника по этой теме: K. Eisenhardt, "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1 (1989), pp. 57–74; J.-J. Laffont, D. Martimort, *The Theory of Incentives: The Principal–Agent Model*, Princeton University Press, 2002.



Источник. Адаптировано из David Pitt-Watson, Hermes.

Рис. 4.2. Цепочка корпоративного управления: типичная структура подчиненности

ную инвестиционную деятельность осуществляют инвестиционные менеджеры. Таким образом, конечные бенефициарии часто даже не знают, в каких компаниях они участвуют финансово, и обладают малой властью для прямого влияния на правления этих компаний. Отношения “ведущий/представитель” на стороне акционеров именно таковы, как показано на рис. 4.2. Правление выступает представителем для инвестиционных менеджеров, которые, в свою очередь, выступают представителями для попечителей фондов и в итоге — для конечных бенефициариев. Интересно, что бенефициарии компаний, как показано на рис. 4.2, одновременно будут служащими других фирм, поэтому их пенсия зависит от успеха частного сектора в экономике.

Значит, цепочка управления теоретически замкнута: она начинается с миллионов отдельных служащих с их иждивенцами и на них же заканчивается.

В теории "ведущий/представитель" предполагается, что на всех участках цепочки для каждого "представителя" существует стимул усердно работать в интересах своего "ведущего". Но, как показано на рис. 4.2, исполнительные руководители и другие менеджеры, определяющие стратегию организации, слишком далеки от конечных бенефициариев. Поэтому, чтобы гарантировать защиту интересов последних, необходимо внимательно наблюдать за деятельностью каждого "представителя" в цепочке. На рисунке также показано, на основании какой доступной информации каждый "игрок" в цепочке судит о работе других "игроков". Поскольку влияние любого "игрока" определяется его доступом к информации, открытость стала важным требованием к директорам и менеджерам (об этом мы поговорим ниже). "Представитель" на каждом участке цепочки работает также и в собственных интересах, что проявляется в его повседневных решениях. Менеджеры хотят получить повышение по службе и прибавку к зарплате, инвестиционным менеджерам нужны бонусы побольше и т.д. Эти желания не всегда приводят к решениям в интересах конечного бенефициария. Например, в странах с такой же моделью экономики, как в Великобритании и США, инвестиционные менеджеры обычно влияют на правление (совет директоров) посредством своих решений о покупке или продаже акций. На этот процесс, в свою очередь, влияют не участие в стратегических задачах компании, а отчеты аналитиков и корпоративные пресс-релизы.

Менеджерам, обдумывающим цели и стратегии организации, цепочка управления дает полезные подсказки.

- *Конфликт интересов* возможен как между различными группами в цепочке управления, так и между отдельными менеджерами или директорами, когда они пытаются сбалансировать различные интересы. Конфликты особенно вероятны, если совет директоров, играющий свою роль "представителя", подвергается критике за деятельность в собственных интересах за счет акционеров. В результате таких конфликтов часто происходят корпоративные слияния и поглощения, а также существенно меняется роль правления и растет доступ других заинтересованных сторон к информации (подробнее об этом — ниже в других разделах).
- *Ответственность директоров перед акционерами*. Важный вопрос для крупных открытых акционерных обществ звучит так: должны ли директора и менеджеры отвечать *только* перед акционерами и, если должны, перед какими именно? Или же они несут более широкую ответственность как "попечители активов корпорации" от имени более широкого круга заинтересованных сторон?[4] В Великобритании руководящий принцип таков[5], что советы директоров отвечают перед акционерами, но также несут ответственность *за отношения* с другими заинтересованными сторонами и *принимают во внимание* их интересы. Подробнее эта тема освещается в разделе 4.4, в котором речь пойдет об этической позиции организаций.

---

[4] Вопрос о том, кому подотчетны корпоративные менеджеры, рассмотрен в J. Charkham, *Keeping Good Company: A study of corporate governance in five countries*, Clarendon Press, 1994, и в главе J. Kay, "The stakeholder corporation" книги G. Kelley, D. Kelly, A. Gamble, *Stakeholder Capitalism*, Macmillan, 1997.

[5] Этот принцип был установлен Комитетом Хэмпела по корпоративному управлению в 1997 году.

- Вопрос *ответственности перед заинтересованными сторонами* (как в цепочке управления, так и за ее пределами), очевидно, сильно влияет на формирование стратегии. Например, в бюджетной сфере, в которой организации должны *открыто* учитывать интересы широкого круга заинтересованных сторон, формирование стратегии предусматривает консультации с этими сторонами и продление срока принятия новых стратегий. Менеджеры должны запланировать достаточное время на рассмотрение и принятие стратегии. С другой стороны, когда акционерный капитал распределен между многочисленными акционерами, а инвестиционные менеджеры, действующие в интересах крупных институциональных акционеров, влияют на деятельность компании только через покупку или продажу акций, как принято в экономической системе, действующей в Великобритании и США (см. выше), менеджеры обычно определяют цели и стратегии самостоятельно, без консультаций с акционерами. Оценку их деятельности в виде колебаний котировок акций дает фондовый рынок. Но, как показано в примере 4.1, акционеры все активнее требуют, чтобы правления акционерных обществ учитывали их мнение.[6] Активность акционеров принимает форму резолюций, но это тоже замедляет стратегические перемены. Поэтому лицам, определяющим стратегию, приходится переоценивать необходимое для принятия различных решений время и вовлекать в деятельность компании акционеров (или, по меньшей мере, держать их в курсе событий).
- *Внутри* организаций модель “ведущий/представитель” применима к структуре *плановых показателей*, *бюджетов* и *поощрений*. От этого зависит образ действий менеджеров и других людей, что, в свою очередь, определяет степень защиты интересов собственников. Именно этой сфере уделяли особое внимание и именно здесь происходили многие реформы корпоративного управления (см. ниже).

ПРИМЕР 4.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Вся власть акционерам!

Советы директоров уже не раз выслушивали обвинения в том, что они преследуют собственные интересы, хотя призваны действовать в интересах акционеров. Однако в некоторых компаниях акционеры больше не желают мириться с таким положением вещей.

Майкл Грин на *ITV*

В октябре 2003 года правление телекомпании *Carlton TV* не поддержало кандидатуру своего председателя Майкла Грина на должность председателя правления новой телекомпании *ITV*, которая должна была появиться после слияния *Carlton* с ее основным конкурентом *Granada*. К такому решению правление подтолкнула группа возмущенных инвесторов, владевших крупными пакетами акций обеих компаний, т.е. *Carlton* и *Granada*. Они утверждали, что Грин — ошибочный выбор, поскольку своим сокрушительным провалом с *ITV Digital* он нанес компании

[6] Интересный обзор вопросов, поднятых акционерами, приведен в S. Graves, K. Rehbien, S. Waddock, “Fad and fashion in shareholder activism: the landscape of shareholder revolutions, 1988–1998”, *Business and Society Review*, vol. 106, no. 4 (2001), pp. 293–314.

Carlton убытки на сумму около 800 млн. фунтов стерлингов (1,2 млрд. евро). Еще один примечательный факт: по мнению инвесторов, новой компании нужен независимый председатель правления, не являющийся исполнительным лицом и выходцем из *Carlton* и *Granada*.

Оплата и поощрения в *GlaxoSmithKline*

В мае 2003 года правление компании *GlaxoSmithKline (GSK)* потерпело беспрецедентное поражение на ежегодном общем собрании акционеров. Инвесторы не поддержали рекомендации комитета по компенсациям. Председатель правления сэр Кристофер Хогг согласился привлечь независимых консультантов, чтобы они вынесли свое суждение о рекомендациях комитета. "Бунт" подняли институциональные акционеры, которым пришлись не по душе некоторые аспекты системы вознаграждения директоров. Особенно им не понравился компенсационный пакет "золотой парашют", который получил генеральный директор Жан-Пьер Гарнье. Выходное пособие этого руководителя, даже при вынужденном уходе в отставку из-за плохой работы, составило бы около 30 млн. евро.

Конрад Блэк в *Hollinger*

Канадца Конрада Блэка не спасли от унизительного поражения в ноябре 2003 года даже принадлежащие ему 73% акционерного капитала газетного издательства *Hollinger International*. Он основал фирму, издающую такие газеты, как *Daily Telegraph* и *Sunday Telegraph* (обе британские), *Chicago Sunday Times* (США) и *Jerusalem Post* (Израиль). Кампанию по смещению основателя издательства с поста генерального директора возглавила фирма *Tweedy Browne* — нью-йоркский институциональный акционер, владелец 18% акций *Hollinger*. Яблоком раздора стали 154 млн. долл. (134 млн. евро), которые *Hollinger* выплатила лорду Блэку и другим высшим руководителям. Страсти накалились, когда аудиторская фирма *KPMG* вынудила издательство разместить в своем годовом отчете такое предупреждение: если Блэк останется в числе собственников *Hollinger*, конфликт с интересами акционеров неизбежен.

BSkyB и семейство Мердоков

В ноябре 2003 года Джеймса Мердока, 30-летнего сына Руперта Мердока, назначили генеральным директором компании *BSkyB*, в которой его отец был председателем совета директоров. Джеймс стал самым молодым среди генеральных директоров ста компаний, включенных в биржевой индекс газеты *Financial Times* (FTSE 100), причем он был значительно моложе своих коллег. Это назначение раскритиковали многие акционеры, обеспокоенные семейственностью и тем, что открытым акционерным обществом будут управлять, как семейной фирмой. Но, как возразили члены комитета по должностным назначениям, Джеймс Мердок прошел строгую процедуру отбора и оказался действительно лучшей кандидатурой, о чем свидетельствует его успешная работа на телеканале *Star TV*.

Источник. Адаптировано из *BBC e-mail service 2003,* `FT.com`.

Вопросы

1. Используя рис. 4.2 для каждой из приведенных в примере 4.1 ситуаций, назовите:
   a) положительные и отрицательные стороны принятых решений с точки зрения каждого "игрока" в цепочке управления;
   b) результат, который предпочел бы каждый "игрок".
2. Каков ваш взгляд на преимущества и опасности столь сильного, как в первых трех ситуациях, влияния институциональных инвесторов?

3. Изменилось бы ваше отношение к истории с *BSkyB*, если бы это была принадлежащая Мердокам семейная компания или Мердоки владели контрольным пакетом акций?

В целом, концепция цепочки управления побуждает директоров и менеджеров знать об ожиданиях бенефициариев, активно работать в их интересах и держать их в курсе всех дел компании. Однако модель "ведущий/представитель" служит напоминанием о том, что "представители" стремятся действовать в собственных интересах, поэтому их надо "наставлять на путь истинный", чтобы они выполняли свои обязанности и действовали в интересах "ведущего". Для этого существует два распространенных метода. Во-первых, можно заключить с "представителем" договор, в котором указать, каких конкретных показателей работы фирмы (например, финансовых) он должен добиться, и предусмотреть для него соответствующее стимулирование. Во-вторых, расширить положения и механизмы корпоративного управления, чтобы жестче отслеживать деятельность "представителей". Последний пункт мы рассмотрим в связи с реформами корпоративного управления.

4.2.2. Реформы корпоративного управления

Из сказанного выше ясно, что цепочка управления обычно работает не идеально, поскольку влияние распределено между "игроками" неравномерно, а каждый "представитель" преследует собственные интересы. Большие различия в доступе к информации только усугубляют проблему. К тому же проблемы корпоративного управления привлекли внимание широкой общественности после таких крупных перемен в структуре местной и глобальной экономики, как приватизация, растущее влияние частных пенсионных фондов и несколько громких скандалов, вызванных мошенничеством или неквалифицированным управлением в глобальных компаниях (таких, как *Enron*[7] и *WorldCom*). Поэтому в последние 10–15 лет многие правительства сочли себя обязанными реформировать различные аспекты корпоративного управления. Для этого были привлечены специальные консультационные комитеты[8], занимавшиеся отдельными вопросами проблемы. Сначала комитеты сосредоточились на внутреннем финансовом контроле и открытости корпоративной информации для внешнего мира.[9] Позднее они расширили внутренний контроль, который прежде ограничивался только финансовыми показателями, и занялись ролью и эффективностью директоров, не являющихся исполнительными лицами.[10] Британский

[7] Обзор краха компании *Enron* приведен в C.W. Thomas, "The rise and fall of Enron", *Journal of Accountancy*, vol. 193, no. 4 (2002), pp. 41–47. Оценка более широких стратегических уроков дана в R. Whittington et al., "Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice", *Journal of Management Enquiry*, vol. 12, no. 4 (2003), pp. 396–409.

[8] Результаты работы каждого комитета подробно изложены в G. Vinten, "Corporate Governance: the need to know", *Industrial and Commercial Training*, vol. 32, no. 5 (2000), pp. 173–178.

[9] Отчеты по *Treadway* (1987 год) и *COSO* (1992 год) в США и по *Cadbury* (1992 и 1996 годы) в Великобритании.

[10] Например, в Великобритании отчеты по *Hampel* (1998 год), *Turnbull* (1999 год) и *Higgs* (2003 год).

государственный сектор тоже занялся этим вопросом, уделяя особое внимание традиционно слабому месту — *управлению рисками* стратегий организаций.[11] Это предварительная демонстрация того, что риски, связанные с любой стратегией, должным образом учтены, и компания, где это возможно, предусмотрела резерв на покрытие потерь в случае чрезвычайных обстоятельств. В государственном секторе Европы на проблему посмотрели шире: накануне крупного расширения Европейского Союза, когда ожидалось вступление сразу нескольких новых государств-членов[12], провели реформу корпоративного управления этой международной организации. Перемены, в свою очередь, повлияли на деловую среду, в которой европейские компании и государственные организации реализуют свои стратегии.

Как видим, недостатка в инициативах усовершенствовать систему корпоративного управления не было, даже несмотря на критику подхода к реформам. В частности, озабоченность вызывает то, что реформы обычно проводятся в ответ на крупные провалы в системе; другими словами, концентрируется внимание на симптомах, а не на сути проблемы, и в результате принимаются ошибочные решения.[13] Например, хотя изменения в структуре комитетов правления могут быть полезны, действительно важный вопрос — это деятельность собственно членов правления. Правительства понимают, что в реформе корпоративного управления следует использовать более стратегический подход. Конкретно это означает следующее: нужны только такие изменения, которые подтолкнут (или вынудят) директоров и менеджеров (как "представителей") работать и реализовывать стратегии в интересах соответствующих "ведущих" в данной цепочке управления, о чем говорилось выше.

От директоров и менеджеров требуется, чтобы они знали о реформах корпоративного управления и сами активнее предпринимали шаги в обслуживании интересов "ведущих". Конечно, при этом многим директорам и менеджерам придется пересмотреть свои действия, ведь сейчас эти управленцы заняты тем, что строят могучие империи, карабкаются вверх по карьерной лестнице и пекутся о росте своего личного материального благополучия, часто даже не задумываясь о том, как их работа отразится на конечных бенефициариях компании (см. рис. 4.2). В следующих разделах мы рассмотрим тему корпоративного управления подробнее.

4.2.3. Роль руководящих органов

Первейшая уставная обязанность руководящего органа организации — выполнять пожелания "собственников" и достигать их целей. В частном секторе совет директоров работает в интересах акционеров. В государственном руководящий орган проводит политику правительства (возможно, через некоторого промежуточного "представителя", такого как бюджетный орган). Самоочевидный вопрос, которым, правда, часто пренебрегают, звучит так: зачем вообще нужен совет директоров и какое он имеет отношение к стратегии организации? Между странами существуют важные

[11] О важности управления рисками в государственном секторе говорится в "Supporting innovation: managing risk in government departments", *Report by the Comptroller and Auditor General*, The Stationery Office, July 2000.

[12] *Governance White Paper*, European Commission, July 2001.

[13] D. Norburn, B. Boyd, M. Fox, M. Muth, "International corporate governance reform", *European Business Journal*, vol. 12, no. 3 (2000), pp. 116–133.

различия в форме собственности компаний, что ведет к различиям и в роли, составе и образе действий совета директоров.[14] Это, в свою очередь, существенно влияет на то, как организация формулирует свои цели и разрабатывает стратегии.

Структуры собственности

В Великобритании, США и Австралии широкая доступность акций ведет к снижению влияния отдельных акционеров и, с другой стороны, к росту влияния посредников (таких, как менеджеры пенсионных фондов). В большинстве европейских стран (например, в Бельгии, Нидерландах, Франции) акции принадлежат более узкому кругу лиц, в частности семье — основателю компании, финансовым учреждениям или другим держателям, которые либо действуют совместно, либо используют защитные механизмы, такие как привилегированные акции. Эти акционеры держат правления компаний под жестким контролем. В Японии совет директоров рассматривают как всего лишь одну часть многоуровневого процесса принятия решений, и поэтому в совете, как правило, доминируют корпоративные исполнительные руководители. Японские банки обычно не просто предоставляют заемный капитал, а становятся акционером кредитуемых компаний. И еще в этой стране между компаниями существует сложная сеть перекрестного владения акциями друг друга. Последние два фактора позволяют совету директоров меньше думать о краткосрочных результатах и уделять больше внимания долгосрочным планам компании[15], тогда как в США и Великобритании ситуация обратная.

Понять эти различия особенно важно при разработке международной стратегии организации. Нужно ответить на ряд важных вопросов.

- *Помогут или помешают инвестициям*, необходимым для реализации стратегии, местные особенности корпоративного управления? От ответа на этот вопрос зависит выбор места для организации нового коммерческого проекта. Например, звучало мнение, что одной из причин более успешных, чем на родине, инвестиций британских компаний в странах Евросоюза были более открытые для новых инвесторов структуры собственности в Старом свете, чем в других частях мира.
- Как местные особенности корпоративного управления повлияют на *скорость* бизнес-процессов? Инвесторы часто жалуются, что этот фактор снижает инвестиционную привлекательность Японии. В Стране восходящего солнца решения принимаются очень тщательно, но медленно.
- Какие *отношения* будут иметь решающее значение для принятия новой стратегии? В континентальной Европе, например, значительная власть сосредоточена в руках небольшого количества акционеров, и именно их приходится убеждать в необходимости стратегических перемен.

---

[14] T. Clarke, S. Clegg, *Changing Paradigms: The transformation of management knowledge in the 21st century*, HarperCollins, 2000, Chapter 5, и J. Charkham, *Keeping Good Company: A study of corporate governance in five countries*, Clarendon Press, 1994.

[15] В статье M. Albert, “The Rhine model of capitalism: an investigation” из сборника W. Nicoll, D. Norburn, R. Schoenberg (eds), *Perspectives of European Business*, Whurr Publishers, 1995, краткосрочному подходу в англо-американской традиции противопоставлена “Рейнская модель”, более типичная для Германии, Швейцарии, Бенилюкса и стран на севере Европы.

- Как скоро можно ожидать *отдачи* от стратегии? Тогда как в Японии обычен долгосрочный взгляд на “отдачу”, в Великобритании и США институциональные инвесторы ожидают быстрых результатов в виде дивидендов и роста курса своих акций (к слову, основные обвинения в адрес британских и американских правлений касаются того, что ориентацию на краткосрочные результаты еще больше усиливают поощрительные компенсационные пакеты для директоров (особенно фондовые опционы)). От этих различий зависят последовательность действий и операционная тактика компании.

Как работают руководящие органы

Различия в традициях приводят к разным структурам и разному составу совета директоров. В Великобритании и США *одноуровневое правление* обычно включает как исполнительных, так и неисполнительных директоров. Правление наблюдает за деятельностью и эффективностью работы менеджеров. Многие организации ввели у себя систему подкомитетов, которая позволяет правлению еще активнее участвовать в работе менеджеров (т.е. для особо важных направлений работы, таких как технологические разработки и маркетинг, создаются подкомитеты).

Во многих других европейских странах (особенно в Германии, Нидерландах и Франции) *двухуровневое правление* выступает обязательной или преобладающей структурой. В Германии правление верхнего уровня наблюдает за работой правления нижнего уровня, которому доверено управлять текущей деятельностью организации. Важно отметить, что состав наблюдательного правления сформирован по принципу участия персонала в управлении: одна половина его членов избрана акционерами, другая — служащими компании. Однако последнее слово остается за акционерами через решающий голос председателя правления. Во Франции двухуровневая система не обязательна. Основное потенциальное преимущество двухуровневой формы корпоративного управления заключается в противовесе влиянию менеджеров, а такое влияние часто бывает весьма значительным в унитарных правлениях британских и американских компаний, особенно там, где неисполнительные директора слабы или неэффективны, или не получают достаточной информации. Европейская форма управления означает, что цели и стратегии организации будут одобрены только после более широкого обсуждения, чем в британских и американских компаниях. Конечно, решения при этом принимаются медленнее. А в Швеции служащие осуществляют контроль над деятельностью компании через контролируемые служащими пенсионные фонды.

В Японии в составе правления значительно преобладают исполнительные члены. Их вводят в совет директоров под контролем председателя, который часто советуется со сторонними лицами (например, с банкирами), прежде чем очередного менеджера назначат директором и изберут членом совета директоров. В японской корпоративной культуре хорошим директором может называться лишь тот руководитель, который продолжает отстаивать интересы служащих. Поэтому, в отличие от Германии, служащие в Японии оказывают влияние скорее через культурные нормы (доверие и подразумеваемые “моральные обязанности” директоров), чем через узаконенную схему управления.

Руководящие органы в государственном секторе разных стран сильно отличаются, однако есть и общие черты. Руководящие органы часто выступают представите-

лями ключевых заинтересованных сторон — если не по инструкции, то на практике. Особенно это касается места служащих и профессиональных союзов в руководящих органах. Во многих странах повысилась доля так называемых независимых членов в этих органах. Независимый член — это близкий аналог неисполнительного директора в частном секторе.

Директорам и менеджерам необходимо понять, как различия между странами относительно особенностей руководящих органов влияют на процесс разработки стратегии их организации.

- Успех стратегии зависит от *контекста* (например, от того, в какой стране работает организация). Стратегии, успешные в одной стране, не всегда оказываются таковыми в другой. Это особенно актуальная проблема для многонациональных компаний или международных стратегических альянсов. Яркий пример — англо-голландская сталелитейная компания *Corus*. В 2002 году наблюдательное правление в Нидерландах наложило вето на предложение британцев продать алюминиевый бизнес компании, чтобы покрыть убытки британских сталелитейных заводов.
- Уже назрела необходимость изменить рассмотренные выше более *"закрытые" модели управления* в Германии и Японии.[16] Это результат возросшей глобализации рынков капитала и международных слияний и поглощений. В этих странах менеджерам и политикам следует подумать, не пришло ли время изменить корпоративное руководство в соответствии с новой тенденцией.
- *Объединение в одном лице должностей председателя совета директоров (правления) и генерального директора* остается самым существенным различием между США и большинством других стран. Такое совмещение широко распространено в Америке, редко встречается в Великобритании и полностью запрещено в большинстве скандинавских стран. Противники совмещения говорят о том, что председатель должен активно представлять интересы акционеров и наблюдать за деятельностью исполнительных руководителей компании, но это невозможно в случае совмещения, и маловероятно, если не отказаться от стандартной практики перевода генерального директора на должность председателя правления его компании.

Различия между странами в традициях и схемах корпоративного управления приводят к разному присвоению приоритетов элементам управления, рассмотренным в данном разделе книги. Сильные и слабые стороны различных систем корпоративного управления указаны в табл. 4.1.

Таблица 4.1. Сильные и слабые стороны различных систем корпоративного управления

Сильные стороны	Слабые стороны
Англосаксонская модель (США, Великобритания и др.)	
• Динамическая рыночная ориентация	• Изменчивая нестабильность
• Ликвидные капиталовложения	• Ориентация на краткосрочные результаты
• Широкая интернационализация	• Несоразмерные структуры управления

[16] См. A. Fliaster, R. Marr, "Change of the insider-oriented corporate governance in Japan and Germany: between Americanisation and tradition", *Journal of Change Management*, vol. 1, no. 3 (2001), pp. 242–256.

Окончание табл. 4.1

Сильные стороны	Слабые стороны
Рейнская модель (Германия, Швейцария, Австрия, Нидерланды)	
• Долгосрочная промышленная стратегия • Очень устойчивые капиталовложения • Строгие процедуры управления	• Интернационализация затруднена • Недостаток гибкости • Недостаточные инвестиции в новые отрасли
Романская модель (Франция, Италия, Испания)	
• Долгосрочная государственная промышленная стратегия • Очень устойчивые капиталовложения (государственный сектор, институциональные инвесторы, перекрестное участие) • Согласованность политических, экономических и административных целей	• Участие правительства (потенциальные конфликты между экономическими целями компании и политической необходимостью) • Нехватка капитала • Опасность столкновений между руководителями компании, членами правления, политиками и государственными чиновниками
Японская модель	
• Очень долгосрочная промышленная стратегия • Устойчивые капиталовложения • Интенсивная зарубежная деятельность	• Биржевая игра с финансовыми активами • Скрытые, порой коррумпированные, процедуры управления • Низкая ответственность

Источник. Адаптировано из T. Clarke, S. Clegg, *Changing Paradigms: The transformation of management knowledge for the 21st century*, HarperCollins Business, 2000, Table 6.5, p. 324.

Как руководящие органы влияют на стратегию

Как мы уже сказали, полная ответственность за успех или провал стратегии и за выгоду собственников организации лежит на руководящем органе (например, совете директоров) этой организации. Значит, совету директоров приходится управлять стратегией, для чего возможны два способа.

- Полностью *поручить* стратегическое управление *исполнительным менеджерам*, а совету директоров останется только рассматривать и утверждать планы и решения. В этой ситуации роль правления (совета директоров) как управляющего сводится к следующему: наблюдать, чтобы исполнительное руководство достигало целей и реализовывало стратегию не в ущерб другим заинтересованным сторонам (особенно не в ущерб владельцам организации).
- Правление участвует в процессах стратегического управления *совместно с исполнительным руководством*. Правда, при этом возникает много практических проблем; например, директорам (особенно неисполнительным) придется находить время для такого участия и обладать необходимым уровнем знаний.

Подробнее об этих двух способах речь пойдет в главах 6 и 8 (разделы 6.5 и 8.4.1 соответственно).

Вопрос о том, что правлениям компаний следует активнее участвовать в стратегическом управлении и сильнее влиять на этот процесс, привлек внимание общественности после скандалов с компаниями *Enron* и *WorldCom* в начале 2000-х годов. Разгорелись интенсивные дебаты по поводу того, выполняют ли советы директоров свою функцию “независимых” наблюдателей за деятельностью организации в ин-

тересах акционеров. Государство отреагировало на недовольство общественности и изменило структуры управления компаний[17] так, чтобы советы директоров были вынуждены использовать стратегии в интересах акционеров и бенефициариев. Назовем важные особенности участия членов правления в стратегии организации.

- Члены совета директоров должны *работать "независимо" от исполнительных управляющих* компании. Таким образом, повышается роль неисполнительных директоров.
- Они должны быть достаточно *компетентны*, чтобы понимать деятельность менеджеров и наблюдать за ними. Решающее значение приобретают коллективный опыт правления, его обучение и доступная информация.
- У директоров должно быть *время* для выполнения своей работы должным образом. Поэтому важно ввести ограничения на количество директорских постов, которые занимает один человек.
- Различия между эффективными и неэффективными правлениями кроются в *нюансах*, от которых также зависит, какой будет стратегия — успешной или нет.[18] Это, например, уважение, доверие, "конструктивные трения" между членами совета директоров, нежесткое распределение ролей, индивидуальная и коллективная ответственность, строгая оценка эффективности работы отдельных директоров и правления в целом.

Но вспомним, что мы, рассматривая модель "ведущий/представитель", узнали: совет директоров как "представитель" склонен действовать в собственных интересах своих членов в ущерб интересам акционеров. Это утверждение доказали громкие корпоративные скандалы. Значит, государство должно расширить и ужесточить условия корпоративного управления (см. раздел 4.2.2).

4.2.4. Права кредиторов и заимодавцев

Одна из причин значительных различий между странами в корпоративном управлении заключается в местных особенностях корпоративных финансов. Существуют "традиции", которые касаются *соотношения между заемными и собственными средствами компании*, а также уровня *отношений с банкирами* — как партнерские или просто как отношения между покупателем и продавцом на свободном рынке. В США и Великобритании собственные средства служат доминирующей формой долгосрочных финансов; банки в этих странах только предоставляют заемный капитал. Значит, отношения с банкирами тяготеют к контрактному концу спектра (т.е. это, скорее, отношения между покупателем и продавцом финансовых ресурсов). В отличие от этих двух стран, в Японии (и в меньшей степени в Германии) банки часто имеют в капитале компании существенную долю или даже могут быть частью самой компании-учредителя, а ведущий банк организует деятельность других банков. Влияние

[17] См. в США — Акт Сабанеса-Оксли (2002 год); в Великобритании — D. Higgs, "Review of the role and effectiveness of non-executive directors", UK Department of Trade and Industry, 2003.

[18] D. Norburn, B. Boyd, M. Fox, M. Muth, "International corporate governance reform", *European Business Journal*, vol. 12, no. 3 (2000), pp. 116–133; J. Sonnenfeld, "What makes great boards great", *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 9 (2002), pp. 106–113.

заимодавцев на этих двух полюсах очень разное и реализуется разными способами. В Великобритании и США банки способны проявить свое влияние *выходом из договора* (т.е. забрать свои средства), даже если это приведет к ликвидации компании. Японские банки стремятся сильнее влиять на долгосрочную стратегию организации и хотят, чтобы она прислушивалась к их голосу. Следовательно, менеджеры должны понимать, как эти местные особенности корпоративного управления влияют на цели и стратегии. Например, контрактные отношения британо-американской системы означают, что весь груз финансовых рисков ложится на плечи компании, поэтому соотношение собственных и заемных средств не всегда "благоразумно". В этих странах для решения крупных стратегических вопросов требуется больше собственных средств. Но зато компания сильнее влияет на цели и стратегии, поскольку банки не стремятся к стратегическому участию в делах компании. Серьезные проблемы начинаются, если стратегия оказывается неуспешной. В этом случае организация попадает во все большую зависимость от банка как своей ключевой заинтересованный стороны. Подобное часто случается с малыми семейными фирмами.

Поскольку в большинстве стран коммерческие кредиторы — это наименее защищенная заинтересованная сторона в торговом процессе, организациям следует оценить и/или уменьшить свой риск при заключении контрактов со *своими* клиентами. От этого, например, зависит, кого организация выберет своими распространителями. Данный факт объясняет, почему во многих странах существуют фирмы, предлагающие услуги по оценке и/или снижению кредитных рисков, что особенно важно при стимулировании сбыта экспортных товаров в развивающихся странах.

4.2.5. Отношения с потребителями и клиентами

В правовых системах многих стран действует древнеримский принцип *caveat emptor* ("пусть покупатель будет осмотрительным"). Этим груз риска при сделке возлагается на потребителя, а баланс влияния смещается в сторону компании. Однако уже сделан ряд важных шагов, чтобы изменить такое положение вещей. Законодательство по защите прав потребителей интенсивно развивается начиная с 1960-х годов. В случае естественных монополий многие правительства создали специальные наблюдательные органы, призванные защищать интересы потребителей. Так, после приватизации коммунальных служб в Великобритании об интересах потребителей стали заботиться соответствующие регуляторные органы (Oftel (Office of Telecommunication — телекоммуникации), Ofwat (Office of Water Services — водоснабжение) и т.д.). Их регуляторное влияние стало суррогатом рыночных отношений; эти органы контролируют цены и услуги через нормативные показатели работы коммунальных служб. В регулируемых секторах компаниям приходится по иному, чем в частном секторе, разрабатывать свои конкурентные стратегии.

Даже без обязательной правовой структуры предпринимались попытки наделить отдельных потребителей большими правами и голосом. В 1990-х годах "Инициатива по подготовке гражданской хартии" в коммунальном секторе Великобритании была одной из ранних попыток повысить стандарты "обслуживания потребителей". Этот почин был поддержан "Структурой высшей потребительной стоимости", которая обязывала организации коммунальной сферы стремиться к стандартам работы лучших организаций по оказанию услуг. Важно отметить следующее: речь шла о том,

что надо ориентироваться на лучшие обслуживающие организации из любой, а не только коммунальной, сферы (см. раздел 3.6.3). После принятого в 1999 году британского Акта о местном самоуправлении дело защиты прав потребителей продолжила Ревизионная комиссия, разработавшая для органов местного самоуправления процесс "Инспекции корпоративного управления"[19], который должен был способствовать повышению качества предоставляемых местному населению услуг. Комиссия определила корпоративное управление как "способ, каким местные советы выполняют, направляют и контролируют свои функции, а также взаимодействуют со своими общинами и партнерами". Такое широкое определение включает, по сути, аудит стратегического управления в организации. Неудивительно, что подобный аудит стал широко распространенным (пример 4.2). Итак, существенно усиленная структура корпоративного управления для коммунальных служб требует от менеджеров и политиков при формулировании их целей, приоритетов и стратегий уделять намного больше внимания нуждам потребителей и общин.

ПРИМЕР 4.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Аудит корпоративного управления в государственном секторе

Корпоративное управление — ключевой вопрос и в государственном секторе.

В Великобритании принято проверять систему корпоративного управления в органах местного самоуправления. В ходе аудита оценивается, как местные советы выполняют, направляют и контролируют свои функции, а также как они взаимодействуют со своими общинами и партнерами. Результаты аудита и рекомендации публикуются на Web-сайте Ревизионной комиссии, открытом для доступа всем желающим. Выдержки из отчета об одной аудиторской проверке позволят читателям представить ее себе в общих чертах.

1. "...Предыдущая проверка выявила существенные слабости в политических и управленческих процессах совета... Нынешняя показала совсем другую картину".
2. "...(совет) теперь действительно играет свою руководящую роль, принимает трудные решения и меняет способы работы".
3. "...тем не менее совету все еще предстоит проделать большую работу, чтобы укоренились культурные изменения, новые системы и процессы и чтобы реформы не остановились на полпути".
4. "Совет добился значительных успехов в управлении рисками и финансовом контроле... ресурсы теперь выделяются для решения приоритетных задач".
5. "...(мы отмечаем) значительное повышение стандартов (личного) поведения... Заинтересованные стороны признали, что изменения действительно произошли и члены совета уже менее склонны на всех собраниях или в местной прессе вести политические баталии".
6. "Совет добился неплохих результатов в улучшении структур и процессов. В кабинетах высшего руководства теперь улаживают конфликты, берут на себя ответственность и не боятся держать ответ".
7. "Наблюдательные комитеты совета еще неэффективно играют свою роль".

[19] См.: *Changing Gear: Best Value Annual Statement*, UK Audit Commission, 2001.

8. “Достигнут некоторый прогресс в повышении качества предоставляемых услуг, но требуется сделать больше, чтобы граждане почувствовали результаты на себе”.
9. “...совет успешно использовал проектный подход к решению сложных вопросов, таких как управление производительностью труда, снабжение, коммуникации, интегрированное планирование и электронное правительство”.
10. “Наименьшего прогресса совет добился в работе с общиной... Совет еще не стал тем лидером, каким его хочет видеть община, — ключевым игроком в местных партнерских отношениях”.
11. “Совет понимает, что необходимо вовлекать местную общественность в процесс принятия решений, и уже несколько раз консультировался с ее представителями. Однако равнодушие населения и его скептическое отношение к совету все еще высоки”.

Источник. Web-сайт британской Ревизионной комиссии (`www.audit-commission.gov.uk`).

Вопросы

1. Каковы различия в масштабах и акцентах корпоративного управления между государственным и частным секторами?
2. В чем причина этих различий?

4.2.6. Формы собственности

Форма собственности фундаментально влияет на цели и стратегии организации. Порой даже возникает вопрос, подходит ли вообще форма собственности организации тем стратегическим целям, которые эта организация определила для себя.

- *Частное или акционерное владение* обычно встречается в коммерческих организациях. По мере развития и роста многие организации — например, семейные фирмы — отказываются от частной формы собственности и становятся открытыми акционерными обществами. Такое решение собственники принимают, когда возникает необходимость в дополнительном собственном капитале компании для расширения бизнеса. При этом члены семьи, которой принадлежит фирма, должны смириться с тем, что после смены собственности их роль изменится. Теперь они будут отвечать перед намного более широкой группой акционеров и институтами, действующими в интересах акционеров.
- *Продажу всей или части компании* может порекомендовать совет директоров организации, обязанный обеспечивать акционеров прибылью на вложенный капитал. Например, если организация умеет торговать только на национальном рынке, тогда как давно назрела необходимость выхода на глобальные рынки, совет приходит к мнению, что организации лучше быть под крылом другой головной компании, сведущей в международном бизнесе.
- Компании становятся *объектами возможного поглощения*, и совет может счесть, что такое предложение покажется акционерам привлекательнее, чем будущая прибыль на вложенный капитал. Слияния и поглощения столь фундаментально влияют на цели и работу организации, что в этом контексте были разработаны специальные меры корпоративного управления (см. раздел 4.2.7).

- В некоторых секторах традиционно используется *совместная форма собственности*. В частности, это относится к страховым компаниям и строительным обществам. Вместо акционеров членами организации выступают клиенты (например, имеющие сберегательные счета и/или ипотеку), и это существенно влияет на цели и стратегии. Когда в конце 1990-х годов многие британские строительные общества стали банками, они сменили свою форму собственности с совместной на акционерную, а члены организации получили акции бесплатно. После таких перемен особенности корпоративного управления становятся подобными принятым в компаниях.
- *Приватизация* объектов государственной собственности происходила во многих странах.[20] Большинство таких объектов исторически находилось под жестким контролем со стороны своих "собственников", а именно — центральных или местных органов власти. Государство принимает решение о приватизации, чтобы организации начали работать в рыночных условиях, стали больше заботиться о потребителях, познали конкурентное давление и получили доступ к капиталам частного сектора. В свою очередь, менеджеры получили бо́льшую свободу в выборе стратегических вариантов. Они решают, какие товары и услуги предложить рынку (диверсификация), находят капитал для расширения и т.д. В ряде стран (таких, как Ирландия и Новая Зеландия) правительство сохранило государственную форму собственности, но предоставило предприятиям значительную коммерческую свободу.[21]

4.2.7. Слияния и поглощения

Слияния и поглощения часто радикально меняют цели организации и, в конце концов, сильно затрагивают широкий круг заинтересованных сторон. По этой причине данная тема привлекает к себе повышенное внимание, так что даже разработаны специальные меры корпоративного управления. Влияние корпоративного управления на стратегию, а также различия между США, Великобританией и странами континентальной Европы, такими как Германия, отчетливо проявляются в случае поглощений (особенно враждебных). В США и Великобритании деятельность менеджеров в условиях угрозы поглощения (это система, основанная на рыночном давлении) считается основным средством обеспечения хорошей работы организации. В Германии же подход противоположный: здесь на работу компаний воздействуют, в первую очередь, институциональными механизмами. Они включают участие банков в собственном капитале компании, двухуровневые правления и участие персонала в управлении (см. раздел 4.2.3).

Но в странах, в которых враждебные поглощения обычны, выражаются сомнения относительно того, действительно ли эта рыночная система служит интересам акционеров. В большинстве случаев слияния и поглощения не приносят акционерам обещанных выгод; мало того, они даже могут привести к снижению стоимости акций, особенно в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Критика относилась

[20] Приватизация коммунальных предприятий рассмотрена в P. Jackson, C. Price, *Privatisation and Regulation: A review of the issues,* Longman, 1994, Chapter 3.

[21] Статья E. Doyle, "Implications of ownership for strategy: the example of commercial semi-state bodies in Ireland" в сборнике G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Financial Times/Prentice Hall, 2001, Chapter 10.

к *конфликту интересов* между членами совета директоров (озабоченными своими должностями и карьерой) и акционерами. Так, директора иногда заинтересованы в слиянии, поскольку это расширит границы их империи и улучшит их материальное положение или потому что, по их мнению, инвестиционные аналитики ожидают роста компании любой ценой. Иногда в адрес директоров звучит и противоположная критика: они якобы принимают защитные меры против предложений о поглощении даже в тех случаях, когда это служит долгосрочным интересам акционеров и будет иметь положительный эффект для других заинтересованных сторон, таких как персонал и потребители. Перед менеджерами возникает ряд сложных этических вопросов, о которых мы поговорим в разделе 4.4.3. Подробнее о слияниях и поглощениях рассказано в главе 7 (раздел 7.3.2).

4.3. Ожидания заинтересованных сторон

Структура корпоративного управления включает формальные требования и рамки для разработки стратегии.[22] Это касается отношений и ответственности внутри цепочки управления, представленной выше, на рис. 4.2. Но в то же время важно понимать ожидания других групп, не входящих в цепочку корпоративного управления, таких как поставщики, потребители и местные общины. Важно глубоко понять ожидания *всех* этих групп (как внутри, так и за пределами цепочки управления), то, как они отличаются одна от другой и до какой степени они стремятся влиять на цели и стратегии организации. Собирательно эти группы называются “заинтересованными сторонами организации”; они существуют как внутри, так и за пределами организации, о чем мы поговорим в данном разделе.

Заинтересованные стороны — это отдельные лица или группы, которые зависят от организации в достижении своих целей и от которых, в свою очередь, зависит организация. К числу важных внешних заинтересованных сторон относятся финансовые учреждения, потребители, поставщики, акционеры и профессиональные союзы. Внутри организации лишь немногие отдельные лица обладают достаточным влиянием, чтобы единолично определять стратегию организации. Влияние реализуется только потому, что отдельные лица, будучи частью какой-нибудь заинтересованной группы, имеют совместные с другими лицами ожидания; такими заинтересованными группами могут быть подразделения организации, географические отделения или разные уровни в иерархии. Отдельные лица иногда принадлежат более чем к одной заинтересованной группе, а группы тоже располагаются в порядке значимости в зависимости от того, какой вопрос или стратегия рассматривается.

Заинтересованные стороны — это отдельные лица или группы, которые зависят от организации в достижении своих целей и от которых, в свою очередь, зависит организация

[22] По сей день не утратили значения ранние работы о заинтересованных сторонах. Например, основополагающая книга R.M. Cyert, J.G. March, *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1964; см. также I.I. Mitroff, *Stakeholder of the Organisational Mind*, Jossey-Bass, 1983; R.E. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, 1984.

Удобно выделить три типа внешних заинтересованных сторон в зависимости от их отношений с организацией и, следовательно, их возможного влияния на успех или неудачу определенной стратегии.[23]

- Заинтересованные стороны из *"рыночной" среды*, такие как поставщики, конкуренты, распространители, акционеры (их можно определить с помощью схемы пяти сил (см. рис. 2.7) и приведенной выше цепочки управления). Эти заинтересованные стороны имеют с организацией экономические отношения, поэтому влияют на процесс создания потребительной стоимости как "члены" сети стоимости, рассмотренной в главе 3.
- Заинтересованные стороны из *социально-политической среды*, такие как политики, регуляторные органы, правительственные органы, влияющие на "социальную законность" стратегии.
- Заинтересованные стороны в *технологической среде*, такие как ключевые разрешительные органы, органы стандартизации и обладатели конкурентных технологий, которые влияют на распространение новых технологий и принятие отраслевых стандартов (см. раздел 9.5).

В каждой отдельной ситуации эти три группы заинтересованных сторон, как правило, отличаются по значимости. Например, "технологическая группа", очевидно, имеет решающее значение для реализации стратегии внедрения на рынок нового товара, тогда как "социально-политическая" группа обычно особенно влиятельна в государственном секторе.

Некоторые из этих внешних заинтересованных сторон пытаются повлиять на стратегию через свои связи с внутренними заинтересованными сторонами. Например, потребители "давят" на менеджеров по сбыту, требуя, чтобы те представляли их (потребителей) интересы внутри компании. Даже если внешние заинтересованные стороны пассивны, они часто ограничивают развитие новых стратегий.

По этим причинам концепция заинтересованных сторон важна, когда компания пытается понять политический контекст, в котором ей предстоит предпринять определенные стратегические шаги (например, внедрить на рынок новый товар или расширить свою деятельность в новом географическом регионе). В этом смысле концепция заинтересованных сторон связана со стратегическим выбором, что будет показано в главе 7.

Поскольку ожидания разных заинтересованных групп отличаются, между ними обычны конфликты по поводу важности или желательности различных аспектов стратегии. В большинстве случаев приходится находить компромисс между ожиданиями, которые невозможно выполнить одновременно.

В табл. 4.2 показаны некоторые типичные ожидания различных заинтересованных сторон и возможные конфликты между ними. Крупные глобальные организации, работающие во многих регионах, рискуют столкнуться с дополнительными осложнениями. Например, зарубежный филиал — это часть головной компании, и этот факт влияет на ожидания относительно его образа действия и результатов работы.

---

[23] Подробно о том, как эти три группы взаимодействуют с организацией, рассказано в J. Cummings, J. Doh, "Identifying who matters: mapping key players in multiple environments", *California Management Review*, vol. 42, no. 2 (2000), pp. 83–104.

Но филиал также выступает частью местной общины, у которой есть свои ожидания, отличные от ожиданий головной компании; этим двум "мирам" ужиться друг с другом бывает непросто.[24] Там, в головном офисе, ожидают, что зарубежный филиал будет "действовать, как любой другой филиал", даже если при этом возникнет конфликт с местными ожиданиями относительно его действий. Например, в последние годы зарубежные рестораны компании *McDonald's* часто становились мишенью антикапиталистических протестов.

Таблица 4.2. Некоторые распространенные конфликты ожиданий

- Ради роста приходится приносить в жертву краткосрочную рентабельность, движение денежных средств и уровень оплаты.
- Ориентация на краткосрочные результаты соответствует карьерным устремлениям управленцев, однако мешает притоку инвестиций в долгосрочные проекты.
- Когда разрастается семейная компания, собственники, если они назначают профессиональных менеджеров, теряют контроль.
- Для развития может потребоваться дополнительное финансирование через выпуск акций или кредиты. В любом случае приходится жертвовать финансовой независимостью.
- Переход к открытой акционерной форме собственности требует от руководства компании большей открытости и подотчетности.
- Эффективность затрат при капиталовложениях иногда означает сокращение персонала.
- Выход на массовые рынки приводит к снижению стандартов качества.
- В бюджетной сфере обычным будет конфликт между массовыми и специализированными услугами (например, профилактическая стоматологическая помощь или трансплантация сердца).
- В крупных многонациональных организациях конфликт может возникнуть из-за двойной ответственности филиала — перед своей головной компанией и перед страной, в которой он расположен.

4.3.1. Карта заинтересованных сторон

Карта заинтересованных сторон позволяет понять их ожидания, власть, политические приоритеты.[25] С ее помощью мы также находим ответ на два вопроса.

- Насколько *заинтересована* каждая такая группа в том, чтобы ее ожидания были учтены при выборе целей и конкретных стратегий организации.
- Имеет ли заинтересованная группа необходимую для этого *власть* (см. раздел 4.3.3).

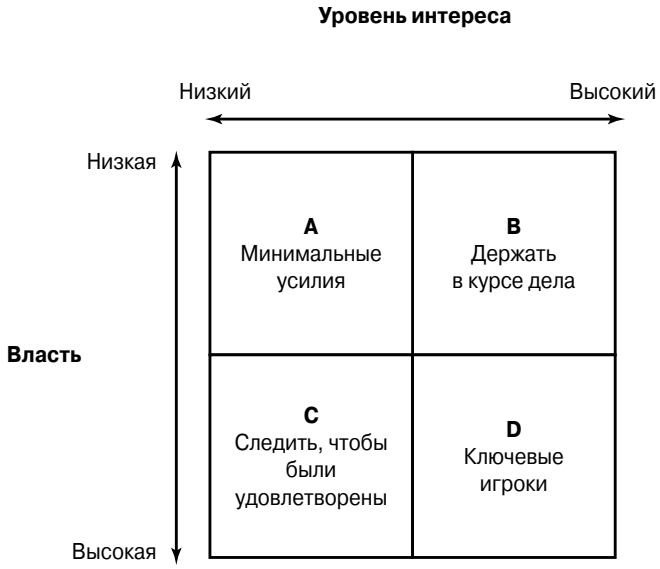
[24] T. Kostova, S. Zaheer, "Organisational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 1 (1999), pp. 64–81.

[25] Методика подготовки карты заинтересованных сторон адаптирована нами из A. Mendelow, *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA, 1991. См. также главу K. Scholes, "Stakeholder analysis" в книге V. Ambrosini with G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998. О карте заинтересованных сторон в государственном секторе см. K. Scholes, "Stakeholder mapping: a practical tool for public sector managers" в книге G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Financial Times/Prentice Hall, 2001, Chapter 9, и J. Bryson, G. Cunningham, K. Lokkesmoe, "What to do when stakeholders matter: the case of problem formulation for the African American men project of Hennepin County, Minnesota", *Public Administration Review*, vol. 62, no. 5 (2002), pp. 568–684.

Карта заинтересованных сторон позволяет понять их ожидания, власть, политические приоритеты

Матрица “власть/интерес”

Матрица “власть/интерес” показана на рис. 4.3. Она отражает политический контекст, в котором предстоит реализовать определенную стратегию. Для этого в матрице классифицированы заинтересованные стороны по их власти и возможному интересу к данной стратегии (т.е. показано, будут они поддерживать ее или противиться ей). В разных сегментах матрицы отражены отношения, которые организации обычно устанавливают с заинтересованными группами. Очевидно, особенно важно знать, насколько стратегия приемлема для *ключевых игроков* (сегмент **D**). Чаще всего самые большие проблемы возникают с заинтересованными сторонами в сегменте **C** (в эту категорию нередко попадают институциональные акционеры). Хотя эти заинтересованные стороны, в общем, относительно пассивны, критическая ситуация возникает, когда уровень их заинтересованности недооценивают: они внезапно *перемещаются* в сегмент **D** и срывают принятие новой стратегии. Можно согласиться с таким мнением: именно разработчики стратегии или менеджеры *ответственны* за повышение активности влиятельных заинтересованных сторон (таких, как институциональные акционеры), чтобы они оправдывали ожидания и лучше играли свою роль в структуре корпоративного управления. Неисполнительным директорам, чтобы играть свою роль, нужна помощь в виде, предположим, более полной информации и инструктажей.



Источник. Адаптировано из A. Mendelow, *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA, 1991.

Рис. 4.3. Карта заинтересованных сторон: матрица “власть/интерес”

Оправдывать ожидания заинтересованных сторон в сегменте **B** — например, местных общин — организация может, предоставляя им информацию. Возможно, эти заинтересованные стороны окажутся решающими "союзниками", когда нужно будет повлиять на более могущественные заинтересованные стороны, например, прибегнув к *лоббированию*.

Карта заинтересованных сторон помогает лучше понять следующие пункты.

- Должным ли образом *фактические уровни интереса и власти* заинтересованных сторон отражают структуру корпоративного управления, в пределах которой работает организация (как в приведенных выше примерах — неисполнительные директора, местные общины).
- Какие заинтересованные стороны станут ключевыми *противниками* или *сторонниками* стратегии и как нам на это реагировать (например, активнее информировать или убеждать заинтересованные стороны).
- Желательно ли для нас (а также насколько вероятно) *перемещение* определенных заинтересованных сторон в другие секторы. В результате перемещения может уменьшиться влияние какого-нибудь ключевого игрока или, в некоторых примерах, стратегию начнут поддерживать больше ключевых игроков (часто это критически важно в государственном секторе).
- Может быть очень важной *поддержка* уровня интереса или власти определенных ключевых игроков. Например, если влиятельные поставщики или потребители публично одобряют стратегию, это имеет для ее успеха решающее значение. В равной мере важно удержать определенных ключевых игроков от перемещения в другой сектор карты. Именно это подразумевает рекомендация "Следить, чтобы были удовлетворены" в сегменте **C** и в меньшей мере — рекомендация "Держать в курсе дела" в сегменте **B**. *Дополнительные денежные поощрения*[26] заинтересованным сторонам, чтобы они содействовали новой стратегии, традиционно считаются основным средством поддержки уровня интереса. Можно использовать и взаимную заинтересованность, например договориться с другим отделом о том, что мы поддержим их стратегию, если они не будут противиться нашей.

При этом перед менеджерами возникает сложная этическая проблема: какую роль им играть в политической активности вокруг стратегических перемен? Отсюда вытекают более частные вопросы. Например: действительно ли менеджеры абсолютно честно оценивают конфликтующие ожидания различных заинтересованных групп? Или: ответственны ли менеджеры только перед одной заинтересованной стороной, такой как акционеры, и поэтому добиваются от других заинтересованных сторон согласия на предложенную стратегию? Или же: как предполагают многие авторы, менеджеры обладают подлинной властью, хотя и не восседают на троне, и потому создают стратегии, соответствующие их собственным целям, а также управляют ожиданиями других заинтересованных сторон, чтобы гарантировать принятие выгодных им, менеджерам, стратегий? Мы поищем ответы на эти вопросы ниже, в разделе 4.4.

На рис. 4.4 (пример 4.3, *а*) показаны некоторые практические моменты использования карты заинтересованных сторон для того, чтобы понять политический контекст новой стратегии и расставить политические приоритеты. Пример относится

[26] R.M. Cyert, J.G. March, *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1964.

к некоему немецкому банку, оказывающему банковские услуги корпоративным клиентам в головном офисе во Франкфурте (Германия) и в региональном отделении в Тулузе (Франция). Банк рассматривает возможность закрыть отделение в Тулузе и перевести все корпоративное банковское обслуживание во Франкфурт. Этот пример проливает свет на ряд вопросов.

- Заинтересованные группы *обычно не гомогенны (не однородны)*, а включают различные подгруппы с несколько различающимися ожиданиями и властью. В примере 4.3, *а потребители* разбиты на активных сторонников и активных противников стратегии ("потребитель *X*" и "потребитель *Y*" соответственно), а также на равнодушных к этой теме ("потребитель *Z*"). Значит, составляя карту заинтересованных сторон, следует найти баланс между слишком общим их описанием (поскольку при этом мы упускаем из виду важные различия между членами одной заинтересованной группы) и слишком дробным их делением на подгруппы, поскольку это запутывает ситуацию и усложняет ее интерпретацию.
- Большинство заинтересованных групп состоит из *большого количества отдельных лиц* (таких, как отдельные потребители или индивидуальные акционеры), поэтому данные группы независимы от ожиданий отдельных входящих в них лиц. С другими же заинтересованными группами ситуация иная: они состоят из малого количества отдельных лиц или вообще из одного человека (например, председателя правления акционерной компании или министра).
- Следует различать *роль и человека*, в настоящее время играющего эту роль. Полезно знать, изменится ли позиционирование роли с приходом нового лица. Если этому вопросу не уделить внимания, можно серьезно ошибиться в суждениях. В данном примере сделан вывод, что немецкий министр (сегмент *C*) совершенно безразлична к планам банка, поскольку они находятся далеко внизу в иерархии ее приоритетов. Однако, если назначат нового министра, это в корне изменит ситуацию. Хотя банк не в состоянии полностью устранить данную неопределенность, необходимо предпринять какие-либо действия в отношении политически заинтересованной стороны. Например, нужно следить за тем, чтобы были удовлетворены постоянные чиновники, консультирующие министра, поскольку министры приходят и уходят, а министерские чиновники остаются. Именно эти лица обеспечивают преемственность, которая уменьшает политическую неопределенность. Конечно, также возможно, что заинтересованность немецкого министра возрастет в результате лоббирования со стороны ее французского коллеги. Но при этом возникает вопрос, *насколько* компания контролирует ситуацию во Франции.

"Типичность" карт заинтересованных сторон заключается в том, что организации почти всегда должны учитывать политический контекст. Благодаря этому несложно понять политические риски и приоритеты и менеджеры могут учиться на опыте других.[27]

---

[27] Главы K. Scholes, "Stakeholder analysis" в книге V. Ambrosini with G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998, и K. Scholes, "Stakeholder mapping: a practical tool for public sector managers" в книге G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Financial Times/Prentice Hall, 2001, Chapter 9, включают девять типичных карт заинтересованных сторон и политические выводы для каждой карты.

ПРИМЕР 4.3, *А*. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Карта заинтересованных сторон для банка *Tallman GmbH*

С помощью карты заинтересованных сторон определяются политические приоритеты при разработке или изменении стратегии.

Tallman GmbH был немецким банком, который оказывал банковские услуги как частным лицам, так и корпоративным клиентам в Германии, Бенилюксе и Франции. Озабоченность вызвало снижение рыночной доли в корпоративном секторе, который банк обслуживал из двух центров — Франкфурта (для Германии и Бенилюкса) и Тулузы (для Франции). *Tallman GmbH* рассматривал возможность прекращения деятельности в Тулузе и обслуживания всех корпоративных клиентов только из Франкфурта. Это привело бы к значительному сокращению персонала в Тулузе, которое частично компенсировали бы новые рабочие места во Франкфурте; одновременно предполагалось значительно модернизировать информационные системы.

Специалисты компании подготовили две матрицы “власть/интерес”, чтобы спрогнозировать возможную реакцию заинтересованных сторон на предложение закрыть деятельность в Тулузе. На рис. 4.4 показана вероятная ситуация, а на рис. 4.5 — предпочтительная, т.е. когда предложение получит достаточную поддержку, чтобы реализовать задуманное.

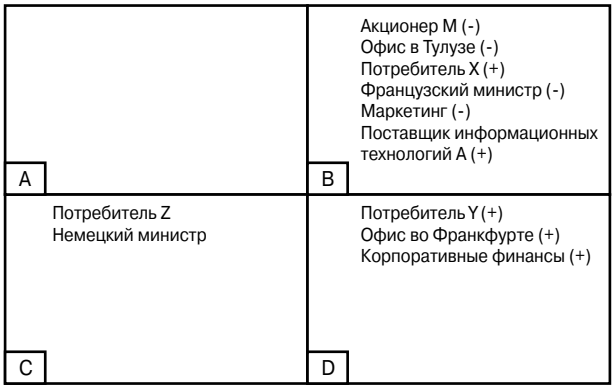


Рис. 4.4. Карта заинтересованных сторон: вероятная ситуация

Как видно по карте на рис. 4.4, заинтересованные стороны в сегменте **B**, за исключением потребителя *X* и поставщика информационных технологий *A*, противились закрытию корпоративного обслуживания в Тулузе. И если *Tallman* хотел убедить эти заинтересованные стороны изменить свою позицию на поддерживающую, ему следовало рассеять их сомнения и опасения. Сделав это, банк получил бы в их лице союзников, которые помогли бы ему повлиять на более могущественные заинтересованные стороны в секторах **C** и **D**. Поддержка со стороны потребителя *X* тоже была бы не лишней. Этим потребителем выступала многонациональная компания, ведущая деятельность по всей Европе. Она была недовольна тем нестабильным обслуживанием, которое получала во Франкфурте и Тулузе.

Банку *Tallman* сложнее всего было наладить отношения с заинтересованными сторонами в секторе **C**, поскольку они, хотя и считались относительно пассивными, в основном, из-за их равнодушия к предложенной стратегии, могли, если недооценить уровень их заинтересованности, стать причиной бедственной ситуации. Например, при перестановках в правительстве

пост немецкого министра мог занять противник предложенной стратегии, который изо всех сил попытался бы не допустить перемен. В таком случае заинтересованные стороны сектора **C** переместились бы в сектор **D**.

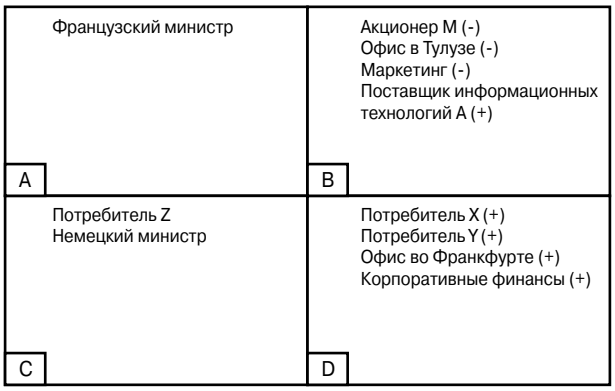


Рис. 4.5. Карта заинтересованных сторон: предпочтительная ситуация

Многое зависело от того, насколько приемлемой сочтут предложенную стратегию существующие игроки сектора **D**. Особую озабоченность вызывал потребитель *Y* (крупный французский производитель, который действовал только во Франции и обеспечивал отделению в Тулузе 20% дохода от корпоративного банковского обслуживания). Этот потребитель выступал против прекращения деятельности банка в Тулузе, а его влияния было достаточно, чтобы не допустить такого шага, например, пригрозив вообще разорвать деловые отношения с банком. Очевидно, компании *Tillman* предстояли долгие дискуссии с этой несговорчивой заинтересованной стороной.

Сравнивая позиции заинтересованных сторон на двух картах (рис. 4.4 и 4.5) и выявляя любые изменения и расхождения, банк *Tillman* разработал ряд тактических планов, чтобы изменить позиции некоторых заинтересованных сторон на более позитивные и повысить влияние других. Например, потребителя *X* можно было убедить встать на защиту предложенной стратегии и начать помогать банку *Tillman*, предоставляя ему доступ к средствам массовой информации, а потребителя *Y* убедить в том, что перемены будут для него выгодны.

Tillman также мог попытаться убедить могущественных акционеров не менять свою позицию на негативную (или просто помешать им сделать это); например, еще до начала активных действий лоббирование со стороны французского министра повысило бы уровень заинтересованности его немецкой коллеги. Ситуацией во Франции банк мог заняться по-разному, например изложить стратегию французскому министру, а также потребителю *Y* и попытаться изменить их оппозиционное отношение хотя бы на нейтральное, если не удастся сделать их своими сторонниками.

Вопросы

Проверим, насколько вы поняли процесс построения карты заинтересованных сторон. Предлагаем выполнить собственный полный анализ какой-нибудь другой стратегии для банка *Tillman GmbH*, например “обслуживать всех корпоративных клиентов из Тулузы”. Обязательно выполните следующие действия.

1. Постройте карту для самой вероятной ситуации (по аналогии с рис. 4.4). Будьте внимательны при *переоценке* уровней заинтересованности и влияния каждой заинтересованной стороны в связи с *новой стратегией*.

2. Постройте карту для предпочтительной ситуации (по аналогии с рис. 4.5).
3. Найдите расхождения и на их основе сформулируйте политические приоритеты. Не забудьте о том, что необходимо *поддерживать* уровни заинтересованности или влияния некоторых ключевых заинтересованных сторон.
4. В завершение составьте список действий, которые вы предлагаете предпринять, и оцените политический риск реализации этой новой стратегии.

4.3.2. Власть

В предыдущем разделе мы рассмотрели ожидания и власть заинтересованных сторон.[28] Власть — это механизм, посредством которого ожидания влияют на цели и стратегии. Во многих организациях власть распределена между различными заинтересованными сторонами неравномерно. Ниже мы будем исходить из определения **власти** как способности отдельных лиц или групп убеждать, склонять или принуждать других к определенному курсу действий. Через этот механизм один набор ожиданий при разработке стратегии доминирует или действует в компромиссе с другими.

Власть — это способность отдельных лиц или групп убеждать, склонять или принуждать других к определенному курсу действий

Существует много различных источников власти. С одной стороны, есть власть, которую люди и группы имеют благодаря своему положению в организации; ее получают через формальные структуры корпоративного управления. Но заинтересованные стороны получают власть и другими способами, изложенными в табл. 4.3. Данная таблица как часть карты заинтересованных сторон позволяет понять, какой властью обладает каждая заинтересованная сторона, чтобы влиять на определенную стратегию.

Следует отметить, что относительное значение этих источников меняется со временем. Крупные перемены в деловой среде — такие, как дерегуляция бизнеса и появление дешевых и мощных информационных технологий — способны радикально сместить баланс власти между организациями и их заинтересованными сторонами. Например, потребители, узнавая через Интернет о предложениях других компаний и сравнивая их, приобретают значительную рыночную власть и снижают свою лояльность к определенному поставщику. Дерегуляция и “гражданские полномочия” вынудили организации коммунальных услуг принять стратегии, ориентированные на запросы потребителей.

Поскольку источники власти разнообразны, полезно рассмотреть *показатели власти*, которые служат видимым свидетельством того, что заинтересованным сторонам удалось использовать один или больше источников власти, перечисленных

[28] Глубоко проанализирована связь между властью и стратегией в работах J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and influence in organisations*, HBS Press, 1994 (особенно part II, pp. 69–165); S.R. Clegg, *Frameworks of Power*, Sage Publications, 1989; D. Buchanan, R. Badham, *Power, Politics and Organisational Change: Winning the turf game*, Sage, 1999, и C. Hardy (ed.), *Power and Politics in Organisations*, Ashgate, 1995.

Таблица 4.3. Источники и показатели власти

Источники власти	
Внутри организации	***Внешних заинтересованных сторон***
• Иерархия (формальная власть); например, решения принимаются автократически • Влияние (неформальная власть); например, харизматическое лидерство • Контроль над стратегическими ресурсами; например, стратегические товары • Обладание знаниями и навыками; например, компьютерные специалисты • Контроль над окружающими людьми; например, умение вести переговоры и договариваться • Участие в реализации стратегии; например, осторожные действия	• Контроль над стратегическими ресурсами; например, материалы, трудовые ресурсы, деньги • Участие в реализации стратегии; например, пункты розничного распространения, агенты • Обладание знаниями и навыками; например, субподрядчики, партнеры • Через внутренние связи; например, неформальное влияние
Показатели власти	
Внутри организации	***Внешних заинтересованных сторон***
• Статус • Доступ к ресурсам • Представительство • Символы	• Статус • Зависимость от ресурсов • Условия переговоров • Символы

в табл. 4.3. Используются четыре показателя власти: *статус* лица или группы (служебное положение или репутация); *доступ к ресурсам* (размер бюджета); *представительство* на властных постах; *символы* власти (такие, как размер офиса или титулы и звания).

Одного показателя недостаточно, чтобы полностью раскрыть структуру власти в компании. Но, рассматривая все четыре, можно понять, каким людям или группам принадлежит власть. Не следует забывать, что распределение власти меняется *в зависимости от того, какую конкретно стратегию мы рассматриваем*. Например, департамент корпоративных финансов имеет бо́льшую власть при разработке стратегий, требующих новых капиталовложений или предусматривающих обязательства по доходности, чем стратегий, основанных на самофинансировании или финансовых полномочиях отдельных подразделений или филиалов. В примере 4.3, *б* приведены показатели власти для того же банка, который рассмотрен в примере 4.3, *а*. По всем показателям департамент корпоративных финансов обладал достаточной властью, тогда как маркетинговый департамент был слабым. Точно так же и Франкфурт обладал особенно большой властью по сравнению с Тулузой.

Аналогично следует рассматривать власть внешних заинтересованных сторон. Здесь несколько иные показатели власти.

- О *статусе* внешней заинтересованной стороны часто судят по тому, насколько быстро на ее запросы реагирует компания.
- *Зависимость от ресурсов*, которая определяется по относительному размеру пакетов акций либо займов или по части бизнеса, связанной с любым одним потребителем, или по объему полученных ресурсов от поставщиков. Ключевой показатель

ПРИМЕР 4.3, *Б*. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Оценка власти в банке *Tallman GmbH*

Оценка власти всех игроков — важная часть подготовки карты заинтересованных сторон.

По всем показателям департамент корпоративных финансов обладает достаточной властью, тогда как маркетинговый департамент слаб. Точно так же и Франкфурт обладает особенно большой властью по сравнению с Тулузой. Этот анализ обеспечивает важные данные в процессе подготовки карты заинтересованных сторон, поскольку стратегическое значение власти зависит от того, намерены ли отдельные лица или группы использовать свою власть. Полученные оценки помогли решить, в каких секторах карт “власть/интерес” разместить заинтересованные стороны.

Объединив результаты данного анализа с картой заинтересованных сторон, видим, что единственная надежда Тулузы на выживание — это изменить позицию поставщика *А*, для чего следует убедить его в том, что работа из двух центров откроет новые возможности в информационных технологиях. Возможно, “обрабатывать” несговорчивого поставщика поможет акционер *М*.

Таблица 4.4. Показатели власти заинтересованных сторон банка *Tallman GmbH*

Внутренние заинтересованные стороны				
Показатели власти	***Корпоративные финансы***	***Маркетинг***	***Франкфурт***	***Тулуза***
Статус				
Положение в иерархии (близость к совету директоров)	В*	Н***	В	С**
Оклад высших руководителей	В	Н	В	Н
Средний класс персонала	В	С	В	Н
Доступ к ресурсам				
Численность персонала	С	В	С	С
Размер аналогичной компании	В	Н	В	Н
Процентная доля бюджета данной заинтересованной стороны в общем бюджете организации	В	С	В	Н
Представительство				
Количество директоров	В	Нет	С	Нет
Самые влиятельные директора	В	Нет	С	Нет
Символы				
Рабочие условия	В	Н	С	С
Дополнительное обслуживание	В	Н	В	Н

Внешние заинтересованные стороны			
Показатели власти	***Поставщик информационных технологий А***	***Потребитель Y***	***Акционер М***
Статус	С	В	Н
Зависимость от ресурсов	С	В	В
Условия переговоров	С	В	Н
Символы	С	В	Н

В* — высокий; С** — средний; Н*** — низкий.

здесь — насколько легко поставщику, финансисту или потребителю *переключиться* на другую компанию (или, напротив, насколько легко компании *переключиться* на другого поставщика, финансиста или потребителя).

- *Символы* тоже служат ценным показателем власти внешних заинтересованных сторон. Например, угощают ли менеджеры компании потребителя либо поставщика обедом в ресторане или руководитель какого уровня работает с данным поставщиком.

Как и прежде, один отдельный показатель не позволяет понять широту власти внешних заинтересованных сторон. Пример 4.3, *б* посвящен показателям власти для того же банка, который рассмотрен в примере 4.3, *а*. Как видно, единственная надежда Тулузы на выживание — это изменить позицию поставщика *A*, для чего следует убедить его в том, что работа из двух центров откроет новые возможности в информационных технологиях. Возможно, "обрабатывать" несговорчивого поставщика поможет акционер *M*.

4.4. Деловая этика и социальная ответственность

В предыдущих разделах мы рассмотрели формальные обязательства организаций, которые на них налагают регуляторные органы, структура корпоративного управления и ожидания наиболее заинтересованных и могущественных сторон.[29] Однако мало сказано о том, чего от организации ожидает общество и как это влияет на ее цели. Государство все лучше понимает, что эти ожидания нельзя удовлетворить исключительно предписаниями.[30] Мы вступаем на территорию *деловой этики*, которая существует на трех уровнях.

- На *макроуровне* речь идет о роли компаний и других организаций в национальной и международной жизни общества. Диапазон ожиданий общества простирается от его отношения к компаниям как субъектам либерального свободного предпринимательства до отношения к ним как субъектам формирования общества. Существуют также важные вопросы о международных отношениях и роли бизнеса в международном масштабе. И вот первый вопрос: общая *этическая позиция*

---

[29] Литературы по деловой этике имеется с избытком. Рекомендуем читателям следующие источники. P. Werhane, R.E. Freeman, "Business Ethics: the state of the art", *International Journal of Management Research*, vol. 1, no. 1, March (1999), pp. 1–16, — это хорошая подборка последних публикаций по деловой этике. Практикующим менеджерам полезно ознакомиться с книгой B. Kelley, *Ethics at Work*, Gower, 1999, в которой освещены многие темы данного раздела и приведены руководящие указания Института управления (Institute of Management) по этичному управлению.

[30] Пример отношения британского правительства к этому вопросу приведен в "Business and society: corporate social responsibility report", *Department for Trade and Industry*, 2002. К тому же Министерство торговли и промышленности имеет Web-сайт, посвященный пропаганде корпоративной социальной ответственности: `www.societyandbusiness.gov.uk`. Европейский Союз также опубликовал "Зеленую книгу" по этим вопросам: "Promoting a European framework for corporate social responsibility", *European Union Green Paper*, 2001.

организации, или *степень* ее готовности перевыполнить свои минимальные обязательства перед заинтересованными сторонами и обществом в целом. Менеджерам нужно понимать факторы, которые влияют на эти социальные ожидания по отношению к организациям (особенно в связи с тем, насколько данные факторы соответствуют или не соответствуют интересам различных заинтересованных сторон, рассмотренных в предыдущем разделе).

- Внутри макроструктуры *корпоративная социальная ответственность* касается, во-первых, *конкретных способов* перевыполнения организацией минимальных обязательств, налагаемых на нее регуляторными органами и системой корпоративного управления, и во-вторых, того, как примирить конфликтующие требования различных заинтересованных сторон.
- На *индивидуальном* уровне речь идет о поведении и действиях отдельных лиц внутри организации. Очевидно, для руководства организации это важный вопрос, но в данной книге мы рассмотрим его лишь в контексте влияния на стратегию. В частности, мы коснемся роли менеджеров в стратегическом управлении.

4.4.1. Этическая позиция

Регуляторная среда и условия корпоративного управления определяют минимальные обязательства организации перед своими разнообразными заинтересованными сторонами. **Этическая позиция** — это *степень* готовности организации перевыполнить свои минимальные обязательства перед заинтересованными сторонами и обществом в целом. Организации весьма разнятся своими этическими позициями. Вероятно, существует тесная связь между этической позицией, характером организации и ее стратегическим управлением.

> **Этическая позиция** — это *степень* готовности организации перевыполнить свои минимальные обязательства перед заинтересованными сторонами и обществом в целом

На рис. 4.6 показаны четыре *этические позиции*[31], иллюстрирующие эти различия. Каждая последующая означает охват интересов все более широкого круга заинтересованных сторон и большее количество критериев, по которым оцениваются стратегия и работа организации.

Первая — это крайняя этическая позиция, когда организация считает себя ответственной только за краткосрочные интересы своих акционеров. А задача государства — предписывать через законодательство и регуляторные акты те ограничения, которые общество хочет наложить на фирмы, стремящиеся только к экономической эффективности (речь идет о правовой и регуляторной среде и характеристиках системы корпоративного управления). Организация готова выполнять эти минимальные обязательства, но не более того. Существует даже мнение, что ожидать от компаний

[31] Некоторые авторы предлагают больше категорий. Например, Маркус (Marcus) говорит о пяти: узкая, финансовая, утилитарная, социальной справедливости и социальной гармонии (предложение Маркуса упоминается в статье M. Jones, “The institutional determinants of social responsibility”, *Journal of Business Ethics*, vol. 20, no. 2 (1999), pp. 163–179.)

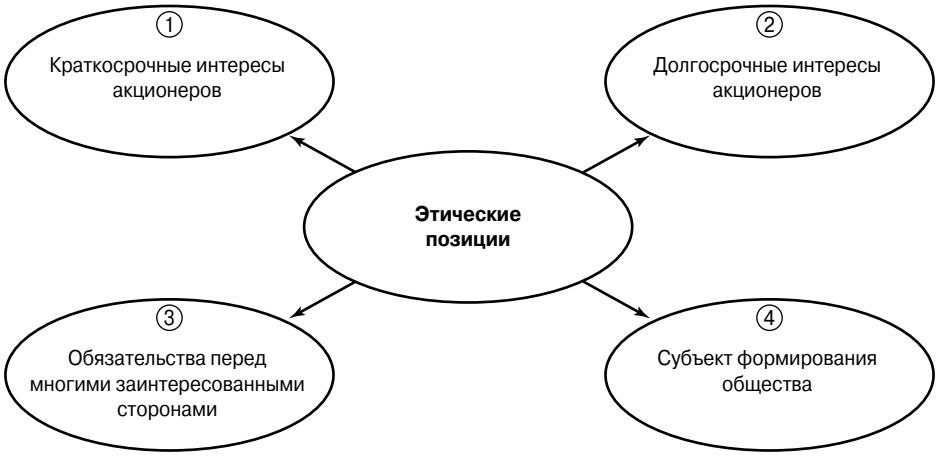


Рис. 4.6. Четыре возможные этические позиции

выполнения обязательств перед обществом — значит, в некоторых случаях, подрывать авторитет государства и наделять коммерческие организации большей властью. Например, такое отношение бывает к многонациональным компаниям, работающим в развивающихся странах.

Но даже первая этическая позиция не однозначна. Хотя в стратегическом управлении доминируют менеджеры, стремление которых к финансовым результатам исключает любые другие соображения, есть мнение[32], что некоторые "социальные" действия оправданы ради повышения краткосрочной рентабельности. В частности, подобное происходит, если социальные обязательства налагают как условие для получения контракта (например, когда от поставщиков услуг в государственном секторе требуют предоставлять местной рабочей силе равные возможности в трудоустройстве).

Этическая позиция *второго типа* подобна предыдущей, а отличие заключается в признании пользы отношений с другими заинтересованными сторонами для *долгосрочных финансовых интересов акционеров*. Такая позиция получила название *просвещенный собственный интерес*. Социально ориентированную деятельность оправдывают так: *репутация*[33] организации важна для ее долгосрочного финансового успеха, и имеются доказательства существования связи между этими двумя явлениями.[34] Например, внешнее спонсорство, корпоративная благотворительность[35] и вы-

[32] См. A. McWilliams, D. Seigel, "Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, vol. 26 (2001), pp. 117–127.

[33] См. S. Macleod, "Why worry about CSR", *Strategic Communication Management*, Aug/Sept (2001), pp. 8–9.

[34] K. Schnietz, M. Epstein, "Does a reputation for corporate social responsibility pay off?", *Social Issues in Management Conference Papers*, Academy of Management Proceedings, 08967911, 2002. В этой статье показано, что фирмы из списка "Fortune 500", которые также включены в список социальной ответственности "Domini Social Index", добились бо́льших успехов по показателю рентабельности капитала, чем другие.

[35] См.: M. Porter, M. Kramer, "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 12 (2002), pp. 56–68.

платы на социальные нужды рассматриваются как оправданные расходы, которые сродни любой другой форме инвестиционных или маркетинговых расходов. Но при этом следует избегать сомнительной практики, чтобы не провоцировать государство на ужесточение законодательного регулирования. Многие правительства рассматривают обоснование этической позиции второго типа как точку опоры, с которой они пытаются влиять на социальное поведение организаций. Они считают, что организации ответственны не только перед своими акционерами, но и за *отношения* с другими заинтересованными сторонами (не путать с ответственностью перед этими заинтересованными сторонами). Для организаций такой подход означает, что из-за учета интересов других сторон удлиняются сроки реализации стратегических планов.

Третья этическая позиция: интересы и ожидания заинтересованных сторон (в более широком смысле, чем просто акционеров) должны быть более *явно внесены в перечень целей и стратегий организации*, причем с превышением минимальных обязательств, налагаемых регуляторными органами и системой корпоративного управления. Для оценки деятельности организаций следует использовать гораздо более широкий набор критериев, а не смотреть только на финансовые результаты. Квакерские компании XIX столетия служат хорошим примером. Даже в течение всего XX века их деятельность оставалась намного более социально прогрессивной, чем деятельность других компаний. Некоторые авторы[36], описывая этическую позицию третьего типа, рассматривают организацию скорее как "место взаимодействия заинтересованных сторон", чем как частную собственность акционеров. Компании в этой категории сохраняют экономически неоправданные рабочие места, избегают производства или продажи "антиобщественных" товаров и согласны на меньший доход ради блага общества. Некоторые организации, оказывающие финансовые услуги, предлагают клиентам социально ответственные инвестиционные инструменты, т.е. инвесторы участвуют своим капиталом в деятельности только тех компаний, которые соответствуют высоким стандартам социальной ответственности.

Однако существуют важные и сложные вопросы согласования интересов разных заинтересованных сторон. Например, многие организации государственного сектора по праву входят в группу, занимающую этическую позицию третьего типа, поскольку вынуждены учитывать весьма разнообразные ожидания; единичных критериев успешности их деятельности часто недостаточно для отражения этого разнообразия. Есть также много небольших семейных фирм, которые попадают в третью группу благодаря своим методам работы. Они стремятся к компромиссу между собственными интересами и интересами своих наемных работников и местной общины, даже если это стремление ограничивает доступные им стратегические варианты (например, используют местное производство, даже если им было бы выгоднее прибегнуть к услугам зарубежных производителей). Все организации, попадающие в третью категорию, неизбежно тратят больше времени на разработку новых стратегий, поскольку вынуждены проводить консультации с широким кругом заинтересованных сторон и находить трудный политический компромисс между их конфликтующими ожиданиями (см. раздел 4.3).

Последняя, четвертая, группа представляет *идеологический* конец спектра. Эти компании нацелены на *формирование общества*, и финансовая сторона их деятель-

[36] H. Hummels, "Organizing ethics: a stakeholder debate", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, no. 13 (1998), pp. 1403–1419.

ности считается вторичной или даже помехой. Жизнеспособность этой этической позиции явно зависит от регулирования, корпоративного управления и подотчетности. Можно утверждать: частной организации легче работать таким образом, поскольку она не подотчетна внешним акционерам. Существует мнение, что великие исторические достижения организаций бюджетной сферы в кардинальном повышении качества жизни миллионов людей объясняются именно "миссионерской" позицией этих организаций, поддержанной политической структурой, в которой они работают. Однако во многих странах раздавалась резкая критика такой "миссионерской" позиции; организациям бюджетной сферы напоминали, что граждане как налогоплательщики вправе ожидать от них качественных услуг. При этом способность таких организаций (особенно на местном уровне) активно формировать общество существенно снижалась.

С подобными дилеммами сталкиваются и благотворительные организации. Само их существование зиждется на рвении защищать интересы и повышать уровень благосостояния определенных групп общества. Но благотворительные организации также должны оставаться финансово жизнеспособными, а усилия в этом направлении могут повредить их имиджу — их порой упрекают в чрезмерном увлечении финансовой стороной дела и в слишком высоких административных и пропагандистских расходах.

В примере 4.4 изложена точка зрения одного председателя правления на этическую позицию его компании.

ПРИМЕР 4.4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Starbucks — капиталист и благотворитель?

Совместимы ли стремление к прибыли и гражданская совесть?

В сентябре 2003 года газета *The Sunday Times* взяла интервью у Говарда Шульца, председателя совета директоров многонациональной сети кофейных магазинов *Starbucks*. Она была создана в Сиэтле в 1971 году. Начав с малого, *Starbucks* разрослась и к 2003 году уже имела по всему миру семь тысяч магазинов и 70 тыс. служащих. Ниже приведены отрывки из интервью, в которых Шульц объяснил этическую позицию своей компании.

> Шульц в своей кадровой политике руководствуется заботой о людях. Мотивацией создать компанию, неравнодушную к интересам собственных служащих, стали воспоминания о детстве. Он вырос в бедной нью-йоркской семье. "Еще мальчишкой я видел, — вспоминает Говард Шульц, — что самоуважение моего отца зависело от отношения к нему как к «синему воротничку», необразованному работяге, с которым мало считаются у него на работе... Вот почему я хотел создать компанию, которая ценила бы своих работников независимо от их образования и давала бы каждому шанс реализовать себя". Шульц также пропагандировал принципы честной конкуренции и безмерно гордился сознательной позицией своей фирмы в экологических и социальных вопросах, ее стремлением интегрировать магазины в уклад жизни местных общин. Особой гордостью Шульца была внедренная в компании *Starbucks* новаторская программа выделения служащим опционов на акции. "Впервые в истории Америки в подобную программу включили работающих по совместительству, а мы к тому же распространили эту программу на Великобританию", — вспоминает Шульц. По его мнению, эта программа принесла отдачу в виде низкой текучести кадров. Но даже несмотря на эту прогрессивную социальную политику есть те, кто до сих пор считают *Starbucks*

империей зла наравне с такими агрессивными американскими многонациональными компаниями, как *McDonald's* и *Wal-Mart*. Она регулярно подвергается нападкам со стороны антиглобалистов, ее критикуют различные оппоненты. Даже активисты честной конкуренции нашли в чем упрекнуть Шульца, и нигде в мире компанию *Starbucks* не приняли так холодно, как в Европе. Но Шульцу есть что ответить на обвинения: "Я забочусь не о том, чтобы *Starbucks* стала самой рентабельной компанией в мире. Добиться высокой рентабельности любой ценой — слишком мелкая цель для меня и других руководителей *Starbucks*. Нам важно сделать нечто такое, что не удалось никому до нас. Мы хотим создать компанию нового типа, которая, добиваясь хороших финансовых результатов и в конце концов вознаграждая своих акционеров, в то же самое время демонстрирует доброжелательное и совестливое отношение к своим служащим, к обществу, которому мы служим, к регионам, в которых выращивают кофе".

Источник. Выдержки взяты из статьи, первоначально опубликованной в *The Sunday Times*, 14 September 2003, p. 3–7.

Вопросы

1. Сверяясь с рис. 4.6, как бы вы охарактеризовали взгляд Шульца на этическую позицию компании *Starbucks*?
2. Другие заинтересованные стороны воспринимают *Starbucks* так же?
3. Имеют ли значение для успеха или провала стратегий *Starbucks* различия во взглядах на ее этическую позицию?

4.4.2. Корпоративная социальная ответственность

В пределах общей этической позиции **корпоративная социальная ответственность** означает то, как организация перевыполняет определенные регуляторными органами и системой корпоративного управления минимальные обязательства перед заинтересованными сторонами.[37] (Заметим, что термин "корпоративная социальная ответственность" часто включает как этическую позицию, так и специальные вопросы, рассмотренные в данном разделе.) Речь идет также о подходах к примирению конфликтующих требований разных заинтересованных сторон. Как упоминалось в разделе 4.3, правовые и регуляторные структуры уделяют правам разных заинтересованных сторон неодинаковое внимание. Поэтому следует[38] различать контрактные заинтересованные стороны, имеющие с организацией правовые отношения (это потребители, поставщики, служащие), и общественные заинтересованные стороны, не в той же мере, как первая группа, защищенные законом (это местные общины, потребители (в общем) и группы активистов). Корпоративная социальная ответственность компаний особенно важна для общественных заинтересованных сторон.

[37] Рекомендуем читателям две книги по корпоративной социальной ответственности: W. Frederick, J. Post, K. Davis, *Business and Society: Management, public policy, ethics*, 7th edition, McGraw-Hill, 1992; B. Allen, *Getting to Grips with Corporate Social Responsibility: A compendium of CSR experience with contributions from a wide range of business gurus*, Kingshall Solutions, 2003. См. также S. Cook, "Who cares wins", *Management Today*, January (2003), pp. 40–47.

[38] J. Charkham, "Corporate governance lessons from abroad", *European Business Journal*, vol. 4, no. 2 (1992), pp. 8–16.

Корпоративная социальная ответственность означает то, как организация перевыполняет определенные регуляторными органами и системой корпоративного управления минимальные обязательства перед заинтересованными сторонами

В табл. 4.5 сведены внутренние и внешние аспекты корпоративной социальной ответственности; эта таблица также используется для оценки действий организации в контексте ее социальной ответственности. Хотя внутреннее руководство по некоторым или всем этим вопросам издают многие компании, существенное их количество вообще не имеет никакой программы. *Социальный аудит*[39] — это систематическая проверка корпоративной социальной ответственности; за него ратовал ряд прогрессивных организаций. Он принимает разные формы, начиная с социального аудита, выполняемого независимыми сторонними органами, и заканчивая обязательной отчетностью компании по некоторым социальным аспектам (например, экологическим) и добровольной самостоятельной социальной отчетностью организаций. Не стоит забывать, что именно случаи *корпоративной безответственности* дали толчок переменам в регуляторных условиях и структуре корпоративного управления для организаций; самые известные примеры — крах компаний *Enron* и *WorldCom* в начале 2000-х годов (о которых мы говорили в разделе 4.2).

Таблица 4.5. Некоторые вопросы корпоративной социальной ответственности

Должны ли организации отвечать за…
ВНУТРЕННИЕ АСПЕКТЫ
Благосостояние своих бывших работников
…медицинское обслуживание, финансовую помощь в решении жилищного вопроса, продолжительный отпуск по болезни, помощь на иждивенцев и т.д.?
Условия работы
…гарантию занятости, улучшение условий труда, общественные и спортивные клубы для работников, обеспечение техники безопасности выше минимальных норм, обучение персонала и повышение его квалификации и т.д.?
Характеристики рабочей должности
…такие характеристики рабочей должности, которые не столько повышают экономическую эффективность, сколько удобны для человека, занимающего эту должность? И отвечает ли при этом фирма за разумный баланс между работой и частной жизнью человека?
Интеллектуальная собственность
…уважение к личным знаниям человека, не претендуя на включение их в корпоративную собственность?

[39] A. Wilson, “Social reporting: developing theory and current practice” в книге M. Bennett, P. James (eds), *Sustainable Measures — Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Greenleaf Publishing, 1999; R. Gray, “Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 10, no. 1 (2001), pp. 9–15; D. Clutterbuck, “Corporate responsibility audit” в книге V. Ambrosini with G.Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998, Chapter 11.

Окончание табл. 4.5

Должны ли организации отвечать за…
ВНЕШНИЕ АСПЕКТЫ
Экологические вопросы
…уменьшение загрязнения окружающей среды ниже законодательно установленных норм, если этого не делают конкуренты? За энергосбережение?
Товары
…риск, которому подвергаются потребители, когда неосторожно обращаются с товарами этой организации?
Рынки и маркетинг
…то, чтобы не продавать свои товары на некоторых рынках?
…стандарты рекламы?
Поставщики
…“честные” условия торговли?
…внесение поставщиков в “черный список”?
Занятость
…положительную дискриминацию в пользу меньшинств?
…сохранение рабочих мест?
Деятельность общин
…спонсорство местных мероприятий и поддержку местной благотворительной деятельности?
Права человека
…уважение прав человека по таким пунктам: детский труд, права рабочих, права профессиональных союзов, деспотические политические режимы? Это должно проявляться как непосредственно, так и в выборе рынков, поставщиков и партнеров?

В эпоху глобализации компаниям приходится находить такой подход к корпоративной социальной ответственности, который включает универсальные элементы, применимые в различных географических регионах. Существует организация *Caux Round Table* (“Круглый стол в Ко”)[40], цель которой — разрабатывать и пропагандировать универсальные стандарты бизнеса. Поскольку деятельность компании в одной стране может иметь последствия для других стран (например, контроль над загрязнением окружающей среды или практика торговли), растет потребность учитывать глобальные последствия корпоративных стратегий. *“Принципы бизнеса”*, выработанные организацией *Caux Round Table*, включают намного более важный вопрос о том, должны ли компании и правительства тех стран, в которых существуют эти компании, нести коллективную ответственность за глобальную допустимость[41] корпоративных стратегий с точки зрения их влияния на окружающую среду (например, глобальное потепление) или исчерпания невозобновляемых природных ресурсов. Правительства реагируют на эти принципы, регулируя деятельность компаний при разработке последними своих стратегий, например издают новые регуляторные предписания по переработке отходов.

[40] Более полная информация об организации *Caux Round Table* (“Круглый стол в Ко”) находится на ее Web-сайте `www.cauxroundtable.org`.

[41] См., например, P. Shrivastasa, “The role of corporations in achieving ecological in achieving ecological sustainability”, *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 4 (1995), pp. 936–960.

4.4.3. Роль отдельных лиц и менеджеров

Деловая этика как часть стратегического управления ставит перед отдельными лицами и менеджерами в организации сложные дилеммы. Несколько ситуаций приведено в примере 4.5. Возникают вопросы об ответственности человека, который считает, что его организация реализует неэтичную стратегию (например, он осуждает ее принципы торговли) или неадекватно представляет законные интересы одной или нескольких заинтересованных групп. Должен ли этот человек сообщить о неэтичной деятельности организации или просто уволиться из-за разногласий по поводу моральных ценностей? В прежние времена человека, поступившего в соответствии с первым вариантом, часто называли *доносчиком*.[42] Однако в 1998 году британский "Акт о разоблачении нарушений общественных интересов" обеспечил защиту таким служащим.

ПРИМЕР 4.5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Этические дилеммы

Менеджерам приходится решать различные этические дилеммы.

Конфликтующие цели

Допустим, вы — менеджер голландской многонациональной компании, ответственный за ее горное дело в Намибии. На работу вы принимаете, в основном, местных рабочих, причем за очень низкую плату. Ваше предприятие обеспечивает средства к существованию тысяче семей и служит стержнем местной экономики. Другой работы, кроме как на приусадебном участке, в этом регионе нет. Вы знаете, что с техникой безопасности дела на шахте обстоят из рук вон плохо, но, как объяснил вам инженер компании, расходы на модернизацию шахты сделают ее убыточной. А закрытие предприятия приведет к политическим волнениям и повредит репутации головной компании. Если же оставить все, как есть, придется постоянно ожидать крупной аварии на производстве.

Показатели

Недавно вас назначили заведующим учебной части (завучем) средней школы, и благодаря вашим усилиям ее показатели стали улучшаться после очень плохого в этом отношении периода при вашем предшественнике. Как вам хорошо известно, важным показателем служит уровень посещаемости школы — его необходимо поднять до среднего по стране (95%). В очередной раз собрав необходимые для подготовки регулярного статистического отчета данные, вы с огорчением обнаружили, что посещаемость совсем немного "не дотянула" до запланированного уровня. Вы сказали об этом вашей заместительнице, и она спросила вас, не стоит ли ей "еще раз проверить и подкорректировать" данные о посещаемости перед подачей отчета в контролирующую инстанцию. Вы поняли ее намек, но как вам поступить?

---

[42] См. T.D. Miethe, *Tough Choices in Exposing Fraud, Waste and Abuse on the Job*, Westview Press, 1999; G. Vinten, *Whistleblowing. Subversion or Corporate Citizenship?*, Paul Chapman, 1994; R. Larmer, "Whistleblowing and employee loyalty", *Journal of Business Ethics*, vol. 11, no. 2 (1992), pp. 125–128.

Взяточничество

Вы — менеджер нового магазина, который ваша британская компания открыла в Нью-Йорке после серьезных маркетинговых исследований. Вы узнали, что без разрешения какого-то нью-йоркского учреждения ваши товары нельзя продавать в этом городе. Учреждение контролируется местным отделением профсоюза электриков, а это отделение, в свою очередь, связано с мафией.

Прошло всего немного времени после этого неприятного открытия, как вас по собственной инициативе посетили представители профсоюзного отделения. Они предложили вам сделку. Если компания согласится ежегодно выплачивать им 12 тыс. долл. (10,4 тыс. евро) в качестве "гонорара за консультации" (причем сумма эта скользящая и будет расти с увеличением объема продаж), то получит необходимое разрешение в течение шести месяцев. Можно отказаться и попытаться добиться разрешения самостоятельно, но, как сообщил вам информированный источник, в этом случае вряд ли стоит рассчитывать на успех.

Политика компании осуждает взяточничество. Но этот проект — вопрос жизни и смерти для всей деятельности компании в США, да и для вашей личной карьеры тоже. По сравнению с потенциальными доходами 12 тыс. долл. — сумма небольшая, и руководство головной компании почти наверняка согласится ее заплатить, если представить ему дело "соответствующим образом".

Распределение дефицитных ресурсов

Это один из важных вопросов во многих организациях государственного сектора. Допустим, вы — шведский врач, находитесь в командировке в Нигерии и руководите одной сельской больницей. Больница очень бедная, особенно плохи дела со снабжением лекарствами и донорской кровью. Однажды произошло дорожно-транспортное происшествие с человеческими жертвами. Автобус, выезжавший из города, столкнулся с автомобилем туристов. Несколько человек погибли, а четверо получили серьезные травмы. Двое — это местные ребятишки по два года от роду, один — престарелый вождь местного племени, а четвертый пострадавший — немецкий турист. Все имеют одну и ту же группу крови, и всем требуется переливание. Но вот в чем проблема: запаса донорской крови хватит только для двоих пациентов.

Вопросы

Представьте себя участником описанных выше ситуаций.

1. Какие у вас есть варианты действий?
2. Назовите все "за" и "против" каждого варианта для вашей организации, для внешних сторон и для вас лично.
3. Назовите выбранный вами вариант и объясните свой выбор с этической точки зрения.

Менеджеры обычно облечены в организации достаточной властью, чтобы влиять на ожидания других заинтересованных сторон. Они также владеют информацией и каналами влияния, которые недоступны многим другим заинтересованным сторонам. Однако обладание властью означает и этическую ответственность за *честное* поведение. Учитывая, что разработка стратегии — напряженный политический процесс, менеджерам действительно непросто оставаться честными. Как мы уже видели, всегда возможен конфликт между стратегиями, полезными для личной карьеры менеджера, и стратегиями, которые соответствуют долгосрочным интересам организации и ее акционеров. Честность — ключевой элемент профессионального управления, включенный в кодекс поведения профессиональных органов, таких как Декретный институт

управления. Эти профессиональные органы через свои международные связи обмениваются информацией о лучших примерах честной деловой практики. Возможно, менеджерам труднее всего развить в себе высокий уровень самосознания, чтобы по своей воле, а не согласно инструкциям оставаться честными.[43] Трудность в том, что привычки поступать определенным образом коренятся глубоко в сознании человека и формируются подсознательными верованиями. Это будет основной темой следующего раздела, посвященного культуре.

4.5. Культурный контекст

В разделе 4.3, посвященном ожиданиям заинтересованных сторон, мы пытались объяснить возможную причину появления различий в этих ожиданиях. Проще всего сделать вывод, что различия во внешних условиях приводят к широкому разнообразию типов стратегий, которые отдельные организации даже одной и той же отрасли или на одном и том же рынке выбирают для себя. Однако в главе 2, рассматривая стратегические группы, мы уже выяснили, что это не так. На практике мы наблюдаем гораздо большее, чем ожидалось, сходство между стратегиями разных организаций в одном секторе. В некоторых примерах необходимость защищать интересы отдельных заинтересованных сторон внесена в регуляторные предписания или в структуру корпоративного управления (как, например, в фармацевтике или сфере финансовых услуг). Но чаще всего однообразие объясняется культурным контекстом.

Шейн определяет **корпоративную культуру (или культуру организации, или организационную культуру)** как “основные *предположения и верования*, разделяемые членами организации, действующие бессознательно и определяющие непреложный (т.е. не подлежащий сомнению) взгляд организации на себя и свое окружение”.[44] Значит, ожидания и стратегия укоренились в “коллективном опыте” (групповом и организации в целом) и находят отражение в корпоративных порядках, выработанных за длительное время. Другими словами, корпоративная культура определяет коллективное поведение в организации, а стратегии следует рассматривать как результат коллективных и непреложных предположений, норм поведения и порядков организации. Непреложные предположения передаются в группе от предыдущих ее членов последующим, поэтому организации рискуют стать “заложниками” собственной корпоративной культуры. Как мы увидим в примере 4.6, в газетной компании ее принадлежность к “бизнесу новостей” считают само собой разумеющейся, даже несмотря на тот факт, что финансовую жизнеспособность компании на самом деле определяет ее умение продавать рекламную площадь. Здесь кроется опасность возможных конфликтов по поводу стратегии, например относительно того, сколько газетной площади отвести для новостей и других материалов, а сколько — для рекламы, или даже относительно природы некоторой рекламы. На предположения и поведение служащих организации также влияют предположения и поведение в тех частях бизнес-среды, с которыми сталкиваются отдельные служащие и организация

[43] M. Banaji, M. Bazeman, D. Chugh, “How (UN)ethical are you?”, *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 12 (2003), pp. 56–64.

[44] Это определение культуры взято из E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, 2nd edition, Jossey-Bass, 1997, p. 6.

в целом. Это называется культурной средой; виды культурной среды показаны на рис. 4.7.[45] О них мы расскажем ниже. Из рисунка также видно, что отдельные части организации обычно имеют несколько субкультур и у каждой — свои предположения, ожидания и нормы поведения. Различия в культуре возможны между службами организации, ее географическими филиалами или даже между разными неформальными группами (возможно, образованными по возрастному критерию или по длительности рабочего стажа).

Корпоративная культура — это "основные *предположения и верования*, разделяемые членами организации, действующие бессознательно и определяющие непреложный взгляд организации на себя и свое окружение"

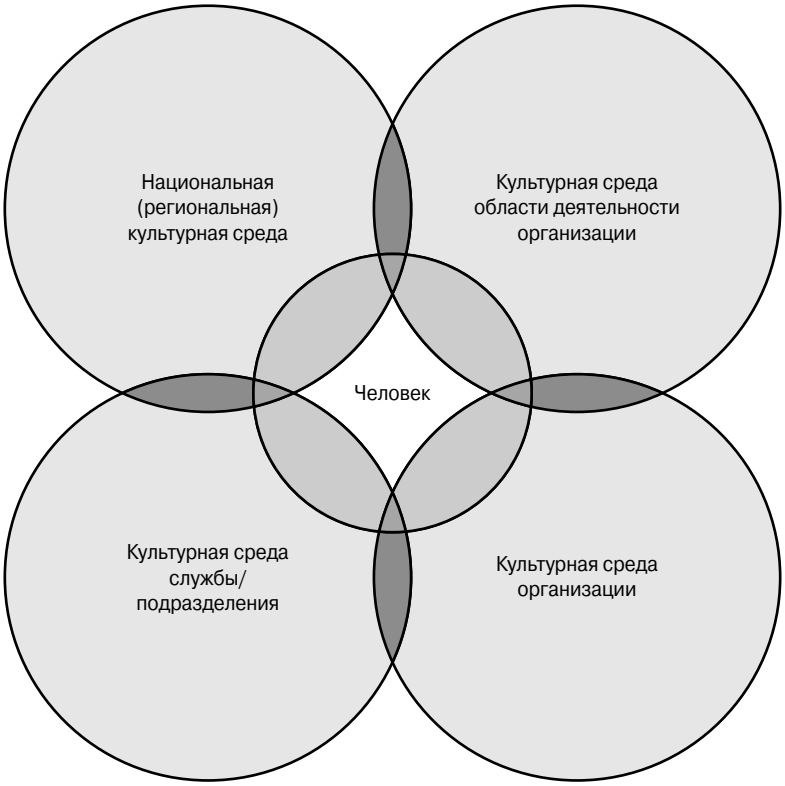


Рис. 4.7. Виды культурной среды

В следующих разделах мы рассмотрим важные факторы и моменты каждого вида культурной среды, а затем *охарактеризуем* корпоративную культуру как способ понять влияние культуры на текущие и будущие цели и стратегии организации.

[45] Аналогичные категории использованы в главе 3 книги S. Schneider, J.-L. Barsoux, *Managing Across Cultures*, 2nd edition, Financial Times/Prentice Hall, 2003.

4.5.1. Национальная и региональная культурные среды

Национальный культурный контекст непосредственно влияет на ожидания заинтересованных сторон.[46] Например, Хофштеде, Шнайдер и Барсо показали, что географические регионы разнятся по отношению к работе, власти, равенству и ряду других важных факторов.[47] В свою очередь, такое отношение сформировали мощные культурные силы, обусловленные историей, религией и даже климатом. Организации, действующие на международном рынке, вынуждены приспосабливаться к очень разным стандартам и ожиданиям различных стран.[48] В примере 4.6 показано, как культурные различия создают трудности при слиянии британских и французских компаний.

ПРИМЕР 4.6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Культура и стратегия

Культура формирует и направляет стратегию, а также облегчает или усложняет ее реализацию.

Газеты призваны сообщать новости

Однажды высшее руководство некой газетной компании, разбившись на небольшие группы, целое утро анализировало перемены в деловой среде. Менеджеры пришли к выводу, что им предстоит найти ответы на новые веяния времени, такие как демографические изменения, стремительный рост электронных средств массовой информации и рост количества бесплатных газет. К тому же более 70% своего дохода компания получала за счет продажи рекламной площади, а не собственно газеты. Угроз оказалось так много, что одна группа заявила: “Конец света близок!”

После обеда группы обратили свое внимание на будущую стратегию организации. Быстро появился ряд предложений о том, как газете улучшить освещение новостей и спортивных событий, а также свой внешний вид и другие физические характеристики. Один молодой член команды предложил рассмотреть более фундаментальный вопрос: “Мы занимаемся информационным бизнесом или же мы стали средством распространения рекламы?” Коллеги встретили его предложение удивленным молчанием.

---

[46] Одной из ранних работ о влиянии национальной культуры была книга Г. Хофштеде. Мы рекомендуем ее обновленное, второе, издание: G. Hofstede, *Culture’s Consequences*, Sage, 2nd edition, 2001. Эта тема всесторонне рассмотрена также в книге R. Mead, *International Management: Cross-cultural dimensions*, Blackwell, 1994.

[47] Различия между национальными культурами рассмотрены в книге S. Schneider, J.-L. Barsoux, *Managing Across Cultures*, 2nd edition, Financial Times/Prentice Hall, 2003, особенно в главах 4 и 5. Статья T. Jackson, “Management ethics and corporate policy: a cross-cultural comparison”, *Journal of Management Studies*, vol. 37, no. 3 (2000), pp. 349–370, посвящена влиянию национальной культуры на управленческую этику, а также содержит информацию, полезную при изучении раздела 4.4 данной книги.

[48] См. R. Lewis, *When Cultures Collide: Managing successfully across cultures*, 2nd edition, Brealey, 2000, — практическое руководство для менеджеров. В этой книге детально рассмотрены различные национальные культуры, обычаи деловой жизни и стили управления. В статье C. Buggy, “Empathy is the key to cultural communication”, *Professional Manager*, vol. 8, no. 1 (1999) утверждается, что для достижения успеха чрезвычайно важно понять культурные различия.

Итак, утром эти менеджеры выполнили вполне рациональный анализ и поставили под сомнение традиционную роль газеты. Но уже днем, когда начали планировать конкретные действия, руководствовались парадигмой “Газеты призваны сообщать новости”.

IKEA

В середине 2000-х годов шведская компания *IKEA* была европейским лидером в производстве домашней мебели типа “собери сам”. Она продавала свою продукцию приблизительно в 30 странах и была известна недорогими товарами хорошего качества. Эти достижения стали результатом видения основателя компании Ингвара Кампрада и почти одержимого стремления *IKEA* уменьшить себестоимость продукции. Снижение затрат стало интегрированной частью корпоративной культуры. Сам Кампрад ездил на старенькой Volvo, а фрукты и овощи покупал на рынке во второй половине дня, когда цены падали. Командированные *IKEA* в поездках пользовались только экономическим классом, а по городу передвигались на рейсовых автобусах, не позволяя себе взять такси. Во всех помещениях висели объявления, напоминающие служащим о необходимости выключать свет и компьютеры, а также закрывать воду. Магазину или офису, сэкономившему больше всего электроэнергии, вручали приз.

Слияния компаний из разных стран

Французские и британские компании ведут дела по-разному, что в большой степени обусловлено различиями в национальной культуре. Этот фактор становится серьезным препятствием на пути к успешному слиянию, поэтому менеджеры обеих компаний должны знать о культурных различиях и сглаживать их влияние. Национальная культура проявляется в повседневной деятельности компании. Французы больше склонны к рациональному, аналитическому подходу к принятию решений, тогда как англичане предпочитают сразу переходить к сути вопроса и полагаются на “внутреннее чутье”. Во Франции совещания проводят лишь для того, чтобы окончательно утвердить решение, принятое боссом, тогда как англичане приходят на них, намереваясь повлиять на решение. Даже состав участников совещаний отражает эти различия. Французов собирается много, ведь совещания они рассматривают как часть профессионального обучения и общения с коллегами. А на британское совещание придут лишь имеющие “право” влиять на процесс принятия решений.

Источники. *Financial Times*, 24 November 2003; A. Senter, “Cross Channel culture club”, *Management Today*, February 1999, pp. 73–75.

Вопросы

1. Для каждой из трех ситуаций перечислите преимущества и недостатки рассмотренных корпоративных культур (четырех).
2. Допустим, вы работаете во французской компании, которая рассматривает возможность слияния с британской. Подготовьте короткую служебную записку вашему генеральному директору, в которой назовите возможные культурные расхождения и предложите способы их преодоления.

Чтобы не усложнять рис. 4.7, мы не показали на нем важные *субнациональные* (обычно региональные) культуры. Однако идентифицировать их необходимо. Например, некоторые аспекты занятости, связей с поставщиками и, конечно, потребительских предпочтений часто существенно разнятся на региональном уровне даже в относительно небольшой и цельной стране, такой как Великобритания, не говоря уже о других регионах Европы (например, между северной и южной частями Италии). К тому же почти всегда существуют большие различия между сельской

местностью и городами. В последнее время заметным фактором становится *наднациональная* культура, т.е. общая для нескольких стран. Например, появление "европейского потребителя" (или "европотребителя") ввиду сближения вкусов и предпочтений жителей Старого света имеет решающее стратегическое значение для многих организаций, планирующих разработку и распространение товаров. Еще пример: скандинавские страны по многим характеристикам подобны одна другой, но все вместе отличаются от романских европейских стран.

4.5.2. Культурная среда области деятельности организации

Культуру также формируют группирования по рабочему признаку, такие как отрасль (или сектор) или профессия.[49] Это культурная среда области деятельности организации. Приведем формальное научное определение **области деятельности организации**. Это сообщество организаций с общей "системой мышления", участники которого взаимодействуют между собой чаще, чем с организациями за пределами данной области деятельности.[50] Организации в одной области деятельности имеют общую деловую среду, которая включает доминирующую технологию, регуляторные инструкции, профессиональное обучение. А это, в свою очередь, ведет к тому, что все организации начинают придерживаться общих норм и ценностей. Например, в такой области деятельности, как "юстиция", существует много организаций (адвокаты, полиция, суды, тюрьмы, система исполнения условных приговоров). Их роли как специализированных организаций и конкретные методы поддержания правопорядка различны, однако все они объединены в одну "политико-экономическую систему". Все они руководствуются тем принципом, что закон и справедливость важны и требуют защиты, и эти организации часто взаимодействуют при воплощении данного принципа в жизнь. Таким образом, область деятельности — это и организации, ее образующие, и предположения, которых они придерживаются. Мы в этой книге будем называть общий набор предположений "рецептом".

Область деятельности организации — это сообщество организаций с общей системой мышления, участники которого взаимодействуют между собой чаще, чем с организациями за пределами данной области деятельности

Рецепт[51] — это набор общих для области деятельности предположений о целях организаций и "коллективная мудрость" о том, как управлять организациями. Такие

[49] Полезный обзор исследований по этой теме выполнен в статье T. Dacin, J. Goodstein, R. Scott, "Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum", *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 1 (2002), pp. 45–57.

[50] Это определение взято из книги W. Scott, *Institutions and Organizations*, Sage, 1995.

[51] Термин "рецепт" ввел применительно к *отраслям* Дж. Спендер в своей книге J. Spender, *Industry Recipes: The nature and sources of management judgement*, Blackwell, 1989. Мы расширили сферу применения этого термина, включив в нее *область деятельности организации*. При этом исходная идея о том, что коллективный набор норм и ценностей определяет образ действий организаций, не изменилась.

культурные влияния полезны — скажем, для потребителей — в сохранении стандартов, которых придерживаются разные производители товаров и услуг. А их недостаток заключается в том, что менеджеры начинают мыслить только в рамках данной культурной среды и не усваивают уроков, которые извлекают за пределами своей области деятельности. Профессиональные ассоциации часто пытаются формализовать область деятельности, ограничивая доступ посторонним и строго регламентируя поведение своих членов.

Рецепт — это набор общих для области деятельности предположений о целях организаций и "коллективная мудрость" о том, как управлять организациями

Поскольку в каждой области деятельности есть своя доминирующая культура, переход менеджеров из одного сектора в другой довольно затруднен. В течение 1990-х годов государство поощряло переход менеджеров из частного сектора в государственные организации, чтобы те принесли с собой новые культуру и взгляды. Многие из этих "мигрантов" с удивлением обнаружили, насколько сложно им приспособить свой стиль управления к традициям и ожиданиям в новых организациях (например, когда в процессе принятия решений нужно находить консенсус).

Практический смысл всего сказанного в том, что на цели и стратегии организации сильно влияет **легализация** — удовлетворение существующих в области деятельности организации ожиданий относительно предположений, поведения и стратегий. Потребность в легализации формирует стратегии по нескольким направлениям. Например, через *регулирование* (в частности, стандарты поведения), *нормативные ожидания* (ожидания общества) или просто то, что само собой считается правильным (например, *рецепт*). Со временем менеджеры в одной области деятельности приходят к единому мнению о том, какие стратегии будут успешными, поэтому и сами стратегии легализуются. Отклониться от такой стратегии рискованно — существует опасность, что важные заинтересованные стороны (такие, как потребители или банки) не поддержат решение менеджера. Значит, организации вынуждены подражать стратегиям друг друга, а все различия между стратегиями находятся в рамках легализации.[52] Об этом мы поговорим в главе 5 (см. раздел 5.3.6). Конечно, некоторые "нестандартные" игроки демонстрируют успешные будущие стратегии (например, компания *Virgin* в сфере финансовых услуг), но *изначально* этого не видно, поскольку, например, потребители сохраняют лояльность к давно существующим и проверенным поставщикам товаров/услуг или же банкиры отказываются финансировать необычные начинания.

Легализация — удовлетворение существующих в области деятельности организации ожиданий относительно предположений, поведения и стратегий

[52] D. Deephouse, "To be different or to be the same?: It's a question (and theory) of strategic balance", *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 2 (1999), pp. 147–166.

4.5.3. Корпоративная культура

Корпоративную культуру (культуру организации) удобно рассматривать как четырехслойную[53] (рис. 4.8).

- *Ценности* организации легко распознать, а часто их даже формулируют как миссию, цели и стратегии организации (мы поговорим об этом ниже, в разделе 4.6). Но звучат они расплывчато, например “служить обществу” или “обеспечивать равные возможности в трудоустройстве”.
- *Верования* конкретнее, и они тоже достаточно очевидны для служащих организации. Это может быть вера в то, что компании не следует торговать с определенными странами или что менеджерам не следует оценивать профессиональную деятельность специалистов.
- *Поведение* — это привычный, ежедневный образ действий в организации; он очевиден для людей как внутри организации, так и за ее пределами. Включает рабочие порядки, то, как структурирована и контролируется организация, а также менее формальные моменты символического поведения.

Рис. 4.8. Четыре слоя корпоративной культуры

- *Непреложные предположения* — сердцевина корпоративной культуры, но это также те аспекты жизни организации, которые служащим трудно назвать и объяснить. В этой книге мы используем термин **парадигма** — набор существующих в организации коллективных и непреложных предположений. Без такого набора всеми принятых предположений невозможна эффективная работа организации. Как говорилось выше, такие предположения представляют собой *коллективный опыт*, без которого служащим организации пришлось бы в разных обстоятельствах каждый раз заново “изобретать велосипед”. В примере 4.6 показано, что пара-

[53] E. Schein, *Organisation Culture and Leadership*, 2nd edition, Jossey-Bass, 1997, и A. Brown, *Organisational Culture*, FT/Prentice Hall, 1998, помогают понять связь между культурой организации и стратегией. S. Cartright, C. Cooper, C. Early, *Handbook of Organisational Culture (and Climate)*, Wiley, 2001, содержит обширную подборку материалов по данной теме.

дигма и формирует стратегию, и обеспечивает ее реализацию (пример с газетой). Она может как поддерживать успешную стратегию (*IKEA*), так и сдерживать новую (слияние компаний из разных стран).

Парадигма — это набор существующих в организации предположений, в какой-то мере общих для всех служащих и не подлежащих сомнению

Поскольку все больше организаций публично декларируют свои ценности, верования и цели — например, в годовых отчетах, в заявлениях о миссии или ценностях компании, в бизнес-планах, — возникает опасность принять эти заявления как точное описание поведения и парадигмы организации и даже руководствоваться ими при взаимодействии с данной организацией. Но это в лучшем случае верно лишь частично, а в худшем — вводит нас в заблуждение. Конечно, речь не идет о каком-то преднамеренном обмане со стороны организации. Просто заявления о ценностях и верованиях часто оказываются всего лишь озвученными желаниями какой-нибудь определенной заинтересованной стороны (такой, как генеральный директор), а не точным описанием "настоящей" культуры (т.е. поведения и предположений о том, "как управляют этой организацией" и "что здесь действительно ценят"). Например, сторонний наблюдатель, ознакомившись с публичными заявлениями полиции о ее целях и приоритетах, заключит, что у нее сбалансированный подход к трем направлениям полицейской работы — розыску преступников, профилактике правонарушений и работе с населением. Однако, копнув глубже, наш сторонний наблюдатель быстро обнаружит, что в корпоративной культуре полицейских "настоящей" полицейской работой считается розыск преступников, тогда как профилактику правонарушений и работу с населением копы называют "баловством". Ниже, в разделе 4.5.5, мы покажем, как с помощью культурной сети обнаружить и понять подлинные поведение и предположения.

4.5.4. Субкультура службы или подразделения

Стремление понять связь между культурой и стратегиями организации обнаруживает некоторые аспекты культуры, которые пронизывают организацию в целом. Однако, как упоминалось выше, внутри организации часто существуют важные *субкультуры*. Возможно их прямое соответствие структуре организации. Например, часто весьма сильны различия межу географическими филиалами многонациональной компании или между такими функциональными службами, как финансовая, маркетинговая, производственная. Различия между подразделениями особенно очевидны в организациях, рост которых происходил за счет присоединений. К тому же разные подразделения следуют стратегиям разных типов, а различия в рыночном позиционировании порождают различия в культуре и способствуют им. На самом деле, как мы увидим ниже (см. главу 10), способность согласовать стратегическое позиционирование и корпоративную культуру — критический признак успешной организации. Различия в культуре между службами можно объяснить различиями в природе работы этих служб, например обычные или особые задания выполняет служба, используются короткие или продолжительные рабочие циклы, деятельность внут-

ренняя или внешняя. Так, технический отдел, который вводит в строй новые производственные мощности, разительно отличается от отдела связей с общественностью, контактирующего с внешними группами.

4.5.5. Культурная сеть

Понять культуру на всех четырех уровнях важно, однако сделать это непросто.[54] Например, как мы уже показали выше, даже когда организация декларирует свои стратегию и ценности, подлинные базовые предположения, образующие парадигму, обычно проявляются только в повседневном поведении служащих этой организации. Такое поведение не только дает ключ к пониманию парадигмы, но также усиливает предположения, ее составляющие. Введем концепцию **культурной сети**. Она отражает непреложные предположения, или парадигму, организации, а также поведенческие проявления корпоративной культуры (рис. 4.9 и два внутренних овала на рис. 4.8). Культурная сеть позволяет понять любую рассмотренную нами выше культурную среду, но чаще всего сеть используют на уровне организации и/или службы/подразделения (см. рис. 4.7).[55]

Рис. 4.9. Культурная сеть

[54] О культурной сети подробнее рассказано в книге G. Johnson, *Strategic Change and the Management Process*, 1987, и в статье G. Johnson, “Managing strategic change: strategy, culture and action”, *Long Range Planning*, vol. 25, Blackwell, no. 1 (1992), pp. 28–36.

[55] Практическое объяснение культурной сети приведено в главе G. Johnson, “Mapping and re-mapping organisational culture” книги V. Ambrosini with G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.

Культурная сеть отражает непреложные предположения, или парадигму, организации, а также поведенческие проявления корпоративной культуры

Ниже, в примере 4.7, мы увидим культурную сеть, которую изобразили менеджеры Государственной службы здравоохранения (ГСЗ) Великобритании.[56] ГСЗ оказалась подобной аналогичным государственным службам во многих других странах. Но не следует забывать, что это взгляд менеджеров, а клинические врачи могут иметь совсем другие взгляды.

На рис. 4.10 показан ряд вопросов, помогающих понять культуру через элементы культурной сети.

- *Заведенные порядки* проявляются в повседневном поведении членов организации как в ней самой, так и при контактах с людьми за пределами организации. Они описываются фразой “У нас здесь принято так работать”. Подобные заведенные порядки облегчают работу организации и даже иногда служат ее отличительной компетенцией. Правда, они также бывают теми самыми непреложными предположениями, которые чрезвычайно трудно изменить, даже если бы это и следовало сделать для развития организации.
- *Ритуалы* в жизни организации — это особые действия или мероприятия, посредством которых организация подчеркивает особенно важные для нее вещи и укрепляет заведенные порядки. В качестве примера назовем программы профессионального обучения, интервью для прессы, рекламные и оценочные процедуры, конференции по продажам и т.д. Крайним примером служит, конечно, ритуальная муштра армейских новобранцев, которых таким образом приучают к дисциплине. Но ритуалы бывают и неформальные; это, например, совместные с коллегами посиделки в пабе по окончании рабочего дня или обмен “корпоративными” сплетнями в курилке и возле ксерокса. В табл. 10.5 главы 10 перечислены распространенные ритуалы.
- *Истории*, которые члены организации рассказывают друг другу, сторонним людям, новичкам и т.д., вносят настоящее в историю организации, а также прославляют важные события и отличившихся людей. Истории слагаются об успехах, бедствиях, героях, негодяях и “диссидентах” (людях, отличающихся от нормы). В историях сообщается о том, *что* важно в данной организации.
- *Символы*[57], такие как логотипы, кабинеты, автомобили и звания, или же общие для всех манера говорить и терминология, раскрывают природу организации. Например, в давно существующих или консервативных организациях наверняка найдется много символов иерархии и почтения к обитателям высоких кабинетов, различий в привилегиях между руководителями разного уровня, в манере людей

[56] Подробный пример культурной сети организации из государственного сектора приведен в главе G. Johnson, “Mapping and re-mapping organisational culture: a local government example” книги G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Financial Times/Prentice Hall, 2001, Chapter 17.

[57] О значении символизма в организациях подробно рассказано в статье G. Johnson, “Managing strategic change: the role of symbolic action”, *British Journal of Management*, vol. 1, no. 4 (1990), pp. 183–200.

обращаться друг к другу и т.д. Эта формализация, в свою очередь, показывает, насколько сложно изменить стратегию в такой иерархической или построенной на чинопочитании системе. Форма языка, которым пользуются в организации, тоже говорит о многом, особенно при общении персонала с потребителями или клиентами. Например, руководитель одного австралийского агентства по защите прав потребителей называл своих клиентов “жалобщиками”. В крупной британской больнице консультанты называли пациентов “клиническим материалом”. Можно посчитать эти примеры забавными, однако они отражают исходное предположение о клиентах (пациентах), которое существенно влияет на стратегию организации. Хотя в культурной сети символы показаны отдельно, следует помнить, что многие другие элементы сети тоже символичны, поскольку в дополнение к своему функциональному назначению несут дополнительную информацию. Заведенные порядки, системы и структуры контроля и поощрений также символичны.

- *Властные структуры* тоже влияют на ключевые предположения. Самые влиятельные группировки внутри организации, скорее всего, тесно ассоциируются с основными предположениями и верованиями. Например, хотя бухгалтерские фирмы формально предлагают широкий спектр услуг, обычно в таких организациях самой большой властью обладают квалифицированные бухгалтеры-эксперты со своими устоявшимися и сформированными аудиторской практикой взглядами и предположениями об этом бизнесе и его рынке. Их предположения и отражаются в корпоративной культуре. Следует помнить, что в организациях много источников власти (см. раздел 4.3.3).
- По существующим в организации *системам контроля*, измерений и поощрений можно понять, чему в ней отдают приоритет. Например, организации государственного сектора часто выслушивают обвинения в том, что они больше озабочены тем, как расходовать выделенные им фонды, чем повышением качества услуг. Эта расстановка приоритетов отражается в процедурах организации. Системы поощрения существенно влияют на поведение служащих, но также мешают успеху новых стратегий. Например, организация, в которой действует система индивидуальных поощрений в зависимости от объемов проделанной работы, столкнется с трудностями при реализации стратегии, для которой требуются командная работа и рост качества, а не объемов.
- *Организационная структура* отражает распределение власти и показывает важные роли и связи. Формальные иерархические, механистические структуры подчеркивают, что стратегия — это сфера, в которой все решают топ-менеджеры, а всем остальным остается только выполнять приказы. С другой стороны, если структура построена по принципу распределения полномочий (такого вида организационные структуры мы рассмотрим в главе 8), то в данной организации сотрудничество ценят выше конкуренции между коллегами.
- *Парадигма* организации охватывает и усиливает поведение, которое мы наблюдаем в разных частях культурной сети. Как показано в примере 4.7, общая картина Государственной службы здравоохранения Великобритании такова: культура построена вокруг “производителя”, доминирует медицинская практика, власть исторически рассредоточена, отчетливо заметно разделение на клинические и управленческие аспекты организации. В этой культуре менеджмент традиционно считался относительно маловажным.

Истории
- Какие основные верования отражены в историях?
- Насколько глубоко проникают эти верования (по уровням)?
- О чем слагают истории?
  - О сильных сторонах или слабостях?
  - Об успехах или неудачах?
  - О “правильных” сотрудниках или диссидентах?
- Кто герои, а кто - негодяи?
- Каких норм не придерживаются диссиденты?

Символы
- Существуют ли определенные символы, обозначающие именно данную организацию?
- Какие есть символы статуса?
- Каким языком и внутренним жаргоном здесь пользуются?
- Какие аспекты своей стратегии организация подчеркивает в публичных сообщениях?

Заведенные порядки и ритуалы
- На каких заведенных порядках сделан акцент?
- Какие из них станут выглядеть необычно, если их изменить?
- Какое поведение формируют эти заведенные порядки?
- Каковы ключевые ритуалы?
- Какие основные верования они отражают?
- Что акцентируется в программах обучения?
- Насколько легко изменить ритуалы и заведенные порядки?

Властные структуры
- Как в организации распределена власть?
- Каковы основные верования руководства?
- Насколько твердо в организации придерживаются этих верований (подход идеалистический или прагматический)?
- Что больше всего сдерживает перемены?

Системы контроля
- Какие участки работы пристальнее всего отслеживаются или контролируются?
- Акцент сделан на поощрении или наказании?
- Контроль связан с историей или текущими стратегиями?
- Сколько аспектов деятельности организации находятся под контролем?

Организационные структуры
- Насколько механистична или органична структура?
- Насколько иерархична или демократична структура?
- Насколько формальна или неформальна структура?
- Структура поощряет сотрудничество или конкуренцию между служащими?
- Какие властные структуры поддерживает эта организационная структура?

Общие вопросы
- О каких четырех фундаментальных предположениях, составляющих парадигму, говорят ответы на эти вопросы?
- Как бы вы охарактеризовали доминирующую культуру?
- Насколько легко ее изменить?

Рис. 4.10. Культурная сеть: полезные вопросы

Подробная культурная сеть служит ценным источником информации о корпоративной культуре. Но, чтобы понять влияние культуры на цели организации, важно правильно интерпретировать полученную информацию. Иногда уловить суть корпоративной культуры помогает оригинальное название. Например, культурную сеть ГСЗ в примере 4.7 назовем “Государственной службой заболеваний”. Иногда так же определяют доминирующую культуру разных стратегических групп внутри одного сектора. Например, по результатам сравнения культурных сетей старых и новых университетов в Великобритании их можно охарактеризовать как “Ученые и гуру” и “Фабрики преподавания” соответственно. А культурные сети даже крупных компаний порой заслуживают характеристики “Семейная фирма”. Хотя это довольно грубый и ненаучный подход, он позволяет членам организации увидеть ее в истинном свете, что не всегда возможно даже при детальном рассмотрении элементов культурной сети. Люди увидят, какие стратегии определяет такая культура. Например, очевидно, что “Государственная служба заболеваний” отдает приоритет стратегии, направленной скорее на показательное излечение больных, чем на профилактику заболеваний и пропаганду здорового образа жизни. Поэтому для людей, поддерживающих вторую стратегию, будет ошибкой полагаться на такие рациональные процессы, как планирование и распределение ресурсов; в данном “враждебном” культурном контексте им придется искать другие пути.

ПРИМЕР 4.7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Культурная сеть Государственной службы здравоохранения (ГСЗ) Великобритании

Культурная сеть позволяет определить поведение и непреложные предположения организации.

Заведенные порядки и ритуалы

Это, например, *порядок* консультаций и выписки лекарств. *Ритуалов* придерживаются в том, что менеджеры называют “ставить пациентов на место”, т.е. заставлять их ждать и придерживаться постельного режима, будить их и т.д. Пациентам дают понять, кто в больнице главный, еще и ритуалами врачебных консультаций и обхода палат. Все эти заведенные порядки и ритуалы призваны сообщать пациентам, что они имеют дело с профессионалами, полностью контролирующими ситуацию.

Истории

Большинство историй в службе здравоохранения относятся к прогрессу в лечении, особенно смертельных болезней. Герои корпоративных преданий преуспели именно в лечении, а не в заботе о пациенте. Также в историях повествуется о политиках-негодяях, пытающихся разрушить сложившуюся систему, о тех реформаторах, которые “пришли с мечом, от меча и погибли”, и о героях, защищавших такую удобную для медиков систему, “не щадя живота своего” (часто это известные в медицинской среде личности).

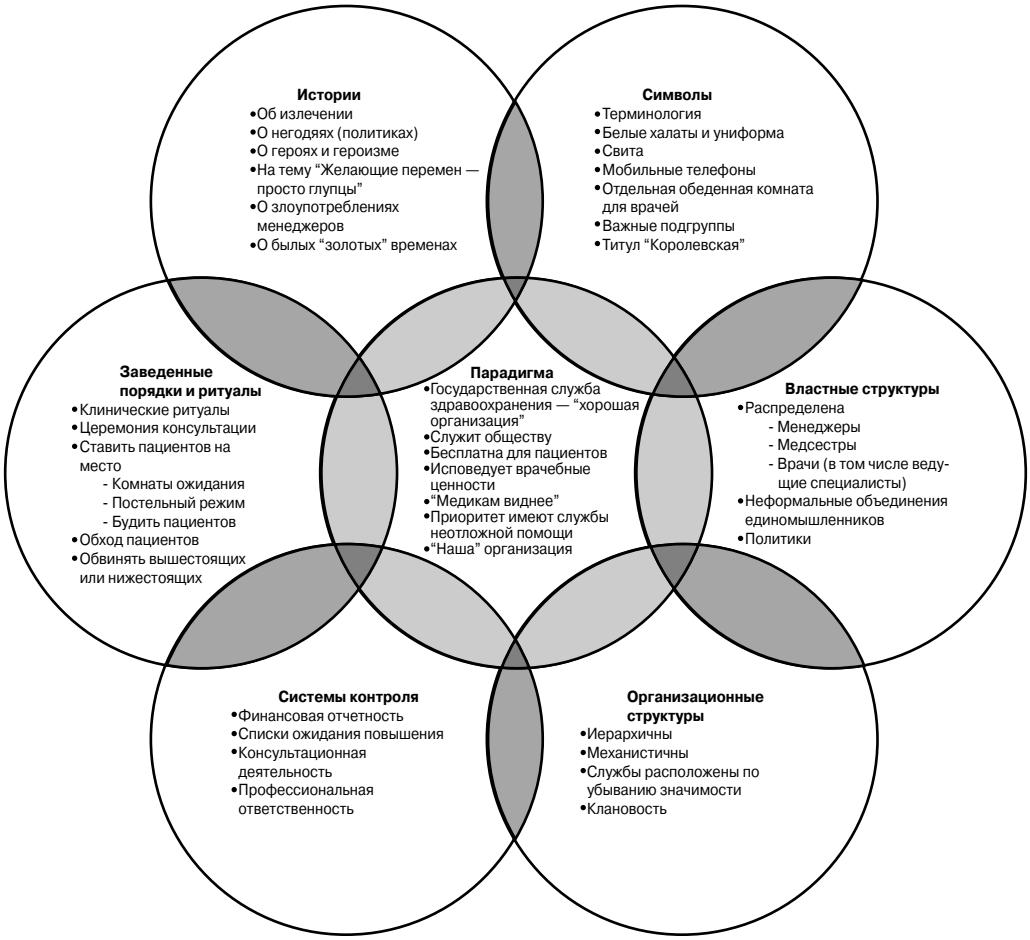


Рис. 4.11. Культурная сеть ГСЗ (подготовлена менеджерами службы)

Символы

Символы отражали положение различных подгрупп внутри организации. Врачи, а также средний и младший медицинский персонал носили разную униформу; дополнительный символ врачей — сопровождающая их свита; были и символы статуса — мобильные телефоны и отдельные обеденные комнаты. Свой размер и статус больницы подчеркивали, кроме прочего, еще и титулом "Королевская" в своем названии, надеясь таким образом обезопасить себя от угрозы закрытия.

Властные структуры

Власть была распределена между врачами, медсестрами и менеджерами. Однако исторически наибольшая власть принадлежала ведущим врачам, а менеджеров считали просто "администраторами", играющими обслуживающую роль. Как часто бывает и в других организациях, в государственных больницах тоже существовала крепкая неформальная сеть отдельных лиц и групп, сплоченных в поддержку определенного взгляда или против него.

Системы контроля

В больницах ключевым критерием были “полные клинические эпизоды”, т.е. скорее деятельность, чем результат. Контроль над персоналом осуществляли ведущие профессионалы. Ключевой чертой этой профессиональной культуры было покровительство.

Организационные структуры

Структуры были иерархичны и механистичны. Службы располагались в явно убывающем порядке: на верхних ступенях — лечебные службы, на нижних — те, которые относятся к категории “помощь пациентам”, например психиатрическое отделение. На неформальном уровне процветала “клановость” внутри служб и профессиональных групп.

Парадигма

Предположения, образующие *парадигму*, отражают положительное восприятие общественностью Великобритании своей ГСЗ. Англичане воспринимают свое здравоохранение как государственную организацию, которая должна предоставлять услуги бесплатно и всем наравне. Однако главные ее ценности — медицинские, и “медикам виднее”. Эта организация основное внимание уделяет лечению, а не профилактике болезней. Например, беременность — не болезнь, но беременные женщины часто говорят, что в больницах с ними обращаются, как с больными. В больницах главной считается неотложная помощь, а, например, профилактическая работа с населением — второстепенной. В общем, ГСЗ воспринимают как одну из государственных организаций, успешно обслуживающих население.

Вопросы

1. Еще раз прочтите раздел 4.5.5 и убедитесь, что вам понятны все элементы культурной сети (воспользуйтесь примером с ГСЗ).
2. Руководствуясь сетью ГСЗ, сформулируйте до четырех утверждений, которые, по вашему мнению, отражают культуру этой службы.
3. Исходя из результатов анализа, выскажите свое мнение о том, насколько легко или сложно реализовать в ГСЗ новые стратегии.

4.6. Как организация обнародует свои цели

В предыдущих разделах мы рассмотрели факторы, влияющие на цели организации, — структуру корпоративного управления, отношения с заинтересованными сторонами, этические стандарты и культуру. Данный раздел посвящен тому, как организации сообщают обществу о своих целях, например, через заявления о *корпоративных ценностях, видении, миссии* и *целях*. В одних случаях такие заявления — формальное требование корпоративного управления. В других они не обязательны, но одна или больше заинтересованных сторон ожидают их от организации. В примере 4.8 рассмотрен северо-ирландский полицейский департамент. Однако следует всегда помнить, что такие заявления по рассмотренным выше политическим и культурным причинам иногда неточно отражают подлинные приоритеты организации.

ПРИМЕР 4.8. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Корпоративные цели северо-ирландской полиции

Организации считают полезным обнародовать свои цели, обычно — на нескольких уровнях детализации.

В своем “Плане полицейской работы на 2003/2004 годы” полицейская служба Северной Ирландии указала свои миссию, главные цели и приоритеты, а также привела свои основные показатели за предыдущие годы по всем приоритетным направлениям деятельности. Рассмотрим выдержки из этого документа.

1. Заявление о миссии

К более безопасной Северной Ирландии через партнерство

Мы намерены эффективно и профессионально выполнять полицейские задачи в партнерстве с местными общинами, содействовать сохранению безопасного и справедливого общества, в котором права и обязанности человека сбалансированы и должным образом уважаются.

2. Главные цели

- Повышать уровень безопасности и снижать уровень беспорядка.
- Снижать уровни преступности и страха перед преступностью.
- Поддерживать веру общества в верховенство закона.

Акценты и значение каждой из обозначенных целей могут меняться в зависимости от потребностей отдельной местной общины.

3. Приоритеты (примеры)

Приоритеты при реализации цели “снижать уровни преступности и страха перед преступностью”.

- Работать в партнерстве с другими соответствующими органами, чтобы снижать уровень преступности, в том числе организованной.
- Разрушать сеть незаконной поставки наркотических средств и в партнерстве с другими органами решать проблему незаконного оборота наркотиков в целом.
- Поддерживать верховенство закона, противодействовать террористической угрозе, бороться за неотвратимость наказания.

4. Задачи при реализации цели “снижать уровни преступности и страха перед преступностью” (примеры)

- За год снизить количество краж со взломом жилищ граждан на 5%.
- За год снизить количество преступлений по отношению к транспортным средствам на 5%.
- Не допускать роста количества преступлений и инцидентов расистского или гомофобного характера.
- Продемонстрировать вклад полиции в реализацию “Стратегии общественной безопасности в Северной Ирландии”.
- Регулярно публиковать данные о количестве бытовых инцидентов и фактов бытового насилия, а также разработать стратегию снижения этого показателя.

- Повысить количество задержаний незаконных партий наркотиков.
- Повысить уровень раскрываемости насильственных преступлений до 55%.

5. Показатели (примеры)

- Количество человек, которым предъявлены обвинения в террористической деятельности.
- Количество человеческих жертв преступлений.
- Количество инцидентов с использованием огнестрельного оружия и взрывных устройств.
- Количество пострадавших в результате действий военизированных формирований.

Источник. Полицейская служба Северной Ирландии, “План полицейской работы на 2003/2004 годы”.

Вопросы

1. Насколько полезны различные заявления о целях для формирования и реализации стратегии полицейской службы Северной Ирландии? В ответ включите критические замечания по каждому из “уровней” заявления. Дайте ответы на следующие вопросы.
   a) Чего предполагается достичь в каждом пункте?
   b) Считаете ли вы каждый из этих пунктов достижимым?
   c) Что вы порекомендуете для улучшения работы полиции?
2. Оцените, насколько различные уровни заявления о целях согласованы один с другим.

4.6.1. Корпоративные ценности

Организации все чаще стараются сформулировать и обнародовать свои корпоративные ценности, которые определяют их (организаций) образ действий.[58] Особое значение имеют **основные ценности** организации — “принципы”, которыми она руководствуется в своей деятельности. Например, сверхзадача таких экстренных служб, как скорая помощь и пожарная служба, — спасти жизнь человека. Ради этого они даже прекратят свою забастовку и выедут на вызов. Некоторые авторы полагают, что успех многих американских корпораций — таких, как *Disney*, *General Electric* и *3M* — обусловлен (хотя бы отчасти) крепкими основными ценностями.[59] Однако потенциальный недостаток публичных заявлений о корпоративных ценностях проявляется тогда, когда организация не соответствует им на практике. Если *основные ценности* отражают текущее состояние организации, существуют другие корпоративные ценности, которых организациях *хочет достичь*. Когда различие между ними не очевидно, к заявлению о корпоративных ценностях относятся с непониманием и даже цинизмом. Кроме того, во многих организациях существуют минимальные (*пороговые*) корпоративные ценности, которые должны принять все заинтересованные

[58] P. Lencioni, “Make your values mean something”, *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 7 (2002), pp. 113–117.

[59] См. J. Collins, J. Porras, *Built to Last: Successful habits of visionary companies*, Harper Business, 2002.

стороны этой организации. Например, это ценности, связанные с социальной ответственностью организации (см. раздел 4.4.2). Многие организации государственного сектора отказываются сотрудничать с производителями товаров или услуг, которые не соответствуют этим пороговым стандартам.

Основные ценности организации — это принципы, которыми она руководствуется в своей деятельности

4.6.2. Заявления о миссии

Тогда как корпоративные ценности определяют фон и рамки, в которых организация разрабатывает свои стратегии, **заявление о миссии** включает ее первостепенные направление и цель. Заявление о миссии выражает *смысл существования* организации. Некоторые компании используют термин "заявление о в*и*дении", а самые дотошные провозглашают сразу два заявления. Если внутри организации или между ее заинтересованными сторонами существуют значительные разногласия относительно ее миссии (или в*и*дения), то определить стратегическое направление деятельности организации весьма проблематично. Хотя в начале 2000-х годов многие компании делали заявления о своей миссии, многие критики считали их слишком расплывчатыми или общими.[60] Однако, принимая во внимание политическую природу стратегического управления, обнародовать свою миссию необходимо, поскольку нужны заявления, с которыми соглашаются если не все, то большинство заинтересованных сторон. Организация должна продемонстрировать общую позицию этих заинтересованных сторон, а не разногласия между ними.

Заявление о миссии включает первостепенные направление и цель организации

4.6.3. Задачи

Задачи — это озвученные конкретные результаты, которых должна добиться организация. Задачи как на корпоративном уровне, так и на уровне бизнес-единицы часто выражены финансовыми показателями. Это могут быть плановые уровни продаж или прибыли, темпы роста, уровень дивидендов или стоимость акций.[61] Но организации также имеют рыночные задачи. Многие из них выражены количественно как целевые показатели — рыночная доля, обслуживание потребителей, повторный бизнес и т.д.

---

[60] См., например, B. Bartkus, M. Glassman, B. McAfee, "Mission statements: are they smoke and mirrors?", *Business Horizons*, vol. 43, no. 6 (2000), pp. 23–28.

[61] Для организации важно сообщать информацию о себе инвестиционному сообществу. Об этом сказано в A. Hutton, "Four rules", *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 5 (2001), pp. 125–132.

Задачи — это озвученные конкретные результаты, которых должна добиться организация

Многие авторы утверждают[62], что задачи бесполезны, если их невозможно выразить количественно и достичь. Мы, авторы данной книги, такого взгляда не придерживаемся. Существуют достаточно важные задачи, которые, тем не менее, трудно выразить количественно или хотя бы конкретнее. Например, задача "быть лидером данной технологии" чрезвычайно уместна в современном технологическом мире, но попытаться выразить ее количественно или конкретнее просто абсурдно. Тем не менее она вполне имеет право на жизнь.

Однако иногда нужны именно конкретные задачи. Например, когда требуются экстренные действия в кризисных ситуациях или в период крупных перемен, для управленцев жизненно важно сосредоточиться на ограниченном количестве приоритетных требований. Яркий пример — это *поворотный период* в жизни организации, когда она решает, оставаться ей в бизнесе или уйти из него. В такое время нет места расплывчато сформулированным требованиям и критериям.

С формулировкой задач связана такая труднопреодолимая проблема: менеджеры и служащие на нижних ступенях корпоративной иерархии не понимают, как своей повседневной работой они делают вклад в решение задач организации. Решить проблему можно, подготовив "каскад" задач, т.е. поставив перед каждым уровнем иерархии свои подробные задачи. В той или иной мере это пытаются делать многие организации.

Пример 4.9 посвящен связи между концепцией представительства и этическими вопросами.

ПРИМЕР 4.9. ОСНОВНЫЕ ДЕБАТЫ

Действительно ли менеджеры — всего лишь беспринципные представители?

Действительно ли высшие руководители управляют организацией в интересах ее акционеров? Может, лекарство от недоверия хуже самой болезни?

В разделе 4.2 мы ввели теорию представительства, суть которой в том, что следует разделять интересы ведущих (например, акционеров компании) и их представителей (менеджеров, которых акционеры наняли управлять компанией). Один из основных сторонников теории представительства профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Дженсен предупреждает: в реальном мире не существует "идеальных представителей".[63] Никто не в состоянии столь досконально воплощать желания другого человека, чтобы называться идеальным представи-

[62] Например, в I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin, 1968, p. 44, автор утверждает, что задачи должны быть точно сформулированы и выражены количественно.

[63] M.C. Jensen, "Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function", *European Financial Management*, vol. 7, no. 3 (2001), pp. 297–317; M.C. Jensen, K.J. Murphy, "CEO Incentives — it's not how much you pay, but how", *Harvard Business Review*, May–June (1990), pp. 138–149.

телем последнего. Либо из-за их собственных интересов, либо из-за ошибок в работе менеджерам нельзя полностью доверять в деле максимального воплощения интересов акционеров.

Такой взгляд на представительство означает неприятные последствия для стратегии. Существует опасность, что излишек средств, который следовало бы выплатить акционерам, менеджеры для повышения собственной значимости потратят на приобретение активов или направят на щедрое финансирование исследовательских инициатив и инвестиционных проектов, которые нравятся лично им. Под этим углом зрения мы видим: значительная часть стратегии служит скорее менеджерам, чем акционерам.

По словам Майкла Дженсена, лучшее решение проблемы представительства — напрямую увязать интересы менеджеров с долгосрочной целью акционеров по максимизации стоимости компании. Связь должна быть финансовой, через фондовые опционы и другие выплаты, которые зависят от результатов работы менеджера. Другими словами, менеджеры должны богатеть, только если они делают богатыми своих акционеров. А в случае неудачи менеджер получит меньшую плату или вообще будет уволен.

Здесь Майкл Дженсен критикует теорию заинтересованных сторон. С его точки зрения, менеджеры должны сосредоточиться исключительно на максимизации стоимости компании. Но теория заинтересованных сторон, в которой предложено учитывать другие интересы, например потребителей и служащих компании, порождает путаницу задач для менеджеров. Если менеджеры не имеют одной четко сформулированной задачи, их трудно мотивировать и контролировать. К тому же долгосрочная максимизация стоимости компании и без того предполагает правильное отношение к служащим и потребителям.

Но исключительно финансовый взгляд Дженсена на менеджеров и организации, как утверждает Сумантра Гхошал[64], обречен на провал. Если относиться к менеджерам с недоверием, они будут вести себя, как люди, не заслуживающие доверия. На самом деле задача заключается не столько в том, чтобы помешать менеджерам транжирить активы компании, сколько в том, чтобы побудить их создавать эти активы. Но создание стоимости в организации зависит от доверия, взаимопонимания и достаточных возможностей для экспериментов и разумного риска. В менеджерах, а точнее — во всех работниках организации, следует поощрять готовность обмениваться информацией и экспериментировать с рискованными инновациями, не думая постоянно о своих эгоистичных финансовых интересах. Относиться к менеджерам, как к создателям стоимости, а не к плутам, — вот что служит интересам акционеров.

В реальном мире есть факты, подтверждающие обе точки зрения. Скандал с *Enron* показывает: даже такие профессиональные менеджеры, как генеральный исполнительный директор Джефф Скиллинг, действительно могут в ущерб акционерам финансировать сомнительные проекты и скрывать убытки (факт в пользу взгляда Майкла Дженсена). Но на это Сумантра Гхошал ответит, что причиной злоупотреблений как раз и стало мощное финансовое стимулирование высших руководителей. Вместо того чтобы объединить интересы менеджеров и акционеров, эти стимулы подтолкнули топ-менеджеров *Enron* к мошенничеству. Возможно, не случайно Джефф Скиллинг получил свою степень магистра делового управления (MBA) в Гарвардской школе бизнеса, где преподавал Майкл Дженсен.

Вопрос

До какой степени оплата высших руководителей должна зависеть от финансовых результатов деятельности организации, и существуют ли другие механизмы обеспечения правильного, без нежелательных побочных эффектов, поведения менеджеров?

[64] S. Ghoshal, C.A. Bartlett, P. Moran, “A New Manifesto for Management”, *Sloan Management Review*, Spring (1999), pp. 9–20.

Резюме

- На ожидания и цели влияют четыре основных фактора: корпоративное управление, ожидания заинтересованных сторон, деловая этика и культура.
- Характеристики *корпоративного управления* определяют, кому призвана служить организация и какие она выбирает для себя цели и приоритеты. Сложность корпоративного управления объясняется двумя главными причинами: во-первых, раздельным контролем (со стороны собственников и со стороны управленцев) и, во-вторых, стремлением делать организации более открытыми для более широкого круга заинтересованных сторон.
- Заинтересованные стороны различаются имеющейся у них властью и уровнем своего активного интереса к стратегиям организации. Хотя все они, возможно, поддерживают общие цели организации, на более детальном уровне ожидания заинтересованных сторон обычно разнятся. Понять эти различия позволяет *карта заинтересованных сторон*.
- На цели также влияет *этическая позиция* организации в отношениях с обществом, в котором она работает. Эта позиция варьируется от узкого взгляда на свою миссию ("краткосрочные интересы акционеров превыше всего") до широкого взгляда некоторых организаций, считающих, что они формируют общество. В пределах общей этической позиции важны конкретные вопросы *корпоративной социальной ответственности*. Отдельные лица организации сталкиваются с *индивидуальными этическими дилеммами*, когда личные моральные ценности этих лиц отличаются от этических стандартов и поведения организации. (Корпоративное управление, ожидания менеджеров как акционеров и этика связаны с концепцией представительства — предметом основных дебатов в примере 4.9.)
- На цели сильно влияет культурная среда на различных "уровнях" — от национальной культуры, культуры области деятельности организации и корпоративной культуры до субкультур. На каждой "культурной арене" оценивается легальность стратегии.
- Культура состоит из "слоев" ценностей, верований, поведения и непреложных предположений в организации. *Культурная сеть* позволяет понять, как связаны между собой два последних слоя и как они влияют на стратегию.
- О целях организации сообщается с разными уровнями детализации — от общего заявления о корпоративных ценностях и миссии до подробных операционных задач различных частей организации.

Рекомендованная литература

- R.I. Tricker, *International Corporate Governance: Text, cases and readings*, Prentice Hall, 1999, остается самой полной книгой о корпоративном управлении. Также стоит прочесть A. Davies, *A Strategic Approach to Corporate Governance*, Gower, 1999, и R. Monks, N. Minow (eds), *Corporate Governance*, 2nd edition, Blackwell, 2002.
- Больше о концепции заинтересованных сторон сообщается в главе K. Scholes книги V. Ambrosini, G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and*

Evaluation in Strategic Management, Prentice Hall, 1998. Политическому контексту стратегических решений посвящены книги J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and influence in organisations*, HBS Press, 1994, и D. Buchanan, R. Badham, *Power, Politics and Organisational change: winning the turf game*, Sage, 1999.

- Больше о деловой этике читатели узнают из P. Werhane, R.E. Freeman, "Business ethics: the state of the art", *International Journal of Management Research*, vol. 1, no. 1 (1999), pp. 1–16. Полезная книга о корпоративной социальной ответственности: W. Frederick, J. Post, K. Davis, *Business and Society: Management, public policy, ethics*, 7th edition, McGraw-Hill, 1992.
- E. Schein, *Organisation Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1997, и A. Brown, *Organisational Culture*, FT/Prentice Hall, 1998, помогут читателю понять связь между корпоративной культурой и стратегией. О влиянии национальной культуры на стратегию говорится в G. Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd edition, Sage, 2001, и S. Schneider, J.-L. Barsoux, *Managing Across Cultures*, 2nd edition, Financial Times/Prentice Hall, 2003.
- Культурная сеть всесторонне рассмотрена в главе G. Johnson, "Mapping and remapping organisational culture" книги V. Ambrosini, G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.

Большая подборка дополнительных материалов, включая новые ситуации для анализа, Web-ссылки на организации, которые упоминались в тексте, определения ключевых концепций и множество других вопросов, находится на Web-сайте `www.booksites.net/ecs` (книга *Exploring Corporate Strategy* (*Корпоративная стратегия*)).

Рабочие задания

Условные обозначения: звездочкой (*) помечены более сложные рабочие задания.

4.1.* Для любой организации по вашему выбору изобразите цепочку управления, которая включает всех ключевых игроков вплоть до бенефициариев. Как вы считаете, до какой степени менеджеры:

(а) осведомлены об ожиданиях бенефициариев;

(б) борются за их интересы;

(в) держат их в курсе событий?

Как бы вы изменили некоторые из этих аспектов деятельности организации? Почему?

4.2.* Охарактеризуйте достоинства и недостатки различных традиций корпоративного управления в Великобритании/США, Германии и Японии со своей личной точки зрения. Существует ли система, которая лучше названных? Почему?

4.3. Выберите любую организацию без двухуровневого совета директоров (или эквивалентную из государственного сектора).

(а) Было бы лучше для этой организации иметь двухуровневый совет директоров? Почему?

(б) Что следует сделать, чтобы перейти к двухуровневой системе?

(в) Возможно ли такое развитие событий?

4.4.* В небольшой статье объясните, как смена формы собственности известной вам организации (частной или государственной) пойдет на пользу акционерам или другим заинтересованным сторонам.

4.5. Используя пример 4.3, определите и нанесите на карту все заинтересованные стороны футбольного клуба “Манчестер Юнайтед” (см. ситуацию для анализа в конце данной главы) или любой организации по вашему выбору в связи с:

(а) текущими стратегиями;

(б) несколькими различными будущими стратегиями по вашему выбору.

Какие уроки из этого анализа могло бы извлечь руководство организации?

4.6. Для любой организации по вашему выбору с помощью рис. 4.6 определите ее *общую позицию* по этическим вопросам.

4.7.* Определите ключевые моменты корпоративной социальной ответственности в какой-нибудь отрасли или государственной организации по вашему выбору (см. табл. 4.5). Сравните подходы двух или более организаций в этой отрасли и поясните, как они соотносятся с их конкурентной позицией.

4.8. С помощью вопросов на рис. 4.10 изобразите пробную культурную сеть любой организации по вашему выбору.

4.9.* Используя приведенные выше примеры, критически оцените такое утверждение: “Корпоративная культура поддается анализу только по внешним проявлениям образа действий организации”. Чтобы выполнить это задание, желательно прочесть книгу Эдгара Шайна из раздела “Рекомендованная литература”.

Комбинированные задания

4.10. Используя примеры по теме, объясните, как изменения в корпоративном управлении и в ожиданиях относительно корпоративной социальной ответственности вынуждают организации развивать новую компетенцию (см. главу 3), а также создают дилеммы при повышении акционерной стоимости (см. главу 7).

4.11. С помощью примеров по теме оцените следующее утверждение: “Чтобы добиться конкурентного преимущества в изменчивой деловой среде, может оказаться необходимым переход на модель электронной коммерции, однако этот переход затруднен из-за корпоративной культуры”. Для ответа используйте главы 2, 5, 9 и 10.

Ситуация для анализа

“Манчестер Юнайтед”: бренд надежды и славы

Боб Перри, Школа бизнеса Вулверхэмптонского университета

(Предлагаем данную ситуацию для обсуждения в группе учащихся; она не служит примером эффективной или неэффективной управленческой практики.)

“Бренд” Дэвид Бекхэм

“Бекхэм-мания” охватила Испанию летом 2003 года, когда в страну прибыл самый узнаваемый футболист мира. Церемонии медицинского освидетельствования спортсмена и подписания контракта привлекли внимание мировых средств массовой информации, включая японское телевидение, которое вело трансляцию в прайм-тайм. Ранее бывший клуб Бекхэма (“Манчестер Юнайтед”) принял от испанской “Барселоны” предложение о трансфере на сумму 30 млн. фунтов стерлингов (45 млн. евро), однако сам футболист предпочел играть в клубе “Реал Мадрид” — вечном сопернике “Барсы”.

Журналисты постоянно упрекают Бекхэма в чрезмерном увлечении саморекламой. Стоило только тренеру “Юнайтед” сэру Алексу Фергюсону не ввести Дэвида в основной состав команды в нескольких ключевых играх, как футболист высказал желание уйти из клуба, за который болел еще мальчишкой и в котором играл со школьных лет. В переговорах между “Юнайтед” и “Барселоной” он не участвовал, поэтому пошли слухи, что к тому времени Бекхэм уже подписал предварительное соглашение с “Мадридом”. От имени футболиста переговоры вел его агент, *SFX*. Эта компания представляла интересы Дэвида Бекхема, капитана английской сборной, знаменитости и крупнейшего “бренда” в футболе, бывшего кумиром любителей спорта, моды и стиля. Поскольку мало какие другие клубы имели достаточные статус и деньги, чтобы позволить себе приобрести игрока такой величины, а сам Бекхэм твердо решил выступать именно за “Реал Мадрид”, название покупателя уже сомнений не вызывало. Испанскому клубу удалось снизить сумму трансфера до 25 млн. фунтов, а Бекхэм отказался в пользу клуба от половины прав на свой имидж и половины доходов по новым договорам об индивидуальном спонсорстве. Он даже пошел на небольшое уменьшение суммы своего четырехлетнего контракта; она составила 18 млн. фунтов стерлингов.

“Барселона”, намереваясь приобрести английскую звезду, оценила, что “бренд” Бекхэм будет ежегодно приносить клубу дополнительные 18 млн. фунтов стерлингов. “Реал Мадрид” тоже хотел получить от своего новоприобретения максимальную отдачу. Только доходы от рекламы во время церемонии подписания контракта принесли 2 млн. фунтов; предварительные заказы на копии футболки Бекхэма под номером 23 добавили еще 2 млн. Не было сомнений в том, что имя ни одного другого футболиста не способствует продаже товаров так, как имя Дэвида Бекхэма, особенно на рынках Дальнего Востока. С помощью своей новой звезды “Мадрид” собирался

прорваться на рынки Азии. Аналитики подсчитали, что расходы на приобретение Бекхэма окупятся за несколько лет.

“Манчестер Юнайтед”: суперклуб

Бывший на тот момент действующим чемпионом Англии клуб “Манчестер Юнайтед” известен своей деловой хваткой, но у многих возник вопрос: может быть, на этот раз клуб заключил невыгодную сделку? Правда, “Юнайтед” выглядел довольным. В свое время Бекхэм клубу достался бесплатно и честно отыграл в команде несколько лет. За все игровые вопросы в “Юнайтед” отвечал сэр Алекс Фергюсон, и когда он решил, что Бекхэма нужно продать, совет директоров клуба поддержал это предложение. На вопрос о том, как потеря Бекхэма отразится на коммерческой деятельности клуба, пресс-секретарь “Юнайтед” ответил, что лучше всего продаются футболки “Ван Нистелрой”, а не “Бекхэм”. Генеральный исполнительный директор особенно подчеркнул: клуб выполняет все трансферы сугубо по спортивным, а не по коммерческим соображениям, поскольку использовать игроков для освоения рынков было бы “обманом болельщиков”.

Клуб, возможно, потерял часть своего бренда, но все еще имел немало выдающихся игроков. “Манчестер Юнайтед” благодаря своим впечатляющим финансовым достижениям (даже без продажи билетов на матчи он зарабатывал 100 млн. фунтов стерлингов) стал крупнейшим клубом мира. Финансовые показатели отражают быстрый рост клуба, в том числе рост рентабельности для акционеров (рис. 4.12).

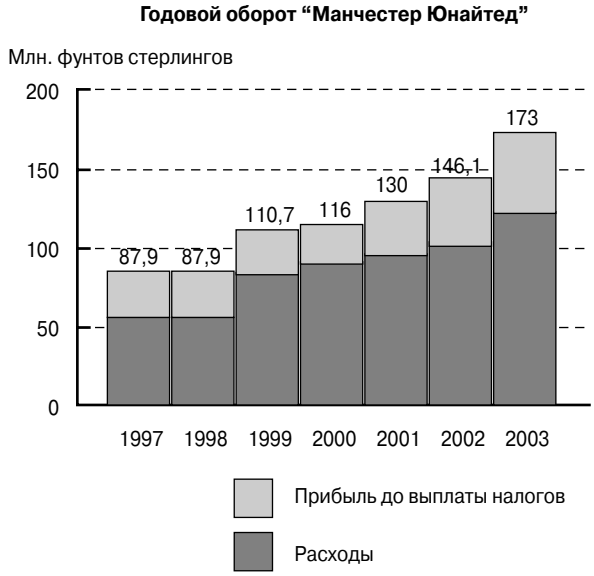


Рис. 4.12. Ежегодный рост клуба “Манчестер Юнайтед”

В разгар фондового бума в марте 2000 года, когда акция клуба стоила 402 пенса, рыночная стоимость компании достигла фантастической цифры — один миллиард фунтов стерлингов. Конечно, с охлаждением фондового рынка цена акций упала, од-

нако к октябрю 2003 года она вновь достигла двухлетнего максимума (200 пенсов), а прибыль до уплаты налогов выросла на 22%. Акционеры получили базисные дивиденды (которые росли вот уже 12 лет подряд), а также, благодаря отличным результатам деятельности компании, специальные дивиденды.

Этих впечатляющих финансовых результатов компания добилась на фоне застоя в футбольной отрасли. Оборот "Манчестер Юнайтед" в 2003 году достиг рекордных 173 млн. фунтов стерлингов, что означает почти двукратное увеличение клуба в размерах за пятилетний период. В балансовом отчете (к слову, без долговых обязательств) компания показала весьма внушительный остаток по банковскому счету и кассе — 28,6 млн. фунтов стерлингов — и 4 млн. фунтов капиталовложений.

Очень хорошо вознаграждался труд игроков. За год им выплатили на 8,7 млн. фунтов больше, чем в предыдущем сезоне, но и при этом фонд оплаты труда составил осторожные 46% от оборота. Клуб обнародовал свое намерение и впредь использовать деньги, вырученные от продажи футболистов, на укрепление игрового состава.

Сильные стороны "Манчестер Юнайтед" — это крепкая и хорошо продуманная структура, которую многие хотели бы перенять, и уникальный бренд, на основе которого клуб построил свою коммерческую деятельность (табл. 4.6).

Таблица 4.6. Финансовые показатели клуба "Манчестер Юнайтед"

Финансовый показатель	*2002 год (млн. фунтов стерлингов)*	*2003 год (млн. фунтов стерлингов)*	*Рост за год (%)*	*Рост за пять лет (%)*
Оборот группы	146,1	173,0	18	97
Прибыль до уплаты налогов	32,3	39,3	22	41
Доход на акцию	9,6 п*	11,5 п	20	—
Базисные дивиденды на акцию	2,1 п	2,5 п	19	—
Специальные дивиденды на акцию	1,0 п	1,5 п	50	—
Отношение зарплаты к обороту (%)	48,0	46,0	12	—
Анализ оборота (%)**				
Доходы от матчей	38	41	—	—
Доходы от медиа	36	32	—	—
Коммерческая деятельность	26	27	—	—
	100	**100**	—	—

* Пенс.

** Финансовый год до 31 июля.

Клуб собирает доходы на домашних матчах в Премьер-лиге, а также на кубковых и европейских матчах.

Доходы от медиа включают оплату за телетрансляции, которая возрастает по мере продвижения клуба к финалу Лиги чемпионов УЕФА, доходы от игр с платным просмотром и от Web-сайта *MU Interactive*.

Доходы от коммерческой деятельности включают все другие источники дохода, такие как продажа товаров, спонсорство, конференции, не приуроченные к матчу, и продажа продуктов питания.

Источник. Вся информация взята из годовых отчетов публичной компании с ограниченной ответственностью *Manchester United*.

Преобразование “Манчестер Юнайтед”

Позиция “Юнайтед” как глобального бренда, а не провинциального английского футбольного клуба, основана на его истории, отчасти триумфальной и отчасти трагической. В 1958 году мюнхенская авиакатастрофа потрясла весь футбольный мир. Погибли и получили травмы несколько лучших игроков клуба и страны. Но, собрав команду из легионеров, юных игроков и тех, кто выжил в катастрофе, “Юнайтед” проявил железную решимость соревноваться, как и прежде, на высшем уровне международного футбола, чем завоевал сердца новых болельщиков, порой даже живших за пределами региона Манчестера. “Юнайтед” был одним из первых клубов, которые вправе похвалиться тем, что сообщество их фанов формируется не только по географическому признаку. Название и некоторые факты истории клуба известны в любой стране, где существует интерес к футболу. “Юнайтед” привлекателен своими талантливыми игроками, а интерес к нему еще больше возрос после того, как в 1968 году он стал первым английским клубом, выигравшим Европейский Кубок.

Росло признание финансовой ценности марки. К 1989 году мажоритарный акционер Мартин Эдвардс был готов принять предложение о продаже своего пакета за 10 млн. фунтов, однако сделка сорвалась. Двумя годами позже клуб уже котировался на фондовой бирже по цене 32 пенса за акцию при стоимости компании 40 млн. фунтов. В 1994 и 1997 годах было два очередных выпуска акций. (Эдвардс уменьшил свою долю в акционерном капитале компании, продав часть акций за 71 млн. фунтов.) К 1997 году “Манчестер Юнайтед” стал богатейшим футбольным клубом мира, существенно обогнав другие клубы по размеру оборота, и соответственно выросло состояние Эдвардса.[65]

В сентябре 1998 года правление клуба хотело принять предложение телевизионной компании *BSkyB* о покупке “Юнайтед”. Но когда информация о сделке на сумму 623 млн. фунтов просочилась в прессу, против нее восстали болельщики и другие неравнодушные к судьбе клуба люди. Они опасались, что при новом владельце клуб уже не будет таким, каким его знали и любили несколько поколений фанов. В апреле 1999 года правительство заблокировало этот план на том основании, что предложение противоречит общественным интересам.

Новые веяния

Но постоянно возникали новые привлекательные рыночные шансы. Так, заговорили о формировании некой европейской суперлиги, в которую должны были войти ведущие клубы и, конечно, “Юнайтед”. С уходом этих клубов из национальных ассоциаций не только пострадало бы качество национального футбола. Идея евросуперлиги также представляла прямую угрозу УЕФА (руководящему органу европейского футбола), поскольку эта ассоциация всегда была организатором соревнований еврокубков и Лиги чемпионов. УЕФА отвела угрозу, предложив место в Лиге чемпионов еще 16 клубам (теперь их стало 32; это было удвоение количественного состава).

[65] В 2002 году *The Sunday Times* назвала 53 человека, получивших максимальный доход в футбольной отрасли Великобритании. Эдвардс возглавил список с внушительным отрывом от второго участника, правда, благодаря еще одной продаже акций.

Большее количество матчей означало бо́льшие доходы, из которых 330 млн. фунтов УЕФА перечисляла богатейшим клубам Европы.

Еще одна заманчивая возможность для "Юнайтед" открылась с появлением группы клубов под названием G14.[66] Они угрожали выходом из УЕФА. Эти "сепаратисты" считали, что без УЕФА будут больше получать за продажу прав на телетрансляцию своих матчей в Европе; им также не хотелось отпускать своих ключевых футболистов "исполнять интернациональный долг", т.е. играть в национальной сборной. В этой щекотливой ситуации клуб "Манчестер Юнайтед" чувствовал себя вполне уверенно, ведь его генеральный исполнительный директор стал вице-президентом G14.

Финансовые результаты "Юнайтед" за 2003 год показали, что участие в Лиге чемпионов УЕФА принесло клубу 28 млн. фунтов, тогда как участие в Кубке Англии — только 8,5 млн.

Некоторым любителям футбола не нравилось, каким путем развивается традиционная игра рабочего класса. Если раньше свою команду поддерживали вскакивающие с мест и весело скандирующие речовки раскрепощенные простые болельщики, то теперь за игрой уныло наблюдали со своих кресел тихие богатые корпоративные гости.

Лидером этих малоприятных перемен был "Манчестер Юнайтед": подход клуба к футболу стал еще более деловым, а список коммерческих партнеров и корпоративных спонсоров еще больше расширился. "Юнайтед" уже не представлял, как прежде, город Манчестер. На домашние игры приезжали фаны из дальних краев, а клубом владел крупный бизнес. К тому же постоянная смена комплекта копий формы и снаряжения вызывала негодование родителей, вынужденных тратить на своих больных футболом отпрысков большие деньги. (В одной телевизионной программе сообщили, что клуб часто продает эти комплекты с невероятной 200-процентной наценкой.) Правда, пока "Юнайтед" предпочитает не замечать этого негодования — уж слишком выгодна продажа копий формы. Благодаря сотрудничеству с компанией *Nike* клуб ежегодно продает по всему миру 2,5 млн. футболок.

Несмотря на опасения традиционалистов, "Юнайтед" не собирался сворачивать со своего коммерческого пути. Бывший генеральный директор компании — производителя спортивной одежды *Umbro International* Питер Кеньон в 1997 году вошел в состав совета директоров "Манчестер Юнайтед" и энергично принялся наращивать количество фанов клуба. Коммерческая логика этого решения безупречна: чем больше фанов, тем больше потенциал продажи товаров клуба. Был дан старт классической маркетинговой кампании.

Для доказательства того, что у него есть и "человеческая" сторона, "Юнайтед" в течение 2000 года с несколькими партнерами собрал один миллион фунтов стерлингов для ЮНИСЕФ — детского фонда ООН. Это было одно из мероприятий принятой в "Манчестер Юнайтед" программы помощи "детям мира". Кроме того, игроки

---

[66] Сначала группа G14 включала 14 таких самых влиятельных европейских клубов (в порядке убывания величины годового оборота): "Манчестер Юнайтед" (Англия), "Реал Мадрид" (Испания), "Бавария Мюнхен" (Германия), "Ювентус" (Италия), "Барселона" (Испания), "Милан" и "Интернационале" (оба — Италия), "Ливерпуль" (Англия), "Боруссия Дортмунд" (Германия), "Пари Сен-Жермен" (Франция), "ПСВ Эйндховен" и "Аякс" (оба — Голландия), "Марсель" (Франция) и "Порто" (Португалия). Клубы "Арсенал", "Байер Леверкузен", "Олимпик Лион" и "Валенсия" присоединились к группе в сентябре 2002 года.

и функционеры клуба посетили ряд беднейших регионов планеты. (В Монголии, Бразилии и Уганде они встречались с семьями, живущими менее чем на 200 фунтов в год.) У себя в Манчестере клуб разрешил местным детям и инвалидам заниматься спортом на некоторых спортивных сооружениях своего великолепного тренировочного центра.

В августе 2000 года Кеньон сменил Эдвардса на посту генерального исполнительного директора клуба. Эдвардс не всегда ладил с тренером сэром Алексом Фергюсоном, к тому же был непопулярен среди болельщиков за попытки продать клуб. А Кеньон пообещал, что при нем "Юнайтед" станет более открытым для общественности, и назвал одной из своих задач "заботу о людях". В пользу кандидатуры Кеньона сыграл тот факт, что он был местным парнем и давним фаном "Манчестер Юнайтед".

Вот основные положения стратегии Питера Кеньона.

- Достигать успехов на поле.
- Расширять права "МЮ" на сотрудничество со средствами массовой информации как по содержанию, так и в отношении собственности.
- Развивать международный бренд.
- "Обращать" все больше фанов в потребителей.

Ниже приведено несколько цитат о современном состоянии футбола и клуба "Манчестер Юнайтед".

— Футбольные клубы предлагают любителям спорта свои торговые марки, а не команды... Речь уже не идет об успехах на поле; теперь чем больше ты продаешь товаров, тем лучше.

Пресс-секретарь клуба "Реал Мадрид" во время трансфера Бекхэма

— В конце концов, даже самые знаменитые игроки приходят и уходят.

Директор "Манчестер Юнайтед" во время трансфера Бекхэма

— Управлять футбольным клубом просто; нужно всего лишь год за годом получать достаточную прибыль, чтобы делать три вещи: развивать футбольную команду, модернизировать стадион и, если компания акционерная, выплачивать дивиденды. Если вам по силам делать все это каждый год, жизнь прекрасна.

Бывший финансовый директор "Манчестер Юнайтед"

— Мы любили футбол за славу, романтику, верность, за то, что это наша национальная игра. Эксплуатация игроков и многонациональные корпорации не имели к нему никакого отношения. Но именно по таким понятиям ныне живет "Манчестер Юнайтед".

Журналист

— Мы стремимся к тому, чтобы наши акционеры, верные болельщики, потребители и основные коммерческие партнеры в равной степени выигрывали от нашей успешной работы.

Из годового отчета компании *Manchester United*

"Юнайтед" в новом веке

За долгие годы руководства сэра Алекса Фергюсона клуб добился выдающихся футбольных успехов в национальном кубке, Премьер-лиге и Лиге чемпионов. Благодаря капиталовложениям повысилась вместимость стадиона "Олд Траффорд", на котором клуб базируется с 1910 года. Теперь эта футбольная арена — крупнейшая

в Великобритании; на ее трибунах одновременно могут находиться 67,5 тыс. зрителей. На территории стадиона организован музей клуба. Несмотря на постоянные аншлаги и очереди за сезонными абонементами, клуб пытается сдерживать входную плату: из двадцати клубов Премьер-лиги только у шести билеты стоят дешевле. На стадионе проходили домашние игры национальных соревнований, европейские финалы, международные встречи, поп-концерты. Сюда приезжают туристы из Скандинавских стран, Австралии, Китая.

Несмотря на рост доходности стадиона "Олд Траффорд", клуб сегодня меньше зависит от продажи билетов на футбольные и другие мероприятия. "Юнайтед" через сотни своих магазинов по всему миру и крупный фирменный торговый салон "Мегастор" на территории стадиона продает более 1500 наименований товаров с фирменной символикой, а также ведет другую коммерческую деятельность. (Например, в марте 2000 года в сердце Азии открылся комплекс *Red Cafe* ("Красное кафе") площадью 1400 м^2, в который вошли магазин и Интернет-клуб.) Есть еще служба доставки товаров "Манчестер Юнайтед" почтой, а по контракту с *BSkyB* запущен спутниковый телеканал клуба (MUTV). В октябре 2000 года состоялась премьера художественного фильма, снятого на деньги клуба. Лента пополнила портфолио "МЮ", в котором уже есть страховые кредитные карты Manchester United Insurance, сберегательные счета, гостиницы, развлекательные заведения и даже свадьбы на стадионе. Недалеко от своей базы "МЮ" в августе 2003 года открыл "Красный кинотеатр".

Проанализировав информацию с помощью собственной Системы управления отношениями с потребителями, "Юнайтед" составил базу данных покупательских предпочтений 1,9 млн. своих фанов в Великобритании и запланировал к 2006 году довести эту цифру до 3,5 млн. Но это всего лишь верхушка айсберга: выполненное по заказу исследование сообщества болельщиков "МЮ" показало, что во всем мире насчитывается более 40 млн. фанов, и это количество растет. Для организаций, желающих, чтобы их ассоциировали с "Манчестер Юнайтед", спонсорство обходится недешево. Так, компания *Vodafone* заплатила 30 млн. фунтов стерлингов за четырехлетний спонсорский контракт по выпуску футболок.

"МЮ" продолжает расширять свою маркетинговую деятельность, особенно в так называемых "новых медиа", в частности в Интернете и мобильной телефонии. Чтобы использовать преимущества этих новых коммуникационных средств, "МЮ" устанавливает стратегические партнерские отношения. В августе 1998 года был запущен официальный Web-сайт клуба. Сначала количество посещений было скромным, но к моменту повторного открытия сайта в июле 2002 года его уже посещали по 600 тыс. уникальных пользователей в месяц. Клуб объявил, что собирается через свой сайт осуществлять прямую трансляцию матчей по всему миру.

Первые годы нового столетия ознаменовались определенным застоем в футболе. Телевизионные компании решили, что в прошлом переплачивали за право транслировать футбольные матчи, и захотели новых, менее щедрых для клубов соглашений. Но в то же время финансовые аппетиты ведущих игроков и их агентов не уменьшались. Некоторые клубы, пытаясь на равных конкурировать с такими мощными соперниками, как "Юнайтед", тратили на игроков опасно большую часть своего оборота, чем серьезно подрывали свое финансовое положение.

Растущий финансовый разрыв между несколькими ведущими клубами и остальными участниками Английской футбольной лиги приводил малые клубы в уныние,

поскольку боролись они уже не за призы, а за простое выживание. Приведем слова председателя одного клуба.

> С малыми клубами никто не считается. Время проведения матча могут внезапно изменить, чтобы было удобно спутниковым станциям и их эксклюзивной аудитории. Разрыв между богатыми и бедными клубами стал слишком большим. К "Манчестер Юнайтед" теперь относятся, как к национальной команде. Этот клуб давно оторвался от своих корней и местных болельщиков. Если футбол не построен на любви к нему фанов, он превращается в простой бизнес. Крупные клубы забыли о своих корнях, и все больше изолируются.

Озабоченность вызывает и то, что клубы выделяют недостаточно денег на детские секции и юниорский футбол — источники следующего поколения футболистов.

На фоне этих претензий к футболу в целом и опасного финансового положения некоторых клубов "Манчестер Юнайтед" становился только сильнее, демонстрируя недюжинную коммерческую хватку. Подписанный в 2002 году долгосрочный договор с компанией *Nike* принесет клубу за 13 лет 303 млн. фунтов; доли партнеров в программе по продаже формы более чем в 60 странах мира равные. Далее, "Юнайтед" объявил об уникальном маркетинговом союзе с богатейшим бейсбольным клубом мира "Нью-Йорк Янкиз". Это соглашение об обмене рыночной информацией, совместные программы спонсорства, стимулирования сбыта, продажи товаров. "МЮ" использует мощную торговую сеть "Янкиз", чтобы добраться до потребителей на трудном североамериканском рынке ("Юнайтед" признает, что его игроки, возможно, кумиры в Куала-Лумпур, но о них мало кто слышал в Штатах). В январе 2003 года стало известно о планах "МЮ" транслировать с задержкой во времени свои матчи на канале клуба "Янкиз", телеаудитория которого составляет 5 млн. жителей Нью-Йорка. (В обмен на эту услугу "Янкиз" получил доступ к Европе и Дальнему Востоку.) Летом 2003 года "МЮ" участвовал в одном американском турнире; эти игры транслировались на канале MUTV, а у клуба появились в США новые болельщики и партнеры.

В апреле 2003 года Кеньон объявил, что в будущем клуб намеревается отказаться от участия в коллективном договоре с телевидением и начать самостоятельно распоряжаться своими правами на трансляцию.

"Юнайтед" радовал своих поклонников спортивными достижениями. Игроки имеют в своем распоряжении самую современную тренировочную базу — специально построенный, многомиллионный по стоимости, площадью 28 гектаров "Траффордский тренировочный центр" в Каррингтоне. Труд футболистов щедро вознаграждается. В составленном газетой *Sunday Times* списке людей, больше всего заработавших в 2002 году в британском футболе, шесть из первых десяти были игроками "Манчестер Юнайтед". Клуб позволял себе самые дорогостоящие трансферы[67] и самые высокие зарплаты игрокам, не превышая при этом безопасную величину операционных расходов — 50% от доходов. В основной состав команды входили дорогостоящие легионеры и футболисты, достигшие вершин мастерства благодаря молодежной политике клуба. Средний возраст игроков команды составляет 25 лет.

"Юнайтед", как и другие футбольные клубы, с облегчением воспринял умеренные реформы трансферной системы, проведенные УЕФА и ФИФА, двумя основными руководящими органами футбола, по требованию Европейской Комиссии. Она счи-

[67] Хуан Себастьян Верон (28 млн. фунтов стерлингов), Рууд ван Нистелрой (19 млн.) и Рио Фердинанд (30 млн.) — крупнейшие покупки 2001 и 2002 годов.

тала, что эта система ограничивает свободу передвижения футболистов, поскольку привязывает их к клубам, поэтому нужны реформы. В ответ УЕФА и ФИФА разработали план, включавший игровой контракт нового типа, защиту от "переманивания" футболистов другими клубами и компенсации клубам за воспитание молодых игроков. Благодаря этому клубу "Юнайтед" и впредь ничто не мешало покупать лучших футболистов, удерживая их у себя контрактом.

Правда, помехой грозило стать постановление Футбольной ассоциации о том, что клубы не имеют права заключать контракт с игроками моложе 16 лет, если им приходится ехать от места жительства до места расположения клуба дольше 90 минут. Чтобы обойти постановление, "Юнайтед" установил связи с клубами по всей стране, включая "Уолсолл" из Первого дивизиона в Англии и "Ньюпорт" в Уэльсе. Кроме того, поставщиками молодых игроков стали несколько зарубежных клубов, в том числе из Австралии, Бельгии, Норвегии, Ирландии и Швеции.

Факторы влияния на будущее "Юнайтед"

По мнению финансовых аналитиков, клуб пока что использовал только самые очевидные и выгодные источники дохода. Но есть еще неразработанные источники, особенно в странах, таких как США, в которых европейский футбол лишь недавно начал приобретать популярность. В Китае около 20 млн. человек (и это все потенциальные потребители товаров с футбольной символикой) регулярно смотрят телетрансляции английского футбола, а название бренда Manchester United известно 79% респондентов. Теперь задача заключается в том, чтобы преобразовать этот потенциал в реальные доходы.

В декабре 2002 года Эдвардс ушел с поста председателя правления, но немалое удивление вызвала отставка генерального исполнительного директора Питера Кеньона в сентябре 2003 года. По слухам, его соблазнил крайне выгодным финансовым пакетом основной соперник "МЮ" по Премьер-лиге, "Челси". Вскоре для повышения конкурентоспособности своей команды этот клуб, финансируемый за счет личного состояния нового владельца Романа Абрамовича, потратил 100 млн. фунтов стерлингов на трансферы. Очевидно, "Челси" вознамерился повторить финансовый успех "Юнайтед", для чего ему понадобился управленческий талант Кеньона.

Перечислим самые очевидные основные вопросы касательно будущего "МЮ".

- Пострадает ли коммерческая деятельность клуба от ухода Кеньона?
- Сколько еще времени стареющий сэр Алекс Фергюсон будет занимать пост тренера, и останется ли команда столь же успешной после его ухода?
- Не соблазнятся ли таким лакомым кусочком, как "Манчестер Юнайтед", рыночные хищники и не захотят ли они заполучить его в собственность, чтобы, возможно, уменьшить финансирование игровой составляющей этого бизнеса?

Стремительные перемены в глобальных отраслях спорта, отдыха и развлечений продолжались в течение 1990-х годов. Пожалуй, меньше всех эти перемены коснулись "МЮ". Тогда как другие клубы напрягали все силы, чтобы оставаться на плаву, "Юнайтед" демонстрировал выдающиеся успехи на поле и в коммерции. В новом десятилетии он, даже с потерей своих ключевых фигур, имеет лучшие шансы сохранить

баланс ответственности, с одной стороны, как футбольного клуба и, с другой, как открытого акционерного общества. Но правильно ли выбран баланс?

Источники. D. Conn, “Europe’s richest clubs launch power play”, *Independent*, 14 September 2000; S. Curry, “Netting a billion”, *Sunday Times*, 12 March 2000; I. Hawkey, “Transfers face shake-up”, *Sunday Times*, 29 October 2000; J. Hunt, “He knows the score but still sold Beckham”, *Sunday Express*, 6 July 2003; G. Otway, “Gold Trafford expanding to cash in on the dream”, *Sunday Times*, 30 May 1999; T. Rich, “Real cash in by beaming Beckham’s medical to Japan”, *Independent*, 1 July 2003; T. Rich, “Why J25m for David Beckham plc could be a Real steal”, *Independent*, 19 June 2003; J. Rowley, “Can Man U save the world?”, *Sunday Times*, 6 August 2000; M. Walker, “Real take half of Beckham’s private deals”, *Guardian*, 19 June 2003; J. White, “Transfer tied up «weeks ago», *Guardian*, 19 June 2003; *Soccer investor weekly* (разные выпуски); годовые финансовые отчеты компании; другая корпоративная информация (включая сайт `www.manutd.com`); отраслевые данные, например футбольный анализ, выполненный фирмой *Deloitte and Touche* (`www.deloitte.co.uk`); финансовые и спортивные средства массовой информации; программы *Without Walls*, Channel 4, 1995, и *Panorama, BBC*, December 1997.

Вопросы

1. Не кажется ли вам, что различные аспекты корпоративного управления, рассмотренные в разделе 4.2, применимы и к футбольному клубу? Какие перемены в управлении вы порекомендуете?
2. Используя раздел 4.3.1 и рис. 4.3, составьте карту заинтересованных сторон для любой стратегической инициативы, которую могло бы рассмотреть правление “Манчестер Юнайтед” (например, “Формирование европейской суперлиги ведущих клубов”). Как бы вы использовали этот анализ с позиции:
   a) члена правления, желающего поддержать данную стратегическую инициативу;
   b) противника такой стратегии?
3. Используя рис. 4.6, определите, какая этическая позиция лучше всего соответствует нынешнему состоянию “Манчестер Юнайтед” и какой вы бы хотели ее видеть? Обоснуйте свое мнение.
4. Используя раздел 4.5.3, определите ключевые культурные характеристики (ценности, верования, непреложные предположения) клуба “Манчестер Юнайтед”: (а) до 1990 года, (б) сегодня.

Каковы последствия этих перемен для текущих и будущих стратегий?

КОММЕНТАРИИ К ЧАСТИ II

Как справиться со сложностью стратегического управления: “бизнес-идея”

Управление стратегией связано с неопределенностью и переменами, поэтому оно характеризуется особой сложностью. Это очевидный вывод из части II, в которой было рассмотрено множество сил, влияющих на стратегию организации, — от тенденций в макросреде до конкуренции, стратегических возможностей, корпоративной культуры и влияния заинтересованных сторон. Эти разные силы действуют на организацию не по отдельности; чаще они взаимозависимы. Мало того, они порой действуют на организацию в разных направлениях. Например, акционеры требуют ежегодного роста прибыли, правительство — выделения бо́льших средств на защиту окружающей среды, давление со стороны конкурентов вынуждает организацию инвестировать в повышение эффективности производства и уделять больше внимания обслуживанию потребителей, хотя стратегические возможности организации исторически кроются в ее техническом превосходстве. Сложность ситуации очевидна. Тема комментариев к части II — как организации (особенно успешные) и их менеджеры справляются с этой сложностью.

Мы рассмотрим данную тему с помощью трех линз (конструктивной, опыта и идей), которые были введены в разделе 1.5.3 и в комментариях к части I. Сначала кратко повторим концепцию “бизнес-идеи”, которая представлена во введении к части II. Затем она будет рассмотрена через каждую из трех линз. Наконец, объединим выводы, полученные с помощью линз, что поможет понять, как менеджерам удается справляться со сложностью управления стратегией.

Бизнес-идея

Во введении к данной части книги мы ввели концепцию бизнес-идеи[68] как возможную модель успеха организации (см. рис. II.i во введении к части II). Ее суть в том, что некоторым организациям удалось примирить разные действующие на них силы, которые теперь по принципу положительной обратной связи усиливают друг друга и обеспечивают организации успех. Для примера на рис. II.ii представлена бизнес-идея компании *Kindercare*. Именно эта идея предопределила рост и успех организа-

[68] О бизнес-идее детально рассказано в книге Kees van der Heijden, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, Wiley, 2004.

ции как центра ухода за детьми в США.[69] Как видно из рисунка, компания *Kindercare* построена на основе концепции “новаторского ухода за детьми”. Такой новаторский подход обеспечивает бо́льшую удовлетворенность и мотивацию бывших учителей, благодаря чему они продолжают работать, а это, в свою очередь, способствует лучшему уходу за детьми. Довольные родители готовы заплатить за такие услуги больше. Дополнительные денежные средства дают возможность центру расшириться, приобретая новые участки и здания, а также поручить управленческую работу профессионалам, благодаря чему учителя сосредоточиваются исключительно на работе с детьми и новаторском уходе. В менее успешных организациях такая положительная обратная связь отсутствует. Здесь различные силы не действуют в одном направлении и не усиливают одна другую, а “растягивают” организацию в разные стороны.

Однако в таком виде рис. II.ii — это всего лишь схема успеха компании. Но он не объясняет, *как* появилась бизнес-идея самоусиления и что с ней делать менеджерам. На помощь придут три линзы.

Сложность и конструктивный взгляд

В главах 2–4 мы показали, что мир организаций действительно сложен, но там же мы представили концепции и схемы, помогающие менеджерам разобраться в этой сложной ситуации. С помощью конструктивного взгляда менеджеры добиваются даже большего. Они, получив совершенно ясную картину, используют рыночные шансы, обходят угрозы, повышают стратегические возможности своей организации и находят баланс между конфликтующими интересами и влияниями разных заинтересованных сторон.

Большинство схем, рассмотренных в перечисленных трех главах, позволяют получить аналитические данные, на основе которых более или менее формализованно принимать стратегические решения, разрабатывать корпоративные планы и стратегии. Сама последовательность глав подсказывает логику процесса. Конструктивный взгляд на стратегическое управление таков: сложный мир организаций достаточно стабилен, предсказуем или, по крайней мере, доступен для анализа с целью разработки стратегии.

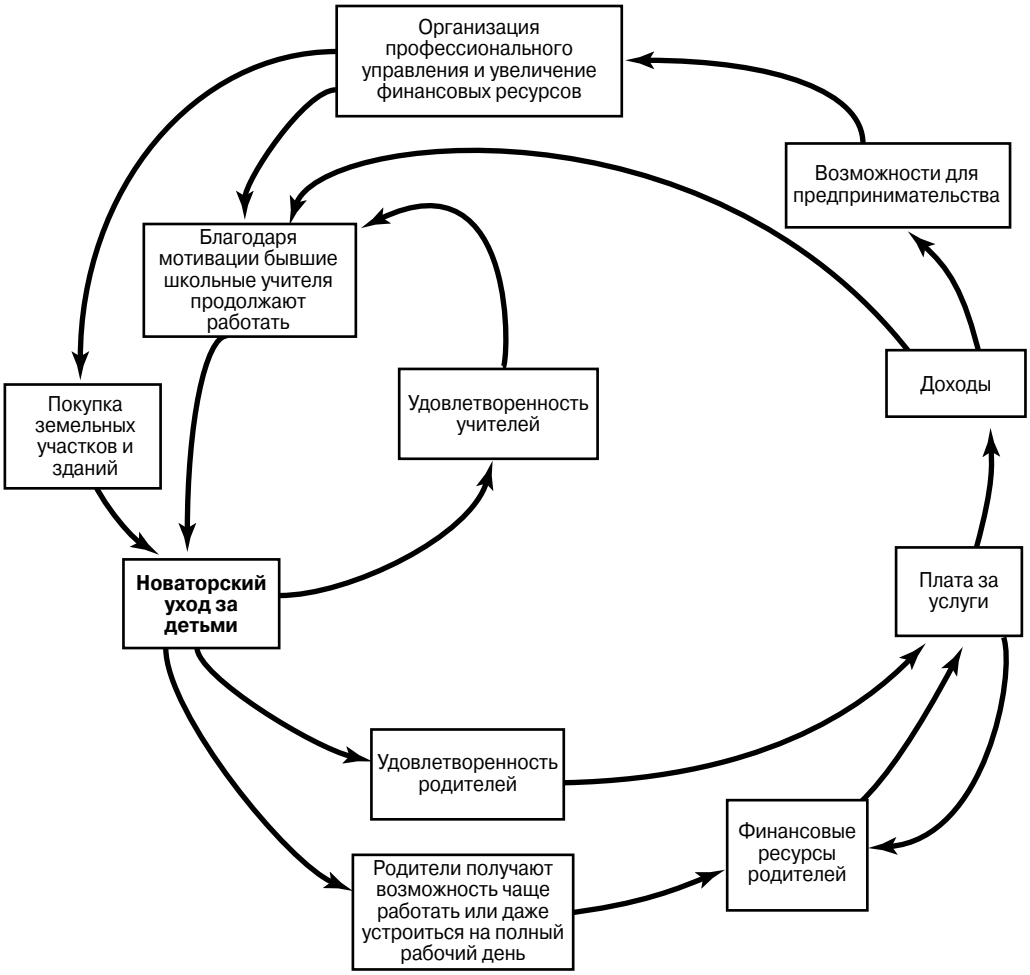
Конструктивный взгляд также означает, что менеджеры могут и должны анализировать и планировать интеграцию различных сил, представленных бизнес-идеей. Исходный пункт такого анализа может быть историческим. Со временем у всех организаций появляется бизнес-идея, объясняющая их текущий или прошлый успех. К тому же ее анализ позволит понять, как развивать достигнутый успех. Системное мышление упрощает анализ. Компоненты бизнес-идеи можно выделить систематически и аналитически, как на рис. II.ii. Для этого используем многие подходы, изложенные в главах 2–4, например можно определить стратегические возможности организации, ключевые внешние факторы, основные заинтересованные стороны и их влияние, аспекты корпоративной культуры.

Затем менеджеры отвечают на следующие вопросы.

- Какие основные элементы бизнес-идеи необходимо защищать?

---

[69] Пример адаптирован из главы M.G. Bougon, J. Komocar, “Directing strategic change: a dynamic holistic approach” книги A. Huff (ed.), *Managing Strategic Thought*, Wiley, 1990.



Источник. Подготовил Майкл Бугон, Колледж Брайент, Смитфилд, США.

Рис. II.ii. Бизнес-идея компании Kindercare

- Какие элементы бизнес-идеи трудно скопировать другим организациям, благодаря чему такие элементы служат отличительными характеристиками и могут стать основой конкурентного преимущества?
- Будет ли эта бизнес-идея полезной в будущем, например, в контексте разработанных сценариев?
- Каковы сильные и слабые моменты текущей бизнес-идеи?
- Можно ли расширить эту бизнес-идею, например использовать ее как основу для новых стратегических направлений, таких как освоение новых рынков, или методов стратегического развития, таких как присоединения (см. главу 7)?
- Если это невозможно, то какие другие взаимно усиливающие циклы, чтобы решать будущие проблемы и использовать рыночные шансы, можно построить, ис-

ходя из существующей бизнес-идеи? Далее следует разработать новые процессы в дополнение к существующим.

Взгляд через конструктивную линзу на сложную задачу интеграции различных сил и влияний на стратегию делает бизнес-идею понятным и управляемым инструментом планирования. Теперь ее можно использовать как часть процесса стратегического планирования или обучения такому планированию.

Сложность и опыт

Вторая линза, или взгляд на стратегию как воплощение опыта, начинается с другого исходного пункта. Здесь акцент делается на индивидуальном опыте отдельных лиц, корпоративной культуре и институциональных нормах, в которых существует организация.

Рассматривая менеджеров как отдельных лиц, важно понять, что им приходится упрощать возникающие перед ними сложные проблемы, поскольку "все знать невозможно". Рассмотрим детально этот *процесс упрощения*. Как показывают исследования, даже если менеджеры очень хорошо знают и понимают свою деловую среду, они не станут использовать все свои знания во всех ситуациях и для всех решений.[70] Это называется *селективным вниманием*: отбирать из всех своих знаний лишь ту часть, которая кажется наиболее подходящей для конкретного дела. Чтобы разобраться, например, в конкурентной ситуации, менеджеры прибегают к *примерам* и *прототипам*. Нередко можно услышать, как менеджеры довольно сложный набор характеристик конкурентов заменяют кратким емким определением: "Мы конкурируем с японцами..." или "Сервис на Сингапурских авиалиниях...". Со временем такое частичное представление реальности входит в привычку. "Японцы" и "Сингапурские авиалинии" заменяют слово "конкуренты". Но опасность этого подхода в том, что тот "кусок" информации, который используется чаще всего, становится единственным используемым и менеджер отбирает из внешних сигналов только соответствующие этому доминирующему представлению реальности. Информацию, соответствующую догме "Сингапурские авиалинии — наш основной конкурент", принимают к сведению, а противоречащую игнорируют. Иногда такое искажение реальности приводит к серьезным ошибкам, поскольку менеджеры не замечают важные признаки, а ищут во внешней среде только узнаваемые события.[71] Менеджеры также склонны преувеличивать свое (или своей организации) влияние на события или контроль над ними (что известно как "ошибка компетенции"), недооценивать удачу и переоценивать возможности своей организации, одновременно недооценивая потенциал конкурентов.[72]

Через линзу опыта бизнес-идею рассматривают как мысленную модель природы организации. В таком виде бизнес-идея как полезна, поскольку помогает менеджерам справиться со сложностью, так и потенциально опасна: факты свидетельствуют, что

---

[70] Обзор этой темы приведен во введении к статье J. Dutton, E. Walton, E. Abrahamson, "Important dimensions of strategic issues: separating the wheat from the chaff", *Journal of Management Studies*, vol. 26, no. 4 (1989), pp. 380–395.

[71] См. A. Tversky, D. Kahneman, "Judgements under uncertainty: heuristics and biases", *Science*, vol. 185 (1975), pp. 1124–1131.

[72] См. D. Lovallo, D. Kahneman, "Delusions of success", *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 7 (2003), pp. 56–64.

такие мысленные модели становятся шаблоном, начинают диктовать, как воспринимать новые внешние сигналы, и искажают реакцию на такие сигналы.

Во многом то же самое справедливо на уровне корпоративной культуры. Здесь также существует подобный бизнес-идее корпоративный способ ведения дел. Такая бизнес-идея, возможно, зародилась в голове предпринимателя и за многие годы развилась, пока этот предприниматель путем проб и ошибок расширял свой бизнес, переживал успехи и неудачи. Одни инициативы сработали, другие — нет. Одни навыки оказались важными, другие — нет. Рынок предлагал выгодные шансы, и те, которые соответствовали возможностям организации, она принимала, а остальные отвергала. Способ реализации бизнес-идеи постепенно укоренился в процессах и заведенных порядках организации, которых придерживаются ее служащие. Интеграция разных сил и влияний на стратегию произошла не конструктивным способом, а через опыт отдельных лиц и групп совместно работающих людей; так постепенно складывалась корпоративная культура, а успехи усиливали ее. Парадигма организации и культурная сеть (см. главу 4) представляют собой, по сути, бизнес-идею в непреложной форме. Каковы последствия?

Во-первых, бизнес-идея и опасность *стратегической пассивности*. Укоренившаяся в культуре бизнес-идея становится стандартным решением в возникающих обстоятельствах. Однако может наступить время — ряд авторов утверждает, что оно обязательно наступит, — когда эта бизнес-идея начнет все меньше и меньше соответствовать рыночной среде. Эту ситуацию мы в разделе 1.5.3 назвали стратегической пассивностью. Бизнес-идея становится столь привычной, что ведет к близорукости. Вернемся к нашему примеру. Все системы организации уже настолько настроены на анализ Сингапурских авиалиний и конкуренцию с ними, в организации уже настолько принято убеждать основные заинтересованные стороны (акционеров, аналитиков, собственный персонал, прессу) в важности именно этой деятельности, что становится реальной опасность просмотреть (или увидеть, но проигнорировать) другие действующие силы.

Во-вторых, *важно сомневаться в общепринятом и бросать вызов стереотипам*. Укоренившуюся "культурную бизнес-идею" очень трудно изменить. Если организация хочет разработать эффективную стратегию, ей придется поставить под сомнение то, что давно считается непреложным. Согласно линзе опыта в этом и заключается основная роль аналитических схем, описанных в главах 2–4. Выявить существующие у менеджеров предположения так же важно, как провести экономический анализ, поскольку не исключено, что именно эти предположения формируют стратегические решения. Некоторые авторы[73] утверждают: менеджеры при обсуждении будущей стратегии должны уделять этим предположениям основное внимание.

Однако здесь же кроются *проблема и парадокс*. Тем, что бизнес-идея укоренилась в культуре организации, объясняется конкурентное преимущество последней, которое трудно скопировать ее конкурентам. Скопировать основы преимущества трудно, поскольку их трудно распознать, ведь они вошли в корпоративную культуру в форме заведенных порядков, систем контроля и т.д.

---

[73] Этот подход изложен в книге C. Eden, F. Ackerman, *Making Strategy: The journey of strategy*, Sage Publications, 1998.

- О *проблеме* мы говорили в примере 3.8. Действительно ли глубоко укоренившиеся, непреложные, возможно, ежедневные заведенные порядки, составляющие основу успеха, так легко проанализировать внутри самой организации? Очевидно, посторонним людям распознать их сложно, но так же сложно это сделать высшим руководителям самой организации, которые не участвуют в такой ежедневной деятельности. Например, хотя анализ стратегических возможностей, описанный в примере 3.2, был в действительности гораздо более подробным, чем мы привели в данной книге, менеджеры проводили его полных два дня. И это в условиях культуры открытой и построенной на доверии.
- *Парадокс* заключается в следующем. Допустим, конкурентное преимущество организации обеспечивает компетенция, входящая в корпоративную культуру. Если эта компетенция естественна для организации, а посторонним ее трудно распознать, то не будут ли попытки управлять этой компетенцией сопряжены с риском собственными руками разрушить свое же конкурентное преимущество? Управлять компетенцией — значит упрощать ее и, возможно, систематизировать. Да, при этом компетенция становится понятнее для своих служащих, менее сложной, менее причинно неопределенной, однако в то же самое время более очевидной для посторонних и более доступной для копирования конкурентами.[74]

Подтекст линзы опыта таков: полагаясь на анализ и планирование для того, чтобы справиться со сложностью, менеджеры рискуют сильно недооценить проблемы управления бизнес-идеей. Чтобы понять текущие стратегические обстоятельства организации и спланировать ее дальнейший путь, очень важно распознать и поставить под сомнение кажущиеся непреложными компоненты бизнес-идеи. Правда, сделать это непросто. Менеджеры потратят на это значительное время (не только свое и других высших руководителей, но также тех служащих организации, которые ежедневно участвуют в таких процессах).

Сложность и идеи

Тогда как линза опыта показывает, что бизнес-идея укоренилась в культуре организации, чем обусловлены единообразие и конформизм мышления ее персонала, линза идей объясняет инновации и то, как возникают новые бизнес-идеи. Она демонстрирует важность разнообразия на всех уровнях внутри организации и между организациями как источника инноваций и новых идей.

Во-первых, на уровне рядового персонала организации на каждую успешную бизнес-идею приходится множество неудачных. Успешные привлекательнее для среды организации — для покупателей на рынке, инвесторов, общества, потенциальных и существующих служащих и т.д. Однако на каждого успешного предпринимателя приходится много тех, которые не добились успеха. Так, на рынке недорогих авиаперевозок преуспели компании *easyJet* и *Ryanair*, но другие им подобные обанкротились. Фирмы конкурируют между собой; в этом смысле бизнес-идеи одних фирм конкурируют с бизнес-идеями других фирм, и часть из них выживет, а остальные

[74] Этот аргумент подобен приведенному в статье J.B. Barney, “Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 3 (1986), pp. 656–665.

оказываются нежизнеспособными. Такую позицию занимают так называемые "экологи народонаселения"[75], изучающие стратегию с точки зрения возникновения и исчезновения персонала компании. Они придают намного меньшее значение руководящей роли, влиянию и контролю менеджеров, чем сторонники конструктивной школы мышления.

Линза идей также показывает, насколько важны метод проб и ошибок, а особенно — неполное копирование. Вспомним институциональный взгляд, рассмотренный в комментариях к части I и в разделе 4.5. Успешную бизнес-идею, которая проявляется в стратегии организации, могут скопировать конкуренты. Однако скопируют не полностью, поскольку не знают всех ее компонентов. Обычно копируют только некоторые части стратегии успешной организации и добавляют свои элементы, основанные на собственной бизнес-идее. Такой подход приводит к успеху или же провалу. Предположительно, именно так добилась успеха авиакомпания *Virgin Air*. Ричард Брэнсон скопировал основные элементы трансконтинентальных авиаперевозчиков, однако использовал их в собственной версии. Благодаря неполному копированию появляются новые идеи, а порой и успешные инновационные стратегии.[76] Это объясняет случаи неудач успешных организаций и успех конкурентов, копирующих их стратегию.

Сама организация — это еще один уровень, на котором линза идей проливает свет на бизнес-идею. Хотя организации представляют собой культуры, включающие бизнес-идею и объединяющие людей, внутри организации тоже есть элементы разнообразия. Всегда найдутся отдельные лица или группы, действующие не так, как принято в этой организации, и имеющие отличные от общепринятых взгляды. Эти лица или группы иногда контактируют со своими единомышленниками за пределами организации. Таково происхождение новых идей внутри организации, точнее — поправок к доминирующей бизнес-идее. Происходит это порой на самых нижних уровнях иерархии. Вспомним пример 3.2: порядок приема нереализованного товара от крупных розничных фирм ввело не высшее руководство компании *Plasco*, а младший диспетчер, помогая менеджеру по продажам выполнить пожелание одной розничной фирмы. Примеры стратегических инноваций показывают, что в организациях разнообразие идей важнее стратегического планирования "сверху вниз".[77]

Перечислим уроки таких примеров для менеджеров.

- *"Обоюдоострый меч"*. Любая успешная организация имеет бизнес-идею, которая развилась одновременно с успехом и, в свою очередь, поддерживает его. Однако это обоюдоострый меч. Со временем бизнес-идея столь прочно укореняется, что

---

[75] О подходе экологов народонаселения см. M.T. Hannan, J. Freeman, *Organizational Ecology*, Harvard University Press, 1988. Пример этого подхода к разработке стратегии см. в B.S. Silverman, J.A. Nickerson. J. Freeman, "Profitability, transactional assignment and organizational mortality in the US trucking industry", *Strategic Management Journal*, vol. 18 (special issue) (1997), pp. 31–52.

[76] О неполном копировании или "мутациях" рассказано в статье J. Weeks, C. Galunic, "A theory of the cultural evolution of the firm: the intra-organizational ecology of memes", *Organization Studies*, vol. 24, no. 8 (2003), pp. 1309–1352.

[77] См. S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press, 1998.

порой мешает организации меняться и обновляться. Как показывает линза идей, менеджеры должны целенаправленно создавать контекст разнообразия взглядов и идей, чтобы не допустить косности организации. Для этого им следует усвоить уроки, изложенные в комментариях к части I. Вспомним их.

- *Допускать отклонения*. Нужно признать возможность возникновения инноваций на любом уровне организации, причем они принимают форму, по крайней мере вначале, отклонений от доминирующих норм. Это, например, отклонения от положительной обратной связи, представляющей успешную бизнес-идею прошлых лет. Отклонения нарушают сложившийся удобный порядок вещей, потому, как показывает линза опыта, в организации им противятся. Стратегический менеджер, думающий об инновациях, должен быть терпимым к таким отклонениям и даже создавать для них благоприятные условия.
- *Видение и простые правила*. Как показывает линза идей, создать атмосферу терпимости к "вольнодумству" мешают детальные предписания бизнес-идеи (это вывод, следующий из взгляда через конструктивную линзу). Поэтому существует потребность в широком в*и*дении текущей или желаемой природы организации. Здесь помогут несколько гибких "простых правил" — они обеспечат как цельность организации, так и достаточное разнообразие идей. Правила должны быть достаточно многозначными, чтобы в организации существовало необходимое для инноваций "адаптивное напряжение" (см. раздел "Стратегия как опыт" в комментариях к части I).
- *Непрерывные изменения*. Менеджерам организаций, стремящихся к инновациям, важно согласиться с тем, что основания успеха их организации всегда несовершенны. Преимущество достижимо, только если постоянно стремиться к совершенству, причем делать это нужно быстрее конкурентов.

Основной вывод этого раздела таков: линза идей проливает свет на источники и основания разнообразия, а значит, на инновации и изменение бизнес-идей, и подсказывает менеджерам способы содействия этим процессам.

Наш взгляд

В комментариях к части II мы рассмотрели важную задачу, стоящую перед стратегическими менеджерами: объединить различные силы, влияющие на стратегическое развитие, в "бизнес-идею". Успешные организации научились интегрировать эти силы и получать положительную обратную связь, подобную показанной на рис. II.ii. Однако взгляд на бизнес-идею через разные линзы приводит к разным результатам. Но мы утверждаем, что эти результаты совместимы. Более того, они взаимодополняемы.

Как показывает линза опыта, сложность бизнес-идеи организации, скорее всего, развилась со временем через опыт людей, экспериментирование, а также из-за того, что бизнес-идея постепенно укореняется в корпоративной культуре. Бизнес-идея представляет собой основание успеха организации, но она также содержит зерна будущего краха, поскольку настолько укореняется, что ее очень трудно изменить. В этом отношении бизнес-идея объясняет стратегическую пассивность и парадокс Икара.[78]

[78] См. D. Miller, *The Icarus Paradox*, HarperCollins, 1990.

Как показывает конструктивная линза, эти сложные, усиливающие друг друга взаимодействия можно понять, проанализировать и спланировать. Мы, правда, утверждаем, что такая задача сложнее, чем говорят сторонники данной школы стратегии. Тем не менее анализ не бесполезен, поскольку помогает менеджерам ставить под сомнение то, что считается незыблемым, и таким образом развивать бизнес-идею или, по меньшей мере, подходить к ней критически.

Как показывает линза идей, бизнес-идея — результат не просто иерархического управления. В пределах одной бизнес-идеи и между бизнес-идеями существуют различия. Неполное копирование и отклонения от существующей бизнес-идеи порождают новые идеи. Менеджеры должны согласиться с тем, что они не в состоянии полностью контролировать этот процесс, что они и сами выступают одной из таких сил, принимая или отвергая новые идеи. Но они могут и должны культивировать благоприятную атмосферу для отклонений, могущих принести пользу организации.

Браун и Айзенхардт[79] утверждают, что организации угрожают две противоположные проблемы. Одни менеджеры и одни организации слишком проникаются каким-то одним определенным взглядом на будущее, обусловленным их прошлым опытом или однажды разработанным подробным планом (авторы называют это “западней предвидения”). Так появляется проблема косности взглядов. У других менеджеров противоположная проблема: они уделяют слишком мало внимания силам, влияющим на будущее, поэтому у них вообще нет никакого взгляда на то, какое будущее у их организации, а отсюда хаос. Авторы советуют менеджерам избегать обеих ловушек и признать неизбежность неоднозначности и неопределенности относительно будущего. Менеджерам стоит усвоить три урока.

- *Адаптивная бизнес-идея*. Вместо того, чтобы пытаться ясно увидеть будущее, менеджерам следует видеть среду своей организации в целом. Это должен быть достаточно широкий взгляд, чтобы охватить различные варианты будущего и способы адаптации организации к предстоящим переменам. С точки зрения бизнес-идеи важно представлять себе, как различные действующие на организацию силы, внутренние и внешние, переплетены и интегрированы, но это представление не должно быть застывшим. Бизнес-идею следует рассматривать как адаптивную, а не жесткую систему.
- *Непрерывный мониторинг*. Одноразовый, пусть даже глубокий, взгляд на среду и возможное будущее организации недопустим. Будущему организации надлежит уделять небольшое, но постоянное внимание. Другими словами, менеджеры должны непрерывно следить за средой организации и ее (среды) изменениями, а также критически относиться к существующим в их организации предположениям на эту тему.
- *Экспериментирование*. Будущее надо понимать через действия. Организация должна проверять новые идеи, наблюдать за тем, работают ли они, и таким образом понимать будущее в его развитии. Значит, следует поощрять разнообразие взглядов и мнений в своей организации, поскольку это — источник новых идей.

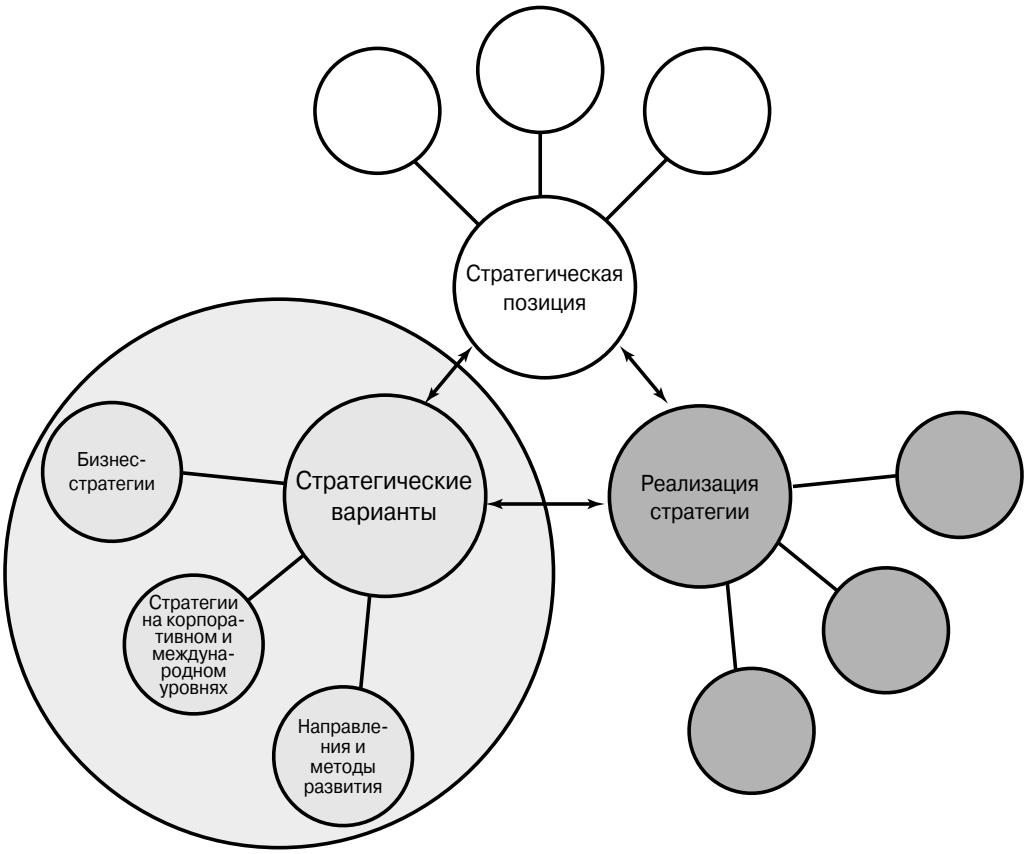
[79] S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press, 1998.

ЧАСТЬ III

Стратегические варианты

Содержание части

- Основа конкурентных бизнес-стратегий — стратегические часы.
- Другие основы стратегического выбора, включая теорию игр и стратегии для гиперконкурентных условий.
- Корпоративные стратегии: товарный диапазон и географический размах.
- Другие обоснования участия головной компании в управлении портфелем для создания стоимости.
- Стратегические варианты с точки зрения как направления, так и метода развития.
- Оценка пригодности, приемлемости и осуществимости стратегий.


Стратегическая позиция
Бизнес-стратегии
Стратегические варианты
Реализация стратегии
Стратегии на корпоративном и международном уровнях
Направления и методы развития

Введение к части

Стратегический выбор относится к решениям о будущем организации и ее реакции на многие факторы давления и влияния, рассмотренные в части II данной книги. Но при выборе будущей стратегии следует помнить о том, что стратегия реализуется в реальных условиях, и это существенно ограничивает выбор.

В разделе 1.1.2 рассматривались уровни стратегии и стратегических решений. Ниже речь пойдет о бизнес-стратегиях и корпоративных стратегиях. На обоих этих уровнях менеджерам приходится решать, как удовлетворить конкурирующие ожидания различных заинтересованных сторон. Приведем примеры.

- Менеджеры на уровне отдельной бизнес-единицы принимают решения о том, как удовлетворить нужды потребителей или пользователей таким образом, чтобы оправдать экономические ожидания заинтересованных сторон, например акционеров или, в государственном секторе, правительства. При этом они сталкиваются с конкуренцией, поэтому центральное место занимает поиск конкурентного преимущества.
- Менеджеры также принимают решения о размахе деятельности организации. Это решения о том, какие виды бизнеса имеет смысл включить в свой портфель и как повысить их стоимость по сравнению с другими корпорациями, которые попытаются заняться таким же бизнесом. И еще — решения по географическому вопросу: работать только на внутреннем рынке или же выходить на международную арену?
- Менеджеры решают, как именно им реализовать выбранные стратегии с точки зрения товаров и рынков. Разумно ли запускать новые товары и вступать на новые рынки? Развиваться естественно или путем альянсов, слияний и присоединений?

Таким образом, все стратегические варианты имеют общие темы: *удовлетворять ожидания* заинтересованных сторон, *создавая стоимость* в контексте фактической или потенциальной *конкуренции* и решений о диапазоне товаров и рынков.

А темой части III в целом будет совместимость разных уровней стратегического варианта друг с другом. Например, конкурентная стратегия на уровне бизнес-единицы направлена на достижение конкурентного преимущества, чтобы организация обеспечивала потребительную стоимость и получала прибыль выше средней. Как в таком случае на корпоративном уровне содействовать созданию стоимости на уровне бизнес-единицы?

Тему стратегического выбора мы разбили на три главы, как показано на рис. III.i.

В главе 5 рассмотрена бизнес-стратегия (другие ее названия — “стратегия бизнес-единицы” и “конкурентная стратегия”). Как бизнес-единицы успешно конкурируют на рынках, удовлетворяя при этом нужды потребителей (или пользователей) и создавая стоимость для заинтересованных сторон, из которых одна вполне может быть головной компанией? Сначала мы рассмотрим общие варианты конкурентной стратегии, благодаря которым получается конкурентное преимущество на рынке. Мы также ответим на вопросы (в продолжение главы 3) о возможности добиться длительного конкурентного преимущества и о том, *когда* имеет смысл выбрать стратегию сотрудничества, а не конкуренции. Мы коснемся темы турбулентной, быстро меняющейся “гиперконкурентной” среды и выбора стратегии в таких условиях и покажем точки пересечения теории игр и темы конкурентной стратегии.

Рис. III.i. Стратегические варианты

Глава 6 посвящена корпоративной и международной стратегиям. Во-первых, мы рассмотрим разнообразие в товарах и международных рынках. В частности, нас интересует размах и природа такого разнообразия с точки зрения его причин и влияния на показатели работы. Во-вторых, важен вопрос о том, как головная компания корпорации, управляющая несколькими бизнес-единицами, создает или снижает стоимость, которую создают эти бизнес-единицы. Мы рассмотрим различные обоснования патронажа со стороны головной компании, а также различные варианты логики управления портфелем видов бизнеса внутри корпорации.

Тема главы 7 — выбор направления и метода стратегии. Следует рассмотреть такие вопросы: выбор направления стратегического развития соответственно возникающим рыночным шансам, разработка товаров и услуг, развитие компетенции, а также различные комбинации этих трех параметров. В главе 7 мы поговорим и о методах такого развития, от внутреннего до стратегических альянсов, слияний и присоединений. Далее скажем, почему одни стратегии успешнее других. Для этого введем понятия пригодности, приемлемости и осуществимости стратегии.

- *Пригодность* — общий критерий того, учтены ли в данном стратегическом варианте обстоятельства, в которых существует и действует организация (т. е. учтена ли стратегическая позиция, о которой шла речь в части II).
- *Приемлемость* — это степень соответствия последствий стратегического варианта (по ожидаемой прибыли или уровню риска) ожиданиям организации.
- *Осуществимость* показывает, возможно ли осуществить данный стратегический вариант на практике, имеются ли у организации необходимые ресурсы и стратегические возможности.

В контексте этих концепций также рассмотрены различные подходы к оценке стратегических вариантов.

ГЛАВА 5

Бизнес-стратегия

Учебные цели главы

Изучив эту главу, читатели узнают следующее.

- Как идентифицировать в организации стратегические бизнес-единицы (СБЕ).
- Различные основы конкурентного преимущества в виде позиций на стратегических часах:
  - — ценовые стратегии;
  - — стратегии дифференциации;
  - — гибридные и фокусные стратегии.
- Факторы влияния на длительность конкурентного преимущества.
- Соотношение между конкуренцией и сотрудничеством.
- Принципы теории игр применительно к конкурентной стратегии.

5.1. Введение

Эта глава посвящена конкурентным стратегиям организаций, в том числе стратегиям, ведущим к конкурентному преимуществу. В бюджетном секторе это эквивалентно выбору стратегии, которая позволит государственной организации оказывать лучшие общественные услуги. В предыдущих трех главах мы рассмотрели множество сил, действующих в бизнес-среде, внутренние возможности организации, а также ожидания и влияние заинтересованных сторон. Все это — потенциально важные факторы влияния на разработку бизнес-стратегии.

Важно помнить, что конкурентную стратегию создают в отдельных бизнес-единицах организации. Как правило, организация состоит из нескольких бизнес-единиц, работающих на разных рынках, на которых потребители или клиенты имеют разные нужды и требуют разных товаров или услуг. Значит, чтобы разобраться в бизнес-стратегии, сначала следует идентифицировать стратегические бизнес-единицы (СБЕ) организации. Именно с этого начинается глава 5. Однако следует помнить, что мы выделяем СБЕ только для выбора стратегии, тогда как структура компании не всегда совпадает с делением ее на СБЕ. На рис. 5.1 показаны три основных элемента, образующих бизнес-стратегию; этому рисунку соответствует структура главы 5.

Рис. 5.1. Бизнес-стратегии

- Сначала мы рассмотрим доступный СБЕ широкий выбор *основ конкуренции*, т. е. факторов, на основе которых конкурирует СБЕ. Это ценовые стратегии, стратегии дифференциации, гибридные и фокусные стратегии.

- Следующие разделы посвящены *достижению конкурентного преимущества*. Первый из этих разделов — 5.4, в котором говорится о *длительности стратегии во времени*. Однако в быстро меняющемся и неопределенном мире добиться длительного конкурентного преимущества проблематично. В разделе 5.5 мы вновь вернемся к идее *гиперконкуренции* (которую представили в разделе 2.3.2) и обсудим ее уроки для стратегического выбора. Потенциальные преимущества стратегий *сотрудничества* с конкурентами — тема раздела 5.6, а динамика конкуренции и взаимозависимость действий конкурентов (*теория игр*) — темы раздела 5.7.
- Третий элемент на рис. 5.1 назван *деталями выбора*, а именно — выбора направления (такого, как новые товары или новые рынки) и метода (такого, как присоединения или альянсы) стратегического развития. Подробнее об этом мы поговорим в главе 7.

5.2. Идентификация стратегических бизнес-единиц

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) — это часть организации, для товаров или услуг которой существует определенный внешний рынок, отличный от рынков других СБЕ. Как говорилось выше, идентифицировать стратегические бизнес-единицы организации необходимо для разработки бизнес-стратегий, поскольку у каждой СБЕ своя бизнес-стратегия. При этом надо опасаться двух противоположных по содержанию ловушек.

> **Стратегическая бизнес-единица (СБЕ)** — это часть организации, для товаров или услуг которой существует определенный внешний рынок, отличный от рынков других СБЕ

- Если каждый товар и каждое географическое направление (и так далее) рассматривать как независимую СБЕ, то огромное разнообразие конкурентных стратегий для одной организации приведет к распылению сил и потере эффективности. В таких условиях разработать корпоративную стратегию (см. главу 6) будет почти невозможно.
- С другой стороны, концепция СБЕ дает возможность адекватно отразить действительно существующее разнообразие товаров и рынков.

Однако есть две группы критериев, которые помогут избежать этих двух ловушек, правильно идентифицировать СБЕ и разработать для каждой из них свою бизнес-стратегию.

- *Внешние критерии* идентификации СБЕ относятся к природе рынка для разных частей организации. Две части организации следует рассматривать как одну СБЕ, только если (а) их целевые *потребители* одного и того же *типа*, (б) свои товары и услуги этим потребителям обе части организации доставляют через одинаковые *каналы распространения* и (в) у обеих аналогичные *конкуренты*. Например, “единица”, адаптирующая товары или услуги для удовлетворения конкретных мес-

тных потребностей, и “единица”, предлагающая стандартизованные товары или услуги по всему миру, не принадлежат к одной СБЕ. Точно так же не принадлежат к одной СБЕ “единицы”, предлагающие одинаковые товары одной и той же группе потребителей, но использующие разные каналы распространения (например, через розничные магазины или почтовые заказы и Интернет).

- *Внутренние критерии* идентификации СБЕ относятся к природе стратегических возможностей организации — ее ресурсам и компетенции. Две части организации только тогда считаются одной СБЕ, если у них подобные товары/услуги, которые построены на подобных технологиях, и подобные комбинации ресурсов и компетенции. Обычно это также означает, что и по структуре затрат данные “единицы” тоже подобны одна другой. Значит, внутри такой компании, как *Kodak*, единицы, предлагающие товары для пленочной фотографии, и единицы, предлагающие товары для цифровой фотографии, не принадлежат к одной СБЕ, хотя у них одни и те же целевые потребители, которым они доставляют свои товары и услуги через одни и те же каналы распространения.

От правильной идентификации СБЕ зависит выбор конкурентных стратегий (см. раздел 5.3), корпоративные вопросы об отношениях между СБЕ (см. главу 6) и вопросы структуры организации (см. главу 8).[1] Эта проблема существует и в государственном секторе, о чем свидетельствуют частые “перетасовки” бюджетных организаций в центральных министерствах и даже между ними. Например, в Великобритании за несколько последних десятилетий “Образование” сначала объединили с “Наукой”, затем — с “Трудоустройством”, потом с “Профессиональным обучением”. Еще одна важная тема: в связи с изменениями бизнес-среды и/или возможностей организации необходимо пересматривать деление организации на стратегические бизнес-единицы. Например, развитие мобильной телефонии привело к появлению в телекоммуникационных компаниях новых СБЕ, причем многие из них затем “отпочковались” как независимые компании.

5.3. Основы конкурентного преимущества. “Стратегические часы”

Этот раздел посвящен способам выбора менеджерами организации **конкурентной стратегии**, на основе которой бизнес-единица получает на своем рынке конкурентное преимущество. Для государственных организаций эквивалентом будет способ обеспечения необходимого качества услуг в пределах выделенного бюджета.

> Благодаря **конкурентной стратегии** бизнес-единица получает на своем рынке конкурентное преимущество

[1] Тема соответствия организационной структуры комбинации СБЕ подробно рассмотрена в книге M. Goold, A. Campbell, *Designing Effective Organisations: How to create structured networks*, Jossey Bass, 2002, и в статье K. Eisenhardt, S. Brown, “Patching”, *Harvard Business Review*, vol. 77, no. 3 (1999), p. 72.

Теоретические изыскания в этой области первым начал Портер.[2] Он предположил, что существуют три "общие" стратегии, благодаря которым организация получает конкурентное преимущество: "абсолютное лидерство по стоимости", "дифференциация" и "фокусирование". В последующие 20 лет исследователи вели интенсивные дискуссии о точном значении каждой из этих категорий. В частности, многие путали сформулированное Портером "лидерство по стоимости" с низкой ценой. Мы, чтобы избежать подобной путаницы в нашей книге, используем общие стратегии, предложенные Боуманом и д'Авени.[3] Они основаны на следующем принципе: организации добиваются конкурентного преимущества, лучше или с меньшими затратами обеспечивая своих потребителей тем, чего те хотят или в чем нуждаются. С этим предложением согласился бы и сам Портер, а его категории дифференциации и фокусирования без изменений включены в так называемые "стратегические часы" (рис. 5.2).

При условии, что товар и/или услугу предлагают несколько организаций, потребители при выборе руководствуются своим восприятием потребительной стоимости. Она состоит из комбинации цены и воспринимаемых потребителем преимуществ каждого из предложенных товаров и/или услуг. Позиции стратегических часов представляют разные позиции на рынке, где потребители (или потенциальные потребители) имеют разные требования к потребительной стоимости; но эти позиции также представляют набор общих стратегий для достижения конкурентного преимущества. Ниже приведен пример из истории конкурентной борьбы японских автомобильных фирм на европейском рынке. Мы увидим, что для любой из стратегий на "часах" (не только основанных на низкой цене) важно принимать во внимание затраты организации, особенно относительно конкурентов (пример 5.1).

ПРИМЕР 5.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Конкурентные стратегии японских автомобильных компаний в Европе

Стратегические часы помогают идентифицировать основы конкурентной стратегии, а также их возможное изменение во времени.

Позиция 1

В течение 1960-х и в начале 1970-х годов японские автопроизводители осваивали европейский рынок, ориентируясь на покупателей машин недорогих и без излишеств, полагая, что местные автопроизводители не станут защищать этот сектор. Потребители действительно воспринимали товары японцев как дешевые и потому не ожидали от новой машины каких-то особых потребительских качеств. Объем продаж, достигнутый с помощью такой стратегии вступления на новый рынок, и накопленный опыт позволили японцам закрепиться в Европе и перейти к другим, более прибыльным, стратегиям.

---

[2] M. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.

[3] D. Faulkner, C. Bowman, *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall, 1995. О подобном наборе стратегий говорится и в книге Richard D'Aveni, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in highly dynamic environments*, Free Press, 1995.

Позиция 2

К концу 1970-х и началу 1980-х годов благодаря более высоким качеству и надежности японских автомобилей потребители стали воспринимать их так же положительно, как и европейские. Несмотря на это японские автопроизводители продолжали продавать свои машины дешевле, чем местные конкуренты, что позволило им еще больше нарастить объем продаж.

Позиция 3

В конце 1980-х годов японцы продолжили укрепление своих позиций в Европе, предложив потребителям автомобили по конкурентоспособным ценам, но даже надежнее и качественнее, чем продукция европейских компаний. Последние попытались удержать свои позиции, для чего повысили качество и снизили относительные цены своих машин.

Позиция 4

К середине 1990-х годов основные японские производители, впрочем, как и другие автомобильные компании, начали дифференцировать свои товары, предлагая такие дополнительные характеристики, как пневмоподушки безопасности, кондиционеры и длительный гарантийный срок. В течение большей части этого периода у японцев время подготовки инноваций было меньшим, чем у многих их конкурентов. Однако к 2000 году конкуренты подтянулись, и в автомобильной отрасли стало труднее добиться существенной дифференциации.

Позиция 5

Модель Lexus компании *Toyota* выпадает из общего ряда продукции этого японского производителя; она даже не носит название Toyota. Ее разработали специально для конкуренции в сегменте престижных автомобилей с такими прославленными брендами, как Jaguar и Mercedes. Поскольку как новичок этого сегмента модель Lexus не имела “знатной родословной” своих конкурентов, рекламную кампанию построили на том, что потребителям стоит покупать машины за их превосходные характеристики, а не за громкое название.

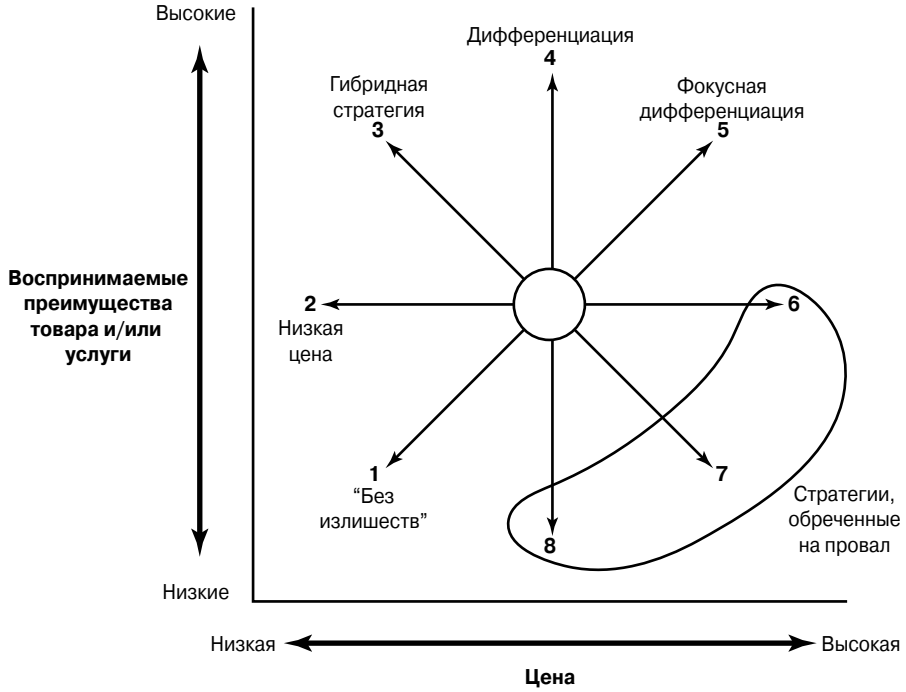
Позиция 8

Несмотря на высокую производительность труда, у японской компании *Nissan* из-за яростной ценовой конкуренции в Европе снижался уровень продаж, что вело к финансовым потерям. Ее модельный ряд не выглядел достаточно привлекательным для потребителей, поэтому компания теряла рыночную долю и рентабельность. Но в марте 1999 года компания *Renault* приобрела контрольный пакет акций *Nissan* и развернула программу по разработке товаров, одним из результатов которой стала новая Micra, которую с успехом представили на рынке в начале 2003 года.

Источник. Дополненный вариант работы Тони Якобса, Бристольская школа бизнеса.

Вопросы

1. Почему новички отрасли часто в самом начале выбирают на стратегических часах позицию 1?
2. Почему лидеры рынка не отреагировали на японские стратегии 2 и 3?
3. Можно ли было избрать для вступления на новый рынок стратегию 5 и лишь потом перейти на другие позиции стратегических часов?
4. Компания *Nissan* изменила свою позицию 8. На какую позицию стратегических часов она перешла?



		Потребности/риски	
1	"Без излишеств"	Эта стратегия пригодна только для отдельных сегментов	
2	Низкая цена	Опасность ценовой войны и низкой прибыли; чтобы следовать этой стратегии, нужно быть лидером по себестоимости (иметь минимальную среди конкурентов себестоимость)	
3	Гибридная стратегия	Низкие затраты и реинвестиции в низкую цену и дифференциацию	**Дифференциация**
4	Дифференциация		
	(а) Без наценки	Более высокая воспринимаемая потребительная стоимость, более высокая рыночная доля	
	(б) С наценкой	Воспринимаемая потребительная стоимость достаточно высока, чтобы потребители вынесли повышенную цену	
5	Фокусная дифференциация	Более высокая воспринимаемая потребительная стоимость для отдельного сегмента, благодаря чему допустимо использовать наценку	
6	Повышенная цена/стандартная потребительная стоимость	Более высокая прибыль, если конкуренты не прибегнут к этой же стратегии; опасность потерять рыночную долю	**Вероятность провала**
7	Повышенная цена/низкая потребительная стоимость	Допустима только в монопольной ситуации	
8	Низкая потребительная стоимость/стандартная цена	Потеря рыночной доли	

Источник. Стратегические часы адаптированы из работы D. Faulkner, C. Bowman, *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall, 1995. Правда, Боуман использует термин "воспринимаемая полезная стоимость".

Рис. 5.2. Стратегические часы: варианты конкурентных стратегий

Поскольку все эти стратегии рыночные, важно знать критические факторы успеха для каждой позиции на часах. Потребителей на позициях 1 и 2, в первую очередь, интересует цена товара, но только если характеристики товара и/или услуги соответствуют их пороговым требованиям, о чем мы говорили в разделе 2.4.3. Обычно это означает, что для потребителей функциональность товара важнее качества обслуживания или эстетических характеристик, таких как дизайн или упаковка. Потребители на позиции 5 совсем другие: им нужны специальные товары или услуги и они готовы за них платить больше. Конечно, на любом отдельном рынке объем спроса вряд ли равномерно распределен между позициями на часах. На рынках товаров широкого потребления спрос существенно смещен к позициям 1 и 2. К этому же типу рынков относятся и многие общественные службы. На других рынках спрос сосредоточен на позициях 4 и 5. Например, исторически таким был рынок профессиональных услуг. Однако со временем рынки меняются. На рынках товаров широкого потребления появляются ниши товаров с более высокой потребительной стоимостью; эти ниши быстро растут по мере роста свободных средств у потребителей. Например, на рынке напитков такое произошло с премиум-сортами и специальными сортами пива (см. ситуацию для анализа в конце главы 2); эта же тенденция проявилась во многих розничных секторах. А специальные рынки иногда со временем начинают походить на рынки товаров широкого потребления, в частности когда информационные технологии срывают пелену таинственности с товара или услуги и упрощают их профессиональное содержание (так произошло с финансовыми услугами; см. главу 9).

Как видно, стратегические часы — это важная концепция, которая помогает менеджерам понять изменчивые потребности своих рынков, выбрать стратегическое позиционирование своей организации и добиться конкурентного преимущества. Переходим к детальному разбору каждой позиции на стратегических часах.

5.3.1. Ценовые стратегии (позиции 1 и 2)

Позиция 1 представляет **стратегию “без излишеств”** — комбинацию низкой цены, низких воспринимаемых характеристик товара и/или услуги и фокуса на чувствительном к цене рыночном сегменте. Такие сегменты существуют по ряду причин.

> **Стратегия “без излишеств”** — это комбинация низкой цены, низких воспринимаемых характеристик товара и/или услуги и фокуса на чувствительном к цене рыночном сегменте

- Товары или услуги относятся к категории *товаров широкого потребления*. Потребители не замечают или не ценят различия в товарах от разных производителей. Поэтому основным фактором конкуренции становится цена. Примером служат основные продукты питания, особенно в развивающихся странах.
- Обычно есть *чувствительные к цене потребители*, которые не могут или не хотят себе позволить покупать более качественные (а значит, более дорогие) товары. В Европе такой стратегии следуют сети розничных бакалейно-гастрономических магазинов *Aldi* и *Netto*. Магазины простые, без декоративных излишеств, ассортимент товаров относительно ограниченный, с небольшим количеством специальных или деликатесных товаров, а цены очень низкие. В секторе общественных

служб многие решения принимают те, кто выделяют бюджетные средства, не особенно при этом учитывая пожелания пользователей. Ограниченных бюджетных средств обычно хватает только на базовые потребности (например, на субсидирование покупки очков или неотложную стоматологическую помощь).

- У покупателей *высокая рыночная власть* и/или их *затраты на переход на товары другого производителя низки* (примером служит розничная торговля бензином). В таких случаях трудно добиться лояльности потребителей, поэтому компании ищут обходные пути, например вводят карточки лояльности.
- На рынке присутствует *малое количество производителей с приблизительно равными рыночными долями*. Значит, все игроки рынка имеют подобные структуры затрат и они быстро скопируют новые характеристики товара и/или услуги конкурентов. В таких условиях основным конкурентным оружием будет цена.
- Когда крупные игроки ведут неценовую конкуренцию, сегмент низкой цены — это возможность меньшим игрокам *избежать столкновения с крупными конкурентами*. Например, так постарается действовать региональная юридическая фирма, оказывающая услуги корпоративным клиентам. Или еще пример: новичок выходит на рынок через позицию 3, наращивает объем продаж и только потом переключается на другие стратегии.

Стратегия “без излишеств” приведена в примере 5.2.

ПРИМЕР 5.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Стратегия “без излишеств” компании *easyJet*

Различные способы снижения затрат обеспечивают успех стратегии “без излишеств”.

Основанную в 1995 году компанию *easyJet* считали дерзким молодым новичком европейской отрасли авиаперевозок, которому многие прочили скорый крах. Однако к середине 2000-х годов эта лутонская авиакомпания не просто выжила, но и добилась гораздо большего. Начав с шести арендованных самолетов, которые обслуживали один маршрут, к 2003 году *easyJet* имела уже 74 воздушных судна, летавших по 105 маршрутам в 38 аэропортов и перевозивших более 20 млн. пассажиров в год.

Экономия средств за счет того, что *easyJet* не предлагала пассажирам на борту закусок и напитков, а также не делила салоны своих авиалайнеров на первый, бизнес- и эконом-классы, была всего лишь внешней, “косметической” борьбой за снижение затрат. В действительности все существование компании подчинялось философии экономии. Об этой бизнес-модели прямо сказано в отчете за 2002–2003 финансовый год.

> Наши главные цели — безопасность и обслуживание потребителей. Это элементы нашей сильной и динамичной корпоративной культуры, соответствующей постоянному высокому темпу роста компании. Бизнес-модель состоит из следующих основных компонентов.
>
> - Плотная маршрутная сеть
> - Авиасообщение между крупными аэропортами, обслуживающими большое количество пассажиров
> - Высокая частота полетов
> - Привлекательна для бизнес-пассажиров и туристов

- Сильная, известная торговая марка
  - Чрезвычайно высокая осведомленность потребителей о марке
  - Поддержана новаторской и эффективной рекламой
- Динамичные тарифы
  - Простая структура тарифов; чем раньше заказываешь билет, тем меньше платишь
  - Мы стремимся к тому, чтобы наш тариф был самым низким на данном маршруте
  - Тарифная система построена на колебаниях спроса; собственная система управления доходностью
- 100% прямых продаж
  - *EasyJet* не платит комиссионные посредникам
  - Более 90% продаж — онлайновые
- Практичный авиапарк
  - Большой, современный, экономичный и относительно экологически безопасный парк самолетов
  - Мы вводим в парк лайнер Airbus A319 и одновременно списываем морально устаревшие Boeing 737. Так мы формируем парк из современных и технологичных лайнеров двух типов, что упростит его техническое обслуживание
  - Благодаря высокому уровню использования активов мы снижаем единичные затраты
- Возможность расширения
  - Ключ к длительно высоким темпам роста — возможность расширения деятельности
  - При этом также снижаются предельные затраты роста
  - Повышение масштабов приносит существенную экономию

Несмотря на впечатляющие финансовые результаты (96 млн. фунтов стерлингов прибыли при совокупном доходе 932 млн. фунтов (около 144 млн. евро и около 1,4 млрд. евро соответственно)), в отчете приведены пока еще нерешенные проблемы и задачи на будущее.

Наша первая задача — продолжать повышение частоты полетов на существующих маршрутах, поскольку так мы добиваемся еще большей экономичности нашей основной деятельности и повышаем привлекательность услуг *easyJet* для потребителей, особенно в бизнес-секторе. К тому же этот способ роста сопряжен с наименьшим риском и в отчетном финансовом году обеспечил приблизительно две трети чистого роста количества пассажиров.

Наша вторая задача — вводить рейсы до промежуточных точек на уже существующих маршрутах. Преимущества такого способа расширения в том, что эти маршруты мы уже хорошо освоили и здесь у нас налажены отношения с потребителями.

Третья задача — расширяться, добавляя новые маршруты. Два последних направления работы обеспечили еще одну треть чистого роста количества пассажиров в 2003 году.

Источник. Отчет компании *easyJet* за 2002–2003 финансовый год.

Вопросы

1. Перечитайте разделы 5.3.1 и 5.4.1 и назовите основы стратегии “без излишеств” компании *easyJet*.
2. Легко ли более крупным авиакомпаниям, таким как *British Airways*, скопировать данную стратегию?

Позиция 2, **стратегия низкой цены**, заключается в том, чтобы удерживать цену более низкой, чем у конкурентов, но поддерживать такие же, как у них, воспринимаемые характеристики товара или услуги. В государственном секторе правительство как распорядитель бюджета под "ценой" понимает единичные затраты организации, получающей бюджетные средства. От государственной организации ожидают, что она из года в год будет повышать эффективность затрат, не снижая при этом воспринимаемых преимуществ.

Стратегия низкой цены заключается в том, чтобы удерживать цену более низкой, чем у конкурентов, но поддерживать такие же, как у них, воспринимаемые характеристики товара или услуги

Бизнес-единица, желающая получить конкурентное преимущество за счет стратегии низкой цены, имеет на выбор два основных варианта действий. Первый — это выявить непривлекательный для конкурентов рыночный сегмент и сосредоточиться на нем, чтобы избежать конкурентного давления и спокойно удерживать свою низкую цену. Второй и более сложный вариант — конкурировать по цене. Это распространенная ситуация в государственном секторе и для рынков товаров широкого потребления. При конкуренции по цене существует несколько потенциальных ловушек.

- *Падение прибыли.* Хотя, снижая цену, организация получит тактическое преимущество, существует опасность, что конкуренты тоже подхватят эту стратегию.
- Это приведет к *неспособности реинвестировать* в развитие товара или услуги, за чем последует снижение воспринимаемых преимуществ товара. В секторе общественных услуг такая стратегия приведет к тому, что в данную организацию будут обращаться только самые бедные слои населения, которым не по карману более качественные услуги в частном секторе. Так случилось, например, с дешевым государственным жильем.
- Также очевидно, что организации, неспособной удерживать затраты на низком уровне, не удастся долго использовать стратегию низкой цены. Однако низкие затраты сами по себе не служат основой конкурентного преимущества. Секрет в том, чтобы снизить затраты способом, который не скопируют конкуренты, и далее благодаря стратегии низкой цены получить длительное конкурентное преимущество. Это сложная задача, однако в разделе 5.4.1 мы покажем возможные пути ее решения.

5.3.2. Стратегии дифференциации (позиция 4)

Следующий вариант — это общая **стратегия дифференциации**, т. е. предложение товаров или услуг, отличных от конкурентных и привлекательных для покупателей.[4] Цель в том, чтобы получить конкурентное преимущество за счет лучших товаров или услуг по прежней цене либо увеличить прибыль за счет несколько повышенной цены.

[4] В статье B. Sharp, J. Dawes, "What is differentiation and how does it work?", *Journal of Marketing Management*, vol. 17, no. 7/8 (2001), pp. 739–759, рассмотрена связь между дифференциацией и рентабельностью.

Эквивалент этой стратегии в государственном секторе — добиться статуса “лучшей организации”, благодаря чему получать больше бюджетных средств (например, университеты стараются продемонстрировать, что они лучшие в научных исследованиях или преподавательской деятельности).

Стратегия дифференциации заключается в предложении товаров или услуг, отличных от конкурентных и привлекательных для покупателей

Успех дифференциации зависит от ряда факторов.

- Организация должна отчетливо понять, *кто ее стратегический потребитель*. Как мы видели в разделе 2.4.3, сделать это не всегда легко. Например, кто стратегический потребитель для газетного бизнеса — читатели газеты, рекламодатели или те и другие вместе? Очевидно, у них разные потребности, и их интересуют разные характеристики товара (газеты). На подобный же вопрос должны ответить и организации государственного сектора. На чьи интересы они должны ориентироваться? Конечных пользователей или распорядителей бюджетных средств? Поможет ответить на сложные вопросы концепция стратегического потребителя. При этом, правда, возникает такая опасность: менеджеры начнут воспринимать *ценное для стратегического потребителя* как нечто непреложное. Поэтому одновременно необходимо определить еще и критические факторы успеха (см. раздел 2.4.2).
- Важно ясно понимать, *с кем именно конкурирует* организация. Например, круг конкурентов компании широк или же значительно *у*же, возможно, в пределах одного рыночного сегмента? Во втором случае подойдет стратегия фокусной дифференциации (позиция 5 на стратегических часах; см. раздел 5.3.4). А при широкой конкуренции компании, возможно, стоит сосредоточиться на тех факторах дифференциации, которые ценят все потребители на рынке. Например, на рынке массовых автомобилей потребители больше всего ценят надежность (критический фактор успеха), и те производители, которые демонстрируют высокую надежность своих машин, имеют преимущество перед конкурентами.

Некоторые проблемы идентификации подходящей основы дифференциации рассмотрены в примере 5.3.

ПРИМЕР 5.3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

“Рубчик” по краю печенья — это конкурентное преимущество?

При разработке конкурентной стратегии руководителям следует остерегаться ложных основ конкурентного преимущества.

Несколько высших руководителей одной международной компании — производителя продуктов питания участвовали в стратегическом семинаре. Они обсуждали возможные основы конкурентного преимущества своих стратегических бизнес-единиц. Когда речь зашла об учете

предпочтений потребителей, менеджер по вопросам качества из подразделения печенья сказал следующее.

> Полностью согласен с тем, что мы должны учитывать предпочтения потребителей. В нашем подразделении мы знаем, чего хотят покупатели, и не жалеем на это денег. Как показали наши исследования, потребителям очень нравится аккуратный ровный "рубчик" по краю печенья. Поэтому мы только что вложили один миллион фунтов в оборудование, которое делает такой "рубчик" с очень малыми отходами производства. В этой области мы лидеры рынка.

Однако последующее обсуждение выявило не менее трех ошибок этого менеджера. Во-первых, он вспомнил только о конечных покупателях печенья и забыл о розничных фирмах. Эта ошибка объясняется тем, что компания считала розничные фирмы "конкурентами", поскольку в своих магазинах они продавали наряду с товарами поставщиков еще и товары собственных марок. Но поскольку крупные розничные фирмы контролировали 50% распространения печенья, их следовало рассматривать и как потребителей. Если эти фирмы не захотят распространять печенье компании, оно просто не попадет к конечным покупателям. Итак, хотя последние, безусловно, важны, стратегический потребитель для компании — розничные фирмы. Однако подразделение печенья не имело четкой стратегии достижения конкурентного преимущества в этом контексте.

Во-вторых, предпочтения конечных покупателей определялись в ходе исследования, в котором респондентов просили не самостоятельно назвать интересные им характеристики печенья, а выбрать из предложенного списка. В этот список и входил "ровный рубчик по краю". Другие участники совещания решили, что несколько "птичек", которые респонденты поставили в подготовленной научно-исследовательским отделом анкете, — ложная основа для разработки стратегии и крупных инвестиций.

В-третьих, менеджер был вынужден признать, что конкурентам ничто не помешает купить такое же оборудование и делать такой же ровный рубчик. Значит, даже если рубчик и служит конкурентным преимуществом — что весьма сомнительно, — это преимущество легко скопировать.

Вопросы

В этом примере иллюстрируются три распространенных недостатка стратегий дифференциации.

1. Ошибочно определив своего стратегического потребителя (или "заинтересованную сторону"), организация неверно оценивает потребительную стоимость своего товара.
2. Для определения интересных потребителю характеристик товара организация проводит исследования неверно.
3. Конкуренты могут легко скопировать предполагаемый источник дифференциации.

Отвечая на следующие вопросы, помните о перечисленных выше недостатках.

1. Назовите возможные длительные основы дифференциации для рассмотренного подразделения печенья.
2. Лишены ли перечисленных недостатков основы дифференциации в австралийской винной отрасли (см. пример 5.5)?

5.3.3. Гибридная стратегия (позиция 3)

Гибридная стратегия — это одновременное использование дифференциации и более низкой, чем у конкурентов, цены. Успех такой стратегии зависит от способности организации предложить потребителям товар с улучшенными характеристиками и по низкой цене, а также получить достаточную прибыль, чтобы реинвестировать ее в сохранение и развитие основы дифференциации.[5] Кажется очевидным такое возражение: если достигнута дифференциация, уже нет необходимости снижать цену, ведь ее можно удерживать, по крайней мере, на уровне цены конкурентов, если не выше. Однако гибридная стратегия будет эффективна только в следующих обстоятельствах.

Гибридная стратегия — это одновременное использование дифференциации и более низкой, чем у конкурентов, цены

- Если организация добьется намного *больших объемов*, чем конкуренты. Даже при низкой цене она получит достаточную прибыль.
- Если организация точно знает, какая *деятельность обеспечит ей дифференциацию* (т. е. уверена в своей потенциальной ключевой компетенции). Она без опасений снижает затраты на другие виды деятельности. Компания *IKEA* производит недорогие высококачественные товары, а дифференциации добивается благодаря маркетингу, ассортименту, материально-техническому снабжению и складским операциям. Низкие ожидания потребителей относительно уровня обслуживания тоже позволяют снизить затраты, поскольку покупатели готовы вывезти мебель своими силами и собрать ее самостоятельно (см. пример 5.4).
- Если использовать ее как *стратегию выхода на рынок* с устоявшимися участниками. Так часто поступают, реализуя глобальную стратегию. Организация ищет в бизнес-портфеле конкурента “расшатанный кирпич”[6] — например, неэффективную деятельность в одном из географических регионов мира — и выходит на этот рынок с товаром более качественным, а если необходимо, то и по более низкой цене. Цель в том, чтобы получить определенную рыночную долю, отвлечь внимание конкурента и создать “плацдарм”, с которого можно двигаться дальше. Однако, реализуя эту стратегию, важно выдержать такие условия: (а) общие затраты должны быть достаточно низкими, чтобы компания могла позволить себе длительное время мириться с низкой прибылью; (б) следует заранее рассмотреть стратегию, которая придет на смену стратегии выхода на новый рынок.

---

[5] См., например, D. Miller, “The generic strategy trap”, *Journal of Business Strategy*, vol. 13, no. 1 (1992), pp. 37–42, и C.W.L. Hill, “Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework”, *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 3 (1998), pp. 401–412.

[6] См. G. Hamel, C.K. Prahalad, “Do you really have a global strategy?”, *Harvard Business Review*, vol. 63, no. 4 (1985), pp. 139–148.

ПРИМЕР 5.4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Гибридная стратегия компании *IKEA*

Комбинация низкой цены и воспринимаемой повышенной потребительной стоимости — это иногда чрезвычайно успешная стратегия, однако она требует инновационного мышления.

С момента основания в 1953 году компания *IKEA* выросла до очень успешной глобальной сети магазинов, но сохранила неизменной свою концепцию розничной торговли: “Предлагать в широком ассортименте функциональную мебель хорошего дизайна по ценам, низким настолько, чтобы она была доступна большинству людей”.

Товары *IKEA* явно отличались от продукции конкурентов. Это была простая, высококачественная мебель скандинавского дизайна. К тому же ее продавали в разобранном виде, как комплекты деталей, которые потребители вывозили и собирали самостоятельно, не дожидаясь доставки, на что в других компаниях часто уходило много времени. Свои огромные магазины *IKEA* открывала в пригороде, всегда предусматривая вместительную парковку, кафе, рестораны, детские комнаты с воспитателем и необходимые приспособления для удобства инвалидов-колясочников. Потребители ожидали найти в этих магазинах широкий выбор стильной и качественной мебели по разумным ценам. Компания удовлетворяла эти ожидания, взамен предлагая покупателям взять на себя часть работы (такую, как доставка и сборка), которую традиционно выполняли производители и торговые предприятия. Этим *IKEA* тоже уменьшала свои затраты, как и тем, что снабжала посетителей магазина мерной рулеткой, бумагой и ручкой: потенциальные покупатели выполняли и записывали нужные им замеры самостоятельно, и компания экономила на количестве продавцов-консультантов в торговом зале.

Чтобы стабильно производить высококачественные товары при низкой себестоимости, *IKEA* открыла по всему миру закупочные офисы, которые занимались поиском потенциальных поставщиков. Затем дизайнеры в головном офисе просматривали информацию, поступившую из закупочных офисов, и решали, кто и что будет поставлять для каждого из товаров. Их главной целью были низкая себестоимость и простота изготовления. Поэтому из возможных поставщиков всегда выбирали самых экономически выгодных, пусть даже нетрадиционных (например, обивку для сидений заказывали производителю мужских рубашек). Хотя попасть в поставщики *IKEA* непросто, от желающих отбоя не было, поскольку поставщик, став частью системы *IKEA*, получал доступ к глобальным рынкам, техническую поддержку, оборудование в аренду и консультационную помощь в том, как привести свое производство в соответствие мировым стандартам качества. Такое радушие к поставщикам не исключает вечной бережливости *IKEA*. В первые годы своего существования компания даже переместилась в Данию, чтобы избежать шведского налогообложения. Философия низких расходов поистине пронизывает всю компанию и стала частью корпоративной культуры (см. пример 4.6).

Источники. Корпоративная информация *IKEA*; газета *Financial Times*, 24 November 2003.

Вопросы

1. Вспомните и назовите другие компании, следующие гибридной стратегии.
2. Почему иногда компаниям сложно следовать гибридной стратегии? Как преодолеть эти трудности?

5.3.4. Фокусная дифференциация (позиция 5)

Стратегия **фокусной дифференциации** — это предложение, обычно избранному рыночному сегменту (рыночной нише), товаров и/или услуг с особыми воспринимаемыми характеристиками, оправдывающими значительно повышенную цену. На многих рынках существуют товары высшего качества, обычно очень престижной марки. Например, на рынке алкогольных напитков поставщики премиум-пива, односолодового виски и вин из определенных шато убеждают потребителей, что эти товары существенно отличаются от продукции конкурентов, и поэтому значительно более высокая цена эксклюзивных напитков оправдана. В государственном секторе особые национальные или международные объекты (такие, как специализированный музей) получают значительно большее бюджетное финансирование, чем рядовые организации. Однако фокусная дифференциация поднимает ряд важных вопросов.

> Стратегия **фокусной дифференциации** означает предложение, обычно избранному рыночному сегменту (рыночной нише), товаров и/или услуг с особыми воспринимаемыми характеристиками, оправдывающими значительно повышенную цену

- Для роста продаж организации, возможно, придется *выбирать* между стратегиями общей дифференциации (позиция 4) и фокусной дифференциации (позиция 5). Этот процесс имеет всемирный размах, поскольку менеджеры принимают решения на все более глобальных рынках. Организация добьется роста скорее за счет продаж в тех же нишах, но в новых странах или на новых рынках (т. е. сохранив позицию 5 стратегических часов на всех рынках), чем за счет повышения активности в одной стране или на одном рынке (переход с позиции 5 на позицию 4).
- Следовать фокусной стратегии трудно, если она выступает всего лишь *частью* общей стратегии организации; надо признать, это весьма распространенная ситуация. Например, универмаги предлагают широкий ассортимент товаров в одном месте. Этим они привлекают потребителей самых разных типов. Поэтому фокусная стратегия для отдельной группы товаров столкнется с трудностями, поскольку, возможно, сам универмаг, его оснащение и оборудование, интерьер, прилегающая территория и персонал не будут соответствовать предпочтениям целевой группы потребителей этих особых товаров. Такие практические моменты ограничивают доступный организации выбор позиционирования. К слову, эта проблема возникает и при разработке корпоративной стратегии, о которой мы поговорим в главе 6.
- Фокусные стратегии иногда *конфликтуют с ожиданиями заинтересованных сторон*. Например, прекрати система публичных библиотек обслуживать территории с низким читательским спросом и направь ресурсы в популярные библиотеки, она стала бы рентабельнее. И выбери она путь развития на основе онлайновых информационных технологий, какая-то часть общества встретила бы эти усилия с одобрением. Однако можно поспорить о том, насколько эти стратегии соответствуют главному назначению публичных библиотек — приобщать к литературе все общество.

- *Новую деятельность* часто начинают очень сфокусированно, например новые “самые современные” медицинские услуги в больницах. Однако развить эти инновации непросто, поскольку оба возможных пути проблематичны. С одной стороны, для перехода от позиции 5 к позиции 4 необходимо снизить цену, для чего приходится экономить и идти на ухудшение характеристик новинки, как-то умудряясь при этом поддерживать дифференциацию. Но и другой путь не легче: при расширении сложно сохранить узкосфокусированный подход (позиция 5), поскольку более широкий круг потребителей уже не готов платить ту высокую цену, на которую соглашались первые пользователи новинки (или в государственном секторе распорядители фондов уже не готовы финансировать проект).
- Если *рыночная ситуация* изменится таким образом, что различия между сегментами сотрутся, организация окажется перед лицом намного более широкой конкуренции. Потребители больше не захотят платить повышенную цену за особый товар, поскольку уже улучшились характеристики и “обычного” товара. Или же на рынке появятся новые сегменты из-за еще более дифференцированных предложений от конкурентов. Порой такие изменения происходят одновременно. Например, в то время, когда некоторые эксклюзивные рестораны для расширения клиентуры начали предлагать более “демократичное” меню, стандарты обслуживания выросли во всем ресторанном секторе; вдобавок появились рестораны, заполнившие отдельные рыночные ниши, поскольку специализировались на этнической кухне или определенных продуктах (морепродуктах, вегетарианских блюдах).

5.3.5. Провальные стратегии (позиции 6, 7 и 8)

Провальная стратегия не обеспечивает воспринимаемую потребительную стоимость либо по характеристикам товара, либо по цене, либо по обоим факторам одновременно. Например, стратегии, представленные позициями 6, 7 и 8, скорее всего, обречены на провал. Первая из них — это повышать цену, не улучшая потребительских свойств товара и/или услуги. Обычно именно такую стратегию ставят в вину монопольным организациям. Однако, если такая организация не защищена законодательно или высокими барьерами для выхода на рынок, конкуренты рано или поздно посягнут на ее рыночную долю. Позиция 7 — это еще более катастрофическое продолжение позиции 6: характеристики товара и/или услуги ухудшаются, а относительная цена растет. Позиция 8 (снижение характеристик при неизменной цене) тоже опасна, однако некоторые фирмы в свое время опробовали такую стратегию. Здесь риск заключается в том, что конкуренты чрезмерно увеличат свою рыночную долю. Хотя логика позиций 6, 7 и 8 предполагает неизбежный уход с рынка, многие государственные организации продолжают держаться за такие стратегии, поскольку отсутствует рыночный механизм наказания за низкую потребительную стоимость и/или политическая воля закрыть таких горе-поставщиков общественных услуг.

> **Провальная стратегия** не обеспечивает воспринимаемую потребительную стоимость либо по характеристикам товара, либо по цене, либо по обоим факторам одновременно

Есть еще одна возможность провала. Если компания четко не представляет себе свою основную стратегию, она рискует “застрять на полпути”, после чего до краха рукой подать.

5.4. Длительное конкурентное преимущество

Если серьезно стремиться к конкурентному преимуществу (о чем мы говорили в разделе 5.3), то важно помнить о его длительности. Реально ли достичь конкурентного преимущества и не растерять его со временем? Ответ положительный. В некоторых обстоятельствах длительное конкурентное преимущество возможно (по крайней мере, в течение хотя и ограниченного, но продолжительного времени), о чем мы поговорим в данном разделе. А следующий раздел, 5.5, посвящен конкурентной стратегии в обстоятельствах, когда длительно сохранять преимущество невозможно или крайне сложно.

В основу немалой части следующего материала положена тема раздела 3.4.3 — устойчивость ключевой компетенции.

5.4.1. Длительное ценовое преимущество

Существует несколько способов длительно сохранять конкурентное преимущество за счет низких цен (рис. 5.3).

- Организация, реализующая стратегию низкой цены, соглашается на *пониженную прибыль* (о чем мы говорили выше) по двум причинам: либо она продает свои товары и/или услуги в бо́льших объемах, чем конкуренты, либо субсидирует данную бизнес-единицу из других источников дохода в своем портфеле (о портфельных стратегиях речь пойдет в главе 6).
- Организация готова вести *ценовую войну*[7] с конкурентами и выиграть ее благодаря либо своим меньшим затратам (см. ниже), либо своим “глубоким карманам”, из которых намерена покрывать кратко- и среднесрочные убытки, надеясь в будущем выжить конкурентов с рынка. Обвинения в использовании таких стратегий часто предъявляли супермаркетам. В наше время чем больше у потребителей возможностей благодаря Интернету сравнивать цены и “бродить” по виртуальным магазинам, тем чаще происходят ценовые войны.
- Благодаря своим *особым возможностям* организация получает преимущество за счет низких затрат цепочки образования стоимости.[8] Портер характеризует лидера по себестоимости как “производителя с самыми низкими в своей отрасли затратами, который ищет и использует все источники преимущества такого рода”.[9]

---

[7] Ценовые войны подробно рассмотрены в статье A. Rao, M. Bergen, S. Davis, “How to fight a price war”, *Harvard Business Review*, vol. 78. No. 2 (2000), pp. 107–115.

[8] О преимуществах по себестоимости речь идет в R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 4th edition, Blackwell, 2002, Chapter 8.

[9] Цитаты Портера о трех конкурентных стратегиях взяты из его книги M. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, pp. 12–15.

Рис. 5.3. Длительное конкурентное преимущество

(См. главу 3, раздел 3.3 и рис. 3.1.) Например, компания получает преимущество по себестоимости благодаря тому, что имеет доступ к более дешевому, чем у конкурентов, сырью или имеет более эффективное производство, или расположена в местности с дешевой рабочей силой, или пользуется недорогим распространением. Аутсорсинг (поручение некоторых работ сторонним организациям) тоже позволяет значительно снизить затраты. Конечно, если организация использует этот подход, она должна быть уверена в том, что выбранные ею виды деятельности действительно позволяют снижать затраты и достигать ценового конкурентного преимущества. Также важно, чтобы конкурентам было сложно скопировать это преимущество, о чем мы говорили в главе 3. Организация должна рассматривать инновации в снижении затрат как обязательное условие выживания. Международный пример такой компании — *McDonald's*; еще один пример — *easyJet* (см. пример 5.2).

- *Сконцентрироваться на тех рыночных сегментах*, в которых низкая цена особенно важна для потребителей. Так поступают, например, производители товаров, которые затем продаются под собственной торговой маркой супермаркета. Эти производители удерживают низкие цены, поскольку избавлены от высоких накладных и маркетинговых расходов известных брендов. При этом обязательное условие — сосредоточиться на данном товаре и данном рыночном сегменте. Правда, стратегии низкой цены сопряжены с реальными опасностями. Например, потребители начинают *ассоциировать низкую цену с низкими характеристиками товара и/или услуги*, и с позиции 2, на которой хотела бы оставаться компания, она непроизвольно "сползает" на позицию 1.

5.4.2. Длительное преимущество на основе дифференциации

Менеджеры часто говорят, что дифференциация — основная стратегия их организации, однако под ней они понимают просто “быть другими”, чего недостаточно. Данный раздел посвящен длительному конкурентному преимуществу на основе дифференциации. Нет смысла отличаться от других, если потребители не ценят вашу “уникальность”, а конкуренты могут легко ее скопировать. Например, даже если инвестиции в высокотехнологическое производственное оборудование, которые сделал производитель печенья из примера 5.3, действительно удовлетворяли важную потребность покупателей, их было просто повторить конкурентам. А бухгалтерской фирме, выполняющей стандартный аудит, трудно получить конкурентное преимущество за счет дифференциации своих процедур. В данном случае конкурентам еще проще скопировать возможные вариации. Нельзя сказать, что не стоит и пытаться. Такие улучшения работы помогут успешно конкурировать, однако их нельзя назвать *длительной дифференциацией*.

Назовем необходимые условия длительного конкурентного преимущества на основе дифференциации[10] (см. рис. 5.3 и пример 5.5).

- *Создание помех для копирования*. О факторах, усложняющих копирование, мы говорили в разделе 3.3.
- *Неполная мобильность* ресурсов и/или компетенции, поддерживающих дифференциацию, — это еще одна основа возможного длительного конкурентного преимущества. Речь идет о том, по силам ли конкурентам *перекупить* ресурсы или компетенцию организации. Например, преимущество фармацевтической фирмы обусловлено работающими на нее ведущими учеными, а преимущество футбольного клуба — играющими в нем звездами, однако существует опасность, что конкуренты *перекупят* эти ценные активы. С другой стороны, некоторые основы преимущества очень трудно перекупить.
  - Конкурентам трудно получить такие *нематериальные активы*, как торговая марка, имидж или репутация. Даже если конкурент купит компанию, чтобы присвоить ее бренд, репутация этого бренда необязательно перейдет на нового собственника.
  - *Затраты по смене поставщика* — это фактические или воспринимаемые затраты покупателя по смене источника нужных ему товаров или услуг. Покупатель часто зависит от данного поставщика, поскольку только от него получает определенные компоненты, услуги или квалификацию; либо выгоды от смены поставщика просто не покрывают затрат или не оправдывают риска.
  - *Обоюдная специализация* тоже способствует неполной мобильности, например, если ресурсы или компетенция одной организации тесно связаны с организацией покупателя. Например, определенный элемент цепочки образования

[10] О длительном конкурентном преимуществе написано много. Одна из ранних работ — C.K. Prahalad, G. Hamel, “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, May–June, 1990. См. также D. Collis, C. Montgomery, “Competing on resources: strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, July–August, 1995.

стоимости одной организации, такой как распространение или производство, целиком берет на себя другая.

- Организация, способная *снизить затраты* и удерживать их на этом уровне, получает б*о*льшую прибыль и реинвестирует ее в дифференциацию товаров или услуг. Например *Kellogg's* или *Mars* на своем рынке имеют наименьшие затраты, но прибыль эти компании направляют на укрепление своей торговой марки и дифференциацию товаров и услуг. С другой стороны, снижение затрат только ради самого снижения чревато неспособностью компании реализовать стратегию дифференциации. Так, многие государственные и частные компании ради эффективности затрат своих информационных систем прибегают к аутсорсингу. Это означает, что в организации никто не обладает стратегическим в*и*дением того, как построить конкурентную стратегию на основе информационных технологий; все видят только простейший путь повышения экономичности ИТ-системы (полностью эту тему мы рассмотрим в разделе 9.3).

ПРИМЕР 5.5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Дифференциация в винодельческой отрасли. Успех австралийцев и ответный удар французов

Основой успешной дифференциации должно быть нечто ценное для потребителей.

К 2001 году традиционное доминирование французских вин в Великобритании закончилось: продажи австралийских вин впервые превысили реализацию французской продукции. В денежном выражении на австралийские вина приходилось 19,5% всех продаж вина в Великобритании (рост на 25% по сравнению с 1999 годом), тогда как французское вино раскупалось все хуже. В категории вин дороже 5 фунтов стерлингов (приблизительно 7,5 евро) австралийские уже обогнали французские. Успех австралийской продукции у розничных компаний объяснялся несколькими факторами. Это неизменное качество, тогда как качество французского вина зависело от года и места его производства. Далее, если французы всегда подчеркивали, насколько важно конкретное место производства вина в их стране, австралийцы представили всю свою страну как единый винодельческий регион, а разнообразие продукции построили на разнообразии сортов винограда — например, вино "Шираз" или "Шардонне". Так избавились от присущих французским винам и сложных для многих потребителей деталей о расположении виноградников и названиях шато. Во Франции потеря лидерства вызвала серьезную озабоченность, поэтому в 2001 году правительство страны для изучения проблемы назначило комитет в составе шести человек. Но предложения комитета шокировали поборников чистоты традиций: Франция должна вести войну на два фронта, повышая качество своих именных вин и одновременно создавая совершенно новую линейку качественных, но не именных вин. На самом деле комитет вовсе не хотел ослабить или упразднить систему Контроля за происхождением вин; речь шла об ее укреплении и создании параллельной ей системы. Тем не менее пришлось бы радикально изменить не только маркировку французских вин, но и всю официальную французскую мифологию вина.

Система Контроля за происхождением вин служит правовым выражением понятия *terroir* ("теру*а*" — совокупность всех климатических, географических, геологических и прочих условий данного участка земли, придающая неповторимую индивидуальность вину). Каждый отдельный винодел выступает хранителем теру*а* и ее традиций. Однако вино с одним и тем же оригиналь-

ным названием может быть как чудесным, так и ужасным. Именно эта непредсказуемость французских вин восхищает тонких ценителей, но приводит в ярость организатора званого обеда, который хочет за свои деньги получить то, на что рассчитывал. Подход “Новый мир” в производстве вина разного качества берет начало от потребителя, не от земли. Австралийские виноделы изготавливают свои вина среднего уровня на основе не отдельного виноградника, а какого-нибудь популярного сорта винограда, например шардонне. Компания, ориентируясь на потребительский спрос, заранее решает, вино какого стиля, качества и вкуса она хочет получить, после чего везде, где только найдет, закупает нужный ей виноград, чтобы создать надежный, стандартизованный продукт. Именно такой подход — создавать вина на основе сортов винограда, игнорируя различия между виноградниками, т. е. создавать “сортовые вина” — и предложил французский комитет. Предполагалось выпустить с полдюжины новых легко узнаваемых французских марок, чтобы противостоять натиску вин Creeks и Rosemounts австралийской компании *Jacob*.

Источник. Адаптировано из *Financial Times*, 11 February, 3/4 March 2001; *Independent*, 4 August 2003.

Вопросы

1. На чем основан успех австралийских вин? Длительны ли эти основы успеха? (См. раздел 5.4.2.)
2. Что еще вы посоветуете французским виноделам для противодействия натиску австралийцев?

5.4.3. Дельта-модель и закрепление доминирующей позиции

Хэкс и Уайлд[11] предложили еще один взгляд на длительное конкурентное преимущество, независимо от того, какая выбрана стратегия — ценовая или дифференциации: **закрепиться на доминирующей позиции**, когда организация становится законодателем и стандартом своей отрасли. Например, компании *IBM*, *Microsoft* и *Intel* (Pentium) стали стандартом отрасли, но это вовсе не означает, что они производят лучшие товары. Как утверждают многие, с технической точки зрения компьютерная операционная система компании *Apple Macintosh* превосходит аналогичный программный продукт от *Microsoft*, но это не помешало последней стать стандартом отрасли и закрепить конкурентное преимущество. Такая позиция означает необходимость для других компаний, если они хотят преуспеть, соответствовать этому стандарту. Вся “архитектура” отрасли построена вокруг доминирующего игрока. Например, компании пишут свои программные приложения по стандартам *Microsoft* для процессоров Pentium, из-за чего другим организациям очень трудно прорваться на этот рынок. В государственном секторе Великобритании говорят о “золотом стандарте”, имея в виду образцовую организацию, устанавливающую “бизнес-модель”, по которой судят об успехах других участников сектора. Если другие организации оказывают свои услуги заметно по-другому, они рискуют потерять доверие.

[11] Детально о дельта-модели рассказано в A.C. Hax, D.L. Wilde II, “The Delta Model”, *Sloan Management Review*, vol. 40, no. 2 (1999), pp. 11–28.

Закрепиться на доминирующей позиции — значит стать законодателем и стандартом своей отрасли

Возможность закрепления доминирующей позиции зависит от ряда факторов (см. рис. 5.3).

- *Доминировать по размеру или на рынке*. Маловероятно, что другие организации постараются соответствовать таким стандартам, если они не признают доминирующую роль "законодателя" на данном рынке.
- Установить стандарты отрасли проще на *ранних стадиях жизненного цикла рынка*. Именно на неустойчивых растущих рынках стремление *первопроходцев* стать законодателями увенчается успехом скорее, чем на зрелых рынках. Такова история компаний *Microsoft* и *Intel*. Аналогично стала доминировать над конкурентами телекомпания *Sky*. При финансовой поддержке от *News Corporation* она, чтобы стать законодателем отрасли, снижала цены и масштабно инвестировала в технологии, даже несмотря на существенные убытки в течение многих лет. Нельзя сказать, что она изначально предлагала лучший на рынке медиапродукт. Но у компании были отличный менеджмент и инвесторы, тоже целенаправленно стремившиеся стать первопроходцами рынка, а затем и доминировать на нем.
- Позиция стандарта отрасли *самоусиливается* и расширяется. Когда стандарт поддерживает одна или несколько фирм, к ним присоединяются другие. Затем — следующие, и т. д.
- Законодатель должен прилагать немалые усилия к тому, чтобы *сохранить свою доминирующую позицию*. Соперников безжалостно "отшивают"; от всех игроков рынка требуют соблюдения стандарта. Конечно, при этом возникают проблемы, такие как у компании *Microsoft*, которую в американских судах обвинили в действиях, противоречащих интересам рынка.

В примере 5.6 рассмотрены две компании, хотевшие стать стандартом своей отрасли.

ПРИМЕР 5.6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Как *Dolby* и *Visa* закрепились на доминирующей позиции

Чтобы стать отраслевым стандартом, нужны сильная марка, тесные отношения с другими компаниями и готовность защищать свою марку.

Dolby

Dolby создала специальные аудиотехнологии, названия которых встречаются в перечне технических характеристик большинства современных кинотеатров. Это была частная компания, и в середине 2000-х годов она получала существенную прибыль. Большую часть бизнеса *Dolby* составляло лицензирование смежных аудиотехнологий приблизительно пятистам

производителям потребительских товаров, включая многих крупных японских изготовителей бытовой электроники. За последние 20 лет эти фирмы продали около 800 млн. устройств, в которых использованы идеи *Dolby* в области воспроизведения звука. Однако подлинный рост *Dolby* начался с продаж ее собственных технологий гораздо более крупным компаниям; эту деятельность поддерживали сильная марка и патентная защита. Третью часть своих доходов *Dolby* получала, изготавливая системы, которые используются как элементы проекционной техники в продюсерских студиях и кинотеатрах. По утверждению компании благодаря такому сотрудничеству "она следовала тенденциям в сфере кино- и видеопроизводства" и выбирала идеи, потенциально интересные для потребителей. Когда связи с "киношниками" упрочились, их (связи) через *Dolby* стали использовать и другие фирмы; так компания стала проводником для новых технологий.

Visa

В конце 2003 года компания *MasterCard International* попыталась через судебную систему США запретить компании *Visa* внедрить разработанную ею так называемую "Расчетную плату за обслуживание". Согласно новому положению любой из ста ведущих эмитентов карт Visa должен был заплатить штраф, если бы он изменил стратегию марки или уменьшил свой дебет. "Намерения *Visa* вполне прозрачны: вместо того, чтобы выполнять программы создания дополнительной стоимости и искать решения в пользу эмитентов, торговых фирм и потребителей, эта компания хочет закрепиться на своей доминирующей позиции, наказывая тех членов, которые хотят сменить бренд, — сказал адвокат *MasterCard*. — *Visa* меняет правила на переправе и запугивает своих членов, которым теперь почти невозможно перейти на другую марку. Это все напоминает такую абсурдную ситуацию: авиапассажирам на борту лайнера, в воздухе, говорят, что если они намерены когда-нибудь в течение предстоящих десяти лет пользоваться услугами другой авиакомпании, то сейчас им, чтобы просто выйти из этого самолета, придется заплатить огромную пеню. Мы видим плохо завуалированные усилия *Visa* не допустить конкуренции. Компания цепляется за бизнес, который в честной борьбе она бы наверняка потеряла. Это правило, направленное на удушение свободы выбора эмитентов карты Visa, относится к незаконным методам укрепления своей марки. Мешая конкуренции, компания вредит потребителям. Финансовые учреждения, эмитирующие карты MasterCard и Visa, должны иметь возможность выбирать бренд самостоятельно, на основании своей оценки силы марки, качества обслуживания и других конкурентных факторов, ценных для держателей карт. Но придуманное компанией *Visa* правило предусматривает запретительные штрафы и возводит барьеры для выхода из партнерства, что резко ограничивает свободу выбора эмитентов".

Источники. Адаптировано из *Financial Times*, 6 February 2001; *Business Wire*, 18 September 2003.

Вопросы

1. Используя разделы 5.4.2 (длительное преимущество на основе дифференциации) и 5.4.3 (закрепление доминирующей позиции), объясните, каким образом компании *Dolby* и *Visa* пытаются сохранить свое конкурентное преимущество.
2. Как конкурентам разрушить доминирующую позицию *Dolby* и *Visa*?

5.5. Конкурентная стратегия в гиперконкурентных условиях

Как указано в разделе 2.3.2, многие организации и в государственном, и в частном секторах сталкиваются с турбулентным, быстро меняющимся, неопределенным бизнес-окружением и особенно жесткой конкуренцией.[12] Такая среда называется *гиперконкурентной*. В менее подвижной среде конкурентная стратегия, в первую очередь, направлена на то, чтобы получить и сохранить сложное для копирования конкурентное преимущество, о чем мы говорили в разделе 5.4. Однако в гиперконкурентных условиях организации должны признать временность своего преимущества. Теперь конкурентное преимущество заключается в способности организации меняться, ускоряться, быть гибкой, инновационной, способной взорвать рынок. Данный раздел посвящен возможным шагам конкурентов и мерам противодействия им (рис. 5.4).

Рис. 5.4. Конкурентные стратегии в гиперконкурентных условиях

5.5.1. Репозиционирование

В гиперконкурентных условиях можно избрать *репозиционирование*, т. е. смену позиции на стратегических часах (см. рис. 5.2). Например, организация на позиции 1 или 2 попытается отбить натиск конкурентов, прибегнув к определенной дифферен-

[12] Этот раздел основан на работе Richard D'Aveni, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in highly dynamic environments*, Free Press, 1995. Читателей, которые хотят больше узнать об этом, отсылаем к специальному изданию *Organization Science* (vol. 7, no. 3, 1996).

циации без увеличения цены (т. е. перейти на позицию 3). Если конкуренты скопируют этот шаг, придется искать новые источники дифференциации. Поэтому репозиционирование должно быть быстрым.

5.5.2. Противодействие рыночным шагам конкурентов

В медленно меняющейся среде можно разрешить конкуренту ряд рыночных стратегических шагов, однако в гиперконкурентных условиях им надо целенаправленно противодействовать.

- *Устранение преимуществ первопроходца.* Возможно, конкурент попытается получить конкурентное преимущество как *первопроходец* (например, чтобы закрепиться на доминирующей позиции, о чем мы говорили в разделе 5.4.3). Организация должна понять, насколько важно не позволить конкуренту создать доминирующий товар или дизайн прежде, чем она найдет ответ. И многие организации действительно научились добиваться преимущества над первопроходцем. Отказавшись от идеи выпуска товара-имитации, они выводят на рынок товар с улучшенными характеристиками и прибегают к еще большей дифференциации, чтобы "перепрыгнуть" первопроходца или обойти его с фланга. Еще вариант возможных действий для организации — атаковать отдельный сегмент, подрывая рыночную власть первопроходца. Возможна и стратегия "без излишеств", чтобы захватить малопривлекательный сегмент своим дешевым товаром, а затем выйти на основной рынок первопроходца.
- *Подражание товарным и/или рыночным шагам конкурентов.* Иногда конкуренты, чтобы получить преимущество, выпускают новые товары или выходят на новые рынки. Подробнее об этом речь пойдет ниже, в разделе 7.2. Но такие шаги относительно легко скопировать. И конкурент оказывается перед точно такими же проблемами сохранения преимущества, как и на исходной товарной и/или рыночной арене.

5.5.3. Преодолеть барьеры конкурентов

Конкуренты, чтобы сохранить свое преимущество, также возводят барьеры против успешного вторжения других организаций в их "владения". Но в гиперконкурентных ситуациях и эти барьеры можно легко преодолеть.

- *Более короткий жизненный цикл товара.* В разделах 3.3 и 5.4.2 мы объяснили, что организации способны получить конкурентное преимущество за счет *устойчивости* своих ресурсов и компетенции. Однако на рынках с быстрым технологическим развитием такое преимущество оказывается кратковременным, поскольку знания быстро устаревают, а жизненный цикл товаров сокращается. Значит, даже если преимущество конкурента преодолеть сложно, оно долго не продлится.
- *Разрушение плацдармов конкурентов.* Конкуренты пытаются занять доминирующее положение в отдельных областях, например на какой-то географической территории или в рыночном сегменте. Однако эти плацдармы можно разрушить. Например, преимущество, обусловленное экономией за счет масштабов и достиг-

нутое в одном географическом регионе, по силам разрушить другому конкуренту, который использует экономию за счет масштабов на своей родной территории для выхода на новый рынок. Такая ситуация становится все более распространенной по мере глобализации рынков. Ее встретишь и в секторе общественных услуг, например в образовании, которое уязвимо для конкуренции со стороны международных игроков этого рынка, предлагающих обучение с помощью информационных технологий и Интернета; их преимущество в том, что путем продаж на внутреннем рынке они окупили свои расходы по разработке учебных материалов. Новички, пытающиеся вступить на плацдарм конкурента, купят себе "входной билет", предлагая свои услуги либо по низкой цене, либо в течение некоторого времени вообще бесплатно. А там, где плацдарм построен путем захвата каналов распространения, новички пытаются обойти это препятствие, например, используя вместо традиционной розничной торговли другие каналы, такие как почтовые заказы и электронная коммерция. Есть и такой радикальный способ: отбить плацдарм у конкурента, поглотив эту компанию.

- *Противодействие конкуренту с "глубокими карманами"*. Некоторые конкуренты имеют значительные избыточные ресурсы (*"глубокие карманы"*), и благодаря этому им по силам вести напряженную конкурентную войну (о чем говорилось в разделе 5.4.1). Глобализация позволяет перемещать ресурсы туда, где они необходимы либо самой компании, либо для борьбы с конкурентами. Значит, организациям нужно уметь противодействовать конкурентам с глубокими карманами. Например, малые фирмы *избегают прямой конкуренции*, сосредоточившись на узких рыночных нишах, либо *сливаются* или *образуют альянсы*, чтобы вместе бороться с крупными конкурентами. Например, розничные организации, такие как *SPAR*, — это способ объединения мелких розничных фирм для противодействия крупным игрокам розничного рынка.

5.5.4. Компоненты успешных гиперконкурентных стратегий

В предыдущих разделах мы привели примеры способов преодоления традиционных основ конкурентного преимущества в гиперконкурентных ситуациях. Коротко говоря, менеджерам следует переосмыслить свой подход к бизнес-стратегии.[13] В гиперконкурентных условиях уже невозможно рассчитывать на длительное конкурентное преимущество. Такой расчет просто приведет к потере самого преимущества, поскольку замедлит реакцию на меняющиеся внешние условия. В гиперконкурентной среде очень высоки темпы конкуренции. Однако альтернативы нет: менеджерам придется научиться действовать быстрее конкурентов. Назовем несколько принципов поведения в гиперконкурентных условиях.

- Организация должна быть готова *самостоятельно отказаться от своего текущего конкурентного преимущества ради нового*. Держаться за старое преимущество — значит отвлекаться от создания нового. Готовность организации пожертвовать основой своего успеха иногда имеет решающее значение.

[13] Д'Авени пришел к этому радикальному выводу в своей книге Richard D'Aveni, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in highly dynamic environments*, Free Press, 1995.

- *Атаковать слабости конкурентов неразумно*, поскольку конкуренты узнают о том, как воспринимаются их сильные и слабые стороны, и выбирают соответствующую стратегию.
- *Серия небольших шагов иногда эффективнее одной крупной перемены*. Это объясняется тем, что медленное и длительное движение конкурентам заметить непросто; к тому же мелкие шаги обеспечивают большую гибкость и дают серию *временных преимуществ*.
- *Нарушить статус-кво — вполне разумная стратегия*. Способность постоянно разрушать шаблоны сама по себе может стать ключевой компетенцией.
- *Предсказуемость опасна*. Важны неожиданность, непредсказуемость и кажущаяся иррациональность. Если конкуренты распознают в действиях организации накатанную схему, они легко спрогнозируют ее (организации) следующие конкурентные шаги и быстро научатся их копировать или просто обходить. По крайней мере, менеджерам следует научиться делать так, чтобы их организация *казалась* окружающему миру непредсказуемой, но на самом деле тщательно продумывать стратегии.
- Допускается использование *дезинформации о стратегических намерениях*. Здесь разработчикам стратегии пригодятся уроки теории игр (см. раздел 5.7). Организация дезинформирует конкурентов о своих следующих шагах, но на самом деле действует по-другому, неожиданно для конкурентов.

5.6. Конкуренция и сотрудничество

До сих пор мы, рассматривая бизнес-стратегию, говорили только о конкуренции и конкурентном преимуществе.[14] Однако концепция области деятельности организации (см. раздел 4.5.2) говорит о том, что не всегда преимущества добиваются только за счет конкуренции. В разделе 7.3.3 мы поговорим о значении стратегических альянсов. Сотрудничество между организациями иногда играет ключевую роль в получении преимущества или исключении конкуренции. Кроме того, организации могут одновременно конкурировать на одних рынках и сотрудничать на других.

В общем, сотрудничество между потенциальными конкурентами или между покупателями и продавцами будет преимуществом при условии, что совместные затраты операций, связанных с покупкой (такие, как переговоры и заключение контракта), в случае сотрудничества окажутся меньше, чем затраты при самостоятельной деятельности. Это сотрудничество также позволяет увеличить затраты по переходу на другую марку. Рис. 5.5 построен на основе схемы пяти сил, которую мы рассматривали в разделе 2.3.1.

[14] Рекомендуем следующие книги о стратегиях сотрудничества: Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998; *Creating Collaborative Advantage*, ed. Chris Huxham, Sage Publications, 1996; D. Faulkner, *Strategic Alliances: Co-operating to compete*, McGraw-Hill, 1995.

Рис. 5.5. Конкуренция и сотрудничество

- *Сотрудничество для повышения рыночной власти продавца.* Производители комплектующих создают крепкие связи с потребителями, например, в аэрокосмической отрасли. Это способствует научно-исследовательской работе, помогает уменьшить складские запасы и совместно планировать разработку новых товаров. Не обойтись без сотрудничества покупателю в тех отраслях, в которых поломка товара приводит к катастрофическим последствиям; именно сотрудничество позволит получить товар высшего качества. В таких случаях трудно добиться статуса аккредитованного поставщика, но если это происходит, организация повышает свою рыночную власть продавца.
- *Сотрудничество для повышения рыночной власти покупателя.* Многие организации сегодня способны включить поставщиков в свою систему планирования ресурсов предприятия (об этом речь пойдет ниже, в разделе 8.3.2). Мало того, они целенаправленно ищут поставщиков, которые готовы к такому сотрудничеству, и во многих случаях выдвигают его как основное требование к желающим стать аккредитованным поставщиком. Рыночной власти и рентабельности фармацевтических компаний в течение многих лет способствовала разобщенность их покупателей, в основном — отдельных врачей. Но теперь многие правительства поощряют и даже узаконивают сотрудничество между врачами и централизованными правительственными фармацевтическими агентствами, что ведет к более скоординированной рыночной власти покупателей.
- *Сотрудничество с целью создания барьеров для входа на рынок и борьбы с товарами-заменителями.* Перед лицом угрозы появления товаров-заменителей организации в одной отрасли сотрудничают для совместных инвестиций в научные исследования или маркетинг. Например, торговые ассоциации были созданы для укрепления общих характеристик отрасли, таких как стандарты безопасности и технические показатели, чтобы ускорить инновации и исключить возможность

появления товаров-заменителей. Правда, на эти совместные усилия помешать новичкам последние тоже могут ответить совместными усилиями с противоположной целью — прорваться на данный рынок.

- *Сотрудничество для того, чтобы выйти на новый рынок и стать конкурентоспособными.* Организациям, которые хотят расшириться за пределы своих традиционных границ (это, например, географическая экспансия), потребуется сотрудничество с другими организациями. Единственный способ лучше понять местные рынки — сотрудничество с местными компаниями. Скажем больше: во многих странах мира правительства даже требуют такого сотрудничества от зарубежных компаний, желающих работать на местном рынке. И еще сотрудничество помогает создать необходимую инфраструктуру, такую как каналы распространения, информационные системы, научно-исследовательская деятельность. Роль играют и культурные причины: покупатели порой предпочитают иметь дело с местными, а не иностранными менеджерами.
- *Сотрудничество с целью разделения обязанностей с потребителями.* В секторе общественных услуг прослеживается значимая тенденция к *совместному производству* с клиентами[15], например к самостоятельному расчету подоходного налога. Мотивы различны, но включают эффективность затрат, повышение качества и/или надежности или ответственности и "чувства собственника" у клиентов. Благодаря электронной коммерции больше организаций берут этот подход на вооружение. Так, в структуре Web-сайта предусматривается самообслуживание клиентов (пример — всем известная виртуальная корзинка для покупок) или предоставление посетителям сайта возможности самостоятельно выбрать характеристики товара и/или услуги (например, при заказе нового компьютера или меблировки и убранства комнаты).
- В государственном секторе *сотрудничество иногда необходимо*, чтобы получить бо́льшую отдачу от бюджетных средств, повысить общие стандарты сектора или решить социальные проблемы, затрагивающие несколько профессиональных сфер (это, например, такие проблемы, как наркомания или общественная безопасность). Ключевое отличие государственного сектора от частного заключается в следующем: в первом распространение знаний и передовых методов работы считается общественным долгом (или, по меньшей мере, рекомендацией). Но в эпоху, когда и государственный сектор стремится жить по рыночным законам, а работа общественных служб оценивается с помощью сравнительной проверки, после чего обнародуются результаты в отраслевых таблицах, менеджерам непросто подняться до такого уровня открытости. Сотрудничать с конкурентами легко только на словах. В примере 5.7 рассмотрено сотрудничество частного и государственного секторов.

---

[15] См. J. Brudney, R. England, "Towards a definition of the co-production concept", *Public Administration Review*, vol. 43, no. 10 (1983), pp. 59–65, и J. Alford, "A public management road less traveled: clients as co-producers of public services", *Australian Journal of Public Administration*, vol. 57, no. 4 (1998), pp. 128–137.

ПРИМЕР 5.7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Сотрудничество компаний и университетов в сфере творчества и культуры

Сотрудничество государственного и частного секторов приносит пользу обеим сторонам.

В 2003 году правительство Великобритании создало Комитет Ламберта для наблюдения за сотрудничеством бизнеса и университетов и подготовки предложений по улучшению такого сотрудничества. На первом этапе комитет собирал мнения широкого круга заинтересованных сторон. Ниже приведена выдержка из отчета Совета по гуманитарным исследованиям, который поддерживает деятельность в сфере творчества и культуры.

> Мы находимся на ранней стадии партнерских отношений и возможных стратегических объединений (см. ниже). Совместно с Министерством по делам культуры, средств массовой информации и спорта, а также с другими организациями, был создан Форум по творческим отраслям и системе высшего образования. Эта группа намерена уравновешивать спрос и предложение в отношениях между высшими учебными заведениями (вузами) и сферой творчества, укреплять эти отношения и содействовать их развитию.

Творческие и культурные отрасли: роль творческих объединений

Многие университеты наладили связи с компаниями в творческих и культурных отраслях. Однако чаще всего такие компании малы. Поэтому в последние годы органически появился ряд “творческих объединений” местных или региональных высших учебных заведений с компаниями. Цель этих объединений — генерация новых идей, товаров и процессов. Примеры видим по всему Соединенному Королевству, включая Шотландию, Шеффилд, Лондон, Бристоль, Ноттингем. Такие творческие объединения, поддержанные компаниями, сами становятся основой для мелкого индивидуального предпринимательства.

Работа с Агентствами регионального развития

Советы по исследованиям и Агентства регионального развития служат каналами к соответствующим общинам. Мы уже начали изучать возможность сотрудничества этих двух организаций для содействия генерации новых идей и передаче знаний. Им по силам охватить отдельные проекты, схемы с совместным финансированием и отраслевые, в том числе творческие, объединения.

Работа практиков и специалистов в вузах

Многие традиционные модели отношений между вузами и компаниями представляют собой линейный процесс передачи знаний последним. Однако в последнее время мы все чаще наблюдаем широкое взаимодействие между ними на основе доступа к людям, информации, данным и инфраструктуре. В творческой и актерской сфере “портфельная” занятость довольно распространена. Человек по совместительству работает в нескольких местах — в научно-исследовательском учреждении, преподает, имеет другие формы занятости или самозанятости, включая работу актером. В дополнение компании и организации из государственного сектора нередко обеспечивают посещение профессоров и лекторов.

Расширение понятия передачи знаний в информационной экономике

Все больше людей передают свои знания, умения и опыт способами, отличными от обычного преподавания. Тем не менее по традиции эффективность передачи знаний от научного мира бизнесу оценивается по количеству патентов и созданных фирм, по передаче технологий. Несомненно, это важные показатели, однако более широкий взгляд на схемы занятости и самозанятости даст более полную картину.

Легализация новых тенденций

Роль официальных органов, таких как Совет по гуманитарным исследованиям, заключается в том, чтобы обеспечить среду, в которой найдут выход и будут развиваться идеи и творческий потенциал научной общественности. Совместная работа с аналогичными органами в других секторах, такими как Агентства регионального развития, улучшает отношения между научной общественностью, с одной стороны, и обществом и экономикой — с другой.

Источник. Ответ Совета по гуманитарным исследованиям Комитету Ламберта; Web-сайт `www.ukonline.gov.uk`, 2003. © Crown Copyright 2003.

Вопросы

1. Используя раздел 5.6, назовите потенциальные преимущества сотрудничества компаний и университетов для нескольких важных заинтересованных сторон.
2. В чем заключаются риски такого сотрудничества для каждой из этих заинтересованных сторон (в сравнении с решением “сами справимся”)?

5.7. Теория игр

Теория игр берет начало в военных исследованиях. **Теория игр** изучает взаимные связи между конкурентными действиями группы конкурентов. Основная идея в том, что стратег должен предугадать реакцию конкурентов. При этом делают три основных предположения. Первое: конкурент действует разумно и всегда стремится к победе. Второе: конкуренты взаимосвязаны между собой, т. е. на всех конкурентах сказываются действия других конкурентов; шаг одного вызывает реакцию другого, и результаты выбора одного конкурента зависят от выбора другого. Третье: конкуренты в большей или меньшей степени осведомлены о существующих взаимных связях и о возможных шагах конкурентов. Особенно это справедливо для стратегических групп (см. раздел 2.4.1), в которых конкуренты реализуют сходные стратегии или имеют сходные характеристики, или ориентируются на одни и те же целевые сегменты рынка.

Теория игр изучает взаимные связи между конкурентными действиями группы конкурентов

Из этих предположений вытекают два ключевых принципа успешных конкурентных стратегий.

- Стратеги, как и теоретики игр, должны поставить себя на место конкурента (или конкурентов). Благодаря этому они рационально, на основе информации спрогнозируют возможные действия конкурента и выберут лучший вариант ответа.
- Важно определить, существует ли стратегия, с помощью которой конкуренту по силам обойти организацию стратега и занять по отношению к ней доминирующую позицию. Если такая стратегия есть, нужно предпринять необходимые шаги, чтобы устранить ее.

Эти принципы кажутся достаточно простыми, однако теория игр, построенная на них, сложна. (Читателей, желающих больше узнать о теории игр, отсылаем к источникам, указанным в примечании.[16]) Практическое применение теории игр весьма результативно. Вот яркий пример: во всем мире в начале 2000-х годов многие правительственные аукционы по продаже лицензий на услуги мобильной связи третьего поколения были построены на принципах теории игр. Аукцион в Великобритании после свыше ста кругов предложения цены принес казне 22 млрд. фунтов стерлингов.[17] В следующих разделах мы рассмотрим и проиллюстрируем базовые предположения и руководящие принципы теории игр, чтобы читатель оценил их значение для разработки конкурентной стратегии.

5.7.1. Одновременные игры

Одновременная игра происходит, когда ее участники — например, конкуренты — принимают решения в один и тот же момент времени. На рис. 5.6 приведен, пожалуй, самый известный в теории игр образец одновременной игры, так называемая “Дилемма заключенного”. Обычно эту дилемму излагают на примере людей, но в нашем случае рассмотрены компании, которые решают, нужно ли им сотрудничать. Итак, допустим, что на рынке доминируют две фирмы. Они решают, стоит ли им попытаться увеличить свою рыночную долю за счет крупных инвестиций в маркетинг. Фирмы знают, что отдача не компенсирует столь крупных расходов. Значит, обе фирмы поступят логично, если удержат маркетинговые расходы на текущем низком уровне и сохранят свои текущие рыночные доли: в каком-то смысле обеим фирмам выгодно по обоюдному молчаливому согласию не менять существующую ситуацию. Если оба игрока выбирают такую стратегию, отдача каждого показана в нижнем правом квадранте на рис. 5.6. Однако один или другой игрок может поддаться искушению получить преимущество над своим визави, ведь каждый знает, что, если он в одиночку начнет тратить больше на маркетинг, отдача будет существенной. Эти две зеркальные ситуации показаны в верхнем правом и нижнем левом квадрантах. Конечно, существует такая опасность: зная о возможных маркетинговых расходах

[16] A.K. Dixit, B.J. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton, 1991; A. Brandenburger, B.Nalebuff, *Co-opetition*, Profile Books, 1997; J. McMillan, *Games, Strategies and Managers*, Oxford University Press, 1992.

[17] Пол Клемперер из Оксфордского университета — один из специалистов по созданию аукционных правил. Материалы по данному предмету находятся на его Web-сайте: `www.nuff.ox.ac.uk/economics/people/klemperer.htm`

конкурента, каждый из двоих решит первым инвестировать в маркетинг, чтобы не допустить преимущества другого. В результате получаем ситуацию в верхнем левом квадранте; теперь обе фирмы получают намного меньшую отдачу по сравнению с той, какую принесло бы им обоюдное решение ничего не менять и сохранить маркетинговые расходы на текущем низком уровне. Значит, модель "Дилемма заключенного" показывает, что стимул, открытый обеим сторонам (в данном примере это крупные маркетинговые расходы), приводит к намного худшим для двоих результатам.

		Конкурент А	
		Крупные маркетинговые расходы	Низкие маркетинговые расходы
Конкурент В	Крупные маркетинговые расходы	B = 5 A = 5	B = 12 A = 2
	Низкие маркетинговые расходы	B = 2 A = 12	B = 9 A = 9

Рис. 5.6. "Дилемма заключенного"

Как мы увидим далее, на практике такой проигрышный для всех вариант маловероятен, если на рынке присутствует ограниченное количество конкурентов. Но нечто очень похожее часто происходит, когда много конкурентов расталкивают друг друга локтями на фрагментированном рынке. Хотя в таких обстоятельствах самым логичным выходом было бы всем вместе удерживать цены на относительно высоком уровне, никто не верит в благоразумие других, поэтому начинаются ценовые войны.

Тем не менее пример "Дилемма заключенного" иллюстрирует несколько важных принципов. Допустим, существует стратегия, которая превосходит любые выбранные конкурентами стратегии, даже если ее конечный результат оказывается менее привлекательным, чем ожидалось. Тем не менее это — **доминантная стратегия**, и разумно использовать именно ее. В примере "Дилемма заключенного" сотрудничество было бы лучшим вариантом для обеих сторон. Однако несомненно и то, что нарушение договора одним из его участников сильно ударит по второму. Поэтому доминантной (но теоретически не самой лучшей!) стратегией будет пойти на масштабные маркетинговые расходы.

Доминантная стратегия превосходит любые другие выбранные конкурентами стратегии

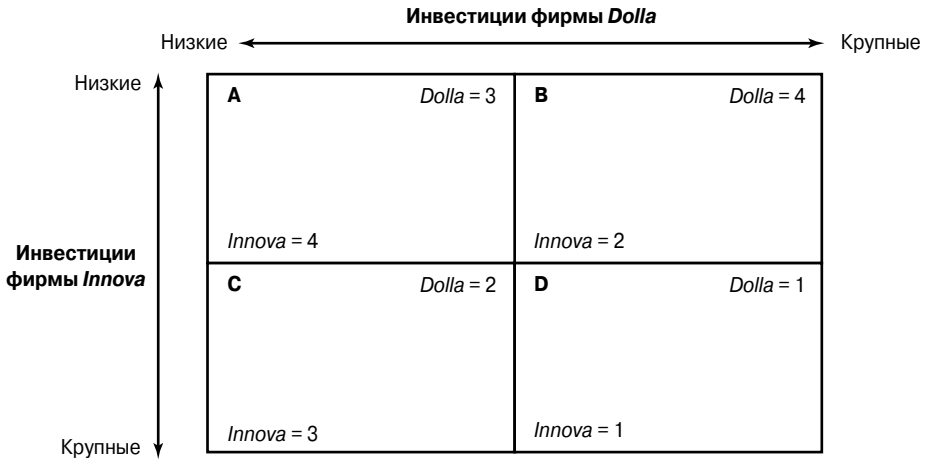
В этом примере конкуренты были равными, т. е. начали с одной и той же позиции. Но на практике это маловероятно. У конкурентов разные ресурсы и компетенция. Допустим, например, что два таких конкурента — вымышленные фирмы *Innova* и *Dolla* на рынке компьютерных игр — должны принять решение об инвестициях в научные исследования. Допустим также, что у *Innova*, в отличие от *Dolla*, есть доминантная стратегия. Если у организации нет доминантной стратегии, важно опреде-

лить, нет ли среди доступных конкурентам вариантов так называемой **доминируемой стратегии** — той, которая неизбежно принесет организации поражение, если какой-нибудь конкурент ее реализует. В случае существования такой доминируемой стратегии цель организации — постараться не допустить проигрышной ситуации. Если же отсутствуют и доминантная, и доминируемая стратегии, необходимо искать равновесие. В теории игр **равновесие** — это ситуация, когда каждый конкурент пытается найти для себя лучшее возможное стратегическое решение с учетом реакции других игроков. Поясним сказанное на примере.

Если какой-нибудь конкурент выберет **доминируемую стратегию**, она неизбежно принесет организации поражение

В теории игр **равновесие** — это ситуация, когда каждый конкурент пытается найти для себя лучшее возможное стратегическое решение с учетом реакции других игроков

Известно, что у *Innova* (название образовано от “Инновации”) чрезвычайно инновационные программисты, однако у нее недостаточно финансов для крупных инвестиций в быструю разработку программных продуктов. У *Dolla* (от “Доллары”) ситуация обратная: фирма сильна финансово, но относительно слаба с точки зрения исследований и программирования. Известно также, что вложение значительных средств в исследования и программирование сократит время разработки новой компьютерной игры, однако резко увеличит расходы. Возможные варианты действий представлены в виде матрицы на рис. 5.7.



Источник. Адаптировано из A. Dixit, B. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton, 1991.

Рис. 5.7. Одновременная игра

Вероятно, каждый из конкурентов понимает: одновременные крупные инвестиции обеих сторон — это худший вариант, поскольку фирме *Innova* из-за ее слабого финансового положения опасно следовать такой стратегии, а фирма *Dolla*, хотя ей

несложно позволить себе такие расходы, осознает, что в гонке исследований и программирования у *Innova* лучшие шансы. Данная ситуация низкой отдачи показана в квадранте *D* (см. рис. 5.7).

У *Innova* есть доминантная стратегия — удерживать инвестиции на низком уровне. Если *Dolla* инвестирует мало, *Innova*, действуя так же, остается в выигрыше (квадрант *A*). С другой стороны, если *Dolla* начнет интенсивно инвестировать, *Innova*, не повышая инвестиций, пострадает, но не так сильно, как в случае решения тоже прибегнуть к крупным инвестициям (для *Innova* квадрант *B* лучше квадранта *D*).

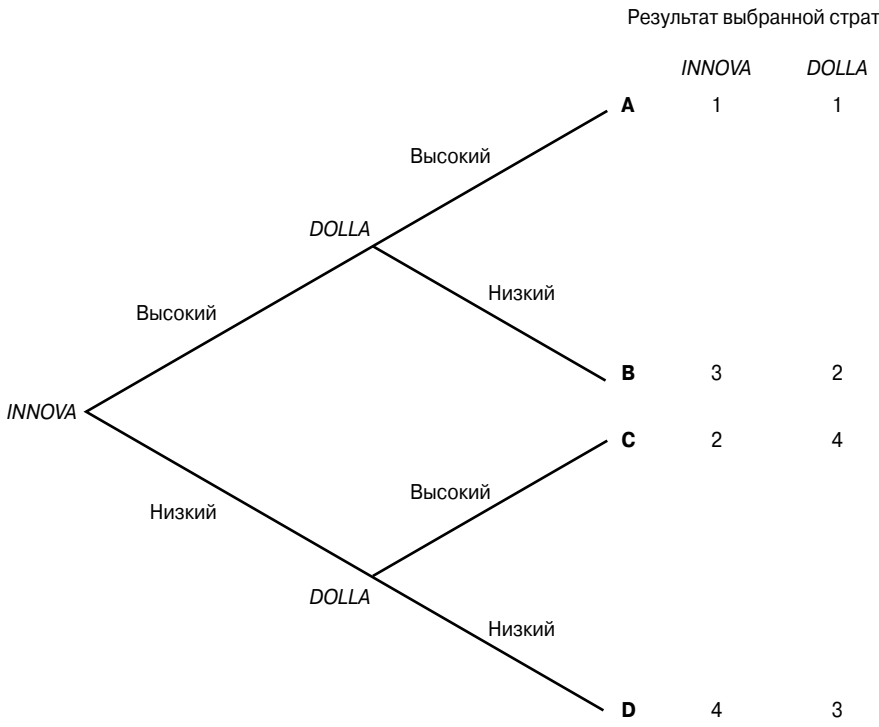
А у *Dolla* доминантной стратегии нет. Правда, как знает *Dolla*, такая доминантная стратегия есть у соперницы, поэтому *Innova*, скорее всего, сохранит свои инвестиции на низком уровне. *Dolla* также знает, что, оставь она свои инвестиции на низком уровне, ей не избежать проигрыша, независимо от того, как поступит *Innova* — выберет ту же стратегию (низкие инвестиции) или решит повысить инвестиции (квадранты *A* и *C*). Следовательно, в любом случае фирме *Dolla* нет смысла экономить на инвестициях; для нее это *доминируемая стратегия*. Зная это, *Dolla*, вероятнее всего, пойдет на крупные инвестиции.

Не идеальный вариант для *Innova*, но лучшим ее ответом будет держаться своей доминантной стратегии. Не повышая инвестиций, фирма выйдет из ситуации с наименьшими потерями; это *равновесное* решение (квадрант *B*). Большой отдачи такая стратегия не принесет, однако приходится признать, что хорошая отдача для *Innova* возможна только при низких инвестициях фирмы *Dolla*. Конечно, так и хочется поддаться искушению последовать за *Dolla* (т. е. тоже повысить инвестиции), однако этот шаг обязательно приведет к худшим результатам.

5.7.2. Последовательные игры

В одновременных играх, которые мы рассмотрели выше, конкуренты принимали свои решения одновременно и не зная, что делает визави. Однако обычно стратегические решения последовательны: сначала делает шаг одна сторона, затем — другая. В этих обстоятельствах работает уже другая логика. Руководящий принцип звучит так: *сначала — предположения, затем — рассуждения*. Другими словами, сначала продумайте возможную последовательность шагов конкурента, сделав здравое предположение о том, к чему он хочет прийти. Затем на этой основе выберите выгодные для вас ответные шаги. Действительно, если фирму *Innova* не удовлетворяет результат одновременной игры, ей стоило рассмотреть проблему как последовательную игру. На рис. 5.8 изображены возможные шаги последовательной игры с точки зрения фирмы *Innova*.

Если *Innova* выберет вариант низких инвестиций, *Dolla*, скорее всего, ответит крупными инвестициями и получит преимущество (результат *C*). Однако, если *Innova* сделает первый шаг и повысит инвестиции, то поставит своего конкурента в трудное положение. Если *Dolla* тоже повысит инвестиции, то получит низкую отдачу, как и *Innova* (результат *A*). В этих обстоятельствах — при условии, конечно, что стратег фирмы *Dolla* использует теорию игр — *Dolla* отвергнет данную стратегию как *доминируемую* и предпочтет низкие инвестиции (чтобы получить результат *B*). В новой (последовательной) игре это будет *равновесием*.



Источник. Адаптировано из A. Dixit, B. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton, 1991.

Рис. 5.8. Последовательная игра

Проработав разные варианты игры, *Innova* приходит к выводу, что она, ожидая первого шага фирмы *Dolla*, непременно проиграет; если же шагнет первой и выберет крупные инвестиции, то имеет шанс победить в конкурентной игре. Конечно, здесь есть определенные риски, и не только финансовые для *Innova*. Опасность также в том, что *Dolla* не поверит в реальность намерений фирмы *Innova* повысить инвестиции; значит, последняя должна действовать убедительно. Если *Innova* проявит нерешительность, например будет действовать медлительно или сделает недостаточно крупные инвестиции, то весьма вероятно, что у фирмы *Dolla* “сдадут нервы” и она тоже повысит инвестиции; в итоге проиграют обе стороны (результат *A*). Конечно, если бы фирме *Innova* удалось каким-нибудь способом внушить конкуренту твердость своего намерения повысить инвестиции, убедив этим фирму *Dolla* сдержать инвестиции, но при этом сама она, т. е. *Innova*, на самом деле сохранит низкий уровень инвестиций, то для *Innova* это будет *доминантной стратегией* (результат *D*). Значит, теория игр также включает блеф и контрблеф. Назовем некоторые важные стратегические уроки теории игр.

- Определить доминантную и доминируемую стратегии.
- Выбрать время для стратегических шагов.
- Тщательно взвесить риск.

- Производить впечатление уверенной в себе и решительной фирмы; например, фирма *Innova* не получила бы необходимый ей результат, не будь у нее репутации организации, твердо придерживающейся своих решений.

5.7.3. Повторные игры

В приведенных выше примерах обе стороны так и не получили оптимальный результат.[18] Но на самом деле при наличии только двух участников это маловероятно, поскольку со временем они научились бы добиваться лучших результатов. В повторных играх конкуренты взаимодействуют многократно; доказано, что при таких обстоятельствах равновесный результат намного более вероятен, поскольку служит интересам обеих сторон. Это необязательно произойдет вследствие прямого сговора — просто обе фирмы учатся и приобретают опыт. Однако наличие или отсутствие скрытого сотрудничества зависит от ряда факторов.

- *Количество конкурентов* на рынке. При небольшом количестве сотрудничество вероятно. С другой стороны, чем больше на рынке конкурентов, тем вероятнее, что кто-то из них "нарушит строй".
- *Мелкие конкуренты*, соревнующиеся с более крупными, при "нарушении строя" выиграют непропорционально мало. Поскольку это не слишком повредит крупным конкурентам, они готовы терпеть "непослушных" мелких игроков.
- Когда *организации существенно разнятся между собой*, например по структуре затрат, качеству, рыночной доле и т. д., сотрудничество менее вероятно, поскольку разнятся не только основы конкуренции.
- Если на рынке отсутствует *четкое представление* об основе конкуренции, сотрудничество тоже затруднено. Например, скрытое сотрудничество по цене затруднено в конкурсных условиях.

5.7.4. Смена правил игры

Из теории игр вытекает еще один урок. Обдумывая логику игры, один участник рынка обнаруживает, что при существующих правилах он просто неконкурентоспособен. Особенно такой вывод важен, когда ему необходимо устранить доминируемую стратегию. Например, наш участник поймет, что конкуренты всегда обыгрывают его по цене, и из-за его структуры затрат с этим ничего нельзя поделать. Или, как в приведенных выше примерах, участники рынка всегда конкурируют по размеру маркетинговых расходов или инвестиций в научные исследования, а эти битвы данной фирме невозможно выиграть. Альтернативный подход для игрока, который понимает, что при существующих основах конкуренции ему ни за что не выиграть, — это изменить правила игры. Например, на рынке, на котором доминируют ценовые стратегии, стоит попытаться сыграть по следующим новым правилам.

- Четче определить, *что* именно ценят потребители, и выбрать *стратегию дифференциации* (см. раздел 5.3.2).
- Сделать *систему ценообразования прозрачнее*, например, добившись того, чтобы публикация прайс-листов стала нормой отрасли. Благодаря Интернету ценовая

[18] Больше о повторных играх см. в R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Penguin, 1990.

информация доступна как потребителям, так и конкурентам. Правда, ценовой конкуренции при этом все равно не избежать, но, согласно принципам теории игр, бо́льшая прозрачность содействует сотрудничеству среди конкурентов.

- *Стимулировать лояльность потребителей.* Хороший пример — все более широкое использование карточек лояльности в розничном секторе. Согласно принципам дифференциации это, возможно, слабая стратегия, поскольку конкурентам легко ее скопировать. Однако на всех игроков рынка уже не так сильно будет давить необходимость конкурировать по цене.

Теория игр, конечно, построена на рациональных принципах; но ведь конкуренты не всегда действуют рационально. Тем не менее теория игр все равно помогает понять логику взаимодействия на конкурентных рынках и, в частности, когда и на какой основе имеет смысл конкурировать, а когда лучше сотрудничать.

Тема этой главы — поиск конкурентного преимущества, для чего необходимы стратегии дифференциации. Основные дебаты в примере 5.8 также посвящены этой теме и тому, насколько дифференциация обеспечивает конкурентное преимущество.

ПРИМЕР 5.8. ОСНОВНЫЕ ДЕБАТЫ

Отличаться или быть, как все?

Могут ли стратегии дифференциации принести вред, сделав организацию опасно эксцентричной вместо того, чтобы обеспечить ей конкурентное преимущество, на которое она рассчитывала?

В этой главе речь идет о потенциальной ценности стратегий дифференциации, которые дают организации возможность подчеркнуть свою уникальность. Эта концепция согласуется с представлением об отличительности ресурсов организации и невозможности их перенять (см. главу 3). Но до какой степени организации позволительно быть уникальной? В какой момент ее начнут воспринимать как просто эксцентричную?

Консультант Филипп Наттерман из *McKinsey & Co.* придает дифференциации большое значение.[19] Он отслеживал за длительный период времени зависимость между рентабельностью и дифференциацией (в контексте ценообразования и характеристик товара) в двух отраслях — персональных компьютеров и мобильной телефонной связи — и обнаружил, что по мере того, как со временем сокращается дифференциация, снижается и уровень прибыли в отрасли. Вину за это Наттерман возлагает на управленческие методы, такие как сравнительная проверка (см. главу 3), которые способствуют распространению в отрасли “лучшей практики”, в результате чего различия между компаниями постепенно стираются. Беда “лучшей практики” в том, что она очень быстро становится стандартной практикой, но, следуя за “стадом”, конкурентного преимущества не получишь.

Однако “институциональные теоретики”, такие как Пол Димаджио и Уотер Пауэлл, указывают на некоторые преимущества “стадного поведения”.[20] Они рассматривают отрасль как “область

[19] P.M. Natterman, “Best practice does not equal best strategy”, *McKinsey Quarterly*, no. 2 (2000), pp. 22–31.

[20] P. DiMaggio, W. Powell, “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, vol. 48 (1983), pp. 147–160.

деятельности организации", в которой должны взаимодействовать актеры всех видов — потребители, поставщики, служащие и регулятивные органы. Способность этих актеров эффективно взаимодействовать зависит от их легитимного статуса в глазах других действующих лиц. Со временем отрасли вырабатывают узаконенные нормы легитимного поведения, следовать которым имеет смысл для всех. Потребителям и поставщикам проще иметь дело с организациями, которые более или менее подобны другим организациям этой отрасли. Потенциальным служащим и регулирующим органам отрасли спокойнее, когда организации не слишком эксцентричны. Это замечание особенно справедливо по отношению к отраслям, факторы успешности которых не ясны (речь идет об информационных отраслях). В данном случае намного лучше быть "таким, как все", чем выделяться. Потребители, поставщики, служащие и регулирующие органы ценят единообразие. Организации дорого обойдется желание быть "нестандартной".

Такое отношение к единообразию объясняет многие проявления стратегического поведения. Например, в некоторых отраслях слияния были своего рода модным увлечением. Организации шли на них просто потому, что боялись отстать от других. Многие управленческие инициативы, такие как пересмотр бизнес-процессов, электронная коммерция и аутсорсинг, были продуктом не только серьезного объективного анализа, но также моды в менеджменте и причуд отдельных менеджеров. Однако институциональная теория говорит, что следовать моде — это не так уж и плохо.

Таким образом, в институциональной теории и ресурсном подходе дифференциации придают противоположные значения. Дэвид Дипхаус исследовал компромисс между дифференциацией и единообразием в американской банковской отрасли и обнаружил криволинейную зависимость между дифференциацией и финансовыми результатами[21]: сильно выраженное единообразие вело к низким результатам; умеренная дифференциация ассоциировалась с лучшей работой банка; чрезмерная дифференциация вновь ухудшала показатели.

Дипхаус делает вывод в пользу "баланса" между дифференциацией и единообразием. Он также заключает, что ценность дифференциации зависит от того, до какой степени ключевые действующие лица отрасли — потребители, поставщики, служащие и т. д. — приняли узаконенные нормы соответствующей стратегии. Стратегии бывают очень дифференцированными, но в каждой отдельной отрасли под "очень" понимается своя степень дифференциации.

Вопросы

1. До какой степени (а) университеты и (б) автопроизводители конкурируют на основе дифференциации или единообразия?
2. Учитывая природу этих двух отраслей и их ключевых действующих лиц, ответьте, почему организации в этих отраслях выбирают единообразие или дифференциацию?

Резюме

- Бизнес-стратегия позволяет организации лучше конкурировать или (в государственном секторе) оказывать лучшие общественные услуги. Организации состоят из нескольких стратегических бизнес-единиц (СБЕ), и для каждой из них следует разработать отдельную бизнес-стратегию. Поэтому определить СБЕ организации — важное предварительное условие для разработки бизнес-стратегий.

[21] D. Deephouse, "To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance", *Strategic Management Journal*, vol. 20 (1999), pp. 147–166.

- Существует несколько общих рыночных стратегий для достижения *конкурентного преимущества*.
  - Стратегия *“без излишеств”*, объединяющая низкую цену и низкую воспринимаемую добавленную стоимость.
  - Стратегия *низкой цены*, обеспечивающая более низкую, чем у конкурентов, цену при такой же, как у конкурентных товаров или услуг, добавленной стоимости.
  - Стратегия *дифференциации*, направленная на то, чтобы предложить рынку уникальные или отличные от конкурентных товары и/или услуги.
  - *Гибридная* стратегия — это одновременно дифференциация и более низкие, чем у конкурентов, цены.
  - Стратегия *фокусной дифференциации* означает предложение высокой воспринимаемой потребительной стоимости, которая оправдывает существенно повышенную цену товара и/или услуги.
- Для длительного конкурентного преимущества требуются компетенция, которую конкурентам трудно перенять, и/или способность закрепиться на доминирующей позиции, чтобы стать “стандартом отрасли”, который признают поставщики и покупатели.
- В гиперконкурентных условиях сложно получить длительное конкурентное преимущество. Скорость, гибкость, инновации и готовность отказаться от успешной стратегии — важные предпосылки успеха в гиперконкурентной среде. В таких обстоятельствах необходимая для успеха компетенция кроется, вероятно, в культуре и структуре организации.
- Стратегия сотрудничества может быть альтернативой конкурентной стратегии. Также возможно, что организация решит выполнять эти две стратегии параллельно.
- Теория игр предлагает схему анализа стратегических шагов конкурентов, чтобы действовать на упреждение или противодействовать.

Рекомендованная литература

- Основные положения по теме общих конкурентных стратегий изложены в работах Майкла Портера (Michael Porter) *Competitive Strategy* (1980) и *Competitive Advantage* (1985) (обе выпущены издательством *Free Press*). Рекомендуем эти две книги тем читателям, которые хотят понять суть разделов 5.3 и 5.4, посвященных конкурентным стратегии и преимуществу.
- Гиперконкуренция и стратегии в гиперконкурентных условиях освещены в книге Richard D’Aveni, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in highly dynamic environments*, Free Press, 1995.
- Рекомендуем книгу о стратегиях сотрудничества: Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998.

- О теории игр написано много, но большая часть литературы слишком сложна для неспециалиста. Исключение представляет книга A.K. Dixit, B.J. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton, 1991.

Большая подборка дополнительных материалов, включая новые ситуации для анализа, Web-ссылки на организации, которые упоминались в тексте, определения ключевых концепций и множество других вопросов, находится на Web-сайте `www.booksites.net/ecs` (книга *Exploring Corporate Strategy* (*Корпоративная стратегия*)).

Рабочие задания

Условные обозначения: звездочкой (*) помечены более сложные рабочие задания.

5.1. Приведите примеры организаций, выбравших на стратегических часах (см. рис. 5.2) позиции 1–5. Если вы не знаете точно, какую именно позицию выбрала организация, обоснуйте свои сомнения, а также определите, есть ли вообще у организации выраженная конкурентная стратегия.

5.2.* Майкл Портер утверждает, что у компании должна быть четкая конкурентная стратегия. Для любой организации по вашему выбору оцените, насколько она отвечает этому требованию.

5.3. Вас назначили личным помощником высшего руководителя крупной производственной фирмы. Босс попросил вас объяснить, что означает “дифференциация” и почему она важна. Подготовьте краткий ответ в письменном виде.

5.4.* Насколько пригодны основы конкурентного преимущества, рассмотренные в разделе 5.3, для стратегий организаций из государственного сектора? Приведите пример известной вам государственной организации.

5.5. Используя уроки раздела 5.4, определите для любой выбранной вами организации, насколько длительна ее стратегия.

5.6. Прокомментируйте мнение, что гиперконкурентные условия и гиперконкурентные стратегии возможны только в нескольких отраслях или секторах.

5.7.* Выберите отрасль (или сектор), которая становится все более конкурентной (например, финансовые услуги или розничная продажа модной одежды). Применимы ли к этой отрасли принципы гиперконкурентных стратегий?

5.8. Руководствуясь разделом 5.6 (о стратегиях сотрудничества), подготовьте письменный доклад для высшего руководителя какой-нибудь компании на конкурентном рынке, в котором объясните, когда и каким образом имеет смысл использовать сотрудничество вместо прямой конкуренции.

5.9.* Прочтите рекомендованную книгу по теории игр (A.K. Dixit, B.J. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton, 1991). Как вы считаете, до какой степени и каким образом подходы теории игр применимы для разработки конкурентной стратегии организации?

Комбинированные задания

5.10. Поясните на примерах, как организации используют ключевую компетенцию (см. главу 3), чтобы получить конкурентное преимущество за счет либо низкой

цены, либо дифференциации. Также объясните, как решительному конкуренту подорвать это преимущество, используя информационные технологии, чтобы разрушить ключевую компетенцию (см. главу 9).

5.11. Выполняя это задание, используйте раздел 5.4.3 и рис. 5.3. Если международная стратегия заключается в укреплении доминирующей позиции (см. главу 6), то как это повлияет на выбор направления и методов стратегического развития (см. главу 7)?

Ситуация для анализа

Мадонна: все еще правящая поп-королева?

Фил Джонсон, Аспирантура бизнеса Стрэтклайдского университета

В музыкальной индустрии — через край "звезд одного хита" и "бабочек-однодневок". Поп-звезд, остающихся на вершине десятилетиями, очень мало. Мадонна — пример такого феномена: она правит в поп-королевстве уже более 20 лет. Но вот вопрос: на сколько еще ее хватит?

Названная одним глянцевым журналом "самой проницательной деловой женщиной в шоу-бизнесе", Мадонна, она же Луиза Чикконе, начала свою музыкальную карьеру в 1983 году с хитовой песни "Holiday". Двадцать лет спустя Мадонна все еще на вершине: в 2003 году ее альбом "American Life" занимал первые строчки чартов. В промежутке между этими двумя событиями Мадонна постоянно радовала поклонников синглами и альбомами, которым неизменно сопутствовал успех в хит-парадах, с аншлагами проводила мировые гастроли, сыграла крупные роли в шести фильмах, собрала 18 музыкальных наград, была стильным "лицом" ряда товаров, от Pepsi и Max Factor до Gap, а также стала автором детских книг — мировых бестселлеров.

Основанием успехов Мадонны в бизнесе была ее способность оставаться "королевой поп-музыки" с 1983 года. Как и многие другие, похвально отозвался о певице Фил Кватро, президент компании *Warner Brothers*: "Ей всегда удается оказаться на пике того, что мы называем современной музыкой. Каждый устоявшийся артист вынужден постоянно решать дилемму — оставаться таким, каким его полюбила публика, или же рискнуть и последовать за новейшими тенденциями. Мадонна всегда выбирает второй путь". Она, подобно хамелеону, умеет менять свой имидж, а с ним и музыкальный жанр; неизменным остается только одно — рекордные продажи записей.

Ранний яркий стиль Мадонны был направлен на девочек-подростков. Имидж, который проявился в двух хитах 1983 года, "Holiday" и "Lucky Star", подхватил знаменитый американский универмаг *Macy's*, выпустивший линию одежды в стиле Мадонны. Мамы охотно покупали новинки для своих юных дочерей. Всего через год, в 1984-м, певица пережила первую смену имиджа и уже тогда впервые дала понять, что за внешней красивой оболочкой поп-звезды скрывается далеко не глупышка. В видеоклипе на песню "Material Girl" Мадонна намеренно отобразила гламурный, сексуальный образ Мерилин Монро, одновременно высмеяв и растущий материализм конца 1980-х годов, и своих поклонников. Медиааналитики Сэм и Диана Киршнер заметили, что Мадонна в новом облике дала звукозаписывающим компаниям возможность продавать "имидж Мерилин" новой когорте фанов, а своим прежним поклонницам, уже подросшим девочкам "периода *Macy's*", певица предложила более глубокий и критический взгляд на окружающую действительность. Вообще, в течение почти всей карьеры Мадонна умела вызывать споры своим творчеством, оставаясь при этом музыкальным "товаром повышенного спроса".

Последующие смены имиджа были еще радикальнее. Впервые она взялась за католическую церковь в своем видео 1989 года “Like a Prayer”, в котором в роли одетой в красное “грешницы” целовала какого-то черного святого, в котором легко угадывался Иисус. Теперь у Мадонны был сексуальный имидж, а социальной темой, волновавшей ее, стала католическая церковь. В этот период своей карьеры певица заключила договор на сумму 60 млн. долл. (52 млн. евро) с *Time-Warner*, создавшей звукозаписывающую компанию Мадонны *Maverick*. В 1991 году опубликовала книгу *Sex*, написанную в жанре легкого порно и иллюстрированную эксклюзивными фотографиями автора в эротических позах. Ее имидж и музыку объединяла эротическая тема. В туре “Girlie”, синглах “Erotica” и “Justify my Love”, в документальном фильме “In bed with Madonna” (“В постели с Мадонной”) появились садомазохистские и лесбийские фантазии. Хотя, возможно, этот период своей карьеры Мадонна хотела бы забыть, он был очень успешным. Певица приобрела целую новую армию поклонников, уважавших ее не только за творческую смелость, но и за то, что сексуальность Мадонны была ее собственной, а не созданной в угоду мужским вкусам. Пользуясь неизменным интересом к себе со стороны прессы и статусом скандальной знаменитости, из-за которого музыкальный телеканал *MTV* отказался показывать ролик “Justify my Love”, Мадонна пропагандировала такую свою мысль: женские сексуальность и свобода столь же важны и приемлемы, сколь и мужские.

Вновь изменившись в 1996 году, Мадонна сыграла главную роль в фильме “Эвита” — роль, к которой стремилась более пяти лет. При этом обошла других знаменитых актрис, тоже хотевших воплотить на экране образ аргентинской первой леди. Достаточно назвать Мерил Стрип и Элейн Пейдж — обе с более подходящим прошлым, чем у Мадонны. Певица не обманула надежд тех, кто поверил в нее. Она сменила имидж с эротического на почти святой Эвы Перон и заслужила похвалу критиков. В 1999 году “истэблишмент” вновь выразил Мадонне свое доверие: бренд Max Factor пригласил ее стать ведущей фигурой новой рекламной кампании, построенной вокруг гламурной темы. Как объяснила компания *Procter & Gamble* (собственники косметической линии Max Factor), она считает Мадонну “самым близким воплощением в 90-е годы голливудской звезды из доброго старого прошлого. Она настоящая женщина”.

Интерес к давно ожидаемому альбому 1998 года “Ray of Light” подогревали просочившиеся в прессу слухи. Радиостанции по всему миру набросились на этот сборник, который назвали лучшим музыкальным достижением Мадонны в ее карьере. Сотрудничество с пионером музыки техно Вильямом Орбитом в написании и производстве альбома было умным шагом. Диск действительно оказался чрезвычайно успешным, а Мадонна попала в ультрамодную сферу техно — не совсем привычную среду для поп-звезды из начала 1980-х. Теперь певица приняла духовный имидж “матери Земли”; она подхватила тенденцию ко всему восточному в моде и музыке. Эта фаза, видимо, была не просто очередной сменой имиджа, поскольку с того времени в жизнь Мадонны вошла вера в каббалистическую традицию восточной духовности.

В 2001 году вышел альбом “Music”, а с ним появилась и очередная новая Мадонна. Теперь она увлеклась музыкой в стиле “кислотный рок”. Певица вышла замуж за британского кинорежиссера Гая Ричи и стала “настоящей англичанкой”. Британская пресса по достоинству оценила трансформацию типичного персонажа из “Американского

пирога” и по местной привычке дала Мадонне ласкательно-уменьшительное прозвище “Мэдж”.

Но вот пришел 2003 год, и, как предположили некоторые комментаторы, Мадонна-Первопроходец, Мадонна-Бесстрашная начала думать о том, как бы ей *стать частью* истэблишмента, а не *бороться* с ним. Все еще не оправившись от провала своего фильма “Swept Away” (режиссер — муж певицы, Гай Ричи), Мадонна меняет имидж. Теперь ее вдохновляет образ Че Гевары. Однако певица действует непоследовательно. Вместо того, чтобы во время войны в Персидском заливе поднять потенциал нового имиджа за счет социального и политического символизма, она в апреле 2003 года отказывается от милитаристского образа и снимает с показа видео к альбому “American Life”. В пресс-релизе она сообщила, что не хочет подвергаться нападкам со стороны критиков в свете военного конфликта в Ираке. Летом того же года Мадонна опубликовала детскую книжку, написанную под влиянием идей Каббалы. “Английские розы”, построенные на темах сострадания и дружбы, немедленно попали в ранг бестселлера. Пресса задавалась вопросом “Неужели Мадонна стала мягче?”

Последующие события показали, что предположения ошибочны. После короткого “смятения чувств” Мадонна вновь такая, какой ее знали все эти годы — “материальная девушка” в душе. К концу 2003 года она полностью стерла из коллективной памяти западной публики свой милитаристский имидж. Помогло участие в роскошной и масштабной рекламной кампании *Gap*, сети розничной продажи одежды, где Мадонна вместе с женщиной-рэппером Мисси Эллиот танцевала под ретроспективный ремикс своего трека 1980-х годов “Get into the Groove”. Реклама сработала на славу. Уже разменявшие четвертый десяток бывшие поклонницы Мадонны с удовольствием покупали в магазинах *Gap* джинсы для себя и своих дочерей-подростков и не забывали там же приобрести переизданный на компакт-диске альбом, а также книгу “Английские розы” для самого младшего члена семьи. Не каждому артисту по силам охватить сразу несколько возрастных групп потребителей. А для нового поколения музыкальных фанов оставалась Мадонна-Бунтарь. После чувственных поцелуев с Бритни Спирс и Кристиной Агилерой во время прямой трансляции вручения музыкальных наград MTV осенью 2003 года и участия в переполненном лесбийскими сценами новом видео Бритни сорокалетняя Мэдж вновь попала на первые страницы. Правда, скептики задают такой интересный вопрос: по силам ли уже изрядно повзрослевшей Мадонне так же хорошо продавать свои записи новому поколению фанов, не знающему о ее бунтарском прошлом и без придыхания воспринимающему страстный поцелуй в губы с Бритни?

В табл. 5.1 представлен творческий путь Мадонны как певицы.

Таблица 5.1. Музыкальные альбомы Мадонны

Альбом	*Год*	*Имидж*	*Целевая аудитория*
Lucky Star	1982	Поп-звездочка	Юные девочки, которые постепенно переключаются с угасающего диско на зарождающуюся клубную культуру
Like a Virgin Like a Prayer	1984	Сначала — гламурный образ Мерилин Монро, затем — “Святая и грешница”	Более взрослые, мятежные фаны, женская аудитория и мужчины — поклонники таланта Мадонны

Окончание табл. 5.1

Альбом	*Год*	*Имидж*	*Целевая аудитория*
Vogue Erotica Bedtime Stories	1990 1992 1994	Эротичная порно-звезда, садомазохистские наклонности, сексуальный контроль, больше Лайза Миннелли в “Кабаре”, чем Мерилин	Странная комбинация целевых групп: посетители гей-клубов; женщины 90-х, берущие свою жизнь в собственные руки; мужчины
Something to Remember Evita	1995	Более мягкий имидж; лирические баллады как подготовка к гламурному образу роли в фильме “Эвита”	Самая широкая аудитория, включающая потенциальных зрителей фильма и постоянных поклонников Мадонны. (Самый традиционный образ, никакого бунтарства. Бренд Max Factor впоследствии использовал эту комбинацию Мерилин и Эвиты Перон в своей гламурной рекламной кампании.)
Ray of Light	1998	“Мать Земля”, восточный мистицизм, сплав разной танцевальной музыки	“Клубящееся” поколение 90-х, новая когорта фанов плюс бывшие поклонницы, разменявшие четвертый десяток, но отчаянно желающие казаться стильными и современными
Music	2000	Кислотный рок, ироничная “девушка-ковбой”, сдержанная британка	Удается быть интересной меняющейся клубной аудитории и британцам “за 30”
American Life	2003	Милитаристский имидж Че Гевара Борец с потребительством американской мечты	Аудитория не определена; полагается на существующих поклонников

Источники. “Bennett takes the reins at Maverick”, *Billboard Magazine*, 7 August 1999; “Warner Bros expects Madonna to light up international markets”, *Billboard Magazine*, 21 February 1998; “Maverick builds on early success”, *Billboard Magazine*, 12 November 1994; A. Jardine, “Max Factor strikes gold with Madonna”, *Marketing*, vol. 29 (1999), pp. 14–15; S. Kirschner, D. Kirschner, “MTV, adolescence and Madonna: a discourse analysis”, *Perspectives on Psychology and the Media*, American Psychological Association, Washington, DC, 1997; “Warner to buy out maverick co-founder”, *Los Angeles Times*, 2 March 1999; “Why Madonna is back in Vogue”, *New Statesman*, 18 September 2000; “Madonna & Microsoft”, *The Financial Times*, 28 November 2000.

Вопросы

1. Используя материал по конкурентной стратегии из данной главы, опишите и объясните стратегию, которой следует Мадонна.
2. Чем объяснить неизменный успех Мадонны на протяжении последних двух десятилетий?
3. Назовите потенциальные угрозы успеху певицы.

ГЛАВА 6

Корпоративная и международная стратегии

Учебные цели главы

Изучив эту главу, читатели узнают следующее.

- Почему организации повышают свое товарное и географическое разнообразие.
- Что понимается под связанной и несвязанной диверсификацией.
- По каким факторам организации сравнивают разные географические рынки и места размещения элементов своей цепочки стоимости.
- Какая разница между многонациональной и глобальной стратегиями.
- Как от степени товарного и географического разнообразия зависит успех организации.
- Роли головной компании при создании стоимости.
- Схемы управления корпоративными портфелями.

6.1. Введение

В главе 5 мы рассмотрели, как бизнес-единицы создают стоимость при взаимодействии с потребителями на своих рынках. Однако многие организации состоят из нескольких таких бизнес-единиц и работают на нескольких рынках. В данной главе мы изучим проблемы, которые приходится решать менеджерам в связи с таким разнообразием.

Глава включает две центральные темы. Первая — это стратегические решения о *разнообразии в организации*, а именно (рис. 6.1) о *товарном разнообразии* (а также о рынках для этих товаров) и о *международном или географическом разнообразии* бизнес-единиц в корпоративном портфеле. Это важные решения, поскольку поднимают непростые вопросы об управлении таким разнообразием и о создании стоимости, отличной от той, которая создается на уровне бизнес-единиц. Отсюда вытекает вторая центральная тема главы: как *нарастает* (или уменьшается) *стоимость на корпоративном уровне* в сравнении с процессами на уровне бизнес-единицы. При этом следует понять различные возможные *роли головной компании* и то, как корпорация *управляет портфелем* своих интересов.

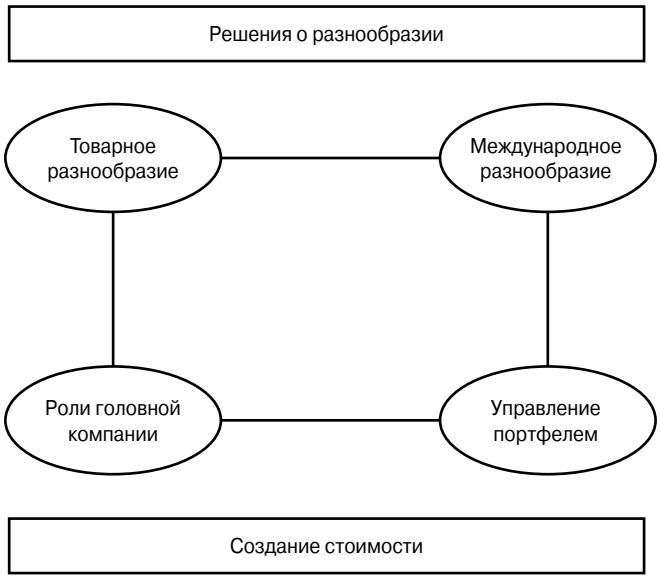


Рис. 6.1. Корпоративные вопросы

Нас интересует корпоративная стратегия, отличная от бизнес-стратегии (т.е. стратегии бизнес-единицы). Все, что происходит выше уровня бизнес-единицы, — это корпоративная деятельность, составляющая предмет данной главы. На рис. 6.2 представлена упрощенная структура корпоративной организации (т.е. организации, состоящей из нескольких бизнес-единиц). Показано, что бизнес-единицы сгруппированы в отделения, которые, в свою очередь, подчиняются корпоративному центру. Менеджеры, работающие выше уровня бизнес-единиц, обычно оказывают услуги последним и, вполне вероятно, осуществляют стратегическое руководство ими, а так-

же контролируют или координируют их деятельность. Они также принимают решения, которые сказываются сразу на нескольких бизнес-единицах, например в какие из этих бизнес-единиц инвестировать, в какие — нет, а какие вообще лишить финансирования. Играя эти роли, менеджеры стремятся, по крайней мере теоретически, добавить новую стоимость к стоимости, созданной на уровне бизнес-единицы.

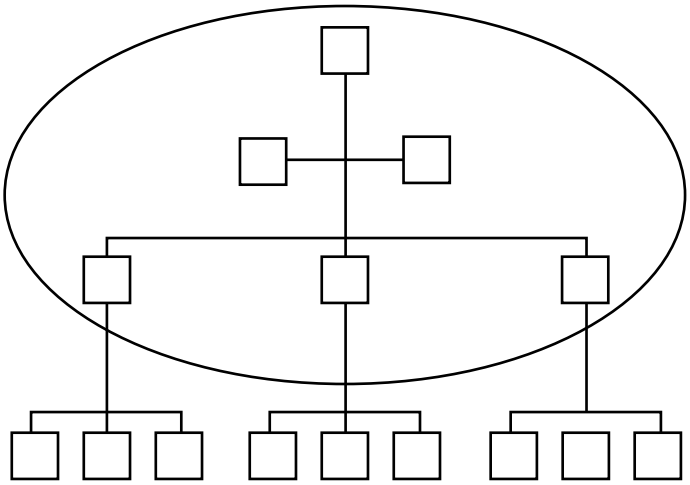


Рис. 6.2. Корпоративная организация

В этой главе уровни управления, которые находятся выше уровня бизнес-единиц, названы **головной компанией корпорации**. Значит, роль головной компании играет корпоративный центр или отделения внутри корпорации, которые наблюдают за несколькими бизнес-единицами. Конечно, есть части корпоративного центра, взаимодействующие с потребителями непосредственно, а не через бизнес-единицы: в коммерческих организациях это главный центр телефонной поддержки потребителей или отдел по обслуживанию потребителей, а, например, в полицейском управлении это специальная команда по борьбе с преступлениями или специальное вертолетное отделение. В таких случаях применимы уроки главы 5, которые относятся к разработке бизнес-стратегии. Мы же в главе 6 сосредоточимся на корпоративной стратегии и роли головной компании.

Головная компания корпорации включает уровни управления, которые находятся выше уровня бизнес-единицы, и поэтому непосредственно не взаимодействует с покупателями и конкурентами

Речь идет не только о крупных конгломератах. Даже небольшие компании часто состоят из нескольких бизнес-единиц. Например, застройщик выполняет строительные работы для местной администрации, промышленных заказчиков и местных домовладельцев. Это не просто разные рыночные сегменты; для каждого из этих заказов нужны свои методы работы и возможности. Более того, владелец строительной компании принимает решения об уровне инвестиций и размахе деятельности

в каждом сегменте. Организации из сферы общественных услуг, такие как местная администрация и медицинские учреждения, также оказывают обществу разные услуги, что соответствует бизнес-единицам коммерческих организаций. Значит, и к государственному сектору применима концепция корпоративной стратегии.

В разделе 6.2 мы начинаем рассматривать корпоративную стратегию. Сначала коснемся вопросов *товарного/рыночного разнообразия* и степени связанности портфеля, а также их влияния на работу корпорации. Раздел 6.3 посвящен *международному разнообразию* организаций и, опять-таки, его влиянию на работу корпорации. Главный вопрос раздела 6.4 касается возможности головной компании *создавать* или *добавлять стоимость* входящим в корпорацию бизнес-единицам, играя разные *роли головной компании*. Наконец, в разделе 6.5 мы рассмотрим логику разных способов *управления портфелями* бизнес-единиц в диверсифицированных организациях.

6.2. Товарное/рыночное разнообразие

Главное, от чего зависит возможность или невозможность для головной компании корпорации добавлять новую стоимость к стоимости, созданной бизнес-единицами, — это степень и природа разнообразия товаров или услуг, которые она предлагает. Возникает вопрос о природе ее диверсификационной стратегии. Под **диверсификацией** обычно понимают стратегию, посредством которой организация выходит на новые рынки или расширяет ассортимент своих товаров и услуг, повышая этим разнообразие, за которым наблюдает головная компания. К диверсификации прибегают по разным причинам; в одних случаях создается бо́льшая стоимость, в других — меньшая. Назовем три распространенные причины диверсификации.

Диверсификация — это стратегия, посредством которой организация выходит на новые рынки, а также расширяет ассортимент своих товаров и услуг

Во-первых, когда экономически выгодно применить существующие ресурсы или возможности организации на новых рынках или к новым товарам и услугам. Это часто называют *экономией за счет диапазона*, в отличие от *экономии за счет масштаба*.[1] Если у организации есть недостаточно используемые ресурсы или возможности, которые невозможно экономично закрыть или передать другим потенциальным пользователям, то имеет смысл через диверсификацию использовать эти ресурсы или возможности в другой деятельности (другими словами, получить экономию за счет диапазона деятельности организации). Например, многие университеты имеют значительные ресурсы в виде жилых помещений (студенческих общежитий), которые пустуют во время каникул. Университет сможет использовать эти жилые помещения эффективнее, если расширит диапазон своей деятельности за счет туризма и проведения конференций. Аналогично экономию за счет диапазона деятельности получат компании кабельного телевидения, если начнут использовать свои дорогостоящие, но разветвленные и имеющие высокую пропускную способность сети еще и для оказа-

[1] Об экономии за счет диапазона речь идет в D.J. Teece, “Towards an economic theory of the multi-product firm”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 3 (1982), pp. 39–63.

ния телефонных услуг. Экономия за счет диапазона применима как к материальным ресурсам (жилые помещения, кабельные сети), так и к нематериальным ресурсам и возможностям (торговые марки, мастерство). Иногда преимущество, полученное за счет расширения диапазона деятельности, называют преимуществом **синергии**[2], которая возникает, если виды деятельности или процессы дополняют друг друга таким образом, что совокупный эффект превышает простую сумму составных частей. В примере 6.1 показано, как французская компания *Zodiac* диверсифицировала свою деятельность, используя такой подход.

Синергия возникает, если виды деятельности или процессы дополняют друг друга таким образом, что совокупный эффект превышает простую сумму составных частей

ПРИМЕР 6.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Zodiac: надувная диверсификация

Чтобы воспользоваться преимуществами синергии, организация формирует портфель своей деятельности через связанную диверсификацию.

Компанию *Zodiac* в 1896 году основал возле Парижа Морис Малле сразу после своего первого полета на воздушном шаре, наполненном горячим воздухом. В течение 40 лет компания производила только управляемые летательные аппараты, которые были легче воздуха (т.е. дирижабли). Но в 1937 году возле Нью-Йорка произошла знаменитая катастрофа немецкого цеппелина “Гинденбург”, резко затормозившая развитие рынка летательных аппаратов легче воздуха. Лишившись возможности заниматься своей привычной деятельностью, *Zodiac* решила применить свои технические знания в другой сфере и начала производить надувные лодки. Такая диверсификация оказалась очень успешной: за 50 лет компания продала более одного миллиона лодок, которые и в 2004 году, несмотря на высокую цену — приблизительно 10 тыс. евро, — оставались чрезвычайно популярными во всем мире.

Рост конкуренции, особенно со стороны итальянских производителей, вынудил *Zodiac* еще раз прибегнуть к диверсификации своих бизнес-интересов. В 1978 году она купила *Aerazur*, компанию, которая специализировалась на парашютах, а также на спасательных жилетах и надувных спасательных плотах. Эти товары имели емкий рынок, обеспечивали техническую синергию с надувными резиновыми лодками, а основными потребителями были производители авиалайнеров. *Zodiac* подтвердила свой переход на новые рынки в 1987 году, купив фирму *Air Cruisers* (производитель надувных спасательных спусков для самолетов). В результате такой диверсификации *Zodiac* стала основным поставщиком компаний *Boeing*, *McDonnel Douglas* и *Airbus*. Свою новую позицию она упрочила еще и покупкой двух ведущих производителей сидений для авиалайнеров: *Soma Aero Seats* (Франция) и *Weber Aircraft* (США). В 1997 году *Zodiac* за 150 млн. евро купила *MAG Aerospace* (мировой лидер в производстве самолетных вакуумных систем сбора отходов). Наконец, в 1999 году она приобрела компанию *Intertechnique* (ведущий игрок на рынке активных компонентов для воздушных суден; это системы циркуляции топлива, гидравлические, снабжения кислородом и жизнеобеспечения, электроснабжения, мониторинга бортовых систем, а также приборы и дисплеи в кабине экипажа и т.д.). Объединив эту ком-

[2] См. A. Campbell, K. Luchs, *Strategic Synergy*, Butterworth/Heinemann, 1992.

петенцию со своей традиционной в области надувных товаров, *Zodiac* открыла новую бизнес-единицу по производству автомобильных воздушных подушек безопасности.

Параллельно с этой диверсификацией *Zodiac* укрепила свои позиции в производстве надувных лодок, купив нескольких конкурентов: *Bombard-L'Angeviniere* — в 1980 году, *Sevylor* — в 1981 году, *Hurricane* и *Metzeler* — в 1987 году.

Наконец, *Zodiac* занялась плавательными бассейнами. Первой товарной линией, созданной еще в 1981 году, были надувные бассейны. Затем компания после очередной покупки нужных фирм начала производить жесткие наземные и модульные углубленные бассейны, устройства для чистки бассейнов и системы очистки воды, надувное пляжное оборудование и надувные матрасы.

В 2003 году общий объем продаж группы *Zodiac* достиг 1,48 млрд. евро при чистой прибыли 115 млн. евро. Компания стала подлинно международной, с широким присутствием в США. Она зарегистрирована на парижской фондовой бирже, и часто ходили слухи, что ею интересуются мощные группы из США. Однако 55% акций принадлежали основателю, институциональным инвесторам, руководству и служащим.

75% общего оборота группы обеспечивала продукция для самолетов. Это намного превосходило выручку за счет продукции для отдыха и водных развлечений. По некоторым позициям авиационного оборудования компании *Zodiac* принадлежало 40% мирового рынка; это, например, системы электропитания нового Airbus A380. В 2004 году *Zodiac* поднялась до космических высот: на отправленных NASA к Марсу зондах *Spirit* и *Opportunity* находилось ее оборудование, разработанное американским филиалом *Pioneer Aerospace*.

Источник. Подготовил Фредерик Фрери, Европейская школа менеджмента.

Вопросы

1. За счет чего *Zodiac* добивалась синергии при диверсификации?
2. В чем преимущества и потенциальные опасности выбранного компанией *Zodiac* основания для диверсификации?

Во-вторых, выигрыш получают, используя *корпоративные управленческие возможности* на новых рынках и применительно к новым товарам и услугам. В некотором смысле это — продолжение первого пункта, но мы специально выделили важные возможности, чтобы не упустить их из виду. На уровне головной компании корпорации менеджеры имеют возможность управлять совокупностью разных товаров и услуг, пусть даже не имеющих общих ресурсов на уровне операционной единицы; такое управление способствует успеху этих товаров и услуг. Прахалад и Беттис назвали совокупность корпоративных управленческих навыков "доминантной общей управленческой логикой", или, для краткости, "доминантной логикой".[3] Корпоративные менеджеры добавляют стоимость бизнес-единицам, операционно различным (например, использующим различные технологии, каналы распространения или марки), но требующим одинаковых управленческих навыков. Французский конгломерат *LVMH*, созданный Бернаром Арно путем поглощений, занимается разнообразной деятельностью — от шампанского, моды и парфюмерии до финансовых печатных изданий.

[3] C.K. Prahalad, R. Bettis, "The dominant logic: a new link between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 1 (1986), pp. 485–501; R. Bettis, C.K. Prahalad, "The dominant logic: retrospective and extension", *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 1 (1995), pp. 5–15.

Общие у этих видов бизнеса лишь очень немногие операционные ресурсы и возможности, однако всем требуется оберегать свои индивидуальные марки и яркие, уникальные способности и навыки своего творческого персонала. Арно умеет создавать стоимость для купленных им специализированных компаний, добавляя к их реальным операционным преимуществам свои навыки контроля над такими видами бизнеса.

В-третьих, широкий ассортимент товаров или услуг дает *более высокую рыночную власть*. В отличие от конкурентов, организация позволяет себе субсидировать один товар за счет прибыли, заработанной на другом товаре. Так организация получает конкурентное преимущество по субсидируемому товару и в длительной перспективе способна вообще выжить с рынка других конкурентов. Заняв монопольное положение, победитель получит высокую прибыль. Но такая ситуация выгодна только самой организации, а не ее потребителям. Именно это обстоятельство побудило Европейскую комиссию в 2001 году отказать *General Electric* в ее желании купить за 43 млрд. долл. (37 млрд. евро) контрольный пакет акций компании — производителя электронных систем управления *Honeywell*.[4] В случае удачной попытки события могли бы развиваться по такому сценарию: *General Electric* изготавливает более дешевый двигательный комплекс (т.е. реактивный двигатель с необходимой авиационной электроникой), чем конкурирующие производители двигателей *United Technologies* и *Rolls-Royce*; изготовители авиалайнеров начинают покупать более дешевый товар, и последним двум производителям двигателей приходится, как и опасалась Еврокомиссия, уйти с рынка, после чего *General Electric*, не сдерживаемая конкуренцией, запросит за свои двигательные комплексы самую высокую цену.

Есть еще несколько распространенных причин диверсификации, но они менее очевидно создают стоимость и иногда больше служат интересам руководства компании, а не акционеров.

Организации часто прибегают к *диверсификации в ответ на внешние перемены*. Иногда этот шаг оправдывают необходимостью сохранить хотя бы существующую стоимость, например, когда сближаются рынки или технологии. Например, корпорация *Microsoft* вложила огромные средства в разработку своего пакета электронных игр Xbox (500 млн. долл. (415 млн. евро) только на маркетинг), поскольку поняла, что игровые приставки, которые становятся все совершеннее, подорвут ее традиционное доминирование в компьютерной отрасли.[5] Правда, иногда к диверсификации из угасающих рынков на растущие менеджеры прибегают лишь для того, чтобы сохранить свои высокие посты. Когда в 1980-х годах американские нефтяные компании ответили на падение роста приобретением новых компаний в высокотехнологических областях, таких как компьютеры, они слишком сильно удалились от известной им сферы, из-за чего разрушили значительную часть своей стоимости. В данном случае акционерам было бы выгоднее, чтобы менеджеры просто позволили нефтяным компаниям "тихо и гордо умереть", даже если бы им (менеджерам) пришлось при этом расстаться со своей высокооплачиваемой работой.

---

[4] L. Cohen, "How United Technologies lawyers outmaneuvred GE", *Wall Street Journal*, 2 July 2001.

[5] M.A. Schilling, "Technological leapfrogging: lessons from the U.S. video games console industry", *California Management Review*, vol. 45, no. 3 (2003), pp. 6–33.

Еще организации используют *диверсификацию для распределения риска* между несколькими бизнес-единицами. Общепринятая финансовая теория весьма скептически относится к утверждению, что риск выступает движителем диверсификации. Инвесторы и сами достаточно эффективно диверсифицируют свои вложения путем портфельных инвестиций. Возможно, менеджерам нравится безопасность, которую обеспечивает разнообразие видов бизнеса, однако инвесторам вовсе не нужно, чтобы каждая из компаний, в которую они вложили свои денежные средства, тоже была диверсифицирована; они предпочли бы, чтобы менеджеры как можно добросовестнее сконцентрировались на управлении своим основным бизнесом. Однако эту логику не столь легко применить к частным компаниям, поскольку значительная часть активов собственников связана с данным бизнесом, и диверсифицировать инвестиции уже не так просто. Для частных компаний логично диверсифицировать риск по нескольким отдельным видам деятельности, чтобы какой-нибудь один проблемный не потянул на дно весь бизнес.

Иногда организации используют диверсификацию в связи с *ожиданиями влиятельных заинтересованных сторон*, включая высших руководителей. Вынужденная под давлением со стороны Уолл-стрит обеспечивать постоянный рост доходов, американская энергетическая компания *Enron* в конце 1990-х годов разнообразила свою деятельность, выйдя за пределы привычного ей энергорынка и начав торговать такими товарами, как нефтехимическая продукция, алюминий и даже радиочастоты.[6] На короткое время компания удовлетворила аналитиков фондовой биржи, акции *Enron* резко выросли в цене и позволили высшим руководителям остаться на своих местах (они даже частным образом продали свои акции по сверхинфляционным ценам). Однако вскоре стало ясно, что лишь очень незначительная часть этой диверсификации рентабельна, и в 2001 году *Enron* потерпела крупнейшее банкротство в истории.

Чтобы решить, разумны ли причины диверсификации и поможет ли она организации, важно ясно понимать различные формы диверсификации, в частности — степень связанности (или несвязанности) включенных в портфель бизнес-единиц. Этому посвящен следующий раздел.

6.2.1. Связанная диверсификация

Связанная диверсификация — это стратегическое развитие за пределы текущего разнообразия товаров и рынков, но в рамках возможностей или сети создания стоимости организации (см. разделы 3.4 и 3.6.1). Например, *Procter & Gamble* и *Unilever* — диверсифицированные корпорации, но практически все их интересы сосредоточены в области потребительских товаров повседневного спроса, распространяемых по традиционным розничным каналам под глобальными марками. Таким образом, для успеха этих компаний важны научные исследования, потребительский маркетинг, создание деловых отношений с влиятельными розничными компаниями и глобальное развитие бренда.

[6] В книге P.C. Fusaro, R.M. Miller, *What Went Wrong at Enron*, Wiley, 2002, всесторонне изложена ситуация, которая сложилась в *Enron* в конце 1990-х годов.

Связанная диверсификация — это стратегическое развитие за пределы текущего разнообразия товаров и рынков, но в рамках возможностей или сети создания стоимости организации

Различные формы связанной диверсификации, основанные на концепции сети создания стоимости, представлены на рис. 6.3.

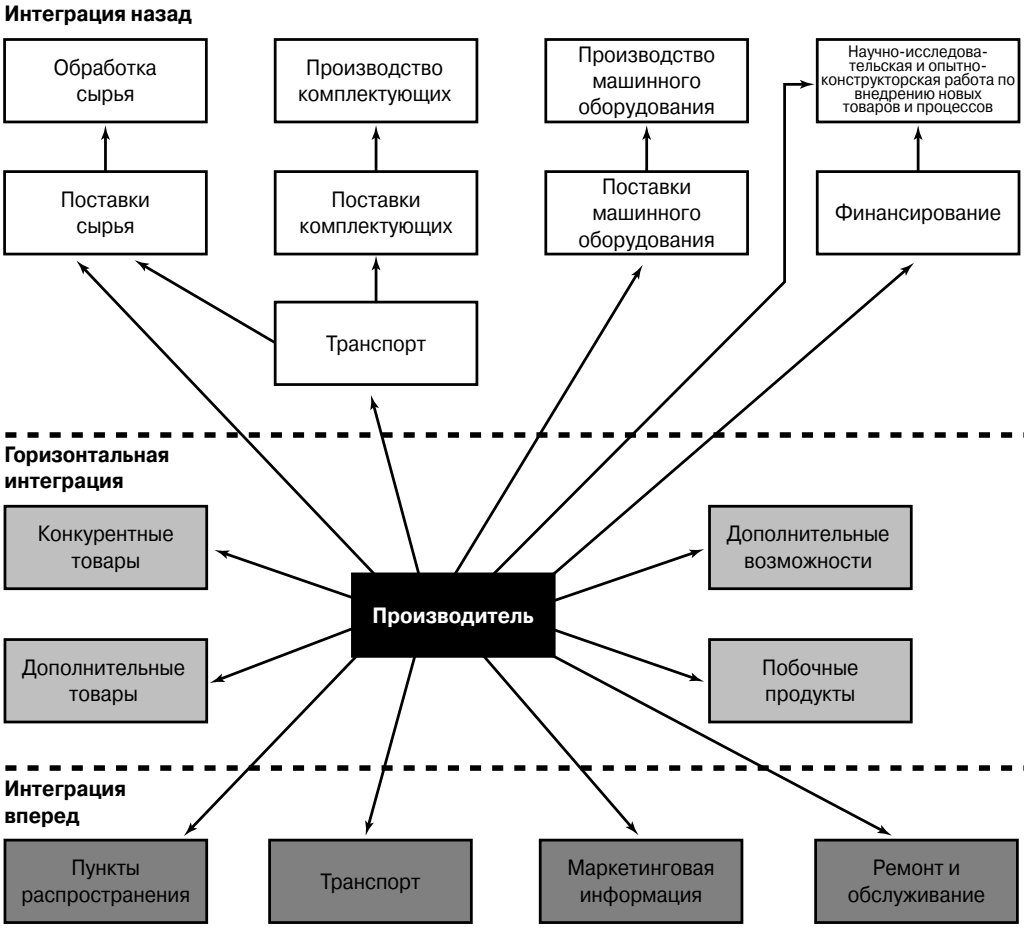
- **Вертикальной** называется интеграция вперед или назад в смежные виды деятельности сети создания стоимости. **Интеграция назад** — это развитие видов деятельности, связанных с входными компонентами текущего бизнеса компании (т.е. с теми, которые находятся сзади в системе образования стоимости). Например, сырье, оборудование и рабочая сила — важные входные компоненты производственной компании, поэтому, когда автопроизводитель приобретает компанию — производителя комплектующих, имеет место связанная диверсификация через интеграцию назад. **Интеграция вперед** — это развитие видов деятельности, связанных с выходными компонентами текущего бизнеса компании, такими как транспорт, распространение, ремонт, послепродажное обслуживание (т.е. с теми, которые находятся в системе образования стоимости впереди).
- **Горизонтальная интеграция** — это развитие видов деятельности, дополняющих существующие. Многие организации поняли, что на других рынках существуют выгодные шансы, использовать которые позволяют текущие стратегические возможности компании, например новичку по силам вытеснить существующих игроков рынка. Автомобильную ассоциацию создали в Великобритании как клуб для автолюбителей; членам клуба оказывали услуги по эвакуации в случае поломки машины. Когда же на этот рынок вышли специализированные организации, помогающие автомобилистам в подобных обстоятельствах, Автомобильная ассоциация расширила свою деятельность на другие рынки за счет своего опыта быстрого реагирования на критические ситуации. Она предложила услуги по аварийному вызову на дом электрика и сантехника, взяв пример с австралийских автомобильных организаций, впервые внедривших такую услугу. Другие организации используют диверсификацию за счет дополнительных товаров и услуг (см. пример 6.1, посвященный компании *Zodiac*).

Вертикальной называется интеграция вперед или назад в смежные виды деятельности сети создания стоимости

Интеграция назад — это развитие видов деятельности, связанных с входными компонентами текущего бизнеса компании

Интеграция вперед — это развитие видов деятельности, связанных с выходными компонентами текущего бизнеса компании

Горизонтальная интеграция — это развитие видов деятельности, дополняющих существующие



Источник. Некоторые компании производят комплектующие или полуфабрикаты. В таких случаях появляются дополнительные возможности для интеграции — освоить сборку или производство конечного продукта.

Рис. 6.3. Один из вариантов связанной диверсификации для производственной компании

Стратегически важно различать, как использована связанная диверсификация — в сети создания стоимости или относительно стратегических возможностей организации. Вернемся к рассмотренному выше примеру. Что предпочтительнее для *Unilever*: использовать связанную диверсификацию за счет освоения товаров и рынков в цепочке создания стоимости в отрасли потребительских товаров повседневного спроса или за счет приобретения компаний, имеющих высокую компетенцию в маркетинге, создании глобальных брендов, научно-исследовательской и опытно-конструкторской работе? Правда, в случае *Unilever* реально совмещать оба направления, однако другим организациям от необходимости сделать выбор не уйти. Например, в конце 1990-х годов некоторые автопроизводители начали использовать интеграцию вперед в сферу ремонта и технического обслуживания, однако скоро осознали, что для этого требуются совершенно другие возможности, и стали сворачивать эксперименталь-

ную деятельность. Было много и таких примеров: крупные конгломераты разъединялись и формировали более узконаправленные корпорации на основе более связанных возможностей; эта практика повышала рентабельность и чистую стоимость, а также снижала риск враждебного захвата другими компаниями.[7] Также возникли сомнения относительного того, что именно считать синергией и синергетическими преимуществами. Часто менеджеры преувеличивают эти преимущества, чтобы оправдать существующий диапазон деятельности или планы по его расширению. На самом деле синергию часто труднее обнаружить и дороже реализовать на практике, чем признают менеджеры.[8]

Таким образом, "овладение" через вертикальную или горизонтальную интеграцию новыми видами деятельности в системе образования стоимости не гарантирует организации лучшие экономические показатели, а потребителям или клиентам — большую потребительную стоимость. В то же время все больший акцент делается на улучшение работы внутри существующей системы образования стоимости путем внешних связей и управления отношениями с различными сторонами в цепях поставок и распространения, а не путем диверсификации за счет таких видов бизнеса. Умение управлять этим процессом само по себе становится ключевой компетенцией на уровне бизнес-единицы или на корпоративном уровне. Но при этом надо, чтобы и другие организации в системе образования стоимости (такие, как поставщики и распространители), от которых зависит данная организация, использовали инновации и повышали потребительную стоимость.

Связанную диверсификацию часто считают превосходящей несвязанную, главным образом благодаря тому, что первая обеспечивает экономию за счет диапазона. Тем не менее стоит рассмотреть возможные проблемы связанной диверсификации. Некоторые мы уже упоминали. Назовем еще две.

- Высшему руководству на корпоративном уровне приходится идти на расходы и уделять время получению преимуществ связанной диверсификации за счет совместного использования ресурсов и компетенции бизнес-единицами.
- Менеджерам бизнес-единиц трудно пойти на совместное использование ресурсов несколькими бизнес-единицами или адаптироваться к общекорпоративной политике, особенно когда стимулирование и система вознаграждений этих менеджеров построена исключительно на основе экономических показателей их бизнес-единиц.

В общем, простое утверждение "связанность важна" не бесспорно.[9] Хотя есть факты, подтверждающие положительный эффект связанности (см. раздел 6.3.3), необходимо глубже вникнуть в ее суть и в то, как именно она улучшает работу организации. Скорее всего, подлинно важна привязка к стратегическим возможностям.

---

[7] См. P. Comment, G. Jarrell, "Corporate focus and stock returns", *Journal of Financial Economics*, vol. 37 (1995), pp. 67–87; C.C. Markides, *Diversification, Refocusing and Economic Performance*, MIT Press, 1995.

[8] M. Goold, A. Campbell, "Desperately seeking synergy", *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 2 (1998), pp. 131–145.

[9] Это утверждение оспаривается в работе A. Campbell, K. Luchs, *Strategic Synergy*, Butterworth/Heinemann, 1992, посвященной синергии.

6.2.2. Несвязанная диверсификация

Если связанная диверсификация означает развитие в пределах существующих стратегических возможностей или существующей системы образования стоимости, то **несвязанная диверсификация** — это развитие товаров или услуг за названными пределами. Несвязанную диверсификацию часто еще называют "конгломератной стратегией". Поскольку отсутствует очевидная экономия за счет диапазона различных видов бизнеса, но зато присутствуют очень даже заметные затраты на содержание штаб-квартиры, акции несвязанно диверсифицированных компаний часто теряют в цене из-за так называемого "конгломератного удешевления". Другими словами, входящие в конгломерат бизнес-единицы стоят дешевле, чем если бы они котировались на бирже самостоятельно. В 2003 году французский конгломерат *Vivendi-Universal*, бизнес-интересы которого включали разнообразные виды деятельности от коммунальных услуг до мобильной телефонии и средств массовой информации, котировался на бирже приблизительно на 15–20% меньше своей подлинной стоимости. Естественно, акционеры требовали от руководства конгломерата разбить его на части с более высокой биржевой стоимостью.

> **Несвязанная диверсификация** — это развитие товаров или услуг за пределами существующих стратегических возможностей или существующей системы образования стоимости

Однако порой обвинения против конгломератов преувеличены; есть убедительные примеры эффективности несвязанной диверсификации.

- Конгломератам удается преуспеть, *используя доминантную логику*. Например, такой опытный инвестор, как Уоррен Баффет из конгломерата *Berkshire Hathaway* (один из богатейших людей в мире, прозванный за свою проницательность в бизнесе "Оракулом из Омахи"), способен повышать стоимость различных видов бизнеса в пределах своей доминантной логики.[10] *Berkshire Hathaway* включает компании из различных сфер производства, страхования, распространения и розничной торговли, но Баффет сосредоточивается на зрелых предприятиях, которые ему понятны и менеджерам которых он доверяет. Во время бума электронной коммерции конца 1990-х годов Баффет намеренно воздерживался от покупки высокотехнологических компаний, потому что они находились за пределами его доминантной логики (см. пример 6.2).
- Конгломераты *эффективны в странах с неразвитыми рынками*. Конгломераты работают эффективно как внутренние рынки для капитала и талантливых управленцев в тех случаях, когда внешние рынки капитала и труда еще недоступны. Например, корейские конгломераты ("чеболы") стали успешными отчасти потому, что мобилизовали инвестиции и талантливых менеджеров способом, традиционно недоступным для отдельных компаний Южной Кореи. К тому же крепкая культурная сплоченность менеджеров в таких чеболах позволяет уменьшить затраты на координацию и мониторинг — затраты, без которых не обойтись в западном конгломерате, в котором менеджерам доверяют меньше.[11]

---

[10] См. A. Serwer, "The oracle of everything", *Fortune*, 11 November 2002.

[11] См. C. Markides, "Corporate strategy: the role of the centre" в книге A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (eds), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, 2002.

ПРИМЕР 6.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Berkshire Hathaway, Inc.

Портфельный менеджер в интересах своих акционеров управляет весьма разнообразной группой бизнес-единиц.

Уоррен Баффет, один из богатейших людей мира, занимает пост председателя совета директоров корпорации *Berkshire Hathaway, Inc.*, а Чарлз Мангер — вице-председателя. Портфель корпорации составлен из чрезвычайно разнообразных видов бизнеса. Здесь и страхование, включая шестую по размеру в США компанию *GEICO*, предлагающую услуги автострахования, и производство ковров, строительных материалов, одежды, обуви. Корпорация обучает авиационных и морских операторов, занимается розничной торговлей домашней мебелью и изысканными ювелирными изделиями, выпускает ежедневную и воскресную газеты и выступает крупнейшей в США фирмой по прямой продаже "домашней одежды".

Отчет *Berkshire Hathaway* за 2002 год проливает свет на принципы управления этой компанией. Приведем слова самого Уоррена Баффета, выразившего мнение и вице-председателя.

> Мы с Чарли Мангером считаем наших акционеров партнерами-собственниками, а нас самих — партнерами-управляющими. (Хорошо это или плохо, но мы также партнеры с контрольным пакетом акций.) Мы не рассматриваем саму компанию как конечного собственника наших бизнес-активов; скорее, она выступает проводником, через который активами владеют наши акционеры. Наша долгосрочная экономическая цель — добиться максимального среднего годового роста внутренней стоимости компании в пересчете на одну акцию. Именно так — в пересчете на одну акцию — мы оцениваем экономические достижения *Berkshire*; абсолютным размером компании мы не руководствуемся.
>
> Мы предпочитаем добиваться своей цели через прямое владение диверсифицированной группой бизнес-единиц, создающих поток наличности и стабильно имеющих доходность капитала выше среднего значения. Наш второй путь — приобретать в собственность части аналогичных компаний, как правило, покупая на фондовом рынке обыкновенные акции. Такой покупкой заняты наши страховые дочерние компании. Мы с Чарли заинтересованы только в таких приобретениях, которые, как нам кажется, увеличат внутреннюю стоимость акционерного капитала *Berkshire*.
>
> Какую бы цену нам ни предлагали, мы не хотим продавать принадлежащие *Berkshire* эффективные компании. Мы также весьма не расположены продавать недостаточно эффективные компании, пока ожидаем от них хотя бы некоторой отдачи и пока нас устраивают существующие в них управленческие и трудовые отношения. Импульсивное управленческое поведение, когда с легкостью избавляются от бесперспективных компаний, — не наш стиль. Мы скорее пойдем на ухудшение наших общих результатов, чем согласимся управлять в таком стиле.

Далее Баффет поясняет, как они управляют своими дочерними компаниями.

> Мы делегируем им настолько широкие полномочия, что они почти полностью самостоятельны. Хотя в *Berkshire* около 45 тыс. служащих, только 12 тыс. из них составляют штат головной компании. Мы с Чарли, главным образом, распределяем капитал и назначаем ключевых менеджеров. Большинство из них очень довольны, когда мы оставляем их в покое и даем им возможность управлять своей бизнес-единицей самостоятельно; надо сказать, мы обычно так и поступаем. Они сами несут ответственность за все операционные решения; они также должны направлять избыточную прибыль головной компании. В этом есть глубокий смысл: менеджеров не отвлекают различные соблазны, которые появились бы, разреши мы менеджерам самостоятельно распоряжаться избыточной прибылью. Кроме того, у нас с Чарли гораздо больше возможностей выгодно вложить эти средства, чем у любого из менеджеров в его узкой отрасли.

Вопросы

1. В чем менеджеры *Berkshire Hathaway* соответствуют и не соответствуют типичному образу портфельного менеджера, описанному в разделе 6.4.2?
2. Используя контрольную таблицу из раздела 6.4, поясните, какие у *Berkshire Hathaway* существуют пути повышения своей стоимости в интересах акционеров?

Следует признать, что часто различие между связанным и несвязанным вариантами — это вопрос глубины диверсификации. Хотя в случае *Berkshire Hathaway* существует лишь очень немного операционных связей между бизнес-единицами, входящими в корпорацию, все они связаны едиными требованиями со стороны головной компании (см. раздел 6.4.4). Как в случае с автопроизводителями, применившими диверсификацию вперед в кажущиеся связанными такие виды бизнеса, как ремонт и техническое обслуживание, эти связи на самом деле могут быть гораздо менее существенными, чем казалось сначала. Размытую границу между связанным и несвязанным вариантами важно учитывать, рассматривая влияние диверсификации на экономические показатели организации; об этом сказано в основных дебатах примера 6.8.

6.2.3. Диверсификация и экономические показатели

Поскольку сегодня большинство корпораций диверсифицированы, а также поскольку менеджеры иногда прибегают к диверсификации в личных интересах, многих ученых и политиков волнует вопрос, действительно ли диверсифицированные компании показывают лучшие результаты, чем недиверсифицированные. В конце концов, глубокую обеспокоенность должна вызывать диверсификация крупных корпораций, предпринятая менеджерами лишь с эгоистичными целями распределить свой риск, сохранить свои управленческие должности в хиреющих компаниях или создать видимость процветания, как было в случае *Enron*.

Из ранних исследований[12] следовало, что фирмы, развивавшиеся через *связанную диверсификацию*, добивались лучших результатов по сравнению как с сохранившими свою специализацию, так и с избравшими путь *несвязанной диверсификации*. Впоследствии другие исследователи поставили эти выводы под сомнение.[13] С тех пор большинство экспертов считают, что зависимость экономических показателей организации от глубины и вида диверсификации имеет форму перевернутой латинской буквы U[14], как показано на рис. 6.4. Другими словами, компании со связанной и огра-

[12] Классическое исследование этой темы содержится в книге R.P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, 1974.

[13] C.A. Montgomery, “The measurement of firm diversification: some new empirical evidence”, *Academy of Management Journal*, vol. 25, no. 2 (1982), pp. 299–307; R.A. Bettis, “Performance differences in related and unrelated diversified firms”, *Strategic Management Journal*, vol. 2 (1981), pp. 379–393.

[14] L.E. Palich, L.B. Cardinal, C. Miller, “Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research”, *Strategic Management Journal*, vol. 21 (2000), pp. 155–174.

ниченной диверсификацией в среднем добиваются лучших результатов, чем *и* недиверсифицированные, *и* широко диверсифицированные компании или конгломераты. Скажем так: немного диверсификации пойдет на пользу — но не слишком много.

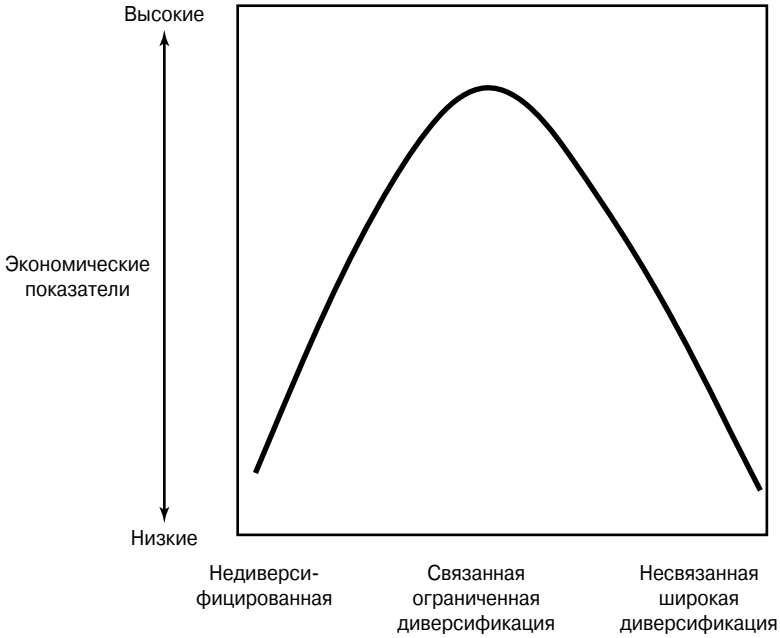


Рис. 6.4. Диверсификация и экономические показатели

Это усредненные выводы; некоторые ученые обнаружили исключения.

- В развивающихся странах конгломераты часто добиваются хороших результатов, что говорит о большей емкости внутренних рынков труда и капитала, чем внешних.[15]
- С начала 1970-х годов конгломераты стали успешнее благодаря росту навыков управления несвязанной диверсификацией.[16]
- Конгломераты работают хорошо какое-то короткое время, но затем их показатели ухудшаются и они распадаются на составные компании, особенно когда уходит на пенсию поколение топ-менеджеров, основавших этот конгломерат.[17]

В целом кажется, что связанная и ограниченная диверсификация идет организациям на пользу. В то же время несвязанная диверсификация более спорна, поэтому к таким стратегиям следует подходить очень осторожно и критически.

---

[15] T. Khanna, K. Palepu, “The future of business groups in emerging markets: long-run evidence from Chile”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 3 (2000), pp. 268–285.

[16] R. Grant, A. Jammine, H. Thomas, “Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies, 1972–1984”, *Strategic Management Journal*, vol. 17 (1988), pp. 109–122.

[17] R. Whittington, M. Mayer, *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*, Oxford University Press, 2000.

6.3. Международное разнообразие и международная стратегия

Раздел 6.2 посвящен разнообразию товаров и услуг организации. В данном разделе мы рассмотрим международное разнообразие организации и причины, по которым организации выбирают такую стратегию. Затем коснемся двух размерностей международного разнообразия. Первая относится к рынкам, на которых организация предлагает свои товары и/или услуги. Вторая — к месту расположения деятельности, образующей стоимость; эта размерность появляется, когда, например, компания организует производство в зарубежной стране. Далее мы рассмотрим основные типы международной стратегии и ее влияние на работу организации.

6.3.1. Причины международного разнообразия

Существует много причин, по которым организации следуют стратегии интернационализации (т.е. международного разнообразия). Во-первых, *рыночные причины*.

- *Глобализацию рынков и конкуренции* рассматривают и как причину, и как следствие интернационализации отдельных организаций. Некоторые рынки становятся однородными в глобальном масштабе; в качестве примера назовем международный успех таких потребительских товаров, как Sony PlayStation, и всемирную популярность таких компаний — производителей спортивной одежды, как *Nike* и *Adidas-Solomon*. Понятие глобализации относится не только к контекстным факторам, таким как всемирная однородность потребительского спроса. Речь идет также о *глобальных стратегиях*, когда различные виды деятельности тесно интегрированы и скоординированы за пределами национальных границ, а весь мир рассматривают как потенциальную область деятельности (подробнее об этом речь идет в разделе 6.5.6). Такие компании, как *Boeing*, не только предлагают свои товары в глобальном масштабе, но также используют по всему миру уникальные преимущества, ассоциирующиеся с отдельными странами и местностями.
- Фирмы, выступающие поставщиками промышленных компаний, *следуют за своими клиентами*, когда те интернационализируют свои операции. Например, когда компания *BMW* организовала производственное предприятие в Спартанбурге (штат Южная Каролина, США), она продолжила закупку систем трансмиссии у своих давних немецких поставщиков. Точно так же иногда организациям необходимо присутствовать на внутреннем рынке глобальных потребителей (т.е. организаций с глобальным охватом, таких как *Boeing*), чтобы получить доступ к их глобальным подразделениям и дочерним компаниям или заручиться их доверием.
- Осваивая международные рынки, фирме удается *обойти ограничения на своем внутреннем рынке*. Примером такого международного расширения служит французский банк *BNP Paribas*, который, поняв, что французский банковский сектор близок к консолидации, ускорил поиск объектов для покупки в США. Часто к интернационализации прибегают организации с малыми внутренними рынками (вспомним ситуацию для анализа о европейской пивоваренной отрасли в конце главы 3, в которой *Heineken* (Нидерланды), *Carlsberg* (Дания) и *Guinness* (Ирландия) — самые интернационализированные компании).

- Также появляется шанс *использовать различия между странами и географическими регионами*. Приведем примеры.[18]
  - Использовать *различия в культуре*. Успех в 1990-х годах американских сетей ресторанов быстрого питания в большой мере объясняется общей популярностью американской культуры на то время, а французские фирмы использовали к своей выгоде мировую популярность своих национальных культурных особенностей, ассоциирующихся с французской кухней, французскими винами и французской парфюмерией.
  - *Административные различия* позволяют фирмам воспользоваться различиями, например, в налогообложении. *News Corporation* включила многие из своих американских приобретений в холдинговые компании на Каймановых островах и благодаря этому ушла от высоких налогов, действующих в США.
  - Не всегда переход на глобальный масштаб имеет смысл. Иногда лучше использовать *географически специфические различия*. Телефонная компания *Cable and Wireless* сосредоточилась на региональных различиях и региональных особенностях малых стран по всему миру.
  - Использовать *специфические экономические факторы*. Это могут быть, например, трудовые ресурсы или стоимость капитала. В значительной мере успех *Embraer*, бразильского производителя региональных реактивных самолетов, обусловила дешевизна рабочей силы: в 2002 году бразильская компания платила своим служащим вдвое меньше, чем ее основной конкурент, канадская фирма *Bombardier*.

Вывод: организациям стоит находить и использовать различия так же, как они находят и используют возможности для глобального охвата.

Стратегии интернационализации также позволяют организациям *воспользоваться преимуществами своих стратегических возможностей*.

- Начиная международную деятельность, компании *расширяют существующий рынок*, чтобы *использовать свои стратегические возможности*. Например, американская компания *Amazon.com*, занятая розничной продажей через Интернет, и *Starbucks*, сеть магазинов и кафе по розничной продаже кофе, сумели довольно быстро занять сильные конкурентные позиции в такой стране, как Великобритания, использовав на этом новом рынке свои стратегические возможности.
- *Интернационализация деятельности, создающей стоимость*, позволяет организации использовать ресурсы и свои возможности так, как невозможно в собственной стране; при этом организация усиливает свои конкурентные преимущество и позицию. Чтобы повысить эффективность затрат, *General Electric*, например, имеет в Индии штат более чем из 11 тыс. человек, которые выполняют для услуг, оказываемых в других странах по всему миру, различные вспомогательные работы, такие как анализ кредитных рисков и страховых требований.
- Чтобы *повысить свои корпоративные знания*, компании выходят на зарубежные рынки, стратегически важные как источник отраслевых инноваций; например,

[18] Подробнее об этом рассказывается в P. Ghemawat, “The forgotten strategy”, *Harvard Business Review*, November 2003, pp. 76–84.

в США идут за опытом в компьютерном программировании, в Германию — за промышленным контрольным оборудованием, в Великобританию — за популярной музыкой.

Стратегии интернационализации имеют и *экономические преимущества*.

- Международная диверсификация позволяет фирмам, расширяющим свой рынок, получать *экономию за счет масштаба*. Получить такую экономию проще всего, вероятно, на рынках с *однородными в нескольких странах потребительскими вкусами и нуждами*. На таких рынках товары разрабатываются и производятся централизованно без их существенной адаптации к местному спросу.
- *Стабилизация доходов при работе на нескольких рынках*. Например, присутствие автомобильной компании *Toyota* на всех трех основных "аренах" (Северная Америка, Европа и азиатско-тихоокеанский регион) позволяет ей компенсировать вызванное экономическим спадом падение продаж на одной арене более высокими продажами на другой арене, где экономика развивается. Оздоровление азиатских рынков в начале текущего столетия позволило таким фирмам, как *Canon*, *Sony* и *Matsushita Electric*, расширить производство мобильных телефонов, цифровых камер и телевизоров с плоским экраном, несмотря на затянувшуюся стагнацию в Европе.

В примере 6.3 рассмотрены некоторые причины повышения международного разнообразия Немецкой почты (Deutsche Post) после 1997 года.

ПРИМЕР 6.3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Рост международного разнообразия Немецкой почты

Глобализация рынков, политические и регуляторные перемены входят в число возможных причин роста международного разнообразия организации.

Интернационализация Немецкой почты тесно связана с выгодными рыночными шансами и давлением, возникшими в результате дерегуляции национальных и международных рынков, а также с сопутствующей глобализацией отраслей транспорта и транспортной логистики (т.е. совокупности методов и способов эффективного управления товарными потоками с минимальными издержками). Основу интернационализации заложил "большой взрыв", как назвали реформу немецкой почтовой системы в 1990 году. "Закон о структуре почты и связи" сохранил Немецкую почту в статусе государственного предприятия, однако была намечена цель — постепенная приватизация ведомства (открытым акционерным обществом оно стало в 2000 году, когда продали первые 29% акций). В последующие годы компания прошла период консолидации и реструктуризации, а также включила в свой состав почтовое ведомство бывшей Германской Демократической Республики. К 1997 году, когда произошла либерализация немецкого почтового рынка, компания уже заложила фундамент быстрого международного расширения.

Последующую глобализацию деятельности Немецкой почты в значительной мере обусловила потребность растущего количества бизнес-клиентов в едином поставщике услуг внутренней и международной доставки и транспортной логистики. В течение следующих пяти лет Немецкая почта отреагировала на эту потребность тем, что приобрела ключевых игроков рынка международных перевозок и транспортной логистики, среди которых выделяются *Danzas* и *DHL*. Цель

этих присоединений — “стать ведущим глобальным поставщиком услуг экспресс-доставки и транспортной логистики”. Международное расширение позволило Немецкой почте (теперь уже переименованной, чтобы подчеркнуть ее глобальные амбиции, во Всемирную сеть немецкой почты (*DPWN*)) заключить, например, крупный контракт с еще одной немецкой компанией, *BMW*, на транспортировку, складское хранение и доставку автомобилей азиатским дилерам этого автопроизводителя. В рамках программы “START” *DPWN* в 2003 году начала гармонизировать свои товарные и сбытовые структуры, создавать интегрированные сети и внедрять управление едиными для группы процессами, что должно принести экономию за счет масштаба глобальных операций. В то же время *DPWN* реализовала свой девиз “Одна марка — одно лицо для потребителя”, превратив марку *DHL* в свое глобальное “публичное лицо”. *DPWN* ожидает, что “знакомое и заслуживающее доверия название марки поможет нам продолжить развитие глобализированных услуг”.

Дерегуляция и более широкие политические перемены, устранившие торговые ограничения, способствовали дальнейшему международному расширению. После того как Китай вступил во Всемирную торговую организацию, вырос потенциал роста международного почтового рынка. На такую перемену *DPWN* отреагировала повышенным вниманием к этому приобретающему все большее значение рынку и была вознаграждена 35%-ным ростом за период с 2002 года по 2004 год, а также через совместное предприятие с *Sinotrans* завоевала 40%-ную долю китайского рынка зарубежной экспресс-доставки. Но *DPWN* также стремилась использовать регуляторные перемены в более близких географических регионах. Ее расположенная в Великобритании дочерняя компания *Deutsche Post Global Mail* получила от британского регуляторного органа “Postcomm” долгосрочную лицензию на почтовые доставки неограниченного объема. Благодаря этому перед *DPWN* открылись новые возможности для роста в Великобритании, и компания вскоре расширила свое присутствие на британском рынке, купив почтовый оператор *Speedmail*.

Источник. `www.dpwn.de/en_de/press/news`; Отчет *DPWN* за 2002 год.
Подготовил Майкл Майер из Эдинбургского университета.

Вопросы

1. Оцените политические риски избранной *DPWN* стратегии.
2. Каково возможное влияние культурных вопросов на дальнейшее развитие *DPWN* как комплексного глобального игрока?

6.3.2. Выбор рынков и выход на них

Для географического расширения организация должна выбрать привлекательные и выгодные национальные рынки, а также определить для себя режим выхода на них. При выборе национальных рынков рассматриваются факторы макроуровня, а также приведенные в главе 2 конкурентные и рыночные условия. Сначала по факторам, включенным в схему PESTEL (см. раздел 2.2.1), сравнивают страны, а затем оценивают условия отдельных отраслей и рынков (разделы 2.3 и 2.4).

Назовем некоторые факторы, требующие особого внимания при сравнении национальных рынков.

- *Макроэкономические условия*, которые отражены в таких позволяющих оценить потенциальный размер рынка показателях, как валовой внутренний продукт (ВВП) и уровень чистого дохода (после уплаты налогов). Также следует выяс-

нить, насколько стабильна денежная единица страны, поскольку от этого зависит поток дохода организации.

- *Политическая среда* часто предоставляет организациям очень выгодные рыночные шансы. В Великобритании агентства регионального развития предлагают зарубежным инвесторам стимулы для вложения денежных средств. Например, агентство *Scottish Enterprise* выделило специальную субсидию, чтобы церемония вручения музыкальных наград телеканала MTV 2003 года была проведена в столице Шотландии Эдинбурге; примером того, как политические и регуляторные перемены открывают шансы для международного расширения, служит Немецкая почта (см. пример 6.3).
- *Инфраструктура* национальных рынков — также важный фактор при оценке их привлекательности.
  - *Существующая транспортная и коммуникационная инфраструктура.*
  - Наличие необходимых *местных ресурсов*, таких как обладающая необходимой квалификацией рабочая сила.
  - *Тарифные и нетарифные барьеры для торговли.* Это ключевой фактор при выборе из двух вариантов: экспортировать или ограничиться местным производством. Чем выше эти барьеры, тем привлекательнее второй путь.
- Схожесть *культурных норм и социальных структур* потенциального нового рынка с существующими в собственной стране организации подскажет, какие перемены необходимы для создания товаров, процессов и процедур.
- Уровень возможных *политических и правовых рисков*, с которыми столкнется организация, работая в новой стране. В широком смысле политический риск означает, какое влияние политические и социальные события и условия оказывают на рентабельность фирмы и безопасность ее инвестиций. Назовем основные виды политического риска.[19]
  - *Суверенные риски* возникают из политики и решений правительства принимающей страны. Сюда входят изменения налогового законодательства и ограничения на найм рабочей силы за пределами принимающей страны, а также — что, правда, происходит все реже — экспроприация инвестиций организации.
  - Примечательно, что риски возникают не только в связи с вмешательством правительства принимающей страны, но также из-за отсутствия эффективного регулирования и контроля.[20] Например, компании *Microsoft* приходится непрерывно *защищать свою интеллектуальную собственность* от пиратства в Китае, а отсутствие согласованного законодательства и эффективной правоохранительной системы в России создало для канадских нефтеразведывательных компаний серьезные контрактные и финансовые проблемы. К тому же *коррупция* остается серьезной проблемой в ряде стран, часто отрицательно влияя на прямые иностранные инвестиции.

---

[19] Подробнее об этом — в главе B. Burmester, “Political risk in international business” книги M. Tayeb (ed.), *International Business*, Prentice Hall, 2000, pp. 247–272.

[20] См. M.E. Bergara, W.J. Henisz, P.T. Spiller, “Political institutions and electric utility investment: a cross-national analysis”, *California Management Review*, vol. 40, no. 2 (1998), pp. 18–35.

— *Международные риски* связаны с развитием международной политической экономики и включают влияние экономических санкций. Например, стратегические интересы США значительно повлияли на строительство и маршрутизацию нефтепроводов в каспийском регионе.[21]

— *Риск снижения личной безопасности* служащих из-за гражданских беспорядков, насильственных преступлений и угрозы похищения существует для организаций, работающих в самых разных странах, таких как Южно-Африканская Республика, Россия, Йемен.

Когда выбран определенный целевой национальный рынок, организация должна решить, какую создающую стоимость деятельность разместить на этом рынке, если вообще стоит это делать. Режимы выхода на рынок разнятся по степени использования ресурсов на определенном рынке и уровню операционного присутствия организации в определенной местности. Основные режимы выхода на рынок: экспорт; договорные отношения через лицензирование и выдачу франшизы; совместные предприятия, альянсы и прямые иностранные инвестиции, в том числе приобретение устоявшихся компаний (таким путем пошла *BNP Paribas*); инвестиции в абсолютно новое предприятие. Об этих альтернативных методах стратегического развития мы поговорим подробнее в разделе 7.4, а преимущества и недостатки выхода на рынок приведены в табл. 6.1.

Таблица 6.1. Режимы выхода на рынок: преимущества и недостатки

Преимущества	*Недостатки*
Экспорт	
• В принимающей стране не нужно создавать операционные сооружения • Возможность использования экономии за счет масштаба • Через Интернет небольшие или неопытные фирмы получают доступ к международным рынкам	• Фирма не использует местные преимущества принимающей страны • Ограничена возможность приобретения знаний о местных рынках и конкурентах • Опасность появления зависимости от экспортных посредников • Вступают в силу торговые барьеры, такие как импортные пошлины • Приходится нести транспортные расходы • Ограничена возможность оперативно реагировать на изменения потребительского спроса
Совместные предприятия и альянсы	
• Часть инвестиционных рисков берет на себя партнер • Комбинация дополняющих ресурсов и ноу-хау • Правительство приветствует такой режим выхода на рынок и даже иногда выдвигает его как необходимое условие	• Сложно найти подходящего партнера и согласовать подходящие договорные условия • Необходимость строить отношения с иностранным партнером • Потеря конкурентного преимущества из-за копирования • Ограничена возможность интегрировать и координировать международную деятельность

[21] J. Imle, “Multinationals and the new world of energy development: A corporate perspective”, *Journal of International Affairs*, vol. 53, no. 1 (1999), pp. 263–280.

Окончание табл. 6.1

Преимущества	Недостатки
Лицензирование	
• Оговоренный в договоре размер дохода за счет продажи прав на производство и маркетинг • Ограничение экономических и финансовых рисков	• Сложно найти подходящего партнера и согласовать подходящие договорные условия • Потеря конкурентного преимущества из-за копирования • Ограничены местные преимущества принимающей страны
Прямые иностранные инвестиции	
• Полный контроль над ресурсами и стратегическими возможностями • Облегчается интеграция и координация международной деятельности • Присоединения позволяют быстро выйти на рынок • Инвестиции в новое предприятие позволяют создать лучшие производственные условия, а также есть возможность получить финансовую поддержку от принимающего правительства	• Значительные инвестиции в принимающую страну и обязательства перед ней сопряжены с экономическими и финансовыми рисками • Присоединение порождает проблемы интеграции и координации • Создание нового предприятия требует много времени и менее предсказуемо в части затрат

В результате интернационализации организация оказывается на новой и часто неизвестной территории; менеджерам приходится изучать новые способы ведения бизнеса, а также адаптировать и модифицировать управленческую практику, которую они использовали на родине.[22] Поэтому интернационализацию обычно рассматривают как последовательный процесс, с помощью которого компании постепенно осваивают новые рынки, аккумулируют знания и наращивают свои возможности. **Поэтапное международное расширение** означает, что сначала фирмы используют специальные режимы выхода на новые рынки, благодаря чему приобретают дополнительные знания и уменьшают риск для своих активов. Когда принято первичное решение о выходе на рынок, фирма постепенно расширяет свое присутствие на нем. В качестве примера приведем выход автопроизводителя *BMW* на американский рынок. После длительного периода экспорта из Германии в США компания, чтобы усилить свое конкурентное положение на стратегически важном американском рынке, создала в Спартанбурге (Южная Каролина) производственное предприятие. Такое поэтапное освоение позволяет фирмам постепенно понимать местные рынки, ограничивая при этом свои экономические риски.[23]

[22] См. J.W. Lu, P.W. Beamish, “Internationalisation and performance of SMEs”, *Strategic Management Journal*, vol. 22 (2001), pp. 565–586, и K.L. Newman, S.D. Nollen, “Culture and congruence: the fit between management practices and national culture”, *Journal of International Business Studies*, vol. 27, no. 4 (1996), pp. 753–779.

[23] Роль обучения и опыта при выходе на новые рынки детально рассмотрена в M.F. Guillen, “Experience, imitation, and the sequence of foreign entry: wholly owned and joint-venture manufacturing by South Korean firms and business groups in China, 1987–1995”, *Journal of International Business Studies*, vol. 83 (2003), pp. 185–198, и M.K. Erramilli, “The experience factor in foreign market entry modes by service firms”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 3 (1991), pp. 479–501.

Поэтапное международное расширение означает, что сначала фирмы *используют специальные режимы выхода на новые рынки*, благодаря чему приобретают дополнительные знания и уменьшают риск для своих активов

В отличие от такой постепенной интернационализации, которую выбирают многие крупные и устоявшиеся фирмы, некоторые малые компании на ранних стадиях своего развития выходят на зарубежные рынки быстро, используя для нескольких разных стран разные режимы. Такие фирмы, как производитель медицинских систем *Heartware International*[24], базирующийся в США, но осуществляющий стадию разработки продукции в Нидерландах и продающий свои товары в США, Великобритании, Италии, Испании и Бразилии, уделяют меньше внимания постепенному накоплению компетенции в международном бизнесе, а больше — своей способности выходить на зарубежные рынки еще на раннем этапе существования фирмы. Им приходится одновременно управлять процессом интернационализации и развивать стратегию и инфраструктуру, однако часто им не хватает необходимых для этого знаний и опыта.[25]

6.3.3. Международная сеть создания стоимости

Интернационализация означает гораздо больше, чем просто освоение новых рынков. Она также включает решения о *размещении элементов цепочки создания стоимости организации* (см. раздел 3.6.1). Брюс Коугат объясняет, что через интернационализацию организация улучшает конфигурацию своих цепочки и сети создания стоимости.[26] Для этого следует избирательно использовать различия между странами и размещать каждый элемент цепочки создания стоимости в той стране или в том регионе, где он будет наиболее эффективным и рентабельным. Можно использовать прямые иностранные инвестиции и совместные предприятия или же прибегнуть к **глобальному поиску источников**, покупая услуги и комплектующие у самых подходящих поставщиков в мире независимо от их местоположения. Например, в Великобритании Государственная служба здравоохранения приглашала медицинский персонал из-за рубежа, чтобы восполнить дефицит медработников необходимой квалификации.

Глобальный поиск источников — это покупка услуг и комплектующих у самых подходящих поставщиков в мире независимо от их местоположения

Назовем преимущества продуманного размещения элементов цепочки создания стоимости.

---

[24] R.D. Hisrich, *Cases in International Entrepreneurship*, Irwin, 1997.

[25] M.V. Jones, “The internationalization of small high-technology firms”, *Journal of International Marketing*, vol. 7 (1999), pp. 15–41. См. также B.M. Oviatt, P.P. McDougall, “Toward a theory of new international ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25 (1994), pp. 45–64.

[26] B. Kogut, “Designing global strategies: comparative and competitive value added chains”, *Sloan Management Review*, vol. 27 (1985), pp. 15–28.

- Хотя *преимущества по затратам* основаны на комбинации различных факторов — от транспортных и коммуникационных затрат до налогообложения и инвестиционных стимулов, — часто для принятия решения о размещении критическое значение имеют трудовые затраты. Например, американские и европейские фирмы все чаще переносят работы по компьютерному программированию в Индию, где программист обходится американской фирме вчетверо дешевле, чем его коллега сравнимой квалификации в США. Правда, такие преимущества по затратам не статичны. По оценкам экспертов приблизительно через 15 лет стоимость найма ведущих программистов в Индии будет такой же, как в США. Индийские фирмы, занятые в информационных технологиях, уже начали переносить свои работы в еще более низкозатратные места, такие как Китай; по прогнозам дочерние компании индийских фирм будут контролировать до 40% китайского экспорта услуг в сфере информационных технологий.
- *Уникальные собственные возможности* позволяют организации укрепить свое конкурентное преимущество. *Accenture* разместила свой быстро растущий офис по разработке программного обеспечения в китайском городе Даляне потому, что отсюда легче контактировать с потенциальными японскими и корейскими многонациональными фирмами, работающими в этом регионе, чем из Индии или Филиппин. Организации также используют преимущества, связанные с особыми технологическими и научными возможностями. Компания *Boeing*, например, разместила свой крупнейший за пределами США конструкторский центр в Москве, чтобы получить доступ к российским ноу-хау в области аэродинамики. Значит, такие организации, как *Boeing*, все чаще избирательно используют местные преимущества, повышая этим свои существующие стратегические возможности. Другими словами, интернационализация все больше относится не только к использованию существующих собственных возможностей на новых национальных рынках, но также к развитию стратегических возможностей в любой точке мира.
- *Характеристики страны, в которой присутствует* организация, позволяют последней предлагать разным рыночным сегментам разные товары. Например, американский производитель гитар *Gibson* часто дополняет свои изготовленные в США товары аналогичными, но более дешевыми, произведенными в Южной Корее под маркой Epiphone. Конкурент *Gibson*, компания *Fender*, также предлагает менее дорогие, “сделанные в Мексике”, альтернативные товары в дополнение к товарам американского производства.

Конечно, когда организации пытаются использовать местные преимущества, имеющиеся у фирм в разных странах, они иногда создают сложные сети внутри- и межорганизационных отношений. *Boeing*, например, через свои дочерние предприятия и партнерство с другими организациями создала глобальную научно-исследовательскую сеть (пример 6.4). Для конструирования, разработки и производства своей модели Pontiac Le Mans компания *General Motors* использовала все доступные ей местные возможности. Сконструировали машину в немецкой компании *Opel* (дочернее предприятие *GM*), тогда как для разработки рекламной стратегии *GM* прибегла к аутсорсингу — заказала ее агентству, расположенному в Великобритании, где сосредоточены лучшие творческие силы. Многие сложные комплектующие производились в таких странах, как Япония, где есть передовые производственные и технологические

ПРИМЕР 6.4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Глобальная научно-исследовательская сеть компании *Boeing*

Организации стараются во всех уголках мира использовать местные преимущества.

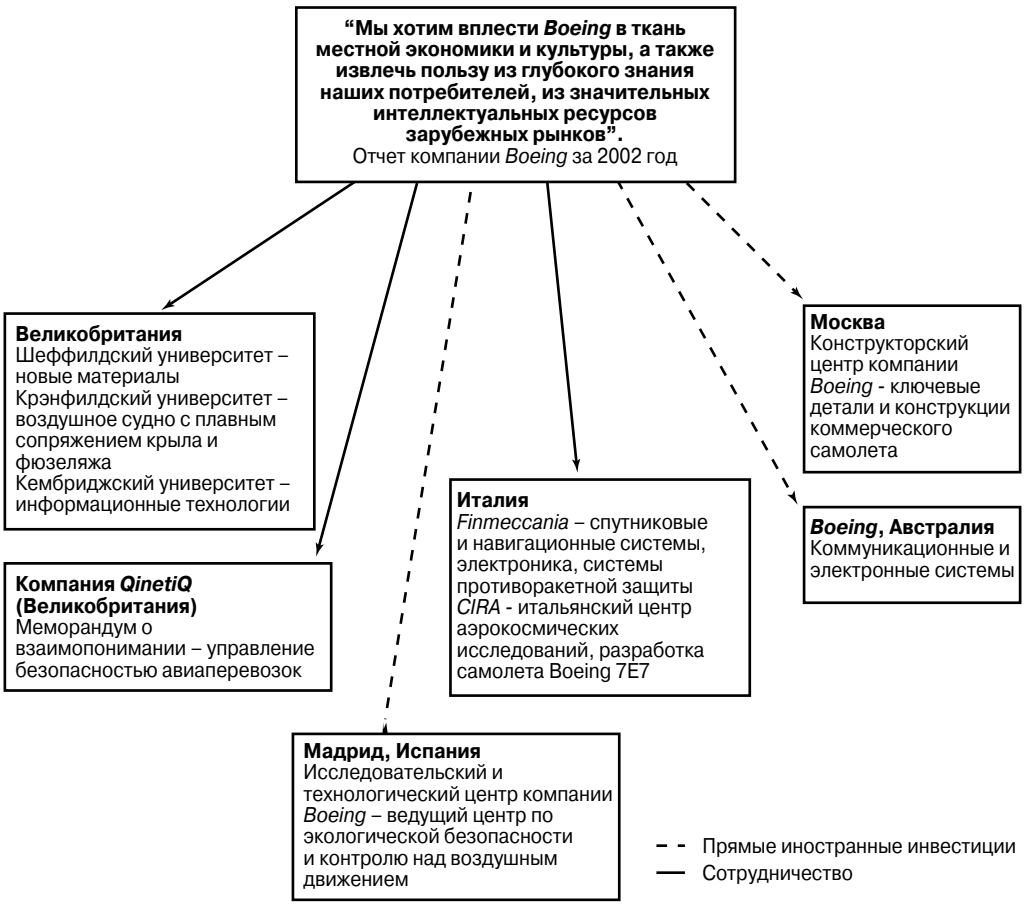


Рис. 6.5. Глобальная научно-исследовательская сеть компании Boeing

Источник. `www.boeing.com`; Отчет *Boeing* за 2002 год; Aviation International News Online. Подготовил Майкл Майер из Эдинбургского университета.

Вопросы

1. Назовите движущие мотивы интернационализации научно-исследовательской деятельности компании *Boeing*.
2. С какими проблемами рискует столкнуться *Boeing* в процессе интернационализации своей научно-исследовательской деятельности?

возможности, а окончательная сборка выполнялась в Южной Корее — местности с недорогой, но квалифицированной рабочей силой. Правда, чтобы воспользоваться преимуществами международного распределения ключевых операций по созданию стоимости, организация должна научиться эффективно координировать такую сеть международных связей. Значит, каждое решение о международных инвестициях оценивается с точки зрения не только преимущества места расположения, но и в более широком организационном и управленческом контексте, поскольку дополнительные затраты на координацию и контроль порой сводят на нет возможную экономию за счет интернационализации (см. также раздел 8.3).

6.3.4. Международные стратегии

По мере роста международного разнообразия организаций компании сталкиваются с двумя ключевыми вопросами. Первый — это так называемая **дилемма "глобально или локально"**. Речь идет о возможности, с одной стороны, стандартизировать товары и услуги одновременно для нескольких стран или, с другой, адаптировать их к требованиям отдельных национальных рынков. Для таких авторов, как Левитт[27], успех ресторана *McDonald's* на Елисейских полях в Париже и вездесущность напитков Coca-Cola и Pepsi-Cola служат доказательством глобального сближения потребительских вкусов и нужд, и поэтому компании должны предлагать потребителям стандартизированные товары, а упор делать на конкуренции по затратам во всемирном масштабе. Правда, вопрос на самом деле гораздо сложнее, чем следует из этих очевидных примеров, и об этом мы поговорим ниже.

Дилемма "глобально или локально" относится к возможности, с одной стороны, стандартизировать товары и услуги одновременно для нескольких стран или, с другой, адаптировать их к требованиям отдельных национальных рынков

Второй ключевой стратегический вопрос, который приходится решать многонациональным организациям, — до какой степени *активы и производственные возможности* сконцентрированы на ограниченной совокупности территорий, особенно в своей стране, или, напротив, децентрализованы и распределены по разным странам. Это зависит, с одной стороны, от стремления организации использовать (а) экономию за счет масштаба, которую дает централизация, и (б) преимущества базирования в своей стране, или, с другой стороны, от стремления использовать местные преимущества в различных странах мира (см. раздел 6.3.3).

В свете этих двух общих стратегических вопросов выделяются — по меньшей мере, теоретически — две основные международные стратегии.

- При **многонациональной стратегии** деятельность по созданию стоимости частично или полностью размещена на отдельных национальных рынках, которые обслуживает организация, а товары и/или услуги адаптированы к уникальным местным требованиям. Исторически эту стратегию реализуют такие компании, как *General Motors*, которая через свое немецкое дочернее предприятие *Opel* разра-

[27] T. Levitt, "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, vol. 61 (1983), pp. 92–102.

батывает и производит автомобили, в большой мере адаптированные к европейскому рынку и существенно отличающиеся от тех, которые она предлагает на внутреннем американском рынке. Однако в последние годы *GM* все больше стремится получить экономию за счет масштаба и углубить связи между своими дочерними предприятиями в разных странах. Компания перешла от многонациональной стратегии к более сложной конкуренции на международном рынке.

- При **глобальной стратегии** компания централизованно разрабатывает и производит стандартизированные товары. В этом случае больше внимания уделяется экономии за счет масштаба, а деятельность по созданию стоимости обычно сконцентрирована в более ограниченном количестве стран, чем при реализации многонациональной стратегии. Такая стратегия традиционно ассоциировалась с компаниями, подобными *Boeing,* которая имеет в США свои производственные и научно-исследовательские подразделения. Однако, как сказано в разделе 6.3.3 и показано в примере 6.4, *Boeing* все больше расширяет свои глобальный "размах" и научную базу, размещая научно-исследовательские подразделения во все большем количестве стран и сохраняя при этом тесные связи между своими различными видами деятельности и стратегическое фокусирование.

При **многонациональной стратегии** деятельность по созданию стоимости частично или полностью размещена на отдельных национальных рынках, которые обслуживает организация, а товары и/или услуги адаптированы к уникальным местным требованиям

При **глобальной стратегии** стандартизированные товары, дающие экономию за счет масштаба, и деятельность по созданию стоимости обычно сконцентрированы в ограниченном количестве стран

Но на практике редко встретишь организацию, которая строго следует одной из двух базовых стратегий — чисто глобальной или чисто многонациональной. Обычно компании стараются найти свой баланс между, с одной стороны, стандартизацией и адаптацией товаров и/или услуг и, с другой, использованием рыночных шансов, которые возникают благодаря уникальным местным особенностям и позволяют получить экономию за счет масштаба. Требования к адаптации иногда минимальны, как, например, оснастить переносные компьютеры национальной клавиатурой, или же, напротив, гораздо более существенны — разработать различные языковые версии программного интерфейса. Национальные различия часто весьма значительны, и для них потребуются существенно разные товары и услуги. Вряд ли автомобили категории *sports utility* ("для активного отдыха" или, на автомобильном жаргоне, "паркетные внедорожники") будут столь же успешны в Европе, как в США, поскольку эти рынки разнятся социальными и культурными условиями, а также развитием сети автомагистралей. Конечно, большинство многонациональных организаций в большей или меньшей степени вынуждены адаптировать свои товары или услуги к местным потребностям. Важно определить, какие элементы стандартизировать глобально, а какие адаптировать локально. В примере 6.5 показано, как компания *Hindustan Lever* адаптировала свои товары и услуги к местным условиям индийских сельских рын-

ков. Чтобы добиться равновесия между вниманием к местным потребностям и преимуществами глобального масштаба, порой требуется сложная реорганизация многонациональных компаний, о чем будет сказано в главе 8 (см. раздел 8.3).

ПРИМЕР 6.5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Стратегические инновации компании *Hindustan Lever, Ltd.*

Крупным многонациональным корпорациям приходится адаптировать свои товары и услуги к потребностям местного рынка.

Unilever — одна из крупнейших в мире компаний, производящих потребительские товары. Она стремится к глобальному присутствию своих марок, для чего уделяет много внимания исследованиям и разработке товаров (см. пример 6.7). Однако компания отчетливо понимает, что рынки разнятся между собой, и поэтому на пути к глобализации ей следует адаптироваться к условиям местных рынков, а также быть готовой продавать свои товары как в богатых регионах, так и в бедных. По оценкам компании к 2010 году половина ее сбыта будет приходиться на развивающиеся страны; это рост более чем на 30% по сравнению с показателем 2000 года.

В сельских районах Индии *Hindustan Lever* намерена продавать марочные товары *Unilever* в соответствии с местными условиями.

Значительные усилия направлены на реализацию марочных товаров на местных хатсах и ярмарках, на которых представители *Unilever* продают продукцию с кузова грузовика и одновременно через громкоговорители рассказывают покупателям о товарах. Местные управленцы верхнего звена утверждают, что население этих районов несмотря на свою бедность “не будет платить за низкопробные версии высококачественных товаров, если производители объяснят преимущества своей высококачественной продукции”.

Чтобы освоить такой способ торговли, стажеры на управленческих должностях *Lever* в Индии начинают свою карьеру с того, что несколько недель живут в деревнях, т.е. едят, спят и общаются с местными жителями. “Когда проведешь некоторое время с потребителями, начинаешь понимать, что эти люди хотят того же, чего и ты сам. Им нужно высокое качество жизни”, — рассказал один стажер.

Те же управленцы верхнего звена внедрили еще ряд инновационных способов торговли. Они разработали интересные модели прямых продаж: женщины, входящие в группы взаимопомощи, пользуются микрокредитами и коллективной скидкой на товары *Lever*. В стране со слабо развитым телевидением менеджеры по маркетингу компании *Hindustan Lever* организовали на ярмарках, обычных и животноводческих, тысячи представлений на основе сельского фольклора. Они преследовали цель не только рекламировать марки *Lever*, но также разъяснить, насколько важно чаще стирать и повышать уровень личной гигиены. Торговые представители посещали религиозные фестивали и с помощью источников ультрафиолетового света показывали, сколько микробов находится на грязных руках.

Но адаптации подлежит не только способ торговли в сельской Индии. Компания и товары разрабатывает по-другому. Например, индийские женщины очень гордятся тем, как тщательно, причем с наслаждением, они ухаживают за своими волосами. Однако по традиции и тело, и волосы моют одним и тем же мылом. Поэтому *Lever* поручила своему научно-исследовательскому подразделению разработать недорогое мыло двойного назначения — для тела и волос, — чтобы продавать его в небольших городках и сельской местности.

Вот что сказал Кеки Дадисет, один из директоров *Hindustan Lever*: “Все хотят бренды, и богатые люди, и бедняки. Но вторых в мире гораздо больше, чем первых. Чтобы создать глобальный бизнес, надо ориентироваться на все сегменты потребителей”.

Источник. Rekha Balu, “Strategic innovation: Hindustan Lever, Ltd.”, *FastCompany.com* (`www.fastcompany.com/magazine`), Issue 47, June 2001.

Вопросы

1. С какими проблемами сталкивается такая многонациональная компания, как *Unilever*, разрабатывая глобальные марки и одновременно стремясь соответствовать местным условиям?
2. Приведите другие примеры местной адаптации глобальных марок.
3. Многонациональные компании подвергались критике за продажу дорогих марочных товаров в бедных регионах развивающихся стран. Насколько этична с этой точки зрения деятельность *Hindustan Lever*?

6.3.5. Международное разнообразие и экономические результаты

Как и в случае разнообразия товаров и услуг, которое мы рассмотрели в разделе 6.2.3, исследователи уделяют большое внимание связи между международной диверсификацией и экономическими результатами организации. Назовем основные выводы, полученные в результате исследований.

- Хотя потенциальная польза интернационализации для организации существенна, поскольку международная деятельность дает экономию за счет масштаба и диапазона, а также позволяет использовать местные преимущества разных стран, из-за географического разнообразия и большого количества разных бизнес-единиц организация становится чрезмерно сложной — настолько, что уже невозможно получить названные выше преимущества, или же затраты начинают превышать эти преимущества.[28] Как свидетельствуют накопленные факты, связь между международной диверсификацией и результатами экономической деятельности организации имеет форму перевернутой латинской буквы U (как и в случае разнообразия товаров и услуг; см. рис. 6.4 и раздел 6.2.3); к лучшим результатам приводит умеренное международное разнообразие.[29]
- Ряд исследований показывает, что, в отличие от фирм из производственного сектора, фирмы, занятые в сфере услуг, не всегда выигрывают от умеренного международного разнообразия. Есть три возможные причины этого эффекта. Во-первых,

[28] Международный аспект всесторонне рассмотрен в M. Hitt, R.E. Hoskisson, “International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms”, *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 4 (1997), pp. 767–798.

[29] См. L. Gomes, K. Ramaswamy, “An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance”, *Journal of International Business Studies*, vol. 30 (1999), pp. 173–188; J. Geringer, S. Tallman, D.M. Olsen, “Product and international diversification among Japanese multinational firms”, *Strategic Management Journal*, vol. 21 (2000), pp. 51–80.

во многих странах деятельность иностранных фирм по-прежнему регулируется и ограничивается жестче, чем местных; во-вторых, из-за нематериальной природы услуг они часто чувствительнее к культурным различиям, и для их адаптации требуется больше усилий, чем для адаптации товаров, что приводит к бо́льшим начальным затратам на обучение персонала; в-третьих, в случае услуг одновременность производства и потребления требует значительного местного присутствия, из-за чего снижается экономия за счет масштаба по сравнению с производственными фирмами.[30]

- Важно рассмотреть вопрос о взаимодействии между международной диверсификацией и диверсификацией товаров и услуг. По сравнению с фирмами, производящими один товар, фирмы, выпускающие разные товары, больше выигрывают от международного расширения, поскольку уже приобрели необходимые навыки и разработали структуры для управления внутренним разнообразием.[31] Относительно другой крайности — фирм с чрезвычайным товарным и международным разнообразием — все исследователи сходятся в мнении, что этим организациям приходится нести большие расходы на координацию и контроль, что ухудшает их экономические показатели. Поскольку многие фирмы еще не достигли того уровня интернационализации, когда отрицательные последствия перевешивают возможную выгоду[32], и ввиду существующего ныне скептицизма по отношению к преимуществам значительной товарной диверсификации, многие компании в настоящее время предпочитают снижать товарное разнообразие и сосредоточиваться на международном охвате; например, такую стратегию реализует компания *Unilever* (см. пример 6.7).

6.4. Создание стоимости и головная компания корпорации

Финансовый директор крупной многонациональной корпорации однажды заявил, что ни один его бизнес, выведенный из портфеля, не показал лучших экономических результатов самостоятельно или при другой головной компании. Управленец особенно подчеркнул, что ошибочно полагать, будто головная компания "просто по своей природе" создает стоимость. Если ясно не показать, как именно головная компания добавляет стоимость своим бизнес-единицам, существует опасность, что она станет для них просто обременительными затратами и поэтому уменьшит или уничтожит создаваемую ими стоимость. Значит, любая головная компания должна быть

[30] См. N. Capar, M. Kotabe, "The relationship between international diversification and performance in service firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 34 (2003), pp. 345–355; F.J. Contractor, S.K. Kundu, C. Hsu, "A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector", *Journal of International Business Studies*, vol. 34 (2003), pp. 5–18.

[31] M. Hitt, R. Hoskisson, "International diversification: effects on innovation and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 4 (1997), pp. 767–798.

[32] S. Tallman, J. Li, "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms", *Academy of Management Journal*, vol. 39 (1996), pp. 179–196.

уверена в следующем: она действительно повышает, а не уменьшает стоимость своих бизнес-единиц.

То, как головная компания создает стоимость, определяет не только экономические результаты корпорации, но и ее простое выживание. Инвесторы и потенциальные инвесторы постоянно ищут возможность получения большего дохода от своих денежных вложений. Они выбирают, в какую корпорацию из котирующихся на фондовом рынке им инвестировать, и при этом руководствуются многими критериями, которые мы рассматриваем в данной главе. В этом смысле возникает конкуренция между головными компаниями за право владеть бизнес-единицами.

6.4.1. Деятельность головных компаний по созданию и уничтожению стоимости

Одни эксперты утверждают, что головные компании должны уметь добавлять стоимость, другие же считают такое умение необязательным. Рассмотрим детально эти два противоположных взгляда.[33]

Деятельность по созданию стоимости

Основная роль головной компании заключается в *видении* общей задачи и ожиданий организации; или, если воспользоваться термином, который предложили Хэмел и Прахалад[34], в формировании четкого корпоративного *стратегического намерения*. Это важно по трем основным причинам.

- *Не делать лишнего*. Потому что, если головная компания не понимает отчетливо стратегическое намерение, корпорация предпринимает действия и несет затраты, не имеющие никакого отношения к повышению стоимости бизнес-единиц. Эти затраты будут только уменьшать стоимость.
- *Внешние заинтересованные стороны должны видеть полную картину.* Потому что корпоративные менеджеры ответственны за то, чтобы заинтересованные стороны ясно понимали, чем в целом занимается корпорация. Иначе инвесторы (или для организаций государственного сектора — правительство) также не поймут, например, зачем в портфель включены определенные виды бизнеса или каким образом головная компания повышает стоимость бизнес-единиц. Такое непонимание повлияет на цену акций или на инвестиционные решения.
- *Бизнес-единицы тоже должны видеть полную картину.* Если менеджеры бизнес-единиц не понимают, для чего нужна их головная компания, они неизбежно

[33] Начальные главы книги M. Goold, K.S. Luchs, *Managing the Multibusiness Company*, Routledge, 1996, служат детальным введением в теории создания стоимости в многотоварных фирмах.

[34] О важности ясно видеть миссию организации говорится в книге A. Campbell, M. Devine, D. Young, *A Sense of Mission*, Hutchinson Business, 1990. Однако в главе 6 книги G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, авторы утверждают, что заявления о миссии недостаточно раскрывают “стратегическое намерение”. Скорее, они коротко, но ясно показывают стратегическое направление (авторы использовали слово “судьба”), а не способ реализации этого направления. См. также статью Хэмела и Прахалада о стратегическом намерении в *Harvard Business Review*, vol. 67, no. 3 (1989), pp. 63–76.

начнут воспринимать корпоративный центр как источник лишних затрат либо будут считать, что корпоративные руководители не видят четкого направления. В любом случае менеджеры бизнес-единиц теряют мотивацию к сотрудничеству с головной компанией. Они также хотят знать, занимает ли их бизнес-единица центральное место в устремлениях корпорации. Если им это непонятно, они не будут руководить своей бизнес-единицей так, чтобы усилить общие устремления корпорации. Порой стратегические решения на уровне бизнес-единицы противоположны корпоративной стратегии. Конечно, чаще мы видим обратное. Ясность на корпоративном уровне — это основа решений на уровне бизнес-единицы. Такая ясность помогает четко сформулировать *ожидания* и *стандарты*, благодаря чему бизнес-единицы знают, чего от них ждут.

Вторая роль головной компании — *участие в работе* бизнес-единиц, чтобы улучшить их экономические показатели или разработать для них стратегию. Возможны различные варианты участия.

- Постоянно отслеживать *экономические показатели* бизнес-единиц и результативность работы их высших руководителей, сравнивая с принятыми стандартами.
- *Улучшать работу на уровне бизнес-единиц*, например, заменяя менеджеров, распродавая бизнес-единицы или кардинально меняя структуру плохо работающих подразделений и бизнес-единиц.
- Активно содействовать *росту стратегических амбиций* бизнес-единицы. Это, например, помощь в интернационализации традиционно внутреннего бизнеса.
- *Инструктировать и обучать* служащих и менеджеров бизнес-единиц.
- *Повышать стратегические возможности* бизнес-единиц.
- Добиваться *синергии* нескольких бизнес-единиц, содействовать их *сотрудничеству* и *координировать* их деятельность, чтобы разработать новые товары и услуги, которые бизнес-единицам по одиночке произвести не по силам.

Третья роль — головная компания корпорации предлагает бизнес-единицам следующие *централизованные услуги и ресурсы*.

- *Инвестиции*, особенно в начале деятельности нового предприятия.
- *Экономию за счет масштаба* благодаря совместному использованию ресурсов, особенно инфраструктуры, вспомогательных служб и других структур головной компании.
- *Перемещаемые управленческие возможности*, которые используются в нескольких бизнес-единицах. В таких многонациональных корпорациях, как *Shell* и *Unilever*, руководителей последовательно переводят из одной бизнес-единицы в другую, причем в разных частях мира, чтобы эти управленцы приобрели опыт работы на различных международных рынках и в разных видах бизнеса.

Головная компания имеет и собственную *компетенцию*, которая пригодится бизнес-единицам. Приведем примеры.

- Предоставлять *знания* и *услуги*, отсутствующие в более мелких подразделениях корпорации, например финансовые услуги, услуги по управлению персоналом и недвижимостью, информационную инфраструктуру. Некоторые из самых ус-

пешных головных компаний компетентны в анализе рынка, или анализе затрат, что помогает переоценить роль и будущее подразделений и дочерних компаний. Трудовые ресурсы, развитие системы управления и планирование ротации кадров — вот направления, по которым головная компания повышает стоимость бизнес-единиц.

- *Процессы создания и распространения знаний*, способствующие инновациям и обучению. Например, в крупных корпорациях обычными стали централизованные системы управления базой знаний (но см. раздел 3.5).
- *Повышение существующих возможностей*. Например, объединить закупочные возможности бизнес-единиц или расширить для них доступ к рынкам.
- Навыки в *посредничестве*, чтобы помочь бизнес-единицам установить внешние связи, организовать сотрудничество, получить доступ к *внешним сообществам*.

Сторонники многопрофильных корпораций скажут: если головная компания не будет играть вышеуказанные роли, бизнес-единицам придется полностью полагаться на рыночные силы, а не только на механизмы финансовых рынков. Однако, продолжат они, такая модель неэффективна. Ведь если отдельная фирма работает плохо, то реакцией финансовых рынков будут падение стоимости ее акций и возможность ее захвата более успешным игроком рынка, после чего можно надеяться на более умелую работу новых руководителей. Если же эта фирма входит в корпоративную структуру, то удастся избежать перечисленных последствий и улучшить положение дел на фирме, причем с меньшими затратами. В конце концов, головная компания имеет открытый доступ к внутренней информации бизнес-единиц, поэтому ей по силам организовать совместную работу их менеджеров.

Деятельность по уничтожению стоимости

Однако есть и противоположное мнение.[35] Некоторые эксперты говорят, что головные компании только уничтожают стоимость и что бизнес-единицам было бы лучше работать самостоятельно, полагаясь только на механизмы финансового рынка. Основной аргумент здесь таков: слишком высокие расходы центра редко компенсируются преимуществами, которые обеспечивает головная компания. Более того, иногда она даже приводит к убыткам. Перечислим возможные причины.

- Головная компания имеет системы и иерархию, замедляющие принятие решений, создает *бюрократическую волокиту* и снижает скорость реакции корпорации на изменения потребностей рынка. Не менее значим и тот фактор, что иногда над бизнес-единицей находится несколько уровней головной компании, каждый со своими руководителями, влияющими на бизнес-единицу.
- Головные компании иногда ограждают руководителей бизнес-единиц от реалий финансовых рынков, тем самым обеспечивая управленцам *финансовую сетку безопасности*, из-за чего они уже не несут полной ответственности за экономические успехи своих предприятий.

[35] В книге M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate Level Strategy*, Wiley, 1994, рассмотрено, как головные компании создают и уничтожают стоимость.

- Из-за *разнообразной деятельности и размера* некоторых корпораций очень трудно понять, чем они занимаются, не говоря уже о четком общем в*и*дении цели.
- Корпоративная иерархия *подстегивает управленческие амбиции*. Менеджеры больше заботятся о том, чтобы попасть на вершину корпоративной служебной лестницы, чем о создании стоимости на уровне своей бизнес-единицы. Они рассматривают корпоративный центр как средство построения империи, и для удовлетворения личных амбиций стремятся нарастить размер корпорации за счет количества входящих в нее бизнес-единиц.

Аналитики и комментаторы продолжают спорить о том, до какой степени головные компании в действительности увеличивают стоимость.[36] В примере 6.6 приведены сомнения в возможностях *France Telecom* как головной компании увеличивать стоимость. И такие сомнения возникают по отношению к организациям как частным, так и государственным. В Великобритании много спорили о том, до какой степени местным властям стоит контролировать многие общественные службы, исторически включенные в их портфель ответственности. Например, в этой стране общеобразовательные школы традиционно находились под управлением местных органов образования, распределявших фонды и предоставлявших некоторые услуги. Однако все чаще центральное правительство, многие заведующие учебной частью и органы управления школами начали сомневаться в возможности этого звена управления (местные органы образования) увеличивать стоимость. Центральное правительство, стремясь повысить образовательные стандарты, начало проводить централизованную политику в области образования, да и сами школы хотели добиться большей самостоятельности в принятии решений. В результате многие школы отказались от контроля со стороны местных органов образования и согласились на прямое финансирование от центрального правительства.

ПРИМЕР 6.6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Неверные цифры для *France Telecom*

Ключевой вопрос корпоративной стратегии — роль головной компании в увеличении стоимости.

Мишель Бон занял пост генерального исполнительного директора *France Telecom* в 1995 году. Через два года французское правительство выпустило на рынок 45% акций этой государственной компании, прежде бывшей подразделением Министерства телекоммуникаций. Более четырех миллионов человек — среди них 70% из 220 тыс. служащих компании — купили эти акции по начальной цене 32,8 евро. В марте 2000 года цена акций достигла своего максимального значения — 219 евро. На пике Интернет-бума *France Telecom* реализовала амбициозную стратегию расширения путем покупки многочисленных зарубежных фирм в Европе, США, Азии и Латинской Америке. Компания потратила на это более 70 млрд. евро.

Еще через два года, в июне 2002 года, стоимость акций снизилась до 8,6 евро. *France Telecom* объявила о максимальных в своей истории убытках в размере 8,28 млрд. евро при годовом гло-

[36] Масштабы и способы создания стоимости головными компаниями стали темой книги M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate Level Strategy*, Wiley, 1994.

бальном обороте 43 млрд. евро. Долги превысили 61 млрд. евро — эквивалент одной четвертой части государственного бюджета Франции.

Инвесторов беспокоили последствия четырех чрезвычайно рискованных операций.

- Чтобы выкупить 18,3% акций *NTL* — кабельного оператора, которому в Великобритании пообещали лицензию на мобильную связь 3G (третьего поколения), — *France Telecom* потратила 4,58 млрд. евро. К несчастью, *NTL* так и не получила желанную лицензию, и французской компании пришлось продавать практически обесценившиеся акции всем желающим.
- Французское и немецкое правительства вынудили своих национальных операторов, *France Telecom* и *Deutsche Telekom*, заключить "пакт о ненападении". Однако в 1999 году немецкая сторона вышла из соглашения, и *France Telecom* пришлось купить 28,5% акций *MobilCom* — самого мелкого немецкого оператора мобильной телефонной связи, "козырем" которого была лицензия на связь 3G в Германии, за которую он заплатил непомерную сумму, 8,4 млрд. евро, не считая инвестиций в инфраструктуру. Но в 2002 году *MobilCom* обанкротилась.
- В США *France Telecom* в ноябре 2000 года за 4,8 млрд. евро купила *Equant*, компанию, представлявшую крупным корпорациям телекоммуникационные услуги. Целью было слить *Equant* с *Global One*, дочерней компанией *France Telecom*. Но и этот проект закончился провалом: слияние оказалось проблематичным, и *Equant* лишь увеличила долги *France Telecom* на 2 млрд. евро.
- Самой амбициозной была покупка в августе 2000 года британского мобильного оператора *Orange* у компании *Vodafone* за 43,2 млрд. евро; в феврале 2001 года эти акции были представлены на парижской и лондонской фондовых биржах. В 2002 году *Orange* была лидером французского и британского рынков мобильной связи, имея более 40 млн. абонентов, однако ее рыночная стоимость упала до 33,5 млрд. евро. *France Telecom* заплатила компании *Vodafone* по 130 евро за акцию, хотя фактически эти акции стоили всего по 30 евро.

Аналитики разошлись в мнениях относительно ответственности Мишеля Бона за эти провалы. В 2001 году почти все операторы понесли крупные убытки, что объясняется лопнувшим "Интернет-пузырем". Так, убытки *Vodafone* составили 21,8 млрд. евро, *KPN* — 7,5 млрд. евро, *Deutsche Telekom* — 3,5 млрд., *BT* — 2,8 млрд., а *WorldCom* вообще обанкротилась. К тому же мажоритарный акционер *France Telecom* — французское правительство — вынудил компанию, чтобы избежать "ползучей приватизации", оплачивать приобретения денежными средствами, а не акционерным капиталом. Возможно также, что некоторые из этих приобретений, особенно *Orange* и *Equant*, в конце концов оказались бы рентабельными, однако компании *France Telecom* так и не удалось стать мировым лидером, подобно *Vodafone*, которая приобрела *Mannesmann* в Германии, *AirTouch* в США и *Japan Telecom* в Японии.

Но даже если *France Telecom* и была вынуждена, чтобы уменьшить свои долги, продать некоторые из своих самых рентабельных инвестиций (например, акции компании — производителя микросхем *ST Microelectronics*, французской телевещательной компании *TDF*, итальянского мобильного оператора *Wind*), банки и финансовые аналитики продолжали верить в будущее компании, поскольку ее все еще поддерживало французское правительство. В конце 2001 года *France Telecom* выпустила 4,5%-ные облигации на общую сумму 2,5 млрд. евро, и они имели оглушительный успех: всего за 48 часов все облигации были проданы за 5 млрд. евро.

В сентябре 2002 года *France Telecom* объявила, что ее долг достиг 70 млрд. евро — в семь раз больше долга убыточного проекта Евротуннель. Это был новый мировой рекорд. Несмотря на высокую операционную прибыль (одна из самых высоких в отрасли, благодаря мобильным телефонам и широкополосному Интернету) компания из-за своего непомерного финансового бремени закончила полугодие с убытками в размере 12,2 млрд. евро. Всего за шесть месяцев акционерный капитал упал с 21 млрд. евро до минус 440 млн. Мишель Бон был вынужден подать в отставку, но французское правительство, которое объявило об увеличении капитала на

15 млрд. евро, подтвердило, что на протяжении всех семи последних лет одобряло стратегию *France Telecom*.

В сентябре 2003 года после реализации плана резкого сокращения расходов новый генеральный исполнительный директор Тьери Бретон решил выкупить обратно все акции *Orange* (самое рентабельное дочернее предприятие) и продать все операции в Аргентине и Сальвадоре. Впервые за два года компания объявила о чистой прибыли (2,5 млрд. евро в первом семестре 2003 года). Благодаря правительственному увеличению капитала на 15 млрд. евро долг *France Telecom* сократился до менее чем 50 млрд. евро, а доля правительства возросла до 50,01%. Цена акции превысила 20 евро.

Источник. *Les Echos*, 2 September 2003 и 16 September 2002; N. Brafman, G. Fontaine, "Le reve brise de France Telecom", *Capital*, no. 128, May 2002, pp. 38–42; T. Gadault, "France Telecom: pourquoi Bon a raison", *L'Expansion*, no. 662, April 2002, pp. 126–129.

Подготовил Фредерик Фрери, Европейская школа менеджмента.

Вопросы

1. Что вы думаете о стратегии расширения Мишеля Бона?
2. Какой должна быть будущая стратегия *France Telecom*?

Как показано в примере 6.8, существуют также сомнения относительно преимуществ диверсифицированных корпораций. В этой главе мы говорили об опасности того, что головная компания уничтожает стоимость; однако этой опасности можно избежать. Головная компания, владеющая информацией о бизнес-единицах, на основе которой она обеспечивает перечисленные выше преимущества, при эффективном управлении действительно увеличивает стоимость. Но в таком случае основной вопрос не в том, следует ли бизнес-единице иметь головную компанию или оставаться независимой. Нас интересует другое: повышает ли корпоративная стратегия головной компании стоимость, которую создает бизнес-единица? И далее: какая головная компания нужна бизнес-единице, и наоборот? Помня об этих вопросах и о международной и диверсифицированной природе многих крупных организаций, обратимся к основной теме данной главы: какова стратегическая причина существования головной компании? Зачем нужна эта компания? Какую роль в создании стоимости она видит для себя? Какими способами ей повышать стоимость, создаваемую бизнес-единицами? Ниже рассмотрены три причины существования головной компании (табл. 6.2).[37]

Таблица 6.2. Портфельные менеджеры, менеджеры синергии и менеджеры развития

Требования к менеджерам	*Портфельные менеджеры*	*Менеджеры синергии*	*Менеджеры развития*
Логика	• "Посредник" для финансовых рынков • Ограниченное создание стоимости на уровне СБЕ	• Получение синергетических преимуществ	• Централизованная компетенция используется для создания стоимости в СБЕ

[37] Первые две рассмотренные здесь причины взяты из статьи Michael Porter, "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 65, no. 3 (1987), pp. 43–59.

Окончание табл. 6.2

Требования к менеджерам	Портфельные менеджеры	Менеджеры синергии	Менеджеры развития
Стратегические требования	• Выявлять и приобретать недооцененные активы • Быстро избавляться от плохо работающих СБЕ и поощрять хорошо работающие • Незначительная стратегическая роль на уровне СБЕ	• Сотрудничество и совместное использование ресурсов или передача навыков и компетенции для повышения конкурентного преимущества СБЕ • Выявлять соответствующие основания для совместного использования или передачи • Выявлять преимущества, перевешивающие затраты	• СБЕ не полностью реализуют свой потенциал (значит, менеджер развития получает шанс сыграть роль головной компании) • Головная компания имеет необходимые ресурсы или возможности для повышения потенциала СБЕ • Портфель соответствует компетенции головной компании
Организационные требования	• Автономные СБЕ • Небольшой по численности и не требующий больших расходов корпоративный персонал • Стимулирование основано на результатах работы СБЕ	• СБЕ сотрудничают между собой • Корпоративный персонал выступает в роли интеграторов • Преодолеть сопротивление СБЕ совместному использованию и передаче знаний и ресурсов • Стимулирование зависит от корпоративных результатов	• Корпоративные менеджеры достаточно хорошо понимают СБЕ • Эффективные структурные и контрольные связи между головной компанией и СБЕ • Если не требуется сотрудничество, СБЕ остаются автономными • Стимулирование зависит от экономических результатов деятельности СБЕ

6.4.2. Портфельный менеджер

Портфельный менеджер — это в действительности головная компания корпорации, действующая как посредник в интересах финансовых рынков и акционеров, чтобы эффективнее или экономичнее, чем могли бы финансовые рынки, увеличивать стоимость, созданную различными бизнес-единицами. Портфельный менеджер ищет и приобретает недооцененные активы или фирмы и улучшает их, например покупает другую корпорацию, ликвидирует в ней безнадежные бизнес-единицы и улучшает работу бизнес-единиц, имеющих потенциал. Такая корпорация не особенно задумывается о связанности (см. разделы 6.2.1 и 6.2.2) бизнес-единиц в своем портфеле и играет ограниченную роль в их деятельности, например обнаруживает возможность реструктуризации бизнес-единиц или, если экономические показатели последних ухудшаются, принимает адекватные меры. Корпорация имеет в центре специалистов, которых командирует в проблемные бизнес-единицы на ограниченное время.

Портфельный менеджер — это головная компания корпорации, действующая как посредник в интересах финансовых рынков и акционеров

Портфельные менеджеры стараются удерживать расходы центра на низком уровне, например, благодаря невысокой численности своего персонала и небольшому количеству централизованных услуг. Бизнес-единицы получают широкую свободу. Их высшие руководители весьма автономны, а стимулом выполнять установленные центром целевые финансовые показатели служит как высокое вознаграждение, так и угроза получить низкое вознаграждение или даже потерять работу в случае неудачи.

Головная компания такого рода способна, конечно, управлять достаточно большим количеством бизнес-единиц, поскольку она непосредственно не участвует в реализации их товарной или рыночной стратегии. Она всего лишь устанавливает финансовые цели, оценивает финансовое положение и перспективы бизнес-единиц, а также по результатам оценки финансирует бизнес-единицу или лишает ее финансирования.

На международной арене головная компания как портфельный менеджер использует финансовые связи между рынками, а во всех прочих аспектах бизнес-единицы в разных странах получают полную свободу самоуправления. Это, по сути, предельная форма многонациональной международной стратегии (см. раздел 6.7).

Аналогия в государственном секторе: головная организация распределяет бюджетные финансовые ресурсы. Например, в Великобритании Совет по финансированию высшего образования от имени правительства выделяет университетам Англии и Уэльса фонды на научную работу. Совет устанавливает критерии и процедуры оценки научно-исследовательской деятельности университетов, а затем выделяет им фонды в соответствии с полученными ими оценками. Но он не указывает университетам, какую стратегию им выбирать.

Некоторые эксперты считают, что дни портфельных менеджеров остались в прошлом. Безусловно, они не популярны среди финансовых аналитиков, поскольку последние, как и инвесторы, уже неплохо научились анализировать перспективы не слишком хорошо работающих компаний. В настоящее время таких корпораций осталось куда меньше, чем в былые дни. Тем не менее они есть, а некоторые из них даже успешны. В примере 6.2 рассказано о такой головной компании корпорации *Berkshire Hathaway* Уоррена Баффета.

6.4.3. Менеджер синергии

Синергию часто считают *смыслом существования* головной компании корпорации. Именно синергию корпоративные менеджеры часто выдвигают в качестве обоснования диверсификации товаров и/или услуг либо международной диверсификации (см. разделы 6.2 и 6.3).[38] С точки зрения роли головных компаний существуют разные способы *увеличения стоимости одновременно нескольких бизнес-единиц.*[39]

Менеджер синергии — это головная компания корпорации, которая повышает стоимость нескольких бизнес-единиц, управляя синергией между ними

[38] См. A. Campbell, K. Luchs, *Strategic Synergy*, Butterworth/Heinemann, 1992.

[39] Здесь объединены обоснования “менеджера синергии” и “распространителя специальных знаний”, описанного Портером (см. Michael Porter, “From competitive advantage to corporate strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 65, no. 3 (1987), pp. 43–59).

- *Совместное использование ресурсов или совместная деятельность.* Например, использование для разных бизнес-единиц общей системы распространения; небольшие бизнес-единицы, работающие в разных географических регионах, совместно используют зарубежные офисы; разные товары, производимые разными бизнес-единицами, выигрывают от продажи под общей торговой маркой.
- Существуют общие для нескольких бизнес-единиц *навыки или компетенция*. Например, для нескольких промышленных бизнес-единиц, из которых каждая имеет свои товары или технологии, общей будет система обслуживания промышленных потребителей, благодаря чему одна бизнес-единица передает накопленные ею навыки и компетенцию другой к ее пользе. Еще пример: накопленный опыт в маркетинге или исследованиях передается другим, менее квалифицированным в этих сферах, бизнес-единицам из портфеля, что, опять-таки, улучшает их работу.

Однако две задачи — получить синергетические преимущества и преимущества за счет связанности — сопряжены с одинаковыми проблемами (см. разделы 6.3.1 и 6.3.2). Перечислим их.

- *Чрезмерные затраты.* Выгоды от совместного использования или передачи навыков (или компетенции) должны перевешивать затраты такой интеграции, будь то прямые финансовые издержки или упущенная выгода. И часто этого не происходит.
- *Необходимость переступить через эгоистичные интересы.* Менеджеры бизнес-единиц должны быть готовы к передаче или совместному использованию ресурсов либо компетенции. По некоторым причинам они не всегда этого хотят, и не в последнюю очередь потому, что совместное использование отвлекает их от основной задачи — заботиться о собственной бизнес-единице. Чтобы менеджеры бизнес-единиц захотели сотрудничать для получения синергетических преимуществ, система личного вознаграждения этих руководителей должна стимулировать такое сотрудничество. Но проблема в том, что обычно эта система построена на результатах работы бизнес-единицы. Поэтому на просьбу о сотрудничестве менеджер бизнес-единицы спросит: “А что мне с этого будет?” И тут же ответит самому себе: “Очень немного”.
- *Иллюзия синергии.* Навыки или компетенция, которые предположительно могли бы создать синергию, на самом деле отсутствуют (или же они есть, но не увеличивают стоимость). От менеджеров на уровне бизнес-единицы или корпорации нередко услышишь, что существует определенная компетенция и что она важна, и что хорошо бы ее распространить по всей корпорации; но в действительности эта компетенция — не более чем бизнес-предание, или же она не представляет ценности для потребителей.
- *Совместимость между системами и культурой бизнес-единиц.* Допустим, некоторую бизнес-единицу приобрели, предполагая добиться синергетического эффекта от ее совместной работы с ранее существовавшей в портфеле бизнес-единицей. Но с огорчением обнаружили, что эти две бизнес-единицы очень различаются корпоративной культурой, из-за чего совместно использовать компетенцию или ресурсы проблематично.

- *Различия в местных условиях*. Например, университеты США, Великобритании и Австралии пытаются выйти на зарубежные рынки образования, особенно азиатские. Но при этом они сталкиваются с проблемой примирения своих подходов к образованию с нормами, существующими на местных рынках зарубежных стран.
- *Решимость*. Наконец, головная компания должна иметь твердое намерение добиться такой синергии. Для этого требуется, как минимум, чтобы центральный персонал действовал как интеграторы и достаточно хорошо понимал работу бизнес-единиц. Головная компания также должна быть готовой участвовать в жизни бизнес-единицы, выбирая для нее стратегическое направление и следя за тем, чтобы возможная синергия действительно принесла плоды. Правда, при этом, в свою очередь, возникают вопросы о том, существуют ли другие причины детально разбираться в работе бизнес-единиц и напрямую директивно влиять на них. Об этом мы поговорим в разделе 8.3.

В последнее время пользу синергии уже не считают столь само собой разумеющейся. Менеджеры понимают, что добиться синергетических преимуществ не так просто, как кажется. Несмотря на это синергия остается доминирующей темой при обсуждении корпоративной стратегии (см. пример 6.1, посвященный компании *Zodiac*).

6.4.4. Менеджер развития

Менеджер развития использует собственную компетенцию как головной компании для увеличения стоимости бизнес-единиц.[40] Для данной роли, в отличие от роли менеджера синергии, вопрос стоит уже не о помощи в создании или развитии преимуществ для нескольких бизнес-единиц или о передаче между ними компетенции. Скорее, менеджер развития должен ясно понимать, какие соответствующие ресурсы или компетенцию для повышения потенциала бизнес-единиц он как головная компания имеет сам. Допустим, например, что у головной компании есть богатый опыт глобализации фирм, работавших исключительно на внутреннем рынке, или что у нее есть сильная торговая марка, которая позволит повысить экономические показатели либо имидж фирмы, или, предположим, — особые навыки в управлении финансами, маркетинге марки либо в научных исследованиях. Если такая компетенция существует, то корпоративным менеджерам следует выявить *шанс сыграть роль головной компании*, т.е. найти одну или несколько бизнес-единиц, полностью не реализующих свой потенциал, но работу которых можно улучшить при помощи компетенции головной компании, например фирму, которая выиграет от глобализации своей деятельности, от развития своей марки или централизованных научных исследований.

Менеджер развития использует собственную компетенцию как головной компании для увеличения стоимости бизнес-единиц и развивает навыки, подходящие для бизнес-единиц в его портфеле

[40] Логика роли менеджера развития детально разъясняется в книге M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate Level Strategy*, Wiley, 1994.

Головные компании владеют различными видами компетенции. *Royal Dutch Shell* не согласится, что значение имеют только ее могучие финансовые мускулы; этот гигант также считает себя экспертом в переговорах с правительствами и в воспитании "крупнокалиберных" мобильных международных руководителей, способных работать практически в любой точке мира внутри корпоративной структуры *Shell*. Два названных вида компетенции особенно ценны, поскольку позволяют корпорации развивать свои бизнес-единицы в глобальном масштабе. Компания *3M* целеустремленно прививает своим бизнес-единицам повышенное внимание к инновациям. Она строит на этом корпоративную культуру, ставит перед своими бизнес-единицами четкие инновационные цели и держит на особом счету технический персонал, занятый инновациями. *Unilever* уделяет все больше внимания развитию своей основной компетенции в создании глобальных марок и маркетинге потребительских товаров повседневного спроса, а также необходимым для этих задач передовым научно-исследовательским учреждениям. *Unilever* уверена, что именно на этих направлениях она максимально повысит стоимость своих бизнес-единиц; ее подход к ним существенно повлиял на формирование структуры корпорации (см. пример 6.7).

Однако такое управление организацией сопряжено с некоторыми проблемами.

- *Иногда сложно распознать возможности головной компании*. Оказывается, не так уж просто головной компании понять, как именно она способна увеличивать стоимость своих бизнес-единиц. Если эти возможности идентифицированы неверно, бизнес-единицы не только не получат никаких преимуществ от деятельности головной компании, но и подвергнутся непродуктивному вмешательству из центра. Значит, должна быть твердая уверенность в том, что головная компания способна повышать стоимость бизнес-единиц.
- *Не следует делать лишнего*. Если головная компания поняла, что у нее есть возможности повышать стоимость определенными и ограниченными по количеству способами, она также должна понять следующее: не следует оказывать бизнес-единицам другие услуги, или, по крайней мере, делать это с минимальными затратами. Например, многие головные компании решили перевести на аутсорсинг большинство тех услуг, которые традиционно считались функцией центра: правовые услуги, выплату зарплаты, обучение персонала, повышение его квалификации и т.д. Одна фирма, следуя такому курсу действий, заявила, что, сократив благодаря аутсорсингу штат головного офиса более чем на 50%, она более чем на 60% сократила расходы центра. И еще она так же существенно переориентировала внимание и рабочее время своих корпоративных менеджеров с чисто административных функций на деятельность, действительно повышающую стоимость бизнес-единиц. Правда, та же логика в государственном секторе порождает дилемму. С одной стороны, государство, сохраняя централизованные службы, имеет политический контроль над социальными вопросами, например обеспечивает доступ к услугам всем группам общества. С другой стороны, частная компания лучше справилась бы с ролью головной в том смысле, что она более квалифицированно или экономично оказывает данную услугу.
- *Проблема "золотого фонда"*. Головной компании понятно, что стоимость ряда бизнес-единиц в своем портфеле она увеличивает совсем незначительно. Это помогает выявить бизнес-единицы, которых не должно быть в корпоративном портфеле. Но щекотливость ситуации в том, что такие СБЕ способны быть весьма

успешными, причем сами по себе, и не нуждаться в компетенции головной компании. Правда, присутствие в портфеле таких успешных и самостоятельных бизнес-единиц пойдет на пользу другим бизнес-единицам, которым стоит поучиться у “передовиков”; однако это уже логика менеджера синергии, а не менеджера развития. Логика же второго подхода такова: если центр не в состоянии добавлять стоимость, он становится источником затрат, уменьшающим стоимость. Выходом из ситуации будет исключение успешной бизнес-единицы из портфеля, чтобы направить полученные в результате ее продажи средства на развитие тех бизнес-единиц, для которых головная компания полезна. Звучит логично, однако вряд ли такой план найдет поддержку, хотя бы потому, что акционеры обвинят руководителей из центра в распродаже “золотого фонда” корпорации.

- *Смешанные роли головной компании.* Может ли головная компания играть несколько ролей (например, одновременно действовать для одних своих бизнес-единиц как менеджер развития, а для других бизнес-единиц, стоимость которых она уже не в состоянии повысить, — как портфельный менеджер, или совмещать роли менеджера синергии и менеджера развития)? Конечно, существует опасность, что роли спутаются, центр не будет ясно видеть, чего же он хочет достичь, менеджеры бизнес-единиц перестанут понимать свою роль в корпорации, а центр будет обходиться корпорации очень дорого. Множественный подход также приводит к проблеме смешения стилей управления в корпоративных органах (см. раздел 6.6) и, в частности, к вопросу о самой возможности такого смешения.
- *Необходимость хорошо разбираться в бизнесе.* Если следовать логике менеджера развития, то руководители головной компании должны хорошо разбираться в деятельности бизнес-единиц из портфеля корпорации, чтобы знать, где они способны, а где не способны увеличить стоимость. Мы поговорим об этом в разделе 6.5.3 в связи с “портфельной” логикой.

Рассмотрим три роли головной компании с точки зрения ее способности добавлять стоимость, о чем мы говорили в разделе 6.4.1. Различные варианты представлены в табл. 6.3.

Таблица 6.3. Потенциал головной компании в увеличении стоимости

Деятельность по увеличению стоимости (см. раздел 6.4.1)	*Портфельный менеджер*	*Менеджер синергии*	*Менеджер развития*
Видение			
Разработка стратегического намерения (миссии)		•	•
Создание понятного имиджа для внешних заинтересованных сторон		•	•
Установка ожиданий и стандартов	•		
Участие в работе бизнес-единиц			
Отслеживать экономические показатели	•		
Улучшать работу на уровне бизнес-единиц			•
Ставить под сомнение существующую стратегию и разрабатывать новую		•	•
Обучение и подготовка			
Развивать стратегические возможности		•	
Добиваться синергии		•	

Окончание табл. 6.3

Деятельность по увеличению стоимости (см. раздел 6.4.1)	***Портфельный менеджер***	***Менеджер синергии***	***Менеджер развития***
Централизованные услуги			
Инвестиции	•	•	•
Масштабные преимущества		•	
Перемещение управленческих возможностей		•	
Компетенция			
Специальные знания			•
Распространение знаний		•	
Расширение возможностей		•	
Посредничество		•	

Очевидно, многое из сказанного выше влияет на то, как организована многонациональная корпорация и как ею управляют. В частности, меняются способ взаимодействия головной компании с бизнес-единицами и уровень ее контроля над ними. Портфельный менеджер использует минимальный стратегический контроль: он оставляет на усмотрение высших руководителей бизнес-единиц формирование бизнес-стратегий, но ставит перед ними четкие и достаточно высокие финансовые цели. С другой стороны, менеджеры синергии и развития активно участвуют в работе бизнес-единиц, пытаясь добиться их синергии или из центра обеспечить им преимущества. Крайне непродуктивна ситуация, когда не согласованы способ контроля и логика головной компании. Например, если портфельный менеджер захочет иметь диверсифицированный портфель, но при этом попытается вмешаться в стратегию бизнес-единиц, результаты будут весьма плачевны. И наоборот: если менеджер синергии попытается организовать передачу компетенции между бизнес-единицами, не понимая их и вмешиваясь в их стратегию, получится хаос. О корпоративном контроле мы поговорим детально в разделе 8.3.2.

6.5. Управление корпоративным портфелем

В разделе 6.4 мы рассмотрели роли, которые играет головная компания для управления многопрофильной организацией. В зависимости от роли меняются количество и природа бизнес-единиц, составляющих эту организацию; и наоборот: от количества и природы бизнес-единиц зависит выбор роли головной компанией. Приведем два примера. Головная компания, действующая как портфельный менеджер, способна управлять очень разнообразным набором бизнес-единиц, ни в чем не сходных между собой; она просто ставит перед ними финансовые цели. С другой стороны, менеджеру синергии нужно хорошо разбираться в работе своих бизнес-единиц, и поэтому ему по силам справиться лишь с ограниченным количеством близких по типу бизнес-единиц. Важен и противоположный аргумент: по степени разнообразия корпоративного портфеля судят о роли, которую играет головная компания. Например, менеджерам очень разнообразного портфеля глупо принимать на себя роль менеджера синергии, если только не подразумевается радикальное изменение всего портфеля.

В данном разделе мы рассмотрим модели, которые помогают менеджерам при различных рассмотренных выше ролях понять природу и разнообразие существующих бизнес-единиц в портфеле или тех бизнес-единиц, которые они планируют в него добавить.

В помощь менеджерам, решающим, какие бизнес-единицы включить в портфель, создан ряд инструментов. В каждом из них большее или меньшее внимание уделяется одному из трех критериев.

- *Сбалансированность* портфеля, например, в отношении его рынков и потребностей корпорации.
- *Привлекательность* бизнес-единиц в портфеле с точки зрения их текущей или потенциальной рентабельности и темпов роста.
- Уровень *"согласованности"* бизнес-единиц между собой с точки зрения потенциальной синергии или возможности головной компании успешно наблюдать за ними.

6.5.1. Матрица "рост/доля" (матрица *BCG*)

Один из самых распространенных и давних подходов к сбалансированности портфеля бизнес-единиц основан на зависимости между рыночной долей и рыночным ростом, обнаруженной фирмой *Boston Consulting Group (BCG)*.[41] Этот подход и термины, которыми обычно обозначают различные виды бизнес-единиц в портфеле, представлены на рис. 6.6.

- **Звезда** — это бизнес-единица с высокой долей на растущем рынке. Ради того, чтобы завоевать такую долю, бизнес-единица идет на очень высокие расходы, однако, судя по кривой опыта (см. рис. 3.2), эти расходы со временем уменьшаются, причем, можно надеяться, быстрее, чем у конкурентов.
- **Трудный ребенок** — это бизнес-единица без высокой рыночной доли на растущем рынке. Для повышения доли иногда необходимы высокие расходы, но при этом маловероятно, что данной бизнес-единице удастся достаточно снизить затраты, чтобы компенсировать эти крупные инвестиции.
- **Дойная корова** — это бизнес-единица с высокой долей на зрелом рынке. Поскольку рост происходит медленно и рыночные условия стабильны, потребность в крупных инвестициях невелика. Но высокая относительная рыночная доля означает, что данная бизнес-единица должна удерживать единичные затраты на более низком, чем у конкурентов, уровне. *Дойная корова* обеспечивает корпорацию денежными средствами (например, для финансирования *звезд* или *трудных детей*).
- **Собаки** — это бизнес-единицы с низкой долей на статичном или находящемся на стадии спада рынке, которые поэтому представляют собой худшую из всех комбинаций. Они безвозвратно поглощают денежные средства и непропорциональные количества времени и ресурсов компании.

---

[41] Подробнее матрица "рост/доля" рассмотрена в главах A.C. Hax, N.S. Majluf книги R.G. Dyson (ed.), *Strategic Planning: Models and analytical techniques*, Wiley, 1990, и D. Faulkner, "Portfolio matrices" книги V. Ambrosini (ed.), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998. Об источниках матрицы *BCG* речь идет в B.D. Henderson, *Henderson on Corporate Strategy*, Abt Books, 1979.

Звезда — это бизнес-единица с высокой долей на растущем рынке

Трудный ребенок — это бизнес-единица без высокой рыночной доли на растущем рынке

Дойная корова — это бизнес-единица с высокой долей на зрелом рынке

Собаки — это бизнес-единицы с низкой долей на статичном или находящемся на стадии спада рынке

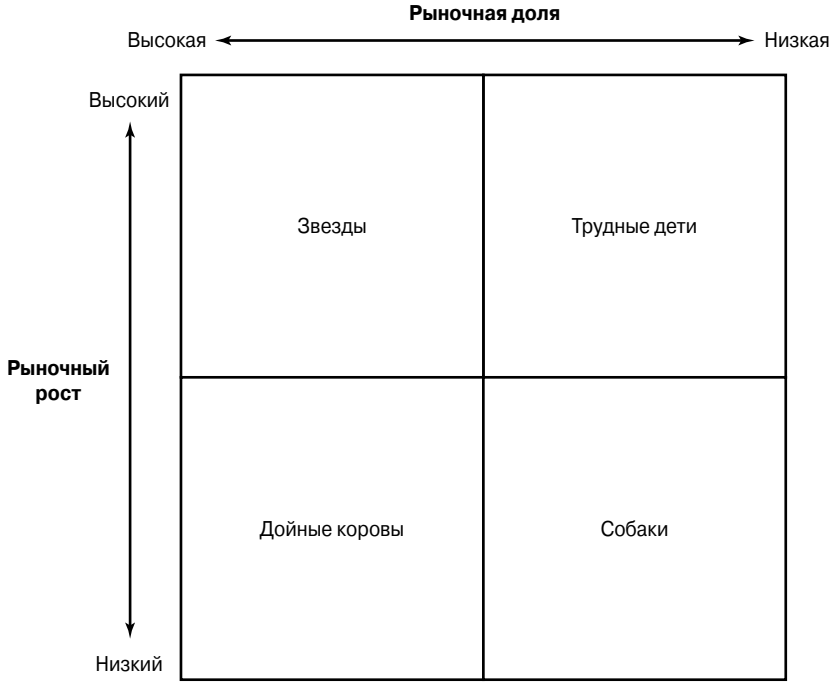


Рис. 6.6. Матрица "рост/доля" (матрица BCG)

Матрица "рост/доля" позволяет исследовать бизнес-единицы с позиции их рыночной доли (или доли рыночного сегмента) и темпов роста (а также жизненного цикла) этого рынка. Такая матрица служит способом оценки баланса и развития портфеля.

Темпы рыночного роста важны для бизнес-единицы, стремящейся доминировать на рынке, поскольку добиться доминирующего положения проще на растущем рынке. Поэтому особо привлекательны *звезды*. Но если все компании на стадии роста начнут борьбу за рыночную долю, между ними возникнет отчаянная конкуренция. Значит, компании придется вкладывать в свою бизнес-единицу значительные средства. Более того, вероятно, что такой бизнес-единице придется продавать свои товары и услуги по низкой цене или выделять крупные суммы на рекламу и сбыт, или использовать оба метода. Такие бизнес-единицы уже становятся *трудными детьми*. У них есть потенциал, однако они способны поглотить все инвестиции и от них следует ожидать низкой отдачи, поскольку они стремятся обойти конкурентов и завоевать

определенную рыночную долю. Инвестиции в такую бизнес-единицу сопряжены с высоким риском, если только эту потенциально низкорентабельную деятельность не финансировать за счет товаров, приносящих высокую прибыль. Высокую прибыль вероятнее всего ожидать от товаров, имеющих высокую долю на более зрелых, стабильных рынках. На них конкуренция не столь интенсивна, а высокая доля обеспечит преимущества кривой опыта. Конечно, верно и обратное: если бизнес-единица на зрелом рынке не имеет высокой доли, то отобрать долю у конкурентов будет очень непросто. Все это приводит нас к мысли о необходимости иметь в портфеле сбалансированную комбинацию бизнес-единиц.

Но у некоторых фирм иное мнение. Например, если корпорация стремится к высокому росту доходов, а бизнес-единица готова инвестировать в этот рост, то головная компания готова больше поддерживать *звезд* и *трудных детей*, тогда как корпорация, которую интересует устойчивый приток денежных средств, сосредоточится на сохранении или создании своих *дойных коров*.

Бизнес-единицы в таком портфеле иногда синергетически связаны, однако головная компания необязательно должна играть роль менеджера синергии. Головная компания в соответствии с матрицей обнаруживает инвестиционные возможности. Ее меньше заботит управление собственно бизнес-единицами — в этом смысле она больше руководствуется логикой портфельного менеджера. Но если головная компания видит себя в более активной роли, то подберет более подходящий вариант портфельной логики, о чем будет сказано ниже.

Матрица *BCG* также используется для оценки баланса портфеля международной деятельности фирмы. В этом случае менеджеры выявляют географические рынки, обеспечивающие разумный баланс между возможностями роста и высокой долей (и соответствующим притоком денежных средств) на зрелых рынках, и перестают заниматься теми странами, в которых бизнес-единица имеет низкую долю на статичном или находящемся на стадии спада рынке.

Однако использовать матрицу *BCG* следует осторожно.

- В конкретной ситуации бывает трудно решить, какое количество понимается под оценками “высокий” и “низкий” (рост или доля).
- Анализировать следует *стратегические бизнес-единицы*, а не товары или широкие рынки (могущие включать много рыночных сегментов).
- Во многих организациях критическим ресурсом, подлежащим планированию и балансированию, будут не денежные средства, а инновационные возможности, которые включают время и творческую энергию менеджеров организации, дизайнеров, инженеров и т.д. У *трудных детей* и *звезд* обычно высокая потребность в ресурсах такого типа.
- Часто неверно понимают положение *собак*. Конечно, некоторые бизнес-единицы подлежат немедленному уничтожению. Однако остальные *собаки* в корпоративном портфеле иногда приносят пользу. Например, они нужны, чтобы заполнить товарную линию и обеспечить корпорации надежное присутствие на рынке. Их также держат в целях защиты (как “сторожевых псов”) — чтобы не подпускать конкурентов. Иногда они “не совсем потеряны для общества” и их можно возродить.

- Мало сказано о поведенческих последствиях такой стратегии. Каким образом центральному руководству стимулировать менеджеров *дойных коров*, чтобы те согласились отдавать всю свою тяжелым трудом заработанную избыточную прибыль на финансирование других бизнес-единиц? Также с политическими трудностями сопряжено решение об уничтожении *собак*, в свое время созданных усилиями и умом людей, имеющих в данной организации власть. К тому же из-за зависти, возникающей между различными стратегическими бизнес-единицами, на практике иногда трудно создать сбалансированный портфель и управлять им.

В дополнение к этим общим ограничениям модели три пункта относятся именно к международному контексту ее использования.

- В модели не учтены возможные различия в механизме выхода на рынок, т.е. в некоторых странах ограничена возможность полного владения капиталом компании.
- Не учтены различные уровни экономического и политического риска: страны с потенциально очень привлекательными темпами роста — такие, как Китай — в то же время довольно рискованны.
- Для товарно-диверсифицированных фирм эта модель не учитывает совместное использование ресурсов, например сеть сбыта и распространения.[42]

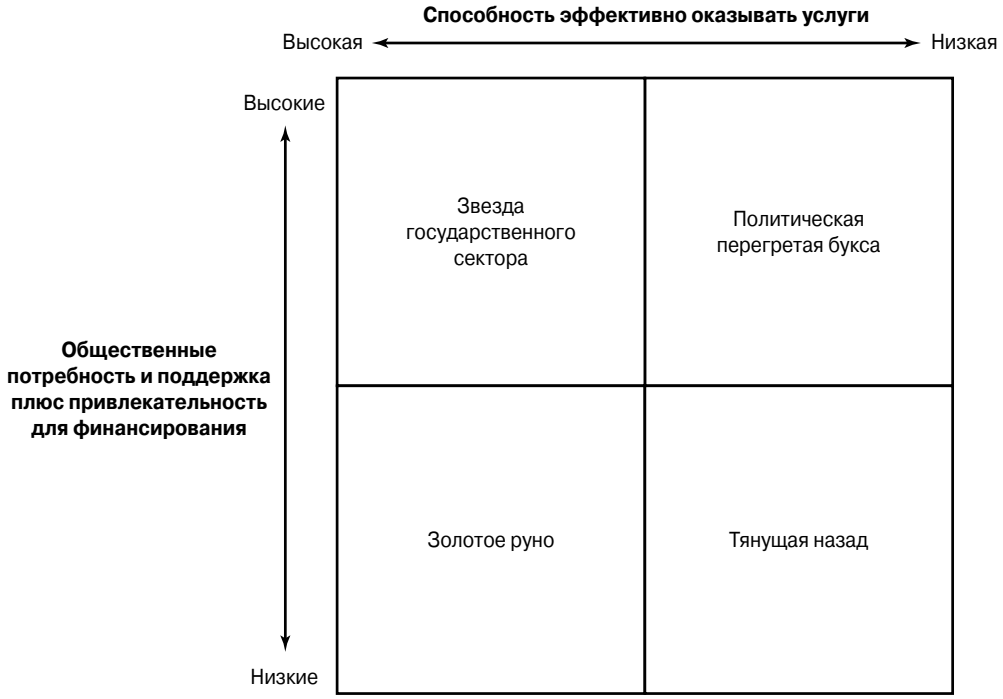
6.5.2. Сбалансированность портфеля в государственном секторе

Рассмотрим различные услуги, которые предлагают организации государственного сектора, как сбалансированный портфель (рис. 6.7). Здесь следует учитывать, во-первых, способность организации при доступных ей ресурсах предлагать услуги с воспринимаемой потребительной стоимостью и, во-вторых, политическую привлекательность ее услуг с точки зрения того, насколько весомой поддержкой заинтересованных сторон и общественности пользуется организация, чтобы рассчитывать на бюджетное финансирование.[43] В этом отношении не все государственные службы окажутся *звездами*. Некоторые из них нужны по политическим или общественным соображениям, но государству по силам выделять на них только ограниченные ресурсы; в матрице такие службы названы “политической перегретой буксой”. Во многих отношениях именно в такой ситуации находится британская Государственная служба здравоохранения. Часто менеджеры государственных служб, пересматривая свой портфель деятельности, забывают о том, что оказывать некоторые услуги они обязаны по закону, из-за чего ресурсы для этих услуг защищены от использования в других целях. Также существуют услуги, которые организация государственного сектора оказывала на протяжении многих лет, причем с небольшими затратами,

[42] См. Y. Wind, S. Douglas, “International portfolio analysis and strategy”, *Journal of International Business Studies*, vol. 12 (1981), pp. 69–82; G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, L. Doud, *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, 1989.

[43] Подробнее об этой матрице рассказано в статье J.R. Montanari, J.S. Bracker, “The strategic management process at the public planning unit level”, *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 3 (1986), pp. 251–266.

даже несмотря на то, что эти услуги не пользуются поддержкой общественности и непривлекательны для распорядителей фондов. Это — “золотое руно”. Организации, названные “тянущие назад”, эквивалентны *собакам* в матрице *BCG*; у них нет ни политической (общественной) поддержки, ни достаточных ресурсов. При пересмотре портфеля общественных служб эти услуги желательно, если возможно, вообще исключить.



Источник. J.R. Montanari, J.S. Bracker, *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 3 (1986), перепечатано с разрешения *John Wiley & Sons Ltd.*

Рис. 6.7. “Портфельная” матрица в государственном секторе

У менеджеров государственных организаций иногда возникает еще одна проблема. Они обнаруживают, что им трудно развивать услуги с реальным потенциалом роста или создавать избыточную прибыль для последующего реинвестирования, поскольку не этого от них ждет правительство. От них ожидают успешного управления некоммерческими (не приносящими прибыли), но общественно необходимыми службами. А если они пытаются развивать услуги с потенциалом роста и прибыли, то эти организации будут приватизированы или выставлены на частный тендер. Например, в местной администрации отделению организации отдыха населения на законных основаниях разрешено управлять общественными парками и зонами отдыха, однако содержать платные теннисные площадки и плавательные бассейны уже запрещено. Таким образом, чтобы определить соответствующий портфель деятельности, требуется ясно сформулировать корпоративные цели и устремления.

6.5.3. Матрица направленной политики

Рассмотреть портфель бизнес-единиц можно с помощью *матрицы направленной политики*[44], в которой бизнес-единицы делятся на имеющие хорошие и менее хорошие перспективы. Иногда ее еще называют *матрицей привлекательности*. В данном случае портфель бизнес-единиц рассматривается с точки зрения их привлекательности как среды СБЕ, так и их конкурентной силы. В частности, в **матрице направленной политики** бизнес-единицы занимают место в соответствии с, во-первых, привлекательностью рынка, на котором они работают, и, во-вторых, их конкурентной силой на этом рынке. Бизнес-единице отводится место на матрице после ее оценки по нескольким критериям привлекательности и конкурентной силы. Обычно рассматриваются факторы, приведенные в табл. 6.4. Однако не следует их воспринимать как обязательные. Нужны те факторы, которые лучше всего соответствуют данной организации и ее рынку. Например, факторы привлекательности определяются путем анализа пяти сил (схема PESTEL), а конкурентная сила бизнес-единицы — с помощью анализа конкурентов. Кроме того, некоторые аналитики графически изображают размер рынка для данной деятельности бизнес-единицы, и даже рыночную долю этой бизнес-единицы, как показано на рис. 6.8. Например, менеджеров фирмы с портфелем, показанным на рис. 6.8, беспокоит ее относительно низкая доля на крупнейшем и самом привлекательном рынке, тогда как наибольшую конкурентную силу она имеет на рынке всего лишь со средней привлекательностью и на малых рынках с незначительной долгосрочной привлекательностью.

В **матрице направленной политики** бизнес-единицы занимают место в соответствии с, во-первых, привлекательностью рынка, на котором они работают, и, во-вторых, конкурентной силой данной СБЕ на этом рынке

Таблица 6.4. Индикаторы конкурентной силы СБЕ и привлекательности рынка

Индикаторы силы СБЕ в сравнении с конкурентами	*Индикаторы привлекательности рынка*
• Рыночная доля	• Размер рынка
• Служба сбыта	• Темпы роста рынка
• Маркетинг	• Цикличность
• НИОКР	• Конкурентная структура
• Производство	• Барьеры для входа
• Распространение	• Рентабельности отрасли
• Финансовые ресурсы	• Технология
• Управленческая компетенция	• Инфляция
• Конкурентное положение по имиджу, широте товарной линии, качеству и надежности продукции, послепродажного обслуживания потребителей	• Регуляторная политика
	• Наличие рабочей силы
	• Социальные аспекты
	• Экологические аспекты
	• Политические аспекты
	• Правовые аспекты

[44] См. A. Hax, N. Majluf, “The use of the industry attractiveness-business strength matrix in strategic planning” в R. Dyson (ed.), *Strategic Planning: Models and analytical techniques*, Wiley, 1990.

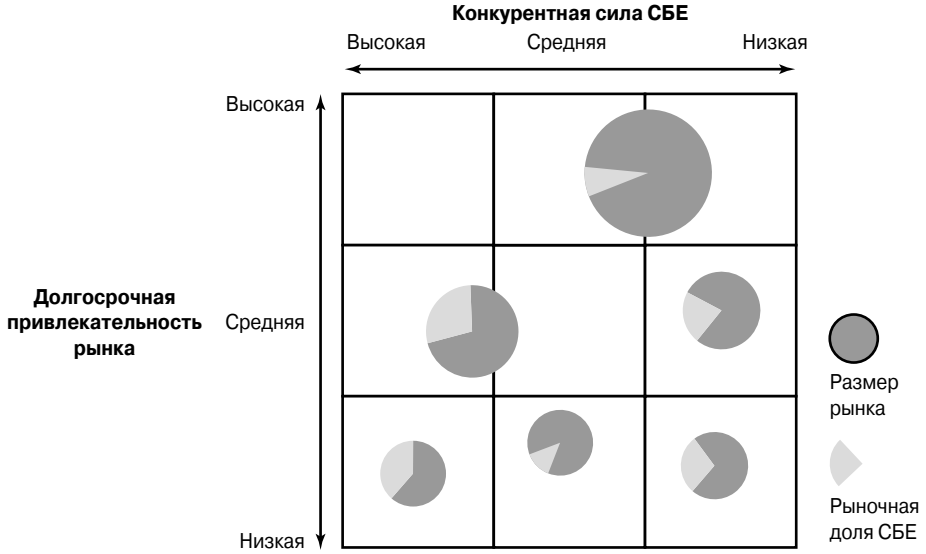


Рис. 6.8. Матрица "привлекательность рынка/конкурентная сила СБЕ"

Матрица также позволяет рассмотреть подходящие корпоративные стратегии при указанном на рис. 6.9 позиционировании бизнес-единиц. Так, следует инвестировать в рост СБЕ, имеющих наибольшие потенциал роста и конкурентную силу; имеющие наименьшую конкурентную силу и работающие на наименее привлекательных рынках подлежат исключению из портфеля или "сбору урожая" (т.е. их используют для получения максимальной денежной массы перед тем, как закрыть). Сложнее всего принять решения по бизнес-единицам, занимающим среднее положение, а таких, как видно на рис. 6.8, достаточное количество. Матрица помогает менеджерам определить позиционирование бизнес-единицы, после чего оценить возможности ее роста. Далее, если предстоит решить, в какую бизнес-единицу инвестировать, матрица дает ответ на вопрос о том, от какой бизнес-единицы следует ожидать наибольшей отдачи.

Матрица направленной политики также используется для рассмотрения и сравнения возможностей международных инвестиций. Здесь матрица отражает конкурентную позицию компании на одном и том же товарном рынке, но в разных странах (рис. 6.10). В дополнение к стандартным показателям, таким как размер рынка, рост и конкурентные условия, в оценку привлекательности национального рынка необходимо включить существующие тарифные и нетарифные барьеры для торговли, правительственное регулирование, такое как ценовой контроль и требования к содержанию в товаре местных факторов производства, национальную экономическую и политическую стабильность.[45] Хотя такая модель лишена некоторых ограничений матрицы *BCG* при планировании международного портфеля, она все же не учитывает возможные ресурсные связи между товарными группами внутри организаций как с международной диверсификацией, так и с диверсификацией товаров и услуг.

[45] G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, L. Dowd, *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, 1989.

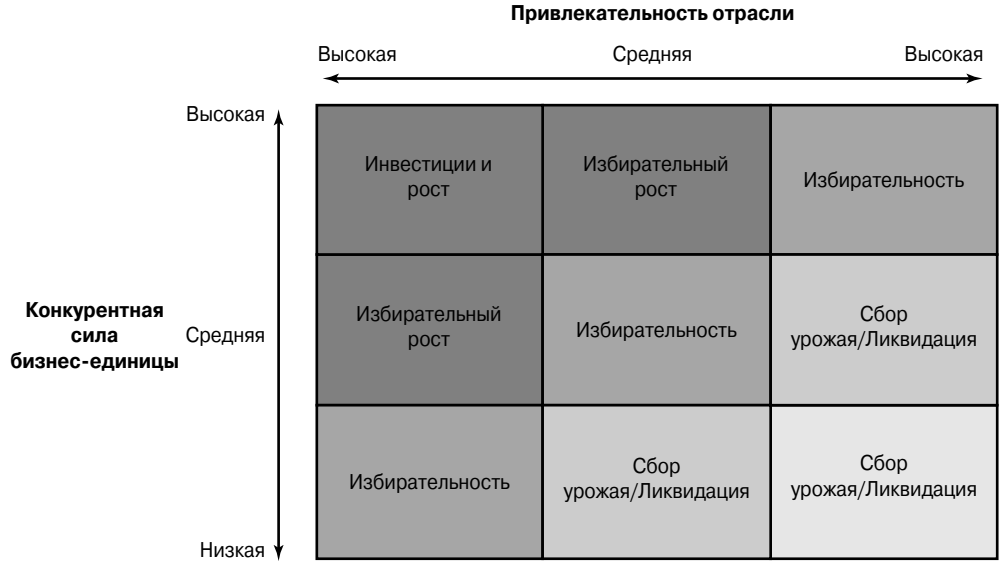
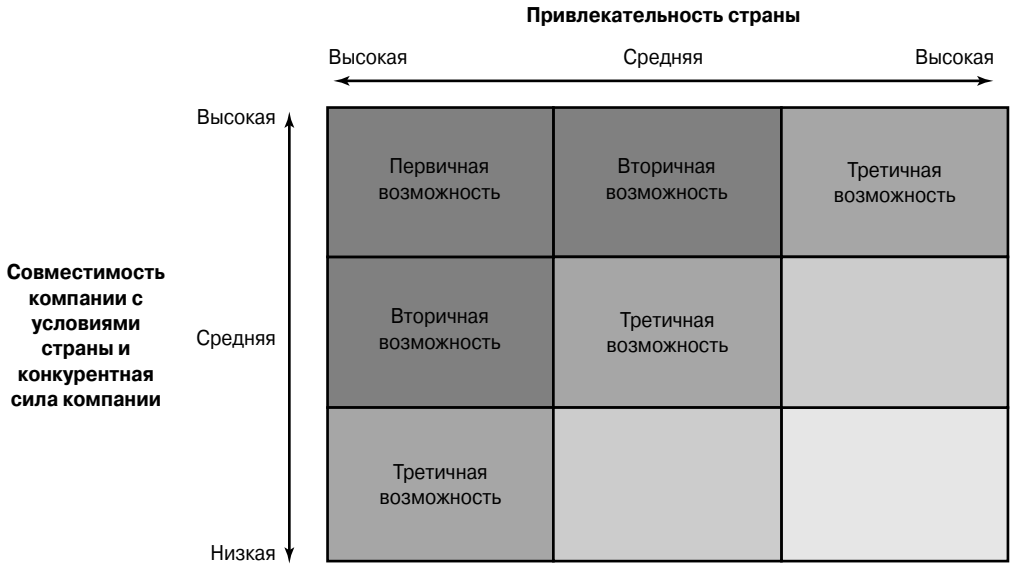


Рис. 6.9. Выбор стратегического направления с помощью матрицы направленной политики



Источник. G.D. Harrel, R.D. Kiefer, (1993), "Multinational market portfolio in global strategy development", *International Marketing Review*, vol. 10, no. 1; C. Phillips, I. Duole, R. Lowe, *International Marketing Strategy*, Routledge 1994, pp. 137-138.

Рис. 6.10. Возможности международных инвестиций на основе матрицы направленной политики

Суть "портфельной" логики в том, чтобы понять относительную силу бизнес-единицы в контексте ее рынков, а затем принять решения об инвестициях, присоединении или исключении. Значит, головная компания должна знать свои бизнес-единицы,

понимать их стратегию и основание успеха. Поскольку в структуре матрицы слабо учтена связанность, сами бизнес-единицы должны быть в определенной степени связаны, иначе головной компании придется в целях инвестирования рассматривать слишком широкий диапазон различных бизнес-единиц.

До сих пор мы говорили о портфельной логике с позиций сбланcированности и привлекательности. Третий вид логики основан на "соответствии". Здесь есть две ключевые концепции — роль головной компании и собственные возможности компании.

6.5.4. Матрица головной компании

Определить, насколько данной организации соответствует роль головной компании и какая комбинация бизнес-единиц для нее подходит лучше всего, позволяет *матрица головной компании* (или *портфельная схема Эшриджа*), разработанная Майклом Гулдом и Эндрю Кэмпбеллом.[46] Матрица основана на идеях, изложенных в разделе 6.4.4, который посвящен роли *менеджера развития*. Корпорации должны формировать портфели, соответствующие навыкам головной компании, а корпоративный центр, в свою очередь, должен развивать навыки головной компании, соответствующие имеющемуся портфелю. Манипулируя этими двумя принципами, корпорации удается соответствовать двум требованиям.

- Головная компания должна в достаточной мере *"чувствовать"* бизнес-единицы в своем портфеле. По сути, это соответствие между, с одной стороны, *критическими факторами успеха* бизнес-единиц (см. раздел 2.4.4) и, с другой стороны, стратегическими возможностями (компетенция и ресурсы) и характеристиками головной компании.
- Бизнес-единицы должны получать пользу от головной компании. Речь идет о соответствии, с одной стороны, между *возможностями бизнес-единицы принять помощь от головной компании* (см. ниже) и, с другой стороны, стратегическими возможностями и характеристиками головной компании.

Логика этих двух требований такова. Если критические факторы успеха бизнес-единицы не совсем соответствуют стратегическим возможностям и характеристикам головной компании, менеджеры последней неверно поймут данную бизнес-единицу и невольно навредят ей. Значит, первое требование направлено на то, чтобы избежать проблем. Например, когда в 1990-х годах табачная компания *BAT* приобрела *Eagle Star* — компанию, оказывающую финансовые услуги, — это была ситуация *низкого соответствия критическим факторам успеха*, т.е. критические факторы успеха страхового бизнеса плохо соответствовали навыкам и характеристикам менеджеров *BAT*. И проблемы не заставили себя долго ждать. *BAT* вынуждала свое новоприобретение, *Eagle Star*, повысить рыночную долю (в табачной отрасли это типовая стратегия), и страховая фирма, чтобы выполнить требование головной компании, пошла на неоправданные риски, вследствие чего несколько лет спустя понесла больш*и*е убытки. Высокое соответствие между критическими факторами успеха бизнес-единицы и ха-

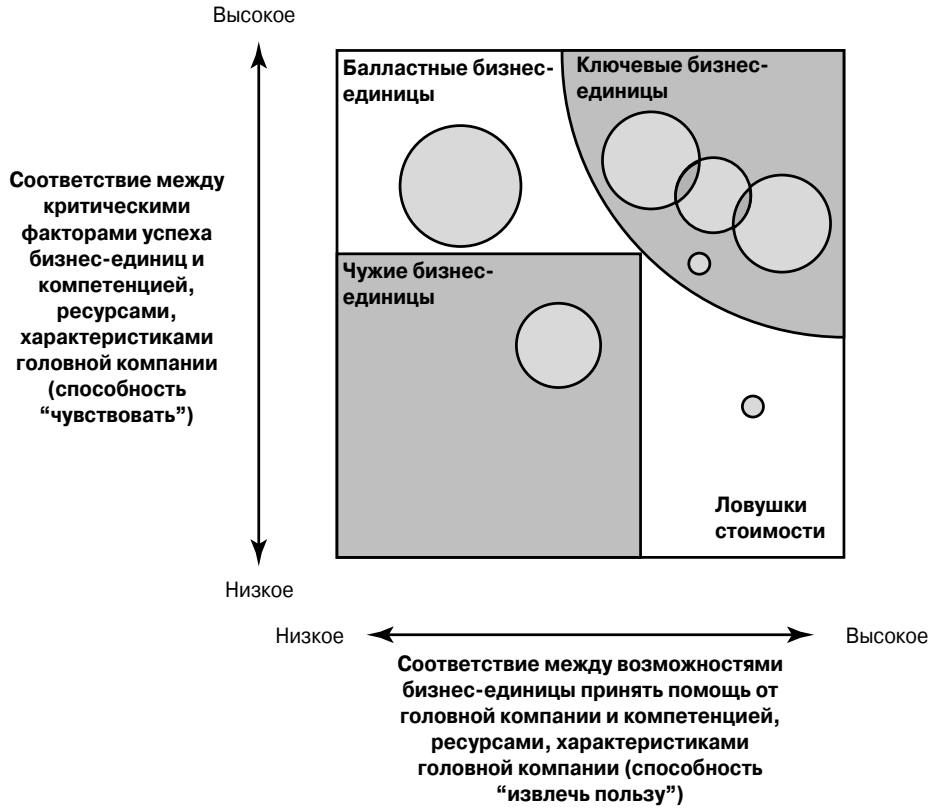
[46] Материал данного раздела основан на книге M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate Level Strtategy*, Wiley, 1994, позволяющей понять роли головной компании.

рактеристиками головной компании означает низкий риск возникновения проблем, а низкое соответствие — высокий риск.

Соответствие между возможностями бизнес-единицы принять помощь от головной компании и характеристиками этой головной компании означает возможность бизнес-единицы получить пользу от головной компании. Высокое соответствие означает высокий потенциал получения добавленной стоимости, низкое соответствие — низкий потенциал. Например, бизнес-единице требуется снизить затраты, и в этом ей поможет головная компания, имеющая такой опыт. Или другой пример: бизнес-единица стремится расширить свою деятельность в Азии, и ей поможет головная компания с хорошими деловыми контактами в этом регионе. Бизнес-единице, желающей повысить свою квалификацию в маркетинге, пригодится помощь опытной в этой сфере головной компании; и т.д.

Портфель бизнес-единиц может иметь следующий вид (рис. 6.11).

- *Ключевым* бизнес-единицам головная компания добавляет стоимость без риска навредить им. Именно эти бизнес-единицы должны лечь в основу будущей стратегии.



Источник. Адаптировано из M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate Level Strategy*, Wiley, 1994.

Рис. 6.11. Матрица головной компании: портфельная схема Эшриджа

- *Балластными* являются бизнес-единицы, в деятельности которых головная компания разбирается хорошо, но мало в чем им помогает. Они были бы столь же успешными и в статусе независимых компаний. Если их включить в будущую корпоративную стратегию, то управлять ими следует очень либерально и переносить на них как можно меньше затрат корпоративной бюрократии.
- *Ловушки стоимости* — опасные бизнес-единицы. Они кажутся привлекательными объектами для помощи со стороны головной компании. Однако эта привлекательность обманчива: существует высокая опасность того, что внимание со стороны головной компании принесет бизнес-единице больше вреда, чем пользы. Бизнес-единицы со статусом ловушки стоимости можно включать в будущую стратегию только в том случае, если их удастся перевести в разряд ключевых. К тому же, скорее всего, придется подкорректировать компетенцию, ресурсы и характеристики головной компании.
- *Чужие* бизнес-единицы явно не вписываются в структуру корпорации. У головной компании мало шансов повысить их стоимость, а они, в свою очередь, с трудом следуют ее нормальному поведению. Лучшая стратегия в данном случае — исключить *чужие* бизнес-единицы из портфеля бизнес-единиц.

Рассматривая корпоративные портфели таким образом, в первую очередь интересуются потенциальной пользой головной компании для бизнес-единиц. При этом возникает ряд вопросов.

- *Затраты на содержание головной компании.* Если головная компания не улучшает экономические показатели бизнес-единиц, то в чем ее роль? Роль корпоративного органа — заниматься исключительно корпоративными делами, такими как контакты с финансовыми учреждениями и переговоры с правительствами. Но если этим и ограничивается роль головной компании, то затраты бизнес-единиц на ее содержание должны быть низкими. Крупная и дорогостоящая корпоративная головная компания, незначительно способствующая реализации стратегий бизнес-единиц, становится для них финансовым бременем, из-за чего снижаются их потенциальное рыночное конкурентное преимущество и общие доходы акционеров.
- *Создание стоимости на уровне бизнес-единицы.* В последнее десятилетие или около того сформировалась общая для организаций во всем мире тенденция к перемещению ответственности за стратегические решения все ближе и ближе к рынкам. Это делается для того, чтобы направить компетенцию бизнес-единицы на разработку успешной конкурентной стратегии. По аналогичным соображениям во всем мире возникла и усиливается тенденция к дерегуляции и приватизации коммунальных служб и правительственных учреждений. Цель в том, чтобы передать ответственность за развитие стратегических возможностей и достижение рыночного конкурентного преимущества на уровень бизнес-единицы, т.е. менеджерам, которые непосредственно контактируют с рынком. Роль головной компании все чаще видят в оказании помощи и как можно меньшем прямом управлении.
- *Создание стоимости на уровне корпорации.* Если головная компания хочет усилить стратегии бизнес-единиц, она должна очень ясно видеть, где и каким образом она способна добавить стоимость. Ей также следует избегать роли, не усиливающей стратегию на уровне бизнес-единицы. Например, если головная компания

внедрит обременительное стратегическое планирование, она просто обеспечит поставку информации в центр, но ничем не поможет стратегическому развитию своих бизнес-единиц; многочисленный персонал головного офиса часто просто дублирует роли руководителей бизнес-единиц; требования, которые головная компания предъявляет к стратегии бизнес-единиц, иногда не отвечают конкурентной стратегии на этом уровне.

- *Достаточное понимание.* Если головная компания действительно хочет укрепить бизнес-стратегии, ей следует трезво оценить свои силы и определить, какое количество бизнес-единиц она "потянет", то есть сколько СБЕ ей по силам изучить и понять достаточно глубоко. В любом случае количество бизнес-единиц не должно быть чрезмерно большим, если только они не идентичны по технологии, товарам и собственным возможностям или если они не работают на одинаковых рынках.
- *Пересмотр портфеля.* Головная компания на основании предыдущих рассуждений также должна оценить, какие бизнес-единицы лучше всего включить в свой портфель. В примере 6.7 рассказано, как *Unilever* пересмотрела свою роль головной компании, а затем и свой портфель.

ПРИМЕР 6.7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Головная компания *Unilever*

Головная компания, если ее роль — повышать стоимость бизнес-единиц, должна ясно понимать, каким образом и для каких бизнес-единиц это делать.

Компания потребительских товаров *Unilever*, занятая в пищевой отрасли, отраслях моющих средств и предметов личной гигиены, приобрела компетенцию, ресурсы и характеристики, делающие ее эффективной головной компанией для одних бизнес-единиц и менее эффективной — для других.

Unilever развивалась как децентрализованная организация с региональными менеджерами, традиционно создавая крупные магазины в сельской местности. У нее крепкая технологическая база и централизованные корпоративные научно-исследовательские лаборатории; корпорация уделяет большое внимание маркетингу, построенному на компетенции в разработке товаров и создании марок для массового потребительского рынка; *Unilever* использует необычный процесс управления персоналом, в том числе отслеживает карьерный рост своих 20 тыс. менеджеров, значительную часть которых составляют эмигранты.

Эти компетенция, ресурсы и характеристики отлично соответствовали роли головной компании и критическим факторам успеха основных бизнес-единиц корпорации *Unilever*. Пищевые предприятия традиционно были региональными или местными; их успех основан на доступе к поступающим со всего мира знаниям о товарах и рынках. Они также пользуются центральными исследовательскими лабораториями *Unilever* и услугами центрального менеджерского корпуса, не отказываясь при этом от местной специализации. Компании — производители моющих средств и предметов личной гигиены также (хотя и в меньшей степени, чем производители продуктов питания) выигрывают от глобальных масштабов *Unilever*, централизованной исследовательской работы, менеджерского корпуса и централизованной политики. Эти компании менее локальны и более глобальны. Иначе говоря, для них часть деятельности *Unilever* как головной компании — например, уклон в сторону децентрализации — имеет и некоторые отрицательные побочные эффекты. Более того, подход *Unilever* к международному распространению ноу-хау

между рабочими группами означает, что не используются некоторые преимущества централизованного управления знаниями.

Исторический компромисс *Unilever* между централизацией и локальной деятельностью лучше соответствует пищевым фирмам, чем производителям моющих средств и предметов личной гигиены, что отражают разные позиции на матрице головной компании. Из-за этих различий *Unilever* разделила компанию на два крупных подразделения — пищевых продуктов и бытовых товаров/предметов личной гигиены. Проводя реорганизацию, компания стремилась повысить централизацию подразделения бытовых товаров/предметов личной гигиены. Однако и пищевое подразделение, и подразделение бытовых товаров/предметов личной гигиены объективно становятся все более глобальными и все менее локальными, поэтому даже пищевому подразделению пришлось уделять больше внимания международным маркам и самому стать более централизованным. Некоторые специалисты компании утверждают, что эта общая траектория оправдывает существование двух подразделений "под одной крышей": пищевое подразделение учится у подразделения бытовых товаров/предметов личной гигиены тому, как стать глобальным, а второе у первого тому, как сохранить ответственность на местном уровне.

На протяжении последних 25 лет *Unilever* уделяет повышенное внимание тем бизнес-единицам и товарам, которые лучше всего соответствуют уникальной комбинации централизованной и локальной деятельности корпорации. В 1980-х годах компания избавилась от таких направлений, как выращивание чая на плантациях и производство корма для животных. По критическим факторам успеха эти виды бизнеса очень отличались от основных видов бизнеса компании (производство продуктов питания и моющих средств), а также недостаточно соответствовали уклону *Unilever* в сторону потребительского маркетинга. К тому же они очень мало выигрывали от глобального размаха *Unilever*, ее централизованной научно-исследовательской деятельности и корпуса менеджеров по товару.

В 1990-х годах *Unilever* также вышла из бизнеса специальных химических товаров. Длительное время компания сохраняла это направление лишь потому, что получала определенную синергию в научно-исследовательской сфере. Однако по критическим факторам успеха бизнес специальных химических товаров (а это оптимизация производственных мощностей, продажа технологий, технологические услуги и глобальное производство) значительно отличался от производства марочных продуктов питания, а также, подобно случаю чайных плантаций и корма для животных, получал слишком мало преимуществ от уникальных сильных компонентов *Unilever*.

Исключая "чуждые" бизнес-единицы, компания *Unilever* одновременно приобретала те, которые ей интересны. Так, *Best Foods*, американская компания — производитель продуктов питания, радикально расширила присутствие *Unilever* в США и во всем мире. Более того, *Unilever* сообщила о своем намерении сосредоточиться на нескольких сотнях международных марок, отказавшись от многих своих местных марок.

Подготовил Эндрю Кэмпбелл, Центр стратегического управления Эшриджа.

Вопросы

1. Отличаются ли по результатам анализ с помощью матрицы головной компании и портфельный анализ с помощью матрицы "рост/доля"?
2. Каковы преимущества и недостатки структуры, объединяющей в составе одной компании два подразделения, созданные в 2000 году? Стоит ли компании *Unilever* подумать о разъединении?

Концепция соответствия в равной степени применима и к государственному сектору. Менеджеры в этом секторе должны непосредственно контролировать только те услуги и деятельность, в отношении которых они имеют специальные управлен-

ческие навыки. Для других служб следует использовать аутсорсинг или перевести их в разряд независимых агентств. Тенденцию к использованию аутсорсинга, приватизации и созданию независимых агентств поддерживают не только корпоративный стратегический анализ, но и политическая догма.

6.5.5. Роли в международном портфеле

Как показали Крис Бартлетт и Сумантра Гхошал, из-за сложности стратегий таких организаций, как *Boeing* и *General Motors*, возникают объединения дочерних компаний, весьма разнящихся по своей стратегической роли. Эту дифференциацию обусловливают уровень доступных дочерним компаниям местных ресурсов и возможностей, а также стратегическое значение их (дочерних компаний) местной среды (рис. 6.12).[47]

- **"Стратегические лидеры"** — это дочерние компании, не только имеющие ценные ресурсы и возможности, но также расположенные в странах, необходимых для конкурентного успеха, благодаря, например, размеру местного рынка или доступности ключевых технологий.
- **"Содействующие"** — это дочерние компании с ценными внутренними ресурсами, но расположенные в странах меньшего стратегического значения; они, тем не менее, играют ключевую роль в конкурентном успехе многонациональной организации. Австралийская дочерняя компания шведской телекоммуникационной фирмы *Ericsson* сыграла такую роль в формировании систем, важных для развития фирмы.
- Хотя **"реализаторы"** существенно не содействуют повышению конкурентного преимущества фирмы, они важны в том смысле, что помогают генерировать необходимые финансовые ресурсы.
- **"Черные дыры"** — это дочерние компании, расположенные в странах, необходимых для конкурентного успеха, но с низким уровнем ресурсов или возможностей. Именно в таком статусе на протяжении долгого времени работали в Японии многие дочерние компании американских и европейских фирм. Чтобы покинуть эту непривлекательную позицию, создают альянсы, а также избирательно и целенаправленно развивают ключевые ресурсы и возможности.[48]

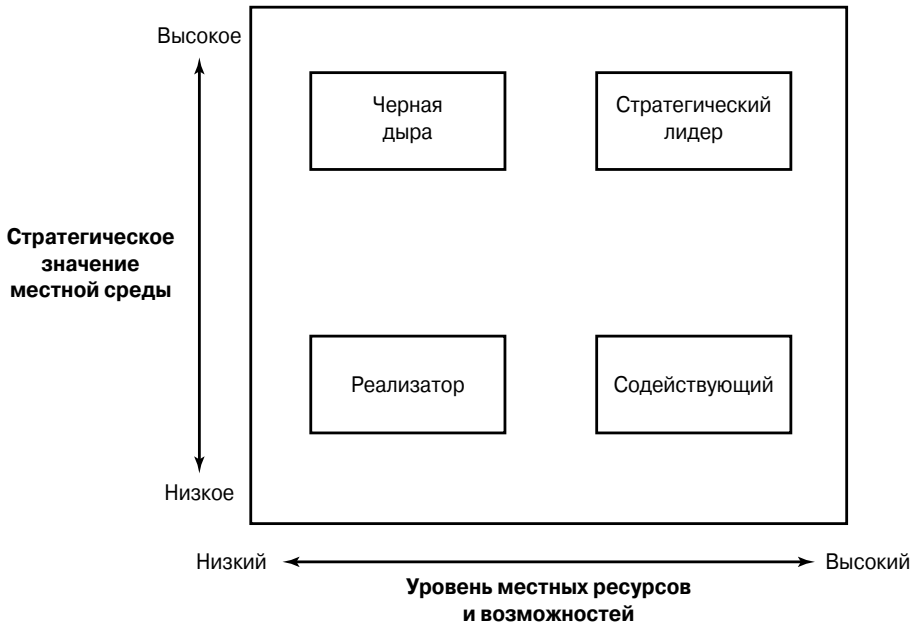
Стратегические лидеры (в контексте международной стратегии) — это дочерние компании, не только имеющие ценные ресурсы и возможности, но также расположенные в странах, необходимых для конкурентного успеха

Содействующие — это дочерние компании с ценными внутренними ресурсами, но расположенные в странах меньшего стратегического значения; они, тем не менее, играют ключевую роль в конкурентном успехе многонациональной организации

[47] C.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, The Harvard Business School Press, 1989, pp. 105–111; A.M. Rugman, A. Verbeke, "Extending the theory of the multinational enterprise: internalization and strategic management perspectives", *Journal of International Business Studies*, vol. 34 (2003), pp. 125–137.

[48] Детальнее о роли дочерних компаний многонациональных корпораций речь идет в J. Birkinshaw, *Entrepreneurship and the Global Firm*, Sage, 2000.

Черные дыры — это дочерние компании, расположенные в странах, необходимых для конкурентного успеха, но с низким уровнем ресурсов или возможностей



Источник. C.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: The Harvard Business School Press, 1989, pp. 105-111.

Рис. 6.12. Роли дочерних компаний в многонациональных фирмах

Разные роли дочерних компаний предполагают различия в управлении последними и в контроле над ними, о чем мы поговорим в разделе 8.3.

6.5.6. Тенденции в портфельном управлении

Последней тенденцией управленческой мысли был переход от концентрации, главным образом, на критериях баланса и привлекательности (см. разделы 6.5.1 и 6.5.3) к большему вниманию к критерию соответствия (см. раздел 6.5.4). Другими словами, головной компании приходится добиваться большей стоимости портфеля бизнес-единиц, чем суммарной стоимости этих бизнес-единиц, за счет либо синергетического соответствия между ними, либо соответствия между потребностями бизнес-единиц и компетенцией головной компании, либо и того, и другого одновременно. В 1970-х и 1980-х годах многие компании прибегали к диверсификации для того, чтобы заниматься более привлекательными видами бизнеса и сбалансировать свой портфель. Правда, большинство этих инициатив закончились неудачей, поэтому в 1990-х годах начался и продолжается до настоящего времени период разъединений, разрывов и распадов портфелей с мнимой, в лучшем случае, связанностью. Теперь

головные компании уделяют больше внимания понятным им технологиям или рынкам, с которыми у них больше шансов достичь соответствия.

Этой тенденции также способствовала растущая сложность рынков капиталов. Как мы уже объяснили в начале данной главы, акционерам больше не нужно, чтобы корпоративные менеджеры конгломератов в их, акционеров, интересах выравнивали доходность бизнес-единиц в портфеле, поскольку акционеры сами способны выровнять свои доходы, инвестируя в подборку компаний, разнящихся по доходности. Более того, акционерам даже легче, чем головной компании, направить деньги в привлекательные секторы, такие как здравоохранение и новые технологии. Головным компаниям пора перестать заниматься тем, что акционерам проще сделать самостоятельно, а следует сосредоточиться на создании добавочной стоимости, используя свою управленческую компетенцию.

В государственном секторе отмечается подобная тенденция. Правительства оказывают все большее политическое давление на громоздкие и часто бюрократические органы, требуя от них оказания локальных услуг. Здесь движущие силы — это стремление уменьшить расходы центрального правительства и желание добиться на местном уровне большей ответственности за оказанные услуги.

В данной главе мы рассмотрели природу и преимущества корпорации в целом. Этой теме посвящены и основные дебаты в примере 6.8.

ПРИМЕР 6.8. ОСНОВНЫЕ ДЕБАТЫ

Зачем вообще нужны корпоративные стратегии?

Нам действительно нужны многонациональные и диверсифицированные корпорации?

Из понятия корпоративной стратегии следует, что корпорации владеют и управляют бизнес-единицами на нескольких рынках или в нескольких странах. Но, как считает экономист Оливер Уильямсон, автор “теории трансакционных затрат”, диверсифицированные корпорации нужны только в случае “рыночных неудач”.[49] Работай рынки хорошо, отпала бы и потребность в координации бизнес-единиц через управленческую иерархию. Бизнес-единицы оставались бы независимыми, лишь при необходимости координируя свои действия простыми трансакциями на рынке. “Невидимая рука” рынка заменила бы “видимую руку” менеджеров из корпоративной штаб-квартиры. Соответственно, не существовало бы и “корпоративной стратегии”.

Рыночные неудачи, вследствие которых возникает необходимость в корпорациях, происходят по двум основным причинам.

- *“Ограниченная рациональность”*. Люди не в состоянии знать все, что происходит на рынке, поэтому абсолютно рациональные рыночные трансакции невозможны. Вот почему иногда корпоративная структура оказывается лучшим источником информации о качестве и затратах.
- *“Оппортунизм” (Нечестность ради собственной выгоды).* Независимые бизнес-единицы, торгующие между собой, иногда ради собственной выгоды поступают нечестно, например,

[49] O.E. Williamson, “Strategy research: governance and competence perspectives”, *Strategic Management Journal*, vol. 12 (1998), pp. 75–94.

сообщая партнеру неверную информацию о сроках доставки или качестве товара. Выявлять такие случаи и наказывать виновных легче в условиях корпоративной иерархии.

Согласно Уильямсону отдельные виды деятельности стоит включать в корпорацию, только если внутри корпоративной иерархии "трансакционные затраты" преодоления ограниченной рациональности (получения информации) или оппортунизма (защиты от нечестности бизнес-единиц) окажутся меньше, чем в случае простых трансакций на рынке.

Это сравнение трансакционных затрат рынков и иерархий существенно влияет на тенденции в товарной и географической диверсификации.

- По мере совершенствования рынков капитала снижаются относительные информационные преимущества конгломератов в управлении группой несвязанных бизнес-единиц. А улучшение сбора информации на рынках, в свою очередь, снижает потребность в конгломератах, и именно этим объясняется недавнее сокращение количества этих объединений во многих странах.
- Улучшение международной защиты прав на интеллектуальную собственность подталкивает многонациональные корпорации выдавать лицензии на использование своих технологий зарубежным компаниям, а не делать все самостоятельно. Если улучшатся перспективы сбора лицензионных отчислений, многонациональным компаниям будет менее выгодно, чем прежде, все делать своими силами.

Значит, меньшее количество рыночных неудач ведет к более ограниченному товарному и географическому разнообразию.

Концепция "трансакционных затрат" Уильямсона вынуждает корпорации оправдываться. Есть два аргумента. Во-первых, на рынке трудно продать знания. Покупатель понимает, насколько ценны новые знания, только после покупки. Поэтому коллеги из "соседних" бизнес-единиц в одной корпорации легче обмениваются знаниями, чем независимые компании на открытом рынке.[50] Во-вторых, корпорации существуют не только для того, чтобы уменьшить затраты обмена знаниями и предотвратить нечестное поведение, но также для повышения стоимости объединенных ресурсов. Если в одном коллективном предприятии собрать творческие личности, усилится обмен знаниями, возрастут уровни инноваций и мотивации. Корпорации уменьшают затраты и они также создают стоимость.[51]

Вопрос

Рассмотрим какую-нибудь многонациональную диверсифицированную корпорацию, такую как *Cadbury Schweppes* или *Unilever*. Какого рода знания, которые трудно продать на открытом рынке, этой корпорации стоит распространять между своими дочерними компаниями в разных странах или в разных отраслях? Значение этих знаний растет или уменьшается?

[50] B. Kogut, U. Zander, "What firms do? Coordination, identity and learning", *Organization Science*, vol. 7, no. 5 (1996), pp. 502–519.

[51] S. Ghoshal, C. Bartlett, P. Moran, "A new manifesto for management", *Sloan Management Review*, Spring (1999), pp. 9–20.

Резюме

- Многие корпорации включают несколько, иногда много, бизнес-единиц. Решениями и деятельностью выше уровня бизнес-единицы занимается головная компания корпорации.
- Корпоративная стратегия касается решений головной компании (а) о товарном и международном разнообразии и (б) о том, как корпорации увеличивать стоимость, созданную ее бизнес-единицами.
- Товарное разнообразие часто оценивается по степени связанности. Но все большее значение придается связанности стратегических возможностей.
- Преимуществ международного масштаба и диапазона добиваются путем тщательного выбора (а) потенциальных зарубежных рынков, (б) элементов цепочки создания стоимости для их размещения в разных частях мира, (в) степени, до которой товары, услуги или активы стандартизируются или подгоняются под местные требования.
- При чрезмерном товарном или международном разнообразии организации ее работа ухудшается.
- Головная компания добавляет стоимость своим бизнес-единицам, играя по отношению к ним одну из трех ролей: портфельного менеджера, менеджера синергии, менеджера развития.
- Существуют разные портфельные модели, с помощью которых головные компании управляют своими портфелями бизнес-единиц; самые распространенные — матрица *BCG*, матрица направленной политики, матрица и модели головной компании — применимы к государственному сектору и организациям с международной диверсификацией.

Рекомендованная литература

- О диверсификации подробно рассказано в главе M. Goold, G. Luchs, “Why diversify: four decades of management thinking” книги D.O. Faulkner, A. Campbell (eds), *The Oxford Handbook of Strategy*, vol. 2, Oxford University Press, 2003, pp. 18–42. Созданию диверсифицированных организаций и управлению ими также посвящена статья M. Goold, A. Campbell, “Desperately seeking synergy”, *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 2 (1998), pp. 131–145.
- Основополагающая и даже отмеченная профессиональной наградой статья о развитии многонациональных фирм: B. Kogut, U. Zander, “Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational enterprise”, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, no. 4 (1993), pp. 625–645.
- Сбалансированная подборка фактов о глобализации и международной экономической интеграции приведена в статье P. Ghemawat, “Semiglobalization and international business strategy”, *Journal of International Business Studies*, vol. 34, no. 2 (2003), pp. 138–152.
- Роль головной компании подробно и на многочисленных примерах рассмотрена в книге M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate Level Strategy*, Wiley, 1994.

- Обзор различных видов портфельного анализа, их преимуществ и ограничений содержится в главе D. Faulkner, “Portfolio matrices” книги V. Ambrosini (ed.), G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.

Большая подборка дополнительных материалов, включая новые ситуации для анализа, Web-ссылки на организации, которые упоминались в тексте, определения ключевых концепций и множество других вопросов, находится на Web-сайте `www.booksites.net/ecs` (книга *Exploring Corporate Strategy* (*Корпоративная стратегия*)).

Рабочие задания

Условные обозначения: звездочкой (*) помечены более сложные рабочие задания.

6.1. Многие головные компании утверждают, что хотят добиться синергии между бизнес-единицами из своего портфеля. Реально ли их желание? Как оно соотносится с дискуссией о связанной и несвязанной диверсификацией в разделе 6.2? В поддержку своих доводов приведите примеры известных вам организаций.

6.2. Используя факторы, изложенные в разделе 6.3.2, сравните рыночную привлекательность Франции, Японии и России для (а) индийской фирмы по разработке программного обеспечения или (б) британской фирмы, занятой в розничной торговле продуктами питания.

6.3. Назовите корпоративные обоснования для различных многопрофильных корпораций, например:

(а) *Virgin*;

(б) *News Corporation*;

(в) *South African Breweries*.

6.4.* Выберите несколько компаний, имеющих портфель бизнес-единиц (например, *Virgin*, *South African Breweries* и *News Corporation*). Определите и объясните роль головной компании и то, как она усиливает или могла бы усилить стратегии бизнес-единиц (если она вообще как-то влияет на эти стратегии).

6.5.* Достаньте годовой отчет какой-нибудь крупной многопрофильной корпорации и используйте различные способы портфельного анализа, чтобы понять и объяснить логику комбинации бизнес-единиц. Какой портфельный подход самый эффективный, учитывая ту корпоративную роль, которую, по вашему мнению, играет головная компания?

6.6. С помощью концепций и схем, изложенных в данной главе, оцените корпоративную и/или международную стратегию следующих компаний:

(а) *Virgin Group*;

(б) *News Corporation*;

(в) *South African Breweries*.

Комбинированные задания

6.7. Иногда говорят, что международная стратегия, по меньшей мере, столь же значительно определяет организационную структуру (глава 8), как стратегические цель и логику. Как вы думаете, до какой степени это верно?

6.8. Используя примеры, обсудите такое утверждение: “Диверсификация организаций больше отвечает интересам руководства, чем акционеров” (см. главу 4). Это особенно верно, когда диверсификация происходит через слияния или присоединения (см. главу 7).

Ситуация для анализа

Virgin Group

Эйдэн Мак-Куэйд, Аспирантура бизнеса Стрэтклайдского университета
Исследование провела Урмилла Лоусон

Введение

Virgin Group — одна из крупнейших частных компаний Великобритании, оборот которой в 2002 году составил приблизительно 5 млрд. фунтов стерлингов (7,2 млрд. евро).[52] Самая заметная бизнес-единица — *Virgin Atlantic*, ставшая крупным игроком отрасли международных авиаперевозок. Кроме нее, в 2002 году группа включала более 200 других бизнес-единиц, охвативших три континента и занятых в таких сферах, как финансовые услуги, авиационный и железнодорожный транспорт, кинотеатры и музыкальные магазины. На рис. 6.13 показан размах деятельности группы. Название компании знают едва ли не во всех уголках Великобритании. Согласно исследованию 1996 года 96% британских потребителей знают марку Virgin, а 95% вспомнили Ричарда Брэнсона как основателя *Virgin Group*. Исследователи также обнаружили, что название Virgin ассоциируется с такими определениями, как “развлекательная”, “инновационная”, “не боится рисковать”, “успешная”. Общество высоко оценивает образ и личность основателя компании Ричарда Брэнсона: в 1997 году в рекламной кампании “Думай по-другому” для *Apple Computers* Брэнсона наряду с Эйнштейном и Ганди назвали “людьми, которые сформировали образ XX столетия”. Опрос студентов в 2000 году показал, что они считают Брэнсона основным примером для подражания. Из-за своей склонности к публичности и популярности этот бизнесмен участвовал в весьма разнообразных “авантюрах” — от роли уличного торговца в знаменитом американском комедийном сериале “Друзья” до попытки совершить беспосадочный кругосветный полет на воздушном шаре.

Истоки и собственность

Virgin была основана в 1970 году как компания — распространитель музыкальных записей по почтовым заказам. Впоследствии она стала частной компанией в издании и розничной продаже музыкальных записей. В 1986 году ее включили в листинги фондовой биржи; на тот момент годовой оборот *Virgin* составлял 250 млн. фунтов стерлингов (359 млн. евро). Однако через некоторое время Брэнсон устал от обязательств, налагаемых британским законодательством на публичные компании с ограниченной ответственностью. Выполнение всех правил и подготовка отчетов для акционеров требовали много денег и времени; Брэнсона также раздражала необходимость проводить в лондонском деловом центре Сити презентации для людей, не понимавших, по его мнению, бизнеса, который им представляли. Последней каплей

[52] Согласно обменному курсу на январь 2004 года.

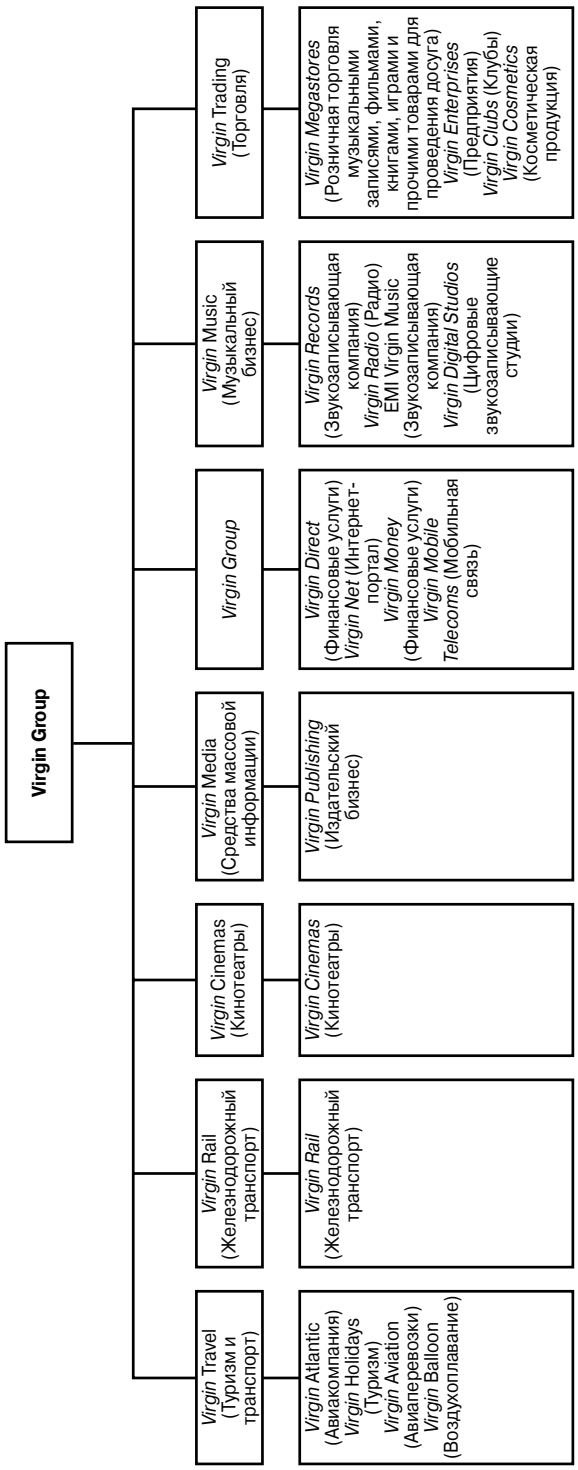


Рис. 6.13. Virgin Group

стала, особенно когда акции начали падать в цене, необходимость создавать краткосрочную прибыль. Брэнсон решил вернуть компанию в частную собственность, для чего выкупил все акции по цене, по которой их впервые продавали на фондовой бирже. Стоимость компании составила 240 млн. фунтов стерлингов (344,4 млн. евро).

Virgin быстро выросла, стала рентабельной, вышла на новые рынки и, обойдя традиционные помехи на пути многонациональных корпораций, завоевала значительную рыночную долю. В управленческой иерархии не было большого смысла, поэтому и корпоративная бюрократия оставалась минимальной. "Группы" как таковой не существовало; финансовые результаты не сводились воедино ни для внешнего изучения, ни, как утверждала *Virgin*, для внутреннего использования. Всеми финансовыми операциями управляли из Женевы.

В 2001 году Брэнсон описывал *Virgin Group* как "первоклассный инвестиционный центр"[53], который вкладывал деньги в ряд марок и фирм, расширявшихся за счет полученной прибыли. Благодаря партнерам удавалось обеспечивать гибкость и ограничивать риск. Каждая бизнес-единица, даже в случае своего банкротства, была надежно защищена от возможных посягательств на ее активы со стороны кредиторов другой бизнес-единицы.

Далее, каждая СБЕ (или группа СБЕ) самостоятельно вела собственные дела, но между собой компании были связаны через совместную собственность и общие ценности, хотя и в разной степени. Считалось, что структура собственности *Virgin* позволяла ей видеть долгосрочную перспективу и не отвлекаться на ежечасную заботу о краткосрочной прибыли. Как утверждал Брэнсон, он готов пожертвовать краткосрочной прибылью ради долгосрочного роста и стоимости капитала различных бизнес-единиц. Правда, звучало и такое экспертное мнение: финансирование деятельности группы только за счет собственных средств снижало ее способность расширяться.

Корпоративная структура

Структура *Virgin Group* была столь непрозрачной, что неясным оставалось и финансовое положение корпорации. Из-за ее статуса частной компании, сложной структуры и отсутствия сводной финансовой отчетности было трудно прийти к точным суммарным цифрам оборота и прибыли группы. Компании, входящие в группу, даже годовую отчетность готовили к разным датам.

Virgin описывали как организацию с уникальной японской формой корпоративной структуры, "кейрецу"; это группа слабо связанных автономных единиц, каждая из которых имеет собственное руководство, но все они пользуются общей торговой маркой. Философия Брэнсона заключалась в том, что любая бизнес-единица, достигшая определенного размера, "породит" еще одну, новую бизнес-единицу. Поскольку *Virgin* почти полностью состояла из частных компаний, управление группой фундаментально отличалось от управления открытой акционерной компанией с ограниченной ответственностью, которая вынуждена угождать акционерам, всем остальным заинтересованным сторонам и аналитикам фондовой биржи, а также заботиться о краткосрочной налогооблагаемой прибыли и дивидендах. По мнению Брэнсона, преимущество частного конгломерата заключается в возможности собственников

[53] R. Hawkins, "Executive of Virgin Group outlines corporate strategy", *Knight Rider/Tribune Business News*, 29 July 2001.

проигнорировать краткосрочные цели и сконцентрироваться на долгосрочной прибыли, реинвестируя заработанное для решения данной задачи. Однако к 2003 году Брэнсон вновь задумался об относительных преимуществах открытых акционерных компаний с ограниченной ответственностью. В декабре поступили в открытую продажу акции его предлагающей недорогие полеты австралийской авиакомпании *Virgin Blue*, которые на тот момент стоили 983 млн. фунтов стерлингов (1,4 млрд. евро). Собранные деньги частично использовались для финансирования расширения деятельности *Virgin* в Северной Америке. В январе 2004 года появились слухи, что Брэнсон намерен продать на фондовой бирже акции компании *Virgin Mobile* на сумму около 1 млрд. фунтов стерлингов (1,42 млрд. евро).

Стиль управления

Исторически *Virgin Group* контролировали, главным образом, Брэнсон и его верные соратники, многие из которых оставались с ним на протяжении более 20 лет. Подход к управлению выглядел так: децентрализованный процесс принятия решений; низкие расходы головного офиса; бизнес-единицы принимают решения автономно и сами отвечают за собственное развитие.

Бизнес-единицы, разбросанные по разным отраслям и рынкам, пользовались широкой самостоятельностью. До тех пор, пока не требовалось участие Брэнсона в крупной сделке или утверждении стратегии, он делегировал свои полномочия менеджерам бизнес-единиц и предоставлял им почти полную свободу действий. Правда, в маркетинге и стимулировании сбыта Ричард Брэнсон участвовал активнее. Говоря о финансировании группы и ее сделках, он описал свой стиль оперативного управления в автобиографии такими словами: “В начале 1970-х годов я постоянно «перебирал» разные банки, поставщиков и кредиторов, выбирая среди них лучших и стремясь сохранить свою платежеспособность. Теперь я перешел на другой уровень: я выбираю среди потенциальных крупных сделок, а не среди банков. Это вопрос масштаба”.

В бизнес-единицах Брэнсон внедрил свой личный стиль управления. Он гордится тем, что активно вовлекает служащих в жизнь предприятия и воплощает в жизнь их идеи о повышении потребительной стоимости товаров и услуг. Это не исключает ответственности служащих за показатели своей работы. Система управления персоналом включает такие стимулы, как фондовые опционы, бонусы и участие в прибыли; где возможно, на руководящие посты назначаются работники бизнес-единицы, а не приглашенные со стороны управленцы.[54]

Корпоративное обоснование

Само название *Virgin* (“девственница” или “девственная”) должно было выражать ту мысль, что компания, вступая в новую для себя сферу бизнеса, совершенно в ней несведуща. Планы расширения *Virgin* “основаны на интенсивной стратегии внешней диверсификации, которую питает вечная потребность Ричарда Брэнсона решать новые проблемы творчески”.[55] Для него “наша марка — единственный и важнейший

[54] C. Vignali, “Virgin Cola”, *British Food Journal*, vol. 103, no. 2 (2001), pp. 131–139.

[55] Там же.

актив, а наша конечная цель — превратить ее в крупное глобальное название. Это означает, что нам нужно несколько основных направлений бизнеса с глобальным потенциалом".

На новые рынки *Virgin* выходила через серию совместных предприятий, в которых группа обеспечивала свой бренд, а партнер — большую часть капитала. Например, доля группы *Virgin* в компании *Virgin Direct* составила всего 15 млн. фунтов стерлингов (21,5 млн. евро), тогда как ее партнер, *AMP*, внес в совместное предприятие 450 млн. фунтов (645,8 млн. евро). Еще более показательный пример: *Virgin Group* развернула деятельность в отраслях изготовления одежды и косметики с начальных капиталовложений в размере... одной тысячи фунтов стерлингов (1435 евро), а ее партнер, *Victory Corporation*, инвестировал в дело 20 млн. фунтов (28,7 млн. евро). В случае *Virgin Mobile* группа начала бизнес в отрасли беспроводной связи с организации совместной компании с существующими мобильными операторами, компетентными в технических вопросах, но не в создании бренда; эта новая компания теперь работала под маркой Virgin. С самого начала *Virgin Mobile* отличалась от конкурентов такими инновациями, как отсутствие аренды линии и месячных платежей, а также более дешевыми предоплаченными услугами. Несмотря на то что *Virgin Mobile* не имела собственной сети, ее отметили отраслевой наградой как лучшего мобильного оператора Великобритании.

Хотя не все бизнес-единицы *Virgin* — совместные предприятия, некоторые эксперты утверждают, что марка группы стала "переходящей", пусть даже фирмы, принимающие это название, не всегда получают вместе с ним подлинную компетенцию. Тем не менее Уилл Уайтхорн, директор по корпоративным вопросам *Virgin Group*, заявляет: "Мы знаем, как много означает бренд, и когда мы присваиваем чему-то наше название, мы, по сути, даем обещание". Перед выходом на новый рынок группа проводит глубокие исследования, чтобы решить, в состоянии ли она предложить рынку нечто действительно отличное от существующего на нем. *Virgin* преследует такую цель: с небольшими затратами распространить свою марку на избранные области, в которых благодаря своей репутации группа в состоянии растрясти относительно статичный рынок. Она выбирает для себя роль защитника интересов потребителей, полагаясь на свои компетенцию в связях с общественностью и маркетинге, опыт в создании "с нуля" новых фирм и умение распознать выгодные шансы на "институционализированных" рынках. Под "институционализированным" *Virgin* понимает рынок, на котором доминирует несколько игроков, не обеспечивающих потребителю достаточную стоимость, поскольку они либо работают неэффективно, либо слишком заняты борьбой между собой. А *Virgin* выявляет такие "самодовольные" рынки и предлагает потребителям больше за меньшие деньги.

Брэнсон и его команда развития бизнеса просматривали около 50 бизнес-предложений в неделю; на стадии обсуждения всегда находилось приблизительно четыре новых проекта. Перспективными признавались те, которые соответствовали бренду Virgin и принятому в компании подходу к управлению, имели привлекательное соотношение "отдача/риск" и дееспособную команду руководителей.

Результативность корпорации

К 2003 году *Virgin* уже атаковала, хотя и с разными результатами, целый ряд устоявшихся отраслей, от авиаперевозок и железнодорожного транспорта до безалкогольных напитков, в которых прежде доминировали такие известные фирмы, как *British Airways* и *Coca-Cola*. Компания пыталась "встряхнуть ожиревшие и самодовольные бизнес-секторы". Большим успехом стала авиакомпания *Virgin Atlantic*, которую Брэнсон назвал своим главным бизнесом и которую, по его словам, он никогда не продаст. *Virgin Blue*, предлагающую недорогие авиаперелеты, создали как совместное предприятие с австралийской компанией *Patrick*, специализирующейся на логистике; этот проект тоже оказался успешным. Правда, некоторые аналитики сомневались в длительности такого успеха, учитывая цикличную природу отрасли авиаперевозок и перспективы роста конкуренции после отмены регуляторных предписаний. И действительно, другие авиационные проекты *Virgin* столкнулись с некоторыми трудностями. Так, брюссельская авиакомпания *Virgin Express* с начала своей деятельности и вплоть до завершения реорганизации несла постоянные убытки, несмотря на то, что еще в 1996 году бельгийская компания *Sabena* незаконно продавала *Virgin Express* "окна" в расписании (об этом факте сообщалось в отчете бельгийского парламента, опубликованном в начале 2003 года; как полагают эксперты, сомнительная сделка способствовала краху компании *Sabena*). Хотя в 2003 году *Virgin Express* работала рентабельно, ее прибыль в третьем квартале упала до 1,7 млн. евро с 4,5 млн. за тот же период предыдущего года. Компания обвинила в этом, по ее определению, "незаконную" правительственную помощь конкурентам, предлагающим недорогие полеты.

В 2000 году Брэнсон закрыл свою убыточную британскую компанию — производителя одежды *Virgin Clothing*. В 2003 году он объединил *Virgin Cola* и *Virgin Vodka* в один бизнес — *Virgin Drinks*. Самой известной проблемой стала компания *Virgin Trains*, *Cross Country* и *West Coast* которой заняли соответственно 23-е и 24-е места из 25-ти в рейтинге железнодорожных операторов Великобритании (отчет британской правительственной Стратегической железнодорожной администрации за 2000 год). В 2003 году *Virgin West Coast* занимала 20-е место среди 26 железнодорожных операторов по пунктуальности (только 73,5% ее поездов прибывали по расписанию), а наименее пунктуальной оказался железнодорожный оператор *Virgin Cross Country*. В конце 2000 года *Virgin Rail* не получила лицензию на обслуживание магистральной железной дороги East Coast. Снижение пассажиропотока в 2001 году, вызванное несколькими железнодорожными катастрофами и последующей экстренной модернизацией путей, тоже не способствовало улучшению перспектив компании *Virgin Rail*.

Virgin, чтобы остаться на плаву, нужно было удвоить пассажиропоток и потратить 750 млн. фунтов стерлингов (1,08 млрд. евро) на обновление парка вагонов и повышение качества обслуживания. Для решения этих задач компания инвестировала 2,2 млрд. фунтов (3,17 млрд. евро) в покупку 75 новых высокоскоростных поездов. В 2002 году *Virgin Rail* сообщила о прибыли, хотя добилась этого не без правительственной субсидии (последней) в размере 56,6 млн. фунтов (81 млн. евро), которую получила в 2001 году. В 2002 году компания заплатила британскому правительству первые 4,2 млн. фунтов стерлингов (6 млн. евро), а в последующие девять лет ей предстояло вернуть еще 1,35 млрд. фунтов (1,94 млрд. евро).

Международное расширение

В начале XXI века продолжилось расширение *Virgin* в телекоммуникационной отрасли Европы; одновременно Брэнсон проявил интерес к расширению финансовых услуг и в 2002 году объявил о планах инвестировать 1 млрд. долл. (788 млн. евро) в США. Расширение в США зависело от частичной продажи акций ряда существующих бизнес-единиц и успеха предприятия, совместного с компанией *Sprint* (четвертый по размеру мобильный оператор в Соединенных Штатах Америки). Появление на фондовой бирже акций *Virgin Blue* было первым из обещанных предложений. Возврат к открытой продаже акций (хотя в данном случае — отдельных бизнес-единиц, а не группы в целом) сопровождался слухами о том, что данный шаг свидетельствует о финансовом кризисе *Virgin*; эти слухи распространяли некоторые журналисты.[56] Брэнсон же все отрицал. Продавать части некоторых бизнес-единиц, чтобы финансировать новые и уже существующие бизнес-единицы, стало привычным делом для *Virgin*. Группа продала свои британские и ирландские кинотеатры, компанию *Virgin Music*, 49%-ную долю в компании *Virgin Atlantic* (компании *Singapore Airlines*) и в 2001 году *Virgin Sun*, туроператора пакетных краткосрочных путевок, за 5,9 млн. фунтов стерлингов (8,5 млн. евро) компании *First Choice*, более крупному игроку отрасли.

В одном интервью 2001 года Брэнсон отозвался об этих продажах довольно жизнерадостно: “Если в какой-нибудь одной стране мы за год продадим пять компаний, то взамен им создадим пять новых. Мы не покупаем компании, мы создаем их с нуля. Просто таков наш путь развития: продавать компании, которые мы создали и за несколько лет вырастили до успешного бизнеса”. Он также сказал, что если его ожидания оправдаются, то *Virgin* впредь будет торговать компаниями гораздо активнее, чем в прошлом.

Но ни за какие деньги, подчеркнул Брэнсон, он не продаст *Virgin Atlantic*. Хотя 49% ее акций принадлежат фирме *Singapore Airlines*, остальные 51% — неприкосновенный запас. “Это ключевая компания. Мы ее никогда не продадим. Существуют фирмы, которые не продаются ни при каких обстоятельствах. *Atlantic* — из их числа”, — говорит Ричард Брэнсон.

Перспективы *Virgin Group*

Многие комментаторы считают, что нестабильные результаты деятельности *Virgin* опасны для всего бизнес-подхода компании: “Марку Virgin, самый ценный актив компании, начнут ассоциировать с неудачами”.[57] Еще один комментатор[58] высказал эту мысль развернуто: “Потребитель, которому на рейсе *Virgin Atlantic* сделали прекрасный массаж, расположен купить напиток Virgin Cola или поселиться в гостинице сети *Virgin*[59], но, если у потребителя хотя бы однажды будет отрицательный опыт

[56] R. Hawkins, “Branson in new dash for cash”, *Sunday Business*, 29 July 2001; A. Rayner, “Virgin in push to open up US aviation market”, *The Times*, 5 June 2002.

[57] *The Times* 1998, процитировано в C. Vignali, “Virgin Cola”, *British Food Journal*, vol. 103, no. 2 (2001), pp. 131–139.

[58] M. Wells, “Red Baron”, *Forbes Magazine*, vol. 166, no. 1 (2000).

[59] К 2004 году *Virgin* полностью вышла из гостиничного бизнеса.

использования какого-нибудь товара или услуги этой марки, он станет избегать всего остального под этой маркой". Например, в Великобритании даже в 2004 году потребители относились к авиалиниям *Virgin*, несмотря на их блестящую репутацию, настороженно, и все из-за крайне дурной славы железных дорог этой компании. Критики предупреждают, что такие ситуации будут повторяться все чаще, поскольку Ричард Брэнсон осваивает самые разнообразные товары и услуги в глобальном масштабе. Правда, у *Virgin* есть свой контраргумент: как показывают ее исследования, люди, получившие отрицательный опыт использования товара под маркой Virgin, винят или данную конкретную компанию, или данный конкретный товар, но не откажутся использовать другие товары и услуги из диверсифицированного набора *Virgin Group*.

Возникает ряд вопросов в связи с самим Брэнсоном. Он настолько яркая личность и столь сильно связан с маркой Virgin, что ее репутация может пострадать от громких провалов его разрекламированных персональных "авантюр". Какая же судьба ждет *Virgin* и ее бренд "после Брэнсона"?

Источники. *The Economist*, "Cross his heart", 5 October 2002; "Virgin on the ridiculous", 29 May 2003; "Virgin Rail: tilting too far", 12 July 2001; P. McCosker, "Stretching the brand: a review of the Virgin Group", *European Case Clearing House*, 2000; "Virgin push to open up US aviation market", *The Times*, 5 June 2002; "Branson plans $1 bn US expansion", *The Times*, 30 April 2002; "Branson eyes 31 bn float for Virgin Mobile", *Observer*, 18 January 2004; "Virgin Flies High with Brand Extensions", *Strategic Directions*, vol. 18, no. 10 (October 2002); "Virgin shapes kangaroo strategy", *South China Morning Post*, 28 June 2002.

Вопросы

1. Назовите корпоративное обоснование *Virgin Group*.
2. Существуют ли между бизнес-единицами в портфеле *Virgin* какие-нибудь связи стратегической природы?
3. Добавляет ли *Virgin Group* как головная компания стоимость своим бизнес-единицам? Если добавляет, то как?
4. Назовите основные проблемы, стоящие перед *Virgin Group*, и предложите пути их решения.

ГЛАВА 7

Направления и методы развития

Учебные цели главы

Изучив эту главу, читатели узнают следующее.

- Различные *направления* стратегического развития, открытые перед организацией.
- Три *метода* стратегического развития (внутреннее, присоединение и альянсы).
- Различные *формы стратегического альянса* и условия для создания успешных альянсов.
- Три *критерия успеха* стратегических вариантов: пригодность, приемлемость и осуществимость.
- Различные *способы* оценки стратегических вариантов.

7.1. Введение

В главе 5 рассматривались общие вопросы стратегического выбора на уровне бизнес-единицы. В рамках этого широкого выбора существует ряд конкретных вариантов как *направления* (например, новые товары, новые рынки), так и *метода* (например, внутреннее развитие, развитие путем слияний и/или присоединений, альянсы) стратегического развития организации, что было показано на рис. 5.1. Сначала в данной главе мы рассмотрим направления развития организации — в основном, стратегические варианты рыночного охвата и товарных характеристик. Но независимо от общей стратегии и направления развития существуют различные *методы* реализации стратегии. Например, организация развивается за счет только собственных ресурсов (*внутреннее* развитие) либо *стратегических альянсов* с одной или несколькими другими организациями, либо *присоединения* к себе какой-нибудь организации. Методы развития составили содержание средних разделов настоящей главы.

Из части II данной книги вы узнали, что выживание организации и успех ее стратегии зависят от способности адекватно реагировать на конкурентное давление бизнес-среды (см. главу 2), от стратегических возможностей (см. главу 3), а также от культурно-политического контекста (см. главу 4). Эти три фактора создают *мотивы* для выбора одних стратегий и отказа от других.

- *Мотивы, обусловленные внешними условиями.* Соответствие новых стратегий изменениям деловой среды.
- *Мотивы, обусловленные возможностями организации.* Расширенное использование ресурсов и компетенции организации.
- *Мотивы, обусловленные ожиданиями.* Соответствие ожиданиям, созданным культурно-политическим контекстом.

Используя эти мотивы, мы расскажем о распространенных направлениях и методах стратегического развития. В частности, раздел 7.2, посвященный направлениям, в большой мере построен на содержании части II данной книги. Кроме того, в заключительных разделах главы мы с помощью этих мотивов представим *критерии успеха* стратегии и некоторые способы оценки стратегических вариантов.

7.2. Направления стратегического развития

Чтобы определить возможные направления развития, следует понять стратегическую позицию организации, о чем мы говорили в части II книги. В данном разделе мы рассмотрим главный способ определения *направлений* стратегического развития — адаптированную матрицу “товар/рынок” Ансоффа (рис. 7.1) из его книги “Корпоративная стратегия”[1]; другие способы мы кратко осветим в разделе 7.2.5. **Направления развития** — это доступные организации стратегические варианты товарного и рыночного охвата с учетом ее стратегических возможностей и ожиданий заинтересованных сторон. Хотя в данном разделе мы рассмотрим направления, представленные четырьмя квадрантами по отдельности, следует помнить, что на практике

[1] Впервые Ансофф представил свою матрицу “товар/рынок” в книге H. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin, 1988, Chapter 6.

организациям для успешного развития приходится комбинировать эти направления. Например, для выхода на новые рынки обычно также требуется вносить изменения в товар или товарный ассортимент. Это замечание раскрыто в примере 7.1. Многие положения, рассмотренные в данном разделе, сведены в табл. 7.3. Она пригодится при изучении критериев успеха в разделе 7.4.

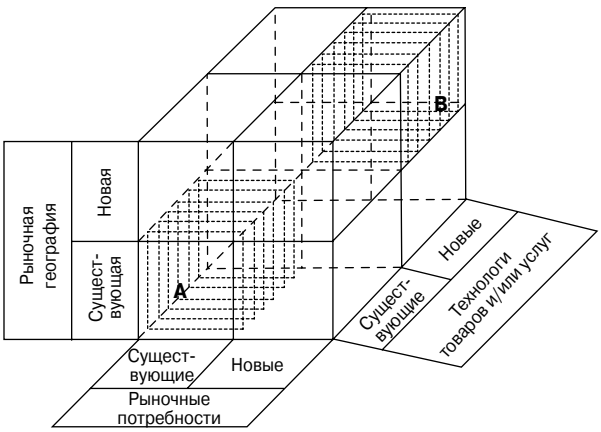
Направления развития — это доступные организации стратегические варианты товарного и рыночного охвата

Рынки	Товары: Существующие	Товары: Новые
Существующие	**A** **Защита/укрепление** • Консолидации • Внедрение в рынок	**B** **Товарное развитие** • При существующих возможностях • С новыми возможностями • Выше текущих ожиданий
Новые	**C** **Рыночное развитие** • Новые сегменты • Новые территории • Новые сферы применения • С новыми возможностями • Выше текущих ожиданий	**D** **Диверсификация** • При существующих возможностях • С новыми возможностями • Выше текущих ожиданий

Источник. Адаптировано из H. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin, 1988, Chapter 6.

Рис. 7.1. Направления стратегического развития

Для справки приведем усовершенствованную матрицу Ансоффа, которая увидела свет в его книге “Новая корпоративная стратегия” (рис. 7.2).



Источник. H. Ansoff, *The New Corporate Strategy*, Wiley, 1988.

Рис. 7.2. Усовершенствованная матрица Ансоффа

ПРИМЕР 7.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Как *Roseville Enterprises* столкнулась с действительностью

Малым предприятиям, чтобы выжить, приходится искать новые направления развития.

Надежной позиции компании *Roseville Enterprises* (город Лидс, Великобритания) в ее бизнесе могли позавидовать владельцы многих других малых фирм. Компания основана в 1986 году как цех для незрячих людей. К 2003 году она все еще находилась в собственности городского совета Лидса. Это одно из ста так называемых "предприятий, получивших поддержку" в Великобритании. Компании был предоставлен грант в размере 300 тыс. фунтов стерлингов, чтобы помочь безработным инвалидам получить работу (около 75% персонала *Roseville* составляли инвалиды). Несмотря на то что компания являлась государственной собственностью, ей приходилось зарабатывать прибыль, чтобы выжить на рынке. В 2001/2002 финансовом году операционная прибыль составила 400 тыс. фунтов при обороте 11,5 млн. фунтов (приблизительно 16 млн. евро). Однако около 80% объема работы обеспечивал всего один, подписанный до 2008 года, контракт с городским советом Лидса на замену окон и дверей в 70 тыс. домов, находившихся в коммунальной собственности. К тому же благодаря долговечности новых окон и дверей их не требовалось повторно менять или ремонтировать так же часто, как старые. Проблему недостатка объема работы "обычная" фирма решила бы простым сокращением кадров, однако *Roseville* не могла поступить таким образом со своими служащими, поскольку многим из них было бы сложно найти себе новое рабочее место. Значит, компании нужны были новые источники дохода, чтобы восполнить потенциальные потери в размере 9 млн. фунтов стерлингов. Один из вариантов — предложить замену окон 34 тыс. государственных служащих самого Лидса. Компания понимала, что бороться за этих потребителей придется с другими фирмами, устанавливающими новые окна, а для этого нужно снизить свои расходы. И еще руководство *Roseville* опасалось, не уменьшит ли городской совет размер будущих грантов фирме после того, как она начнет зарабатывать на коммерческом рынке. Несмотря на все опасения и зависимость от единственного контракта, *Roseville* все-таки расширила свою деятельность. И это были уже не только окна. В 1994 году она, чтобы сократить время простоев цеха, начала предоставлять услуги по модернизации компьютеров, а затем перешла к утилизации списанных компьютеров для городского совета, больниц и Лидского университета. Компания восстанавливала эти списанные компьютеры и продавала их благотворительным организациям и малоимущим потребителям. *Roseville* также разработала линию мебели из сосны. Еще одно новое направление деятельности — стирка белья в арендованной прачечной. В неделю компания стирала 35 тыс. предметов по контрактам с общежитиями, станциями скорой помощи и ресторанами.

Однако даже эти источники дохода не гарантировали защиту от возможных финансовых потерь. Поэтому компания все же хотела сократить штат, но не прямо, а создав своим служащим-инвалидам условия для поиска нового рабочего места на "настоящем" рынке труда. *Roseville* стала действовать как "мост" для инвалидов: в ней они повышали свою профессиональную квалификацию, приобретали уверенность в собственных силах и затем находили работу с полноценной оплатой. В 2003 году на рынке образовался дефицит квалифицированных кадров, так что *Roseville* даже направляла своих рабочих к производителям окон — по существу, к своим конкурентам.

Источник. Адаптировано из *The Sunday Times*, 9 February 2003.

Вопросы

1. Используя рис. 7.1, классифицируйте перечисленные выше направления развития *Roseville Enterprises*.
2. В каком бизнесе занята компания?
3. Как ваш ответ на вопрос 2 повлиял на ваше мнение о пригодности каждого направления развития?

7.2.1. Защита и укрепление существующей позиции

Квадрант **A** на рис. 7.1 представляет стратегии, направленные на защиту, или укрепление, существующей позиции организации. В эту широкую категорию попадает ряд вариантов.

Консолидация

Консолидация — это защита и укрепление организацией своей позиции на существующих рынках и при существующих товарах. Поскольку рыночная ситуация может в любой момент измениться (например, если конкуренты начнут лучше работать или на рынке появятся новички), консолидация не означает “стоять на месте”. В действительности иногда, чтобы повысить потребительную стоимость товаров или услуг, от организации требуются значительные усилия по реорганизации и инновациям. А для этого, в свою очередь, потребуется адаптировать и улучшить ресурсы и компетенцию компании, чтобы она сохранила свою конкурентную позицию.

Консолидация — это защита и укрепление организацией своей позиции на существующих рынках и при существующих товарах

- Для консолидации иногда требуется *реорганизовать или исключить некоторые виды деятельности*. Приведем примеры.
  - Концепция *жизненного цикла товара* (см. рис. 2.8) напоминает нам о том, что спрос на любой товар либо услугу рано или поздно заканчивается. Даже в то время, пока спрос еще устойчив, конкурентоспособность и рентабельность товара меняются со сменой стадий его жизненного цикла. Поэтому важно угадать момент ухода с рынка.
  - На некоторых рынках *стоимость* товаров или активов компании меняется со временем. Значит, нужна проницательность, чтобы в нужный момент продать или купить эти товары, активы либо бизнес-единицы. Особенно это важно для компаний, которые работают на подверженных биржевым спекуляциям рынках, таких как энергетический, металлов, основных биржевых товаров, земли и недвижимости.
  - Серьезно *ограничена конкурентоспособность* компании; например, она не в состоянии получить те ресурсы (или достичь того уровня компетенции), которые имеются у лидеров рынка в целом или у его ниш, или у сегментов.

— Всегда необходимо *назначать приоритеты* видам деятельности. Сокращение или прекращение некоторых из них высвобождает ресурсы для остальных. Примером такой политики служат происходящие со временем изменения в перечне услуг, которые оказывает местная администрация.

— Причиной сокращения или прекращения деятельности также выступают *ожидания* доминирующих заинтересованных сторон. Например, цель мелкого предпринимателя — "заработать миллион" и уйти из бизнеса. Значит, он предпочтет не долгосрочную жизнеспособность или рост своего дела, а стратегию, которая сделает его компанию привлекательным объектом покупки.

- Консолидация также означает *сохранение доли* на существующих рынках. Связь между экономическими показателями и относительной рыночной долей отражает кривая опыта (см. раздел 3.3). Организации с высокой рыночной долей имеют ряд преимуществ перед конкурентами. Например, экономия за счет масштаба положительно влияет на оборот активов, отношения "объем покупок/объем сбыта" и "объем НИОКР/объем сбыта". Бо́льшие возможности инвестировать в научные исследования означают, что организациям с высокой рыночной долей стратегия высокой цены и высокого качества доступнее, чем конкурентам с низкой рыночной долей. К тому же способность финансировать рост качества услуги, создание и сохранение бренда, дорогостоящие маркетинговые программы дает компаниям с высокой рыночной долей реальные преимущества, недоступные их конкурентам. Однако следует помнить, что высокая рыночная доля и размер компании не всегда взаимосвязаны. Существуют крупные компании, которые не доминируют на своем рынке (как, например, *Sainsbury* в розничной бакалейной торговле Великобритании). С другой стороны, некоторые мелкие фирмы господствуют в своих рыночных сегментах, как *Dolby* на рынке звуковых систем (см. пример 5.6) или *Pure Digital* на рынке цифрового радио (см. пример 9.7). Из сказанного следует такой вывод: важно завоевать и удержать рыночную долю во время фазы роста жизненного цикла товара, поскольку это даст преимущества во время фазы зрелости.

Внедрение в рынок

В пределах широкой категории защиты и укрепления позиции открываются шансы **внедриться в рынок**; это способ завоевания рыночной доли. Предыдущий материал тоже относится к этому направлению, поскольку, например, средством внедрения в рынок служит компетенция по сохранению или повышению качества, инноваций или рыночной активности. Не утрачивает актуальность и долгосрочное стремление к доминирующей рыночной доле. Однако заметим, что способность организации следовать политике внедрения в рынок зависит от ряда факторов.

Внедрение в рынок — это способ завоевания рыночной доли

- *Темпы рыночного роста*. Когда весь рынок растет или есть потенциал его роста, организациям с малой рыночной долей и даже новичкам завоевать рыночную долю легче. Это объясняется тем, что при росте абсолютного уровня продаж устояв-

шихся организаций они в некоторых случаях уже неспособны или просто не хотят удовлетворять новый спрос. В некоторых отраслях именно так на рынок попадали импортные товары. И наоборот: внедриться в статический рынок намного сложнее. Правда, на рынках, переживающих упадок, иногда открываются шансы завоевать рыночную долю, присоединив убыточные компании (или те, которые просто решили уйти с рынка). Некоторые компании использовали такие шансы и очень быстро выросли. Например, в сталелитейной отрасли *LNM* в начале 2000-х годов быстро поднялась на второе место в Европе, купив несколько восточно-европейских государственных сталелитейных заводов.

- Внедрению в рынок мешает или способствует *состояние ресурсов*. Для компаний со слабой рыночной позицией наращивать рыночную долю — дорогое удовольствие. Придется пожертвовать краткосрочной прибылью, особенно если пытаться нарастить исходную низкую рыночную долю. Занятые электронной коммерцией компании начинали почти с нуля; например, *Amazon* пришлось отвоевывать рыночную долю у традиционных розничных компаний, и своей первой прибыли она дожидалась семь лет.
- Иногда *самоуспокоенность рыночных лидеров* позволяет игрокам с низкой долей наверстать упущенное, потому что их не рассматривают как серьезных конкурентов. Но рост и развитие рынка перераспределяют роли. Хороший пример — компания *Virgin*, занявшаяся авиаперевозками и финансовыми услугами (см. ситуацию для анализа в конце главы 6). Кроме того, конкуренту с низкой рыночной долей по силам создать себе репутацию в некотором отдельном рыночном сегменте, неинтересном рыночному лидеру, и уже с этого плацдарма внедряться в более широкий рынок. Этот процесс иллюстрирует история авиакомпаний “без излишеств”, таких как *easyJet* (см. пример 5.2) и *Ryanair*.

7.2.2. Товарное развитие

Перемены в бизнес-среде создают спрос на новые товары или услуги (при этом снижается спрос на существующие). При **товарном развитии** организация предлагает модифицированные или новые товары на существующих рынках. Товарное развитие требуется, как минимум, для выживания, однако иногда приносит и гораздо бо́льшие результаты. В некоторых случаях это происходит и при *существующих собственных возможностях* организации. Приведем примеры.

> При **товарном развитии** организация предлагает модифицированные или новые товары на существующих рынках

- Розничные фирмы *реагируют на изменчивые нужды своих потребителей* тем, что предлагают новые товарные линии; государственные службы также меняют структуру своих услуг при изменении потребностей общества.
- Когда *жизненный цикл товара короток* — как в случае программного обеспечения или бытовой электроники, — товарное развитие становится важной составляющей стратегии организации. В таком случае преимущество организации заключается в создании и накоплении знаний, о чем мы говорили в разделе 3.5.

- Возможно, организация приобрела *ключевую компетенцию* в анализе рынка и теперь способна ее использовать. С появлением недорогой и мощной вычислительной техники представилась возможность добиться конкурентного преимущества организациям, опытным в сборе данных[2], о чем мы поговорим в разделе 9.3. Для успеха товарного развития требуются высококачественная информация об изменениях нужд потребителей и творческий подход к удовлетворению этих нужд.

Однако для товарного развития иногда требуются *новые собственные возможности*.

- Организация должна реагировать на то, что потребители *меняют свою оценку* характеристик товара или услуги. Это происходит тогда, когда потребители приобретают опыт в оценке потребительной стоимости товара, например в результате повторных покупок или сравнения данного товара с новыми предложениями на рынке либо благодаря возможности искать в Интернете аналогичные товары разных производителей и сравнивать их между собой.
- Если многие производители обеспечивают существующие *критические факторы успеха*, появляются новые факторы (см. раздел 2.4.3). Теперь конкурентная борьба идет за то, кто обеспечит новые факторы успеха, а конкурентное преимущество получают организации, способные соответствовать новым ожиданиям потребителей. Например, функциональность товара становится пороговым требованием (которое "по умолчанию" должны обеспечивать все потребители), поэтому статус критических факторов успеха приобретают качество информации, предоставляемой клиентам, простая и понятная система счетов, простые методы оплаты и т.д. В таких обстоятельствах сейчас существует рынок потребительских товаров длительного пользования, таких как телевизоры, стиральные машины, кухонные плиты.

Несмотря на привлекательность товарного развития, оно не всегда соответствует *ожиданиям*, из-за чего организациям приходится решать неприятные вопросы.

- Хотя новые товары необходимы для будущего организации, процесс создания широкой товарной линии *дорогостоящий*, *рискованный* и потенциально *нерентабельный*, поскольку большинство идей новых товаров так никогда и не доходит до рынка, а из тех, которые доходят, лишь относительно немногие становятся успешными. При товарном развитии приходится выделять значительные денежные средства на научные исследования. Если компании с высокой рыночной долей рассчитывают на прибыль даже при значительных расходах на НИОКР, то компании со слабой рыночной позицией просто не в состоянии позволить себе такие затраты. К тому же рентабельность снижают высокие дополнительные расходы, связанные с внедрением нового товара: организации приходится приобрести новую компетенцию, необходимую для отладки производства, обучить персонал службы продаж, обучить потребителей и создать новые каналы распространения.
- Выбрав стратегию товарного развития, организация становится ее заложником, поскольку *отказ от создания новых товаров* закончится плохо. Экономические

[2] Сбор данных рассмотрен в книге B. Gates, *Business @ the Speed of Thought*, Penguin, 1999, pp. 225–233. Подробности — в статьях C. Carmen, B. Lewis, "A basic primer on data mining", *Information Systems Management*, vol. 19, no. 4 (2002), pp. 56–60, и J. Hall, P. Owen, "Mining the store", *Journal of Business Strategy*, vol. 22, no. 2 (2001), pp. 24–27.

показатели организации по сравнению с конкурентами настолько ухудшатся, что она для других организаций, имеющих компетенцию в *корпоративном оздоровлении*, станет объектом для поглощения.

7.2.3. Рыночное развитие

Обычно организации подходят к выбору рынков избирательно. Поэтому через некоторое время в пределах существующих рыночных сегментов уже не остается новых выгодных шансов. В таких обстоятельствах организация выбирает путь **рыночного развития**, т.е. предлагает существующие товары на новых рынках. При этом она учитывает *свои возможности и рыночные условия*. Приведем примеры.

При **рыночном развитии** организация предлагает существующие товары на новых рынках

- Организация решает, стоит ли предлагать свои товары новым *рыночным сегментам*, в которых существуют аналогичные критические факторы успеха. Например, это была одна из причин, по которой общественным службам предоставили в дополнение к деятельности, финансируемой из бюджета, “коммерческую свободу” по поиску платежеспособных потребителей.
- Поиск *новых сфер использования* существующих товаров. Например, производители нержавеющей стали со временем нашли для своей продукции разные сферы применения, хотя сначала из нее изготавливали только режущие инструменты и столовые приборы. В наши дни нержавеющая сталь используется в аэрокосмической отрасли, для изготовления автомобильных выхлопных труб, пивных бочек, в химической промышленности.
- *Географический* охват новых рынков (внутренних или международных). В главах 2 и 6 мы говорили о том, что во многих отраслях рыночные и/или финансовые факторы подталкивают компании к глобализации; компании должны знать, как реагировать на внешние факторы, и иметь возможность это сделать (читателей, желающих освежить свои знания о международной стратегии, отсылаем к разделу 6.3). Случай географического охвата приведен в примере 7.2. Не так уж редко организации с небольшим внутренним рынком становятся лидерами глобализации (это мы видели в конце главы 2, в ситуации для анализа о европейском пивоварении: *Heineken* (Нидерланды), *Interbrew* (Бельгия), *Carlsberg* (Дания) и *Guinness* (Ирландия) выступают самыми глобализованными компаниями).

На практике рыночное развитие обычно включает в разной степени как товарное развитие, так и развитие собственных возможностей организации. Например, производитель эксклюзивных марочных бакалейных товаров, чтобы расширить базу потребителей, начинает продавать свою продукцию супермаркетам, для чего требуется новая организация сбыта — ключевым клиентам.

При выходе на новые рынки или рыночные сегменты организации сталкиваются с проблемами доверия и *ожиданий*. Например, специализированную компанию не рассматривают как надежного поставщика массовой продукции. С еще бо́льшими проблемами столкнется организация в противоположной ситуации: традиционному

поставщику массовой продукции нелегко найти себе место в специализированных нишах. Так, некоторые машиностроительные компании, продающие капитальное оборудование производителям, в свое время попытались оказывать консультационные услуги по производству и/или машиностроительной практике, вступив при этом в конкуренцию с независимыми консультационными фирмами. Но оказалось, что на привычный для последних уровень оплаты им вряд ли стоит рассчитывать, поскольку клиенты не воспринимали новоявленных консультантов всерьез, считая их хорошими "технарями", которые как продавцы оборудования просто обязаны давать консультации.

7.2.4. Диверсификация

Диверсификация — это стратегия развития организации одновременно за пределы ее существующих рынков и товарного ассортимента (квадрант **D** на рис.7.1).[3] Диверсификация приводит к разнообразию, за которым наблюдает корпоративный центр; в главе 6 мы рассмотрели различные формы связанной и несвязанной диверсификации и причины, по которым ее стоит включить в корпоративную стратегию. В некоторых обстоятельствах даже для малых организаций (состоящих из одной стратегической бизнес-единицы (СБЕ)) диверсификация оказывается приемлемым путем развития или даже необходимостью. Мы не будем подробно останавливаться на мотивах диверсификации, ее преимуществах, недостатках и влиянии на результаты работы организации, поскольку рассмотрели все это в разделе 6.2.

> **Диверсификация** — это стратегия развития организации одновременно за пределы ее существующих рынков и товарного ассортимента

Следует помнить, что если отдельная СБЕ прибегает к диверсификации, она сталкивается с управленческими проблемами, известными корпоративному центру в крупных организациях (об этом мы говорили в главе 6). Когда организация не в состоянии играть роль "головной компании" по отношению к набору разнообразных видов деятельности, она рискует ухудшить свои экономические показатели вследствие диверсификации.

7.2.5. Матрица TOWS

Выше в данном разделе мы для "генерации" различных направлений стратегического развития использовали адаптированную матрицу Ансоффа (см. рис. 7.1). При этом постоянно опирались на знания о стратегической позиции организации, почерпнутые из схем части II данной книги. Эти знания дают нам дополнительный способ "генерации" стратегических вариантов — так называемую матрицу TOWS (рис. 7.3). (Аббревиатура от первых букв английских названий четырех факторов: угрозы (T), рыночные шансы (O), слабые элементы (W), сильные элементы (S).) В ней непосредственно использована информация о стратегической позиции, которую мы получаем в результате SWOT-анализа (см. раздел 3.6.4 и пример 3.8). Каждая ячей-

[3] Ссылки на литературу по диверсификации приведены в разделе 6.2.

ка матрицы TOWS содержит стратегические варианты для отдельной комбинации внутренних (сильных и слабых элементов) и внешних (рыночные шансы и угрозы) факторов. Например, в верхней левой ячейке перечислены варианты использования сильных элементов организации для реализации открывшихся в бизнес-среде рыночных шансов. Примером служит продажа существующих товаров на прилегающем географическом рынке, на котором можно реально ожидать быстрого роста спроса. С другой стороны, в нижней правой ячейке перечислены варианты минимизации слабостей организации и ухода от опасностей. Например, чтобы избежать столкновения с крупными конкурентами, нужно сосредоточиться на тех специализированных рыночных нишах, которые организация в состоянии успешно обслуживать. В этом смысле матрица TOWS не только помогает генерировать стратегические варианты, но и позволяет оценить их пригодность, о чем будет сказано в разделе 7.4.1.

		Внутренние факторы	
		Сильные элементы (S)	**Слабые элементы (W)**
Внешние факторы	**Рыночные шансы (O)**	**Стратегические варианты SO** За счет своих сильных элементов использовать рыночные шансы	**Стратегические варианты WO** Использовать рыночные шансы, преодолевая свои слабости
	Угрозы (T)	**Стратегические варианты ST** Благодаря своим сильным элементам избегать угроз	**Стратегические варианты WT** Минимизировать свои слабости и избегать угроз

Рис. 7.3. Матрица TOWS

7.3. Методы стратегического развития

В предыдущем разделе данной главы мы рассмотрели возможные направления развития организации. Однако для любого из этих направлений существуют различные *методы развития*. **Метод развития** — это *способ* продвижения в выбранном стратегическом направлении. Выделяют три вида методов развития: внутреннее, присоединение (или исключение) и совместное развитие (альянсы). Больш*а*я часть материала, изложенного в данном разделе, в сжатом виде сведена в табл. 7.3; она пригодится нам при обсуждении критериев успеха в разделе 7.4.

Метод развития — это *способ* продвижения в выбранном стратегическом направлении

7.3.1. Внутреннее развитие

Внутреннее развитие — это стратегия развития организации за счет ее собственных возможностей. (Поэтому также используется термин “органическое развитие”.) Для многих компаний этот метод стратегического развития стал основным, и на то есть несколько веских причин, связанных с *возможностями* организации.

Внутреннее развитие — это стратегия развития организации за счет ее собственных возможностей

- В случае *сложных технических* товаров (сложных по конструкции или методу производства) компания выбирает путь самостоятельной разработки новинок, поскольку сам процесс разработки считается лучшим способом приобретения необходимых возможностей и компетенции для успешной конкуренции на рынке. Действительно, как мы видели выше, приобретенная компетенция становится источником новых товаров и порождает новые рыночные шансы.
- Аналогичный аргумент применим к развитию *новых рынков* путем прямого участия. Например, многие производители отказываются от посредников, поскольку считают, что прямое участие собственной службы сбыта в распространении позволяет лучше понять рынок. Эти рыночные знания становятся ключевой компетенцией, а затем и конкурентным преимуществом перед другими организациями, более удаленными от своих потребителей.
- Хотя совокупные *затраты* внутреннего развития иногда превышают затраты, связанные с приобретением других компаний, в первом случае *распределение затрат во времени* окажется благоприятнее и реалистичнее, поскольку приобретения требуют одномоментных крупных расходов. Для мелких компаний и большинства общественных служб, не имеющих ресурсов для одномоментных крупных инвестиций, это веский аргумент в пользу внутреннего развития. Умеренные темпы такого метода также позволяют минимизировать негативные последствия для других видов деятельности.

Некоторые факторы *бизнес-среды* также подталкивают компанию к внутреннему развитию.

- Например, у организации просто *нет другого пути* создания новых предприятий. Если компания — пионер в новой области, она какое-то время остается в ней единственным игроком, и ей просто некого приобретать и не с кем образовать альянс.
- Но проблема не ограничивается такими экстремальными ситуациями. Даже если организация и хочет развиваться путем присоединений, она не всегда находит подходящую для этого цель. Например, с такой трудностью сталкиваются зарубежные компании, которые пытаются выйти на рынок Японии.

Внутреннее развитие также позволяет избежать часто травматических политических и культурных проблем, возникающих после присоединения и связанных с необходимостью примирять разные традиции и несовместимые *ожидания* двух организаций.

7.3.2. Слияния и присоединения

Присоединение — это стратегическое развитие путем покупки другой организации.[4] Слияния и присоединения происходят во всех странах и в широких масштабах. Во всем мире количество завершенных присоединений с 1991-го по 2001 год утроилось. И происходили они не только *внутри* отдельных стран; например, в 1998 году в Европе было 3 тыс. *международных* присоединений[5] на сумму 220 млрд. долл., или 190 млрд. евро (это 45% от общей стоимости всех европейских слияний и присоединений). Правда, после 2000 года количество объявленных сделок во всем мире резко снизилось (в 2002 году — приблизительно на 30%, до 25 тыс.). В 2002 году в Северной Америке зарегистрирован самый низкий с 1994 года уровень активности. Несмотря на это мировая стоимость всех объявленных сделок в том же 2002 году составила 1,2 трлн. долл. (около 1 трлн. евро). Развитие через присоединения не только происходит волнами[6], оно также имеет свои особенности в разных отраслях. Например, в Великобритании в 1990-х годах прокатилась волна слияний организаций, оказывающих профессиональные услуги, таких как юридические фирмы, агентства недвижимости, бухгалтерские и аудиторские фирмы, фирмы по оказанию финансовых услуг. Затем последовали слияния в секторах фармацевтическом, электроэнергетическом, информационных технологий. В 2000 году 25% присоединений с участием британских компаний происходило в ИТ-секторе (всего — почти 900 сделок).[7]

Присоединение — это стратегическое развитие путем покупки другой организации

Международное развитие через присоединения было чрезвычайно важным в таких отраслях, как газетный бизнес и СМИ, производство продуктов питания и напитков, организация досуга и в конце 1990-х годов — в телекоммуникационном секторе. В начале 2000-х годов самыми активными секторами в мировом масштабе были здравоохранение, энергетика и финансовые услуги. На глобальном уровне в этой деятельности доминируют Северная Америка (около 42% общей мировой стоимости в 2002 году) и Западная Европа (37%) — разительный контраст с Японией (4%). В пределах Европы наибольшую активность продолжает демонстрировать Великобритания

[4] Рекомендуем обстоятельную книгу о слияниях и присоединениях: P. Gaughan, *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, 2nd edition, Wiley, 2000. Практические вопросы неплохо освещены в статье D. Carey, “Making mergers succeed”, *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 3 (2000), pp. 145–154.

[5] R. Schoenberg, R. Reeves, “What determines acquisition activity within an industry?”, *European Management Journal*, vol. 17, no. 1 (1999), pp. 93–98.

[6] В статье G. Muller-Stewens, “Catching the right wave”, *European Business Forum*, issue 4, Winter 2000, pp. 6–7, проиллюстрированы основные волны слияний за последние сто лет. В книге P. Gaughan, *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, 2nd edition, Wiley, 2000, описаны пять основных волн слияний в США.

[7] *The Sunday Times*, 7 January 2001 (“Top deals in 2000”).

(12% мировой стоимости в 2002 году), обошедшая Францию (6%) и Германию (5%). Эти различия между странами напоминают о различиях между отдельными частями мира в корпоративном управлении и структуре собственности (см. раздел 4.2).

Мотивы для присоединений и слияний

Для развития через присоединение или слияние существует много разных мотивов.[8] Их удобно разделить на три группы и присвоить этим группам названия, которые мы уже использовали в данной книге при изучении стратегической позиции организации: *среда*, *стратегические возможности* и *ожидания*.

Организация начинает думать о присоединениях, когда понимает, что нужно "идти в ногу" с меняющейся *средой*.

- Веская причина развиваться путем присоединений — это *скорость* выхода компании на новые рынки или перехода к выпуску новых товаров. В некоторых случаях товар или рынок меняется столь быстро, что присоединение — единственный способ успешно выйти на этот рынок, поскольку внутреннее развитие происходит слишком медленно. Именно этот мотив является ключевым в электронной коммерции.
- Иногда пойти путем присоединений компанию вынуждает *конкурентная ситуация*. Новой компании трудно выйти на статичный рынок, где рыночные доли относительно стабильны, поскольку это приведет к перепроизводству. Однако, если новая компания выходит на рынок через присоединение, риск конкурентной реакции уменьшается. В некоторых случаях мотивом будет консолидация отрасли: покупатель просто закрывает мощности приобретенной компании, чтобы восстановить баланс между спросом и предложением. Такой поворот событий вероятен в отраслях с низкой концентрацией.
- Во многих отраслях, таких как телекоммуникации, электроэнергетика, коммунальные службы, основной движущей силой процесса слияний и присоединений была *дерегуляция*. Это объясняется тем, что регуляция (а затем и процесс/вид дерегуляции) привели к недостаточно оптимальной фрагментации. А через присоединения организация улучшает структуру своих товаров и услуг и/или получает другие преимущества (например, создавая "многопрофильные коммунальные организации", обеспечивающие потребителей электроэнергией, газом, связью и пр.).

Бывают и *финансовые мотивы* присоединений. Если стоимость акций или коэффициент "цена/прибыль" (P/E) компании высоки, то мотивом будет поиск и приоб-

[8] Интересный анализ причин и проблем слияний и присоединений приведен в работах P. Haspeslagh, "Maintaining momentum in mergers", *European Business Forum*, issue 4, Winter 2000, pp. 53–56; B. Savill, P. Wright, "Success factors in acquisitions", *European Business Forum*, issue 4, Winter 2000, pp. 29–33; R. Schoenberg, "Mergers and acquisitions: motives, value creation and implementation", *The Oxford Handbook of Corporate Strategy*, Chapter 21, Oxford University Press, 2003; R. Schoenberg, "Knowledge transfer and resource sharing as value creation mechanisms in inbound continental European acquisitions", *Journal of Euromarketing*, vol. 10, no. 1 (2001), pp. 99–114; R. Larsson, S. Finkelstein, "Integrating strategic, organisational and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case study survey of synergy realisation", *Organisation Science*, vol. 10, no. 1 (1999), pp. 1–26. Практическое руководство для менеджеров: T. Galpin, M. Herndon, *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*, Jossey-Bass, 2000.

ретение фирмы с низкой ценой акций или низким коэффициентом P/E. На практике именно этот мотив — один из основных мотивов, которыми руководствуются компании, использующие удобные моменты для присоединений. Крайним примером здесь будет так называемое “разделение активов” (или “финансовая хирургия”), когда главным мотивом присоединения выступает краткосрочная прибыль: организация приобретает недооцененные активы, а затем распродает их по частям.

Еще есть мотивы, обусловленные *стратегическими возможностями*.

- Иногда в результате присоединения организации предоставляется шанс *использовать свою ключевую компетенцию* на новой арене, например, через глобальное расширение. В других случаях присоединение позволит компенсировать *недостаток ресурсов или компетенции*, чтобы повысить свою конкурентоспособность. Например, компанию покупают из-за ее опыта в научных исследованиях или знания особой производственной системы, или деловых процессов.
- Чаще всего причиной присоединений (в государственном секторе — слияния организаций либо оптимизации услуг) называют *эффективность затрат* (исключают дублирование или добиваются экономии за счет масштаба).
- Важным мотивом будет и *обучение*. Например, стабильно функционирующая компания уже находится глубоко внизу на кривой опыта и достигла такой эффективности или компетенции, которую сложно быстро получить путем внутреннего развития, поскольку необходимые инновации и организационное обучение будут происходить слишком медленно.

Ожидания ключевых заинтересованных сторон также подталкивают организацию к развитию через присоединения.

- Например, институциональные акционеры хотят видеть *непрерывный рост*, и присоединения служат быстрым способом обеспечения такого роста. Однако существует серьезная опасность того, что рост путем присоединений приведет к сокращению, а не к созданию стоимости (некоторые причины этого перечислены в главе 6). Например, головная компания недостаточно “чувствует” приобретенные бизнес-единицы и поэтому непреднамеренно сокращает стоимость. Такое развитие событий более вероятно в случае, когда присоединение выступает методом диверсификации.
- Рост путем присоединений выглядит очень привлекательным для *амбициозных старших менеджеров*, поскольку ведет к быстрому росту компании. А это, в свою очередь, повышает самооценку таких менеджеров, открывает перед ними светлые перспективы в карьере и личном финансовом благополучии.
- Существуют заинтересованные стороны, которыми движут *близорукие*, а не стратегические мотивы. Эти заинтересованные стороны поддерживают присоединения, могущие кратковременно повысить стоимость акций. Но обычно другие заинтересованные стороны относятся к таким “близоруким” с опаской, поскольку краткосрочный выигрыш чреват ухудшением долгосрочных перспектив.

Пример 7.2 посвящен разработанным одной компанией планам присоединения как части стратегии международного рыночного развития.

ПРИМЕР 7.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

General Electric сосредоточивается на Европе

Глобализация важна для организаций, имеющих высокую долю на внутреннем рынке. Ускоряют ли присоединения глобализацию?

General Electric — это гигантский американский конгломерат с годовым объемом продаж около 130 млрд. долларов (115 млрд. евро). Его деловые интересы включают авиационные двигатели, финансовые услуги, осветительное оборудование, локомотивы, медицинские приборы, пластмассу, телевизоры и др. В октябре 2003 года Джефф Иммелт, председатель правления и генеральный исполнительный директор *GE*, предложил 5,7 млрд. фунтов стерлингов за *Amersham* — компанию, работающую в британском здравоохранении. Она поставляла химические вещества, используемые в рентгенографии и других видах медицинской визуальной диагностики; ее годовой оборот составлял около 1 млрд. фунтов стерлингов (примерно 1,5 млрд. евро). Интересно, что буквально днем раньше Джефф Иммелт купил финскую компанию — производителя медицинского оборудования *Instrumentarium*. К тому времени *GE* уже прочно обосновалась в Европе (особенно в Великобритании); ее самые "зрелые" бизнес-единицы работали в Старом Свете еще с 1930-х годов. Третьим по размеру рынком *GE* после США и Японии была Великобритания. В этой стране компания имела 15 тыс. сотрудников, а объем продаж составлял 5 млрд. долл. Но Иммелт хотел расширяться в Европе быстрее, чем в США. Один раздел годового отчета даже был озаглавлен "Мы мелкие там, где должны быть крупными", поскольку в большинстве секторов *GE* обычно имела в Европе вдвое меньшую рыночную долю, чем в США. К тому же реализации планов *GE* способствовали рост рынка и регуляторное сближение европейских стран.

Расширяя деятельность в Европе, *GE* обращала внимание на самые привлекательные сектора (отсюда интерес компании к здравоохранению). До того как занять пост председателя правления *GE*, Иммелт руководил медицинским подразделением компании. Он понимал перспективность здравоохранения, и эти его взгляды во многом разделял сэр Уильям Кастелл, на протяжении 14 лет бывший генеральным исполнительным директором *Amersham*. План заключался в том, чтобы объединить *Amersham* с медицинским подразделением *GE* (производителем сканирующего оборудования для систем отображения на основе магнитного резонанса (MRI) и компьютерной томографии (CT)) и создать *GE Healthcare* с приблизительным оборотом 13 млрд. долл. *General Electric* рассчитывала извлечь выгоду из зарождающейся "индивидуализированной медицины", которая стала возможной благодаря большему генетическому пониманию болезней (см. пример 2.4). Несмотря на то что *Amersham* была втрое меньше по размеру, чем медицинское подразделение *GE*, возглавить новую бизнес-единицу должен был Кастелл. И необычное решение: его предполагалось ввести в состав правления *GE* как вице-президента.

Вряд ли акционеров *Amersham* разочаровали бы предложенные им акции *GE* по цене 800 пенсов (12 евро), поскольку аналитики оценивали акции *Amersham* в 720 пенсов, а потенциальным конкурентам, таким как *Siemens* и *Philips*, было бы непросто предложить аналогичную цену. Готовность *GE* заплатить эту сумму отражает желание компании сохранить рентабельность даже при слабой национальной экономике. С *Healthcare* конгломерат *GE* рассчитывал на более радужные перспективы прибыли, чем со своими более зрелыми бизнес-единицами. Вероятно, покупкой *Amersham* американская компания не завершила освоение европейского здравоохранения.

Незадолго до покупки *Amersham* и *Instrumentarium* конгломерат *GE* приобрел участника европейского рынка финансовых услуг, а именно — кредитную компанию *First National*, у британской *Abbey National* за 848 млн. фунтов стерлингов, а также объявил о планах строительства

в Ирландском море ветровой электростанции. Чтобы европейские операции *GE* сравнялись (пропорционально) с операциями в США, *GE* придется увеличить годовой объем продаж на 25 млрд. долл., а это эквивалентно тридцати *Amersham*.

Источник. Адаптировано из *The Sunday Times*, 12 October 2003.

Вопросы

1. Почему *GE* выбрала развитие в Европе?
2. Используя материал раздела 7.3.2, назовите преимущества и недостатки рыночного развития путем *присоединений*.
3. Как *GE* могла бы избежать некоторых недостатков такого пути развития?

Присоединения и финансовые результаты

Многие исследования показывают, что присоединения — непростой и ненадежный способ улучшения финансовых показателей.[9] Действительно, часто компания-покупатель не удовлетворена полученными результатами и даже сталкивается с серьезными финансовыми проблемами. Самая распространенная ошибка — платить за новое приобретение слишком много. Такое происходит либо из-за нехватки опыта в присоединениях, либо вследствие неправильной финансовой рекомендации (например, от инвестиционного банка). При покупке организация вместе с теми ресурсами и компетенцией, ради которых она провела сделку, получает “в нагрузку” неэффективные ресурсы и компетенцию. По этой причине многие покупатели предпочитают, по возможности, приобретать не целую компанию, а лишь интересные им товары или процессы. Даже в самом лучшем случае покупателю придется потратить значительное время на то, чтобы получить от приобретения хоть какую-нибудь финансовую выгоду, если это вообще удастся. До 70% присоединений заканчиваются низкой прибылью для акционеров обеих организаций. Многие исследования подтверждают, что финансовые показатели после присоединения зависят от ряда неэкономических факторов. Этому посвящен следующий раздел.

Как обеспечить успех присоединения

Следует помнить, что деятельность организации после присоединения или слияния[10] в большой мере зависит от того стратегического направления, для которого

[9] Например, см. M. Zey, T. Swenson, “The transformation and survival of Fortune 500 industrial corporations through mergers and acquisitions, 1981–1995”, *Sociological Quarterly*, vol. 42, no. 3 (2001), pp. 461–486.

[10] См. D. Carey, “Making mergers succeed”, *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 3 (2000), pp. 145–154; J. Birkinshaw, H. Bresman, L. Hakanson, “Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation”, *Journal of Management Studies*, vol. 37, no. 3 (2000), pp. 395–425; P. Haspeslagh, “Maintaining momentum in mergers”, *European Business Forum*, issue 4, Winter 2000, pp. 53–56; B. Savill, P. Wright, “Success factors in acquisitions”, *European Business Forum*, issue 4, Winter 2000, pp. 29–33; R. Schoenberg, “The influence of cultural compatibility within cross-border acquisitions: a review”, *Advances in Mergers and Acquisitions*, vol. 1 (2000), pp. 43–59; A. Gregory, “An examination of the long term performance of UK acquiring firms”, *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 24 (1997), pp. 971–1002.

использовался данный метод развития.[11] Тем не менее некоторые распространенные последствия определяют успех или неудачу любого присоединения/слияния, поэтому менеджерам следует уделять им внимание.

- Покупатель обнаруживает, что ему сложно *добавить хоть сколько-нибудь стоимости* своим новым бизнес-единицам (речь идет о роли головной компании, рассмотренной в главе 6). А после слияния приходится определять ключевые роли в новой организации. Также необходимо быстро назначить менеджеров среднего звена, чтобы устранить внутренние неопределенности и не выпустить из-под контроля внешние факторы (например, обслуживание потребителей).
- Неспособность *интегрировать новую компанию* в деятельность прежней организации означает, что последняя не получает ожидаемых синергетических преимуществ, ради которых компании часто идут на присоединение.
- Если мотивом присоединения выступает *обучение организации* через передачу знаний, иногда сложно понять, какие именно знания передавать. Сами менеджеры купленной компании не всегда осознают, в чем же причины их успеха (или неудач).
- Присоединения часто не оправдывают надежд из-за *культурного несоответствия*. Особенно остра эта проблема в случае международных присоединений[12] (см. пример 4.6). "Столкновение культур" возникает просто из-за того, что бизнес-модели и/или порядки в организациях слишком разнятся между собой.

7.3.3. Стратегические альянсы

Две или больше организаций, образующих **стратегический альянс**, совместно используют ресурсы и занимаются совместной деятельностью для реализации единой стратегии.[13] Такой способ совместной реализации новых стратегий приобретает все большую популярность. Это объясняется тем, что организациям не всегда по силам справиться с растущей сложностью факторов внешней бизнес-среды (таких, как глобализация)[14] только за счет внутренних ресурсов и компетенции. Если у организаций возникает потребность в материалах, навыках, инновациях, финансах или доступе к рынкам, им иногда легче получить это через кооперацию, а не приобретать в собственность. До 25% деятельности многих компаний зависит от альянсов, а каждая из

[11] J. Bower, "Not all M&As are alike", *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 3 (2001), pp. 93–101.

[12] См. J. Child, D. Faulkner, R. Pitkethly, *The Management of International Acquisitions*, Oxford University Press, 2003.

[13] Рекомендуем следующие книги о стратегических альянсах: Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998; глубокое теоретическое исследование — в книге Y. Doz, D. Faulkner, M. de Rond, *Co-operative Strategies: Economic, Business and Organisational Issues*, Oxford University Press, 2001; практическое руководство для менеджеров E. Rigsbee, *Developing Strategic Alliances*, Crisp, 2000, а также D. Ernst, T. Halevy, "When to think alliance", *McKinsey Quarterly*, no. 4 (2000), pp. 46–55.

[14] Специфические вопросы глобальных стратегических альянсов рассмотрены в G. Yip, *Total Global Strategy II*, 2nd edition, FT/Prentice Hall, 2003, pp. 82–85.

500 ведущих глобальных компаний участвует в среднем в 60 альянсах.[15] Но несмотря на это, около половины альянсов распадаются. Альянсы значительно разнятся по сложности — от простых союзов двух партнеров, совместно производящих один товар, до альянсов многих партнеров, производящих сложные товары и принимающих сложные решения.[16]

Две или более организаций, образующих **стратегический альянс**, совместно используют ресурсы и занимаются совместной деятельностью для реализации единой стратегии

Мотивы для образования альянсов

Назовем три основных вида мотивов для образования альянсов.[17]

- Потребность в *критической массе*, которая создается путем альянса с конкурентами или поставщиками дополняющих товаров. Это снижает затраты и улучшает обслуживание потребителей.
- *Согласованная специализация*, позволяющая каждому партнеру сосредоточиться на деятельности, лучше всего соответствующей его возможностям. Например, через альянсы организация выходит на новые географические рынки, на которых ей нужны местные знания и опыт в распространении, маркетинге и поддержке потребителей. Также весьма распространены альянсы с организациями из других частей цепочки образования стоимости (например, с поставщиками или распространителями).
- *Учиться* у партнеров и развивать компетенцию, которую затем шире использовать в других направлениях, например сделать первые шаги в электронную коммерцию с помощью партнера, сведущего в работе через Web-сайт. Однако в долгосрочной перспективе лучше выполнять эту деятельность самостоятельно.

Стратегические альянсы также важны в государственном секторе[18], чтобы добиться определенных социальных результатов. В примере 7.3 показано, как для борьбы с наркоманией сотрудничают различные государственные агентства (системы здравоохранения и образования, полиция, социальные службы). К тому же в Великобритании было немало примеров партнерских отношений между государственными и частными организациями; так, Общественная финансовая инициатива

[15] J. Dyer, P. Kale, H. Singh, “How to make strategic alliances work”, *Sloan Management Review*, vol. 42, no. 4 (2001), pp. 37–43; D. Ernst, “Give alliances their due”, *McKinsey Quarterly*, no. 3 (2002), pp. 4–5.

[16] Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998, p. 6.

[17] Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998, Chapters 1, 2; D. Ernst, T. Halevy, “When to think alliance”, *McKinsey Quarterly*, no. 4 (2000), pp. 46–55; M. Koza, A. Lewin, “The co-evolution of strategic alliances”, *Organisation Science*, vol. 9, no. 3 (1998), pp. 255–264.

[18] G. Kelly, “Providing public services”, *New Economy*, vol. 7, no. 3 (2000), pp. 132–137.

была создана для того, чтобы организации государственного сектора через партнерство с финансовыми учреждениями развивали и эксплуатировали свое капитальное имущество, в частности землю и недвижимость.

ПРИМЕР 7.3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Стратегия Великобритании в борьбе с наркоманией

Способность координировать деятельность различных государственных и волонтерских организаций — ключ к успеху стратегий социального обеспечения.

В середине 2000-х годов Великобритания, подобно большинству западных стран, столкнулась с такой социальной проблемой, как распространение наркомании. Правительственная стратегия борьбы с этим явлением (впервые опубликована в 1998 году) включала четыре задачи.

1. Государству следует помогать молодым людям не стать на путь наркомании, чтобы они полностью реализовали свой потенциал на пользу обществу.
2. Государство должно защищать общество от антисоциального и преступного поведения людей, связанных с наркотиками.
3. Наркозависимые люди должны получать лечение, чтобы начать здоровую жизнь и сойти с преступного пути.
4. Необходимо перекрыть каналы распространения наркотиков на улицах.

Но практический вопрос заключался в распределении обязанностей между несколькими “агентствами”.

- *Служба здравоохранения* отвечала за диагностирование и лечение наркозависимых пациентов.
- *Правоохранительные органы* (полиция, тюремная система, система исполнения условных приговоров, таможенное и акцизное управления) стояли на страже закона и отвечали за социальную реабилитацию правонарушителей.
- *Социальные службы* отвечали за социальное обеспечение и защиту наркозависимых людей и их семей.
- *Система образования* отвечала за пропаганду образа жизни без наркотиков.
- *Волонтерский сектор* (это, в основном, благотворительные организации) поддерживал партнерские отношения с многими из этих государственных агентств и работал параллельно с ними в сфере информации, консультирования и социальной помощи.

Чтобы развить и поддержать сотрудничество, необходимое для решения или снижения остроты проблем наркомании, были созданы следующие структуры и процессы.

- На министерском уровне в центральном правительстве был образован целевой подкомитет, в который входили министры основных причастных к проблеме ведомств.
- Сначала на пост единого руководителя программы борьбы с наркоманией был назначен бывший старший констебль Западно-Йоркширского полицейского управления Кейт Хеллавелл; в его обязанности также входило регулярное информирование подкомитета о реализации программы. Правда, в начале 2000-х годов эту должность упразднили.

- На местном уровне были учреждены *Команды по борьбе с наркоманией*, включавшие представителей руководства местных государственных и волонтерских агентств. Они формировали стратегии и планировали борьбу с наркоманией в своей местности.

Общий подход к решению проблемы наркомании сформулирован в комментарии Южно-Йоркширского полицейского управления.

> Арестовав наркодилера, мы всего лишь освобождаем место для другого преступника, готового продолжить дело своего предшественника. Поэтому единственная реальная возможность решить проблему надолго состоит в партнерской работе по изменению культуры и отношения общества к наркотикам, что приведет к падению спроса. Добиться этого позволят просветительская работа и лечение от наркотической зависимости.

Источник. Адаптировано по материалам Британского координационного подразделения по борьбе с наркоманией и Южно-Йоркширского полицейского управления.

Вопросы

1. Назовите альтернативные пути реализации стратегии борьбы с наркоманией, отличные от предложенного в примере 7.3 пути образования альянсов.
2. Сравните преимущества и потенциальные проблемы альтернативных подходов.

Виды альянсов

Существуют различные виды стратегических альянсов (табл. 7.1). Некоторые из них — это формальные связи между организациями. На другом конце шкалы находятся нежесткие договоренности о сотрудничестве и неформальные сообщества организаций без приобретения акций и без любого другого владения собственностью друг друга.

- В *совместных предприятиях* организации сохраняют независимость, но создают новую организацию, которой совместно владеют все партнеры. Например, в Китае совместные предприятия — любимая форма сотрудничества: местные фирмы предоставляют рабочую силу и доступ к рынкам, а западные — технологии, управленческую компетенцию и финансы. *Консорциум* включает две или больше организаций на условиях совместного предприятия, но обычно создается для реализации определенного проекта. Примерами служат крупные проекты в гражданском строительстве или аэрокосмические программы, такие как “Европейский Аэробус”. Совместные предприятия также существуют между организациями государственного сектора (такими, как общественный транспорт); при этом они выходят за административные границы.
- На другом конце шкалы *сообщества* охватывают две или больше организаций, взаимовыгодно сотрудничающих за формальными рамками. Сообщества создавались в авиационной отрасли (такие, как “Один мир”), главным образом, в маркетинговых целях, но некоторые партнеры альянса также частично владеют активами друг друга. Вокруг отдельных проектов иногда возникают *ситуационные альянсы*.
- Существует и ряд промежуточных вариантов. Один из них — *франчайзинг*, самым известным примером которого служат *Coca-Cola* и *McDonald's*. Получатель франшизы (лицензии, права) выполняет определенные виды деятельности, такие, как

производство, распространение и сбыт, а сторона, выдающая франшизу, отвечает за торговую марку, маркетинг и, возможно, обучение. В наукоемких отраслях распространено *лицензирование*, когда, например, за комиссионное вознаграждение предоставляется право производить запатентованный товар. Заключая *контракт с субподрядчиком*, компания поручает ему оказывать определенные услуги или выполнять часть какого-нибудь процесса; например, общественные службы все чаще поручают частным компаниям вывоз мусора, уборку, обслуживание ИТ-систем (т.е. прибегают к аутсорсингу). Все перечисленные промежуточные варианты альянсов договорные по своей природе, однако владение собственностью друг друга в них не предусмотрено.

- Некоторые части организаций государственного сектора (такие, как система для сбора налогов PAYE (*pay-as-you-earn* — "зарабатываешь и платишь")) предполагают участие клиента (или работодателя) в *совместном производстве*.[19] Благодаря современным информационным технологиям организации частного сектора также все чаще используют совместное производство. Так, многие компании электронной коммерции пытаются перейти от формирования товара и/или услуги по условиям заказчика (для чего требуется предварительно узнать его пожелания) к системе, когда заказчик в режиме онлайн самостоятельно "конструирует" свой товар и/или услугу.[20]

Таблица 7.1. Виды стратегических альянсов

Примеры / *Факторы влияния на выбор вида альянса*	*Форма отношений*		
	Нежесткая (рыночная) • Сообщества • Ситуационные альянсы	**Договорная** • Лицензирование • Франчайзинг • Контракт с субподрядчиком	**Собственность** • Консорциум • Совместное предприятие
Рынок			
• Темпы рыночных перемен	Высокие	→	Низкие
Ресурсы			
• Управление активами	Каждый партнер управляет самостоятельно	→	Совместное управление
• Активы партнера	Использует активы "старшей компании"	→	Посвящает свои активы альянсу
• Риск того, что активы перейдут к партнеру	Высокий риск	→	Низкий риск
Ожидания			
• Распределение финансового риска	Риск сохраняется	→	Риск уменьшается
• Политический климат	Неблагоприятный климат	→	Благоприятный климат

[19] См. J. Alford, "A public management road less travelled: clients as co-producers of public services", *Australian Journal of Public Administration*, vol. 57, no. 4 (1998), pp. 128–137.

[20] См. J. Wind, V. Mahajan, *Digital Marketing: Global strategies from the world's leading experts*, Wiley, 2001.

Факторы влияния на выбор вида альянса

В табл. 7.1 также приведены факторы, от которых зависит выбор вида альянса.

- *Темпы рыночных перемен* вынуждают совершать стратегические шаги быстро. Поэтому ситуационный альянс предпочтительнее совместного предприятия, на создание которого требуется слишком много времени.
- Главный вопрос относительно *стратегических возможностей* — как альянс будет управлять ресурсами? Если для выбранной стратегии требуются отдельные, отданные в управление альянсу ресурсы, то подойдет совместное предприятие. С другой стороны, для многих стратегий достаточно существующих у партнеров ресурсов, поэтому стороны альянса предпочтут нежесткие договорные отношения.
- Иногда организации работают в ситуации, когда от них *ожидают* развития через альянсы. Так, некоторые заинтересованные стороны выступают за альянсы, поскольку надеются распределить свой финансовый риск. Государственные организации стремятся создать альянсы, причем часто с представителями частного сектора[21], поскольку это соответствует политическому климату.

Составляющие успешного альянса

Даже если организации видят многие перечисленные выше преимущества альянсов, создать успешный альянс не всегда просто.[22] Успех альянса зависит от того, как им управляют и как партнеры развивают свои отношения. Например, важны следующие факторы.

- Четко обозначенная *стратегическая цель* альянса и *поддержка со стороны высшего руководства*. Эти факторы важны, поскольку для создания и сохранения альянса нужны разнообразные отношения, но последние сопряжены с культурными и политическими препятствиями, преодолеть которые способны высшие менеджеры.
- Для *совместимости* на операционном уровне партнерам также нужны крепкие межличностные отношения; другими словами, хороших отношений только между руководителями недостаточно. В партнерских отношениях между организациями из разных стран приходится преодолевать национальные культурные различия (см. пример 4.6).
- Определить *экономические показатели* и достичь их. Для этого нужна готовность обмениваться учетной информацией, т.е., в свою очередь, нужны четко сформулированные *цели, организационные и управленческие условия* деятельности, объеди-

[21] S. Hill, “Public sector partnerships and public/voluntary sector partnerships: the Scottish experience” в книге G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Financial Times/Prentice Hall, 2001, Chapter 12; R. Butler, J. Gill, “Formation and control of public-private partnerships: a stakeholder approach” в книге G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Financial Times/Prentice Hall, 2001, Chapter 11.

[22] Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998; T. Pietras, C. Stormer, “Making strategic alliances work”, *Business and Economic Review*, vol. 47, no. 4 (2001), pp. 9–12; N. Kaplan, J. Hurd, “Realising the promise of partnerships”, *Journal of Business Strategy*, vol. 23, no. 3 (2002), pp. 38–42; A. Parkhe, “Interfirm diversity in global alliances”, *Business Horizons*, vol. 44, no. 6 (2001), pp. 2–4.

няющей партнеров. Однако в то же время важно сохранить *простоту и гибкость* альянса, обеспечить ему возможность *развиваться и меняться*, а не обречь его с самого начала на чрезмерную жесткость.

- *Доверие* — это, пожалуй, важнейшая составляющая успеха или, если оно отсутствует, главная причина неудачи. Но доверие включает два отдельных элемента. С одной стороны, оно *основано на компетенции* в том смысле, что каждый партнер уверен в наличии у других партнеров ресурсов и компетенции, необходимых для выполнения ими их функций в альянсе. Второй элемент — *доверие на основе репутации*; речь идет о том, верят ли партнеры в истинность мотивов друг друга и совместимы ли они по таким понятиям, как честность, открытость, благоразумие и стабильность поведения.

7.4. Критерии успеха

В этом разделе мы рассмотрим, почему одни стратегии успешнее других. Мы введем понятие **критериев успеха**, с помощью которых оцениваются стратегические варианты.[23] Выделяют три основных *критерия успеха*.

> С помощью **критериев успеха** оценивается возможность успеха стратегического варианта

- *Пригодность*. По этому критерию судят о соответствии стратегии обстоятельствам работы организации, т.е. ее *стратегической позиции*, о которой мы говорили в части II данной книги.
- *Приемлемость*. По этому критерию судят об ожидаемых *результатах стратегии* (таких, как *отдача* или *риск*) и о степени соответствия результатов *ожиданиям* заинтересованных сторон.
- *Осуществимость*. По этому критерию судят о том, будет ли стратегия работать на практике. Для такой оценки больше внимания уделяется практичности *стратегических возможностей*.

Рассмотрим эти критерии по отдельности и подробнее.

7.4.1. Пригодность

Пригодность — это критерий для оценки соответствия стратегии обстоятельствам работы организации, т.е. ее *стратегической позиции*. Об этом мы уже говорили в части II данной книги. Понятие пригодности включает широкую оценку степени соответствия новой стратегии (а) будущим тенденциям и переменам во *внешней бизнес-среде*, (б) *стратегическим возможностям* организации и (в) *ожиданиям* заинтересованных сторон. Каждый из этих факторов глубже проанализирован в двух других критериях успеха. Пригодность же рассматривается как *обоснование* страте-

[23] Подробным справочником по данной методике служит книга V. Ambrosini, G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.

гии и оценка того, “имеет ли смысл” организации выбирать данный стратегический вариант при ее текущей стратегической позиции. Для понимания пригодности следует использовать концепции и схемы, уже рассмотренные в главах 2–4. Некоторые примеры представлены в табл. 7.2.

Пригодность — это критерий для оценки соответствия стратегии обстоятельствам работы организации, т.е. ее стратегической позиции

Таблица 7.2. Оценка пригодности стратегических вариантов с помощью концепций о стратегической позиции

Концепция	*Рисунок, таблица или пример*	*Что помогает понять эта концепция*	*Какие проблемы должна решить пригодная стратегия (примеры)*
PESTEL	Рис. 2.3 Пример 2.1	Рыночные шансы для роста или вероятность упадка Изменения в структуре отрасли	Отраслевая конвергенция (возможно, через вертикальную интеграцию?)
Сценарии	Пример 2.3	Степень неопределенности или риска	Необходимость в “аварийных” планах
Схема пяти сил	Рис. 2.7 Пример 2.5	Конкурентные силы	Создание барьеров для новичков
Стратегические группы	Пример 2.7	Привлекательность групп Барьеры против мобильности Стратегическое пространство	Необходимость перехода в более привлекательную группу
Ключевая компетенция	Табл. 3.1	Пороговые отраслевые стандарты Основа конкурентного преимущества	Устранение слабостей Использование сильных элементов
Цепочка создания стоимости	Рис. 3.4 и 3.7	Рыночные шансы для вертикальной интеграции или аутсорсинга	Вертикальная интеграция (например, слияние или альянс)
Карта заинтересованных сторон	Рис. 4.3 Пример 4.3, *а* и 4.3, *б*	Приемлемость стратегий для заинтересованных сторон Власть и личный интерес	Как стратегия повлияет на каждую заинтересованную сторону. Как управлять данной политической ситуацией (власть/интерес)
Культурная сеть	Рис. 4.9 Пример 4.7	“Настоящая” приемлемость Влияние на осуществимость	Как после слияния или образования альянса урегулировать “столкновение культур”

В разделах 7.2 и 7.3 мы говорили не только о доступных организациям направлениях и методах развития, но также о причинах, по которым следует предпочесть тот или иной вариант. Мы также на примерах иллюстрировали *пригодность* стратегий с точки зрения среды, собственных возможностей организации и ожиданий. Основные положения предыдущих разделов сведены в табл. 7.3. С ее помощью определяются типичные причины пригодности конкретного направления или метода развития.

В разделе 7.2.5 мы представили матрицу TOWS как способ определения стратегических вариантов непосредственно из SWOT-анализа. Значит, матрица также позволяет оценить пригодность стратегического варианта по степени его соответствия стратегической позиции организации.

Таблица 7.3. Примеры пригодности

Стратегический вариант	*Почему данный вариант пригоден с точки зрения:* *Среды*	*Собственных возможностей организации*	*Ожиданий*
Направления			
Консолидация	Покинуть рынки на стадии спада Продать ценные активы (спекуляция) Сохранить рыночную долю	Использовать свои сильные элементы, для чего продолжать инвестиции и инновации	Благодаря текущей стратегии получить больший доход при меньшем риске
Внедрение в рынок	Добиваться большей рыночной доли, чем у конкурентов	Использовать свои лучшие, чем у конкурентов, ресурсы и компетенцию	
Товарное развитие	Использовать знание нужд потребителей	Использовать НИОКР	Использовать существующие сильные элементы или знания рынка, чтобы получить больший доход при среднем риске
Рыночное развитие	Существующие рынки насыщены Новые рыночные шансы для географического расширения, освоения новых сегментов или новых способов использования	Использовать существующие товары	
Диверсификация	Существующие рынки насыщены или находятся на стадии спада	Использовать ключевую компетенцию на новых аренах	Большие доходы при высоком риске за счет “потогонной эксплуатации” активов
Методы			
Внутреннее развитие	Первые на поле Отсутствуют возможности для партнерства или присоединения	Обучение и развитие компетенции Распределение затрат	Легко осуществить с культурной и политической точек зрения
Слияние/присоединение	Скорость Предложение/спрос Коэффициент “цена/прибыль” (P/E)	Приобретение компетенции Экономия за счет масштаба	Рост цены акций Проблема столкновения культур
Совместное развитие	Скорость Норма в данной отрасли	Взаимодополняющая компетенция Возможность учиться у партнеров	“Обязательное условие” для выхода на новый рынок Распределение риска “Корпоративная мода”

Нам также важно понять, почему стратегия признается *непригодной* (особенно если менеджеры предпочитают именно ее). Приведем примеры.

- Данный стратегический вариант *не оптимален*, если он не полностью соответствует всем трем вышеуказанным факторам стратегической позиции организации; например в случае желания использовать рыночные шансы, не имея необходимой компетенции или финансирования, либо при реализации стратегии вопреки желаниям влиятельных заинтересованных сторон.
- Значение имеет *относительная пригодность* вариантов. Среди доступных организации стратегических вариантов одни *более пригодны*, чем другие. Существуют

практические схемы, помогающие лучше понять относительную пригодность различных стратегических вариантов.

— *Ранжирование* стратегических вариантов по набору факторов стратегической позиции организации (табл. 7.4).

— *Дерево решений* также позволяет оценить стратегические варианты по списку ключевых факторов (см. табл. 7.2). Однако, чтобы выявить предпочтительные варианты, последовательно вводят обязательные для выполнения требования, такие как рост, инвестиции и разнообразие (пример 7.5).

— *Сценарии*, когда для каждого стратегического варианта составляется набор возможных будущих ситуаций. Этот способ особенно рекомендован в случае высокой неопределенности (о чем мы говорили в разделе 2.2.4; см. пример 2.3). Пригодными признаются варианты, которые подходят для различных сценариев; некоторые варианты оставляются "про запас", возможно, как "аварийный" план.

- Элементы стратегии *внутренне несогласованы*. Для успеха стратегии организации должны быть согласованы *конкурентная стратегия* (такая, как стратегия низкой цены или дифференциация), *направление* развития (такое, как товарное развитие или диверсификация) и *метод* развития (внутреннее, присоединение или альянс). Если эти три элемента не работают "в пакете", успех стратегии маловероятен. Поскольку организация постепенно, но неравномерно развивает и изменяет элементы своей стратегии, последняя со временем станет внутренне несогласованной, что приведет к ухудшению экономических показателей.

Допустим, например, что некий производитель потребительских товаров длительного пользования конкурирует на *основе* "товаров без излишеств" (позиция 1 на стратегических часах; см. рис. 5.2). Он стремится увеличить свою долю на внутреннем рынке (*внедрение в рынок*), получить экономию за счет масштаба и отвратить угрозу со стороны дешевых импортных товаров. Поставленные задачи этот производитель решает путем *присоединения* компаний с меньшей рыночной долей. И эта стратегия действительно хорошо работает до тех пор, пока на рынке уже не остается доступных для покупки мелких игроков, а угроза дешевого импорта все еще высока. В этой ситуации приходится искать другой *метод* завоевания рыночной доли, а именно — за счет *внутренних* усилий, направленных на "переманивание" потребителя у конкурентов и параллельно на значительное сокращение затрат, начатое с рационализации производства, унаследованного в результате присоединения. Поиск внутренней согласованности — процесс постоянный.

Таблица 7.4. Относительная пригодность стратегических вариантов

Метод	*Описание*
Ранжирование	• Стратегические варианты оцениваются по ключевым факторам среды, ресурсов и ожиданий • Варианты ранжируются по полученным оценкам
Дерево решений	• Варианты исключаются и постепенно вводятся новые обязательные для выполнения требования
Сценарии	• Для каждого варианта составляются возможные будущие сценарии

ПРИМЕР 7.4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Ранжирование стратегических вариантов для *Churchill Pottery*

Стратегические варианты ранжируют, сравнивая их с ключевыми факторами в ходе SWOT-анализа.

В 1990-х годах фирме *Churchill Pottery* из города Стоук-он-Трент (Великобритания) была посвящена одна из передач документального цикла *Troubleshooter* (“Специалист по решению проблем”) телеканала *BBC*. Суть проекта в том, что представители руководства приглашенной компании обсуждали с ведущим цикла сэром Джоном Харви-Джоунсом (бывшим председателем правления компании *Imperial Chemical Industries*) стратегическое развитие своей организации. Подобно многим другим традиционным производственным компаниям того времени *Churchill* столкнулась на своих обычных рынках с засильем дешевых импортных товаров, и поэтому рассматривала возможность перехода в “высшую лигу” за счет выпуска новой товарной линии для более требовательных потребителей. По результатам просмотра видеосюжета о *Churchill Pottery* группа участников передачи выполнила задание по ранжированию возможных стратегических вариантов (табл. 7.5).

Таблица 7.5. Ранжирование стратегических вариантов

Стратегические варианты	Ключевые стратегические факторы						
	Семейная собственность	***Инвестиционные фонды***	***Дешевые импортные товары***	***Недостаток маркетинговой и дизайнерской квалификации***	***Низкий уровень автоматизации***	***Вкусы потребителей (в дизайне изделий)***	***Ранг***
1. Ничего не предпринимать	✓	**?**	×	**?**	×	×	**C**
2. Консолидироваться в существующих сегментах (инвестиции и автоматизация)	✓	×	✓	**?**	✓	**?**	**B**
3. Повысить продажи на зарубежных рынках (Европа)	×	×	×	×	×	**?**	**C**
4. Выпустить товарную линию для более требовательных покупателей	✓	✓	✓	×	**?**	✓	**A**
5. Расширить выпуск продукции для гостиниц и ресторанов под их “собственной маркой”	✓	✓	✓	**?**	×	**?**	**B**
6. Открыть собственные фирменные розничные магазины	×	×	**?**	×	**?**	**?**	**C**
7. Стратегия разнообразия	×	×	**?**	**?**	**?**	✓	**C**

✓ — благоприятный; × — неблагоприятный; **?** — неопределенный или неприменимый.
A — самая пригодная стратегия; **B** — возможная стратегия; **C** — непригодная стратегия.

Ранжирование дало интересные результаты. Во-первых, стало очевидно: *надо что-то делать*. Во-вторых, радикальные изменения стратегии — такие, как заняться розничной торговлей или диверсификацией — признаны непригодными. Они не решают проблем основного бизнеса, не соответствуют возможностям и культурным традициям *Churchill*. Поэтому на передний план выходит связанное развитие, чего и следовало ожидать от такой традиционной производственной фирмы, как *Churchill*. В "сухом остатке" была получена такая стратегия: существенные инвестиции в снижение затрат, чтобы поддержать привычное производство товаров "без излишеств" (варианты 2 и 5) или, фигурально выражаясь, атаку "с добавленной стоимостью наперевес" на растущие сегменты более требовательных потребителей. Именно этот вариант (т.е. переход в "высшую лигу") компания предпочла в действительности и даже добилась некоторого успеха, благодаря, среди прочего, знакомству с ее планами широкой телевизионной аудитории памятной передачи *Troubleshooter*.

Источник. Основано на документальном цикле *Troubleshooter* телеканала *BBC*.

Вопросы

1. Почему вариант 4 получил самый высокий рейтинг?

a) Потому что он набрал больше всего "птичек".

b) Потому что он набрал меньше всего "крестиков".

c) Благодаря комбинации этих оценок.

d) По другим причинам.

Обоснуйте свой ответ.

2. Назовите основные преимущества и ограничения метода ранжирования.

ПРИМЕР 7.5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Дерево стратегических решений для юридической фирмы

Оценка по методу дерева решений: последовательно вводятся дополнительные критерии и исключаются не соответствующие им будущие стратегические варианты.

Одна юридическая фирма занималась, в основном, оформлением сделок с недвижимостью, но со временем прибыль от этой деятельности существенно сократилась. Поэтому руководство фирмы рассмотрело возможные будущие стратегии. С помощью дерева стратегических решений (рис. 7.4) оно исключило ряд вариантов, предварительно определив для себя несколько ключевых факторов, которые должны быть учтены в будущих стратегиях. Это рост, инвестиции (в помещения, информационные системы или покупку нужных фирм) и диверсификация (например, начать работать в области брачно-семейного права, что, в свою очередь, обеспечит приток операций с недвижимостью, которыми часто сопровождаются перемены в семейном положении).

Анализ дерева решений показывает, что если партнеры фирмы считают рост важным аспектом будущей стратегии, то варианты 1–4 получают более высокий ранг, чем варианты 5–8. На втором шаге потребность в стратегиях, для которых нужны невысокие инвестиции, ставит варианты 3 и 4 выше вариантов 1 и 2, и т.д.

Партнерам известны ограничения данного метода: на каждой ветке выбор вариантов чрезмерно упрощен. Например, отвечая “да” или “нет” на вопрос о диверсификации, мы исключаем те разнообразные варианты, которые существуют между этими двумя крайними точками; в частности, вариант “модернизировать «стиль» услуг по оформлению прав на недвижимость” нашел бы свое место в общей стратегии 6 или 8. Несмотря на эти недостатки дерево решений удобно использовать как исходную точку оценки стратегических вариантов.

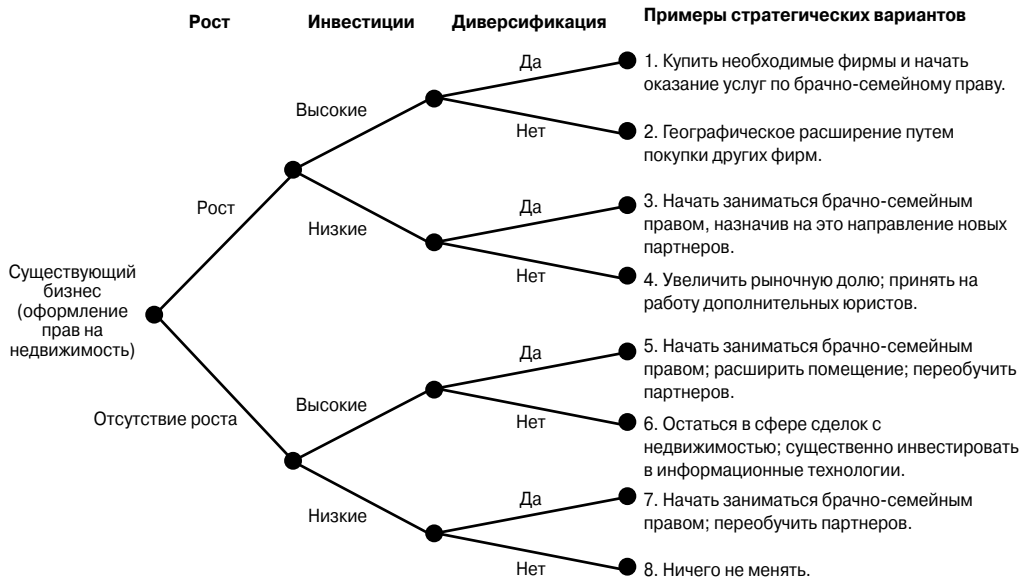


Рис. 7.4. Дерево стратегических решений

Вопросы

1. Измените последовательность трех параметров на обратную (т.е. диверсификация, инвестиции, рост) и вновь постройте дерево решений. Получаются ли прежние восемь вариантов?
2. Добавьте к дереву решений четвертый параметр. Это развитие, *внутреннее* или *путем присоединений*. Напишите в правом столбце свои 16 вариантов.

7.4.2. Приемлемость

Приемлемость — это критерий оценки ожидаемых результатов стратегии. Выделяют три группы результатов: *отдача*, *риск* и *реакция заинтересованных сторон*. В табл. 7.6 представлены некоторые схемы оценки приемлемости и ограничений стратегии. Как правило, чтобы получить картину приемлемости определенной стратегии, лучше использовать более одного подхода.

Приемлемость — это критерий оценки ожидаемых результатов стратегии

Таблица 7.6. Некоторые критерии оценки приемлемости стратегических вариантов

Критерий	*В каком анализе используется*	*Примеры*	*Ограничения*
Отдача			
Рентабельность	Финансовая отдача от инвестиций	Доходность капитала Период окупаемости инвестиций Дисконтированный поток наличности	Применим только к отдельным проектам Относится только к материальным затратам и прибыли
Затраты-выгоды	Затраты и выгоды в более широком понимании (включая нематериальные)	Крупные инфраструктурные проекты	Сложность количественной оценки
Реальные варианты	Последовательность решений	Анализ реальных вариантов	Количественное выражение
Анализ акционерной стоимости	Влияние новых стратегий на акционерную стоимость	Слияния/присоединения	Технические детали часто сложны
Риск			
Финансовые коэффициенты	Устойчивость стратегии	Анализ безубыточности Влияние на отношение капитала компании к заемным средствам и на ликвидность	—
Анализ чувствительности к риску	Проверка предположений и устойчивости	Анализ “что если?”	Проверка факторов возможна только по отдельности
Реакция заинтересованных сторон	Политическое измерение стратегии	Карта заинтересованных сторон Теория игр	В основном, качественная, а не количественная оценка

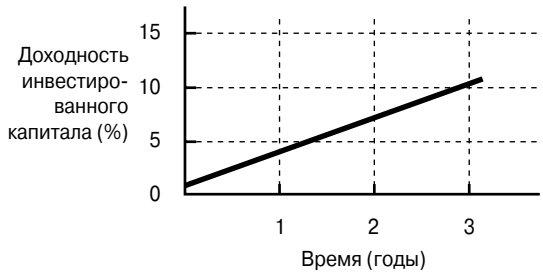
Отдача

Отдача — это преимущества, которые заинтересованные стороны ожидают получить от данной стратегии. Поэтому оценка финансовой и нефинансовой отдачи конкретной стратегии служит ключевым критерием ее приемлемости, по крайней мере для части заинтересованных сторон. Существует несколько подходов к оценке отдачи, и три из них мы кратко рассмотрим в данном разделе. Важно помнить: нет абсолютных стандартов в оценке отдачи, т.е. невозможно однозначно признать отдачу положительной или отрицательной. Оценки отдачи разнятся по отраслям, странам, а также с точки зрения разных заинтересованных сторон. К тому же отсутствует единое мнение о том, какие единицы измерения дают лучшую оценку отдачи, что будет показано ниже.

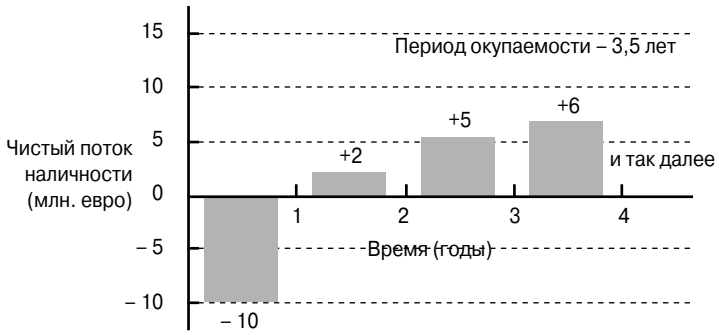
Отдача — это преимущества, которые заинтересованные стороны ожидают получить от данной стратегии

Анализ рентабельности

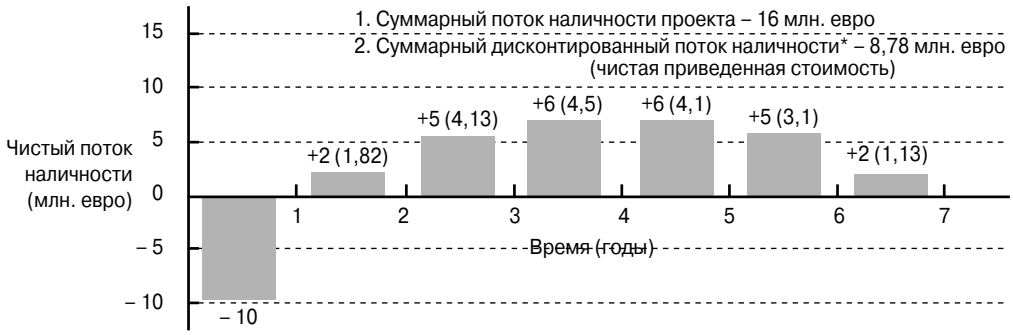
Для оценки приемлемости стратегии широко используется традиционный финансовый анализ.[24] Назовем три самых распространенных подхода (рис. 7.5).



а) Доходность инвестированного капитала



б) Период окупаемости



* Норма дисконтирования – 10%.
Цифры в скобках дисконтированы на 10% ежегодно.

в) Дисконтированный поток наличности

Рис. 7.5. Оценка рентабельности

[24] Финансовый анализ и оценка стратегии детально рассмотрены в книге A.N. Grundy, G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Strategic Financial Management*, Prentice Hall, 1998.

- Прогноз *доходности инвестированного капитала* в какой-то конкретный момент периода реализации новой стратегии (например, данная новая стратегия к третьему году приведет к 15%-ной доходности капитала). Это показано на рис. 7.5, *а*.
- *Период окупаемости* используется в тех случаях, когда для поддержки нового предприятия требуются значительные вливания капитала. На рис. 7.5, *б* период окупаемости рассчитывают, находя момент времени, когда накопленный чистый поток наличности становится равным нулю; в данном примере это три с половиной года. Далее оценивают, готова ли организация так долго ждать отдачи от новой стратегии. В каждой отрасли свое мнение. Для крупных государственных проектов, таких как строительство мостов, период окупаемости нередко достигает 60 лет.
- *Дисконтированный поток наличности* — распространенная техника оценки инвестиций; по сути, это расширенный анализ периода окупаемости. Сначала оценивают чистый поток наличности для каждого года (рис. 7.5, *в*), затем полученные величины последовательно дисконтируют, учитывая то, что из-за инфляции денежные средства, созданные раньше, имеют бо́льшую реальную стоимость, чем созданные в более поздние периоды (годы). В данном примере норма дисконтирования 10% отражает стоимость, присвоенную вложенным в проекты деньгам. Так, реальная стоимость проектных денежных поступлений в размере 2 млн. евро на втором году будет равна 1,82 млн. евро, и т.д. Затем рассчитывают чистую приведенную стоимость, суммируя все дисконтированные годовые потоки наличности (после вычета налогов за ожидаемый срок службы проекта). С помощью дисконтированного потока наличности особенно удобно сравнивать финансовые преимущества стратегий, существенно разнящихся по структуре расходов и доходов.

Хотя эти финансовые методы позволяют оценить отдачу, важно помнить об их скрытых ограничениях. Особенно не стоит обольщаться простотой или кажущейся всесторонностью этих подходов. Большинство из них разработано для оценки капитальных вложений, и поэтому они предназначены для отдельных *проектов*, в которых легко прогнозировать прирост затрат и потока наличности (например, когда розничная компания открывает новый магазин). При стратегическом развитии это часто оказывается ограничением. Точная картина стратегического развития, размер затрат и денежных потоков становятся понятными в процессе реализации стратегии, но не в начале. Непросто также изолировать стратегическое развитие от текущей работы организации, чтобы точно оценить затраты и прогнозный доход.

К тому же финансовые оценки относятся к прямым *материальным* затратам и преимуществам и не охватывают стратегию в ее более широком контексте. Например, если рассматривать выпуск нового товара как изолированный проект, он, возможно, покажется нерентабельным, однако благодаря данному товару на рынке найдут спрос другие товары из портфеля компании, поэтому в стратегическом смысле новый товар необходим. Или обратный пример: часто упускают из виду нематериальные затраты, обусловленные потерей *стратегической концентрации* из-за новых проектов. Именно таких взглядов придерживался сэр Джордж Мэтьюсон, председатель правления *Royal Bank of Scotland*, обеспечивший успешное развитие этой организации, включая покупку в 2000 году намного большего банка, *NatWest*.

Чтобы преодолеть перечисленные недостатки финансовых методов, ученые разработали другие подходы к оценке отдачи.

Анализ соотношения затрат и выгод

Во многих ситуациях прибыль — слишком узкая интерпретация отдачи, особенно когда важны нематериальные преимущества, о чем уже говорилось выше.[25] В качестве характерных примеров назовем крупные государственные инфраструктурные проекты (такие, как строительство аэропорта или канализационных сетей (пример 7.6)) или организации с долгосрочными программами инноваций (такие, как фармацевтические или аэрокосмические). Концепция *затраты-выгоды* подразумевает, что денежная стоимость присваивается всем затратам и выгодам стратегии, включая материальный и нематериальный виды отдачи другим людям и организациям, а не только "спонсирующим" проект или стратегию.

Хотя на практике денежная оценка часто затруднена, все же эта задача выполнима, и несмотря на сложности анализ соотношения затрат и выгод — полезный подход, если понять его ограничения. Его основное преимущество в том, что аналитики вынуждены точно оценивать различные факторы, влияющие на выбор стратегии. Поэтому даже если аналитики не соглашаются с тем, какая стоимость присвоена отдельным затратам и выгодам, они, по крайней мере, дискутируют на общей платформе, и лица, принимающие решения, получают возможность сравнить достоинства различных аргументов.

ПРИМЕР 7.6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Строительство канализационной системы

Прежде чем инвестировать в инфраструктуру — например, в строительство канализационной системы, — следует тщательно рассмотреть более широкие затраты и выгоды проекта.

На британском рынке водоснабжения и отвода канализационных стоков монопольное положение занимали приватизированные компании. Среди их приоритетов были инвестиции в строительство новых канализационных систем, чтобы они соответствовали растущим и законодательно установленным стандартам. Для оценки проектов эти компании часто прибегали к анализу соотношения затрат и выгод. В табл. 7.7 содержатся данные одного реального анализа.

Таблица 7.7. Анализ соотношения затрат и выгод канализационного проекта

Затраты и выгоды	*Сумма (млн. фунтов стерлингов)*
Выгоды	
Мультипликативный эффект и производные закупки	0,9
Предотвращение затоплений	2,5

[25] Анализ соотношения затрат и выгод рассмотрен в книге A. Williams, E. Giardina, *Efficiency in the Public Sector: The theory and practice of cost-benefit analysis*, Edward Elgar, 1993. (В этой книге, несмотря на название, рассмотрен не только государственный, но и частный сектор.) Пример из отрасли водоснабжения подробно рассмотрен в статье N. Poew, "«Water companies» service performance and environmental trade-off", *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 45, no. 3 (2002), pp. 363–379.

Окончание табл. 7.7

Затраты и выгоды	***Сумма (млн. фунтов стерлингов)***	
Повышение бесперебойности дорожного движения		7,2
Экологическое использование рек		4,6
Инвестиционные преимущества		23,6
Повышение привлекательности рек для отдыхающих		4,0
Всего		42,8
Затраты		
Себестоимость строительства	18,2	
За вычетом: Затраты на оплату труда неквалифицированных рабочих	(4,7)	
Альтернативные издержки строительства	(13,5)	
Чистая приведенная стоимость выгод	29,3	
Действительная внутренняя норма прибыли	15%	

Примечание. Цифры дисконтированы по *фактической* норме дисконтирования 5% за 40 лет.

Выгоды

Основное достоинство проекта в том, что уменьшится сброс канализационных стоков в реки. Но есть также и экономические преимущества (см. табл. 7.7).

- Мультипликативный эффект для местной экономики благодаря росту расходов участников проекта.
- Положительный эффект для местной экономики благодаря закупкам у местных фирм, в том числе мультипликативный эффект таких расходов.
- Снизится риск затоплений из-за превышения пропускной способности или аварий старой канализационной системы (вероятность затопления рассчитывается на основании исторических данных, а размер убытков, вызванных затоплением, определяется путем детальной оценки имущества, которое пострадает в результате затопления).
- Повысится бесперебойность дорожного движения, поскольку станет меньше случаев затопления дорог и меньше ремонтов старых канализационных сетей, проложенных под дорожным полотном. Для количественной оценки экономии используется статистика об убытках, которые несут участники дорожного движения из-за задержек, о транспортных потоках и о перебоях в дорожном движении в прошлом.
- Рост экологического использования рек (например, для водных прогулок и рыбной ловли) оценивают, опрашивая посетителей о том, насколько для них важна чистая река, или анализируя изменение спроса на развлечения на реке.
- Стоимость аренды и спрос на недвижимость в прибрежных районах узнают у застройщиков, а также анализируя спрос на недвижимость.
- Уменьшается загрязнение рек и, соответственно, растет количество отдыхающих на воде.

Себестоимость строительства

Это чистая стоимость неквалифицированной рабочей силы. Неквалифицированная рабочая сила не будет нагрузкой на местную экономику, поэтому ее стоимость следует вычесть, чтобы получить альтернативные издержки строительства.

Чистая приведенная стоимость выгод

Завершив трудную задачу количественной оценки затрат и выгод, следует использовать стандартное дисконтирование и рассчитать чистую приведенную стоимость и внутреннюю норму прибыли, после чего продолжить анализ так же, как для обычных проектов.

Источник. Подготовил Г. Оуэн, выпускник Шеффилдской школы бизнеса.

Вопросы

1. Что вы думаете о значении перечисленных выгод?
2. Насколько легко или сложно оценить эти выгоды в денежном выражении?

Анализ реальных вариантов

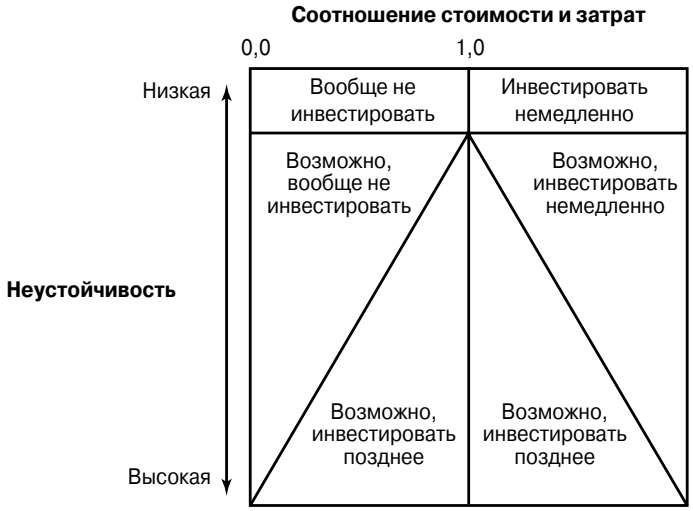
В предыдущих подходах подразумевается, что организация достаточно ясно представляет себе, каких результатов ей ожидать от данного стратегического варианта.[26] Это предположение устраивает медленно растущие зрелые компании, однако во многих ситуациях точные затраты и выгоды отдельных стратегий проясняются только в процессе реализации стратегии. В таких обстоятельствах рассмотренные выше традиционные подходы на основе дисконтированного потока наличности ведут к недооценке "проекта", поскольку они не учитывают стоимость гибкости в процессе принятия решений. Как считает Люрман[27], эта добавочная стоимость возникает благодаря тому, что "при реализации стратегии почти всегда приходится принимать целый ряд решений. Организация выполняет одни действия немедленно, другие же намеренно откладывает на будущее... Стратегия определяет схему принятия будущих решений, но в то же время дает организации возможность учиться в процессе реализации стратегии и соответственно корректировать свою деятельность". Гибкость означает, что проект может быть расширен, продлен, урезан, отложен или вообще закрыт. Другими словами, стратегию следует рассматривать как *последовательность* "реальных" вариантов (т.е. выбора направления в определенные моменты времени по мере реализации стратегии). При таком подходе организация, изолированно изучая каждый очередной шаг (вариант), лучше представляет себе как стратегическую, так и финансовую отдачу стратегии, а также связанный с ней риск. Например, в начале реализации проекта еще не известна стоимость, которую принесут инвестиции в технологию, могущую усовершенствовать товары или процессы. Однако по мере реализации проекта организация начинает лучше понимать, в каком направлении двигаться или, напротив, не стоит ли досрочно закрыть данный проект. Эта философия

[26] В данном тексте мы не приводим сложные математические выкладки оценки реальных вариантов, но читателей, желающих узнать всю "механику" этого подхода, отсылаем к следующим источникам: T. Copeland, "The real options approach to capital allocation", *Strategic Finance*, vol. 83, no. 4 (2001), pp. 33–37; T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Valuation: Measuring and managing the value of companies*, 3rd edition, Wiley, 2000; T. Copeland, V. Antikarov, *Real Options: A practitioner's guide*, Texere Publishing, 2001; L. Trigeorgis, *Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*, MIT Press. 2002; P. Boer, *The Real Options Solution: Finding total value in a high risk world*, Wiley, 2002.

[27] T. Luehrman, "Strategy as a portfolio of real options", *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 5 (1998), pp. 89–99.

воплощена в подходе поэтапного контроля к крупным научно-исследовательским проектам (о нем речь пойдет в разделе 9.5.4). Уровень неустойчивости стратегии меняется со временем в ходе ее частичной реализации, т.е. по результатам предыдущих шагов (вариантов). Значит, в данном случае стратегическая и финансовая оценки сближены больше, чем в других подходах. Анализ реальных вариантов объединяет несколько жесткий подход на основе дисконтированного потока наличности и интуитивно понятные подходы (такие, как рассмотренные выше сценарии).

На рис. 7.6 показано, что высокая неустойчивость имеет два последствия. Во-первых, организация откладывает решения на как можно более поздний срок, поскольку, во-вторых, с течением времени прояснится ожидаемая отдача — вплоть до того, что явно неблагоприятные стратегии окажутся приемлемыми позднее (на рис. 7.6 это категория "Возможно, инвестировать позднее"). С помощью схемы решают, стоит ли вообще выбирать данную стратегию, а если стоит, то немедленно или позднее.



Источник. Адаптировано из T.A. Luehrman, "Strategy as a portfolio of real options", *Harvard Business Review*, September–October, 1998, p. 3.

Рис. 7.6. Схема реальных вариантов

Анализ акционерной стоимости

В течение многих лет предпринимались попытки обойти ограничения традиционных методов финансового анализа.[28] В исторических бухгалтерских учетных понятиях — таких, как операционная прибыль — совершенно не учитывается стоимость капитала, и поэтому они вводят в заблуждение относительно того, где создается или уменьшается стоимость. А это, в свою очередь, ведет к абсолютно ошибочным пред-

[28] Основной труд по анализу акционерной стоимости: A. Rappaport, *Creating Shareholder Value: The new standard for business performance*, 2nd edition, Free Press, 1998. См. также главу R. Mill, "Understanding and using shareholder value analysis" в книге V. Ambrosini, G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998, Chapter 15.

ставлениям о приемлемости отдельных стратегических вариантов. Еще одной причиной была постоянная озабоченность директоров компаний выполнением своей главной обязанности, а именно — созданием стоимости и прибыли для акционеров. Последовательные волны слияний и присоединений вынудили как корпоративных "рейдеров" (т.е. "налетчиков"), так и их жертв обращать внимание на то, как корпоративные стратегии создают, или не создают, акционерную стоимость. Все перечисленные факторы привели к появлению *анализа акционерной стоимости* — области, основоположником которой был Раппапорт. Позднее метод расширили до "управления акционерной стоимостью" (см. раздел 9.3). Многие известные компании по всему миру говорят о том, что предприняли различные шаги к управлению этой стоимостью. В их число входят *Coca-Cola*, *Cadbury Schweppes*, *Lufthansa*, *Reuters* и *Telstra*.

В качестве меры акционерной стоимости чаще всего используется совокупная акционерная прибыль, которая в любой год равна сумме прироста цены акции за год и заработанных за этот год дивидендов на акцию, деленной на цену акции в начале года. С помощью этого показателя оценивается финансовая приемлемость конкретных стратегий. Компании, создающие стоимость, используют его, чтобы наметить для себя общие экономические цели (например, каждый год зарабатывать совокупную акционерную прибыль в размере 20% или добиться того, чтобы совокупная акционерная прибыль находилась в верхней квартиле группы равных компаний, или удвоить стоимость компании за четыре года). С помощью совокупной акционерной прибыли также рассчитывается размер вознаграждения менеджерам — обычно самого верхнего звена — за те показатели, которые они обеспечили собственникам организации. Целевые показатели совокупной акционерной прибыли согласовывают интересы собственников и менеджеров.

Хотя анализ акционерной стоимости преодолел недостатки традиционного финансового анализа, он не устраняет многие неопределенные моменты стратегического выбора. Также критикуют то чрезмерное значение, которое в этом методе придается краткосрочной прибыли.[29] Тем не менее сама идея оценить стратегию придает больше реализма и ясности часто неопределенным стратегиям. Это способ сближения деловых и финансовых стратегий, чему посвящен раздел 9.4.

Риск

Возможная отдача от конкретной стратегии — важный аспект ее приемлемости. Однако есть еще один аспект приемлемости — это *риск*, с которым для организации сопряжен процесс реализации данной стратегии. **Риск** отражает вероятность и последствия неудачи стратегии. Риск особенно высок для организаций, имеющих обширные долгосрочные программы инноваций, или в случае высокой неопределенности относительно ключевых факторов среды. Организации уже научились включать *формальную* оценку риска, а также инвестиционную оценку крупных проектов в свои обычные деловые планы. Важно то, что риски, отличные от прямых финансовых потерь, учитываются как "риск ущерба для имиджа компании или марки" либо "риск упустить выгодный рыночный шанс". Другими словами, риск следует рассматривать не только как угрозу, но и как рыночный шанс. Этот подход приобрел популярность в британском государственном секторе и в отраслях, в которых существует высокая

[29] A. Kennedy, *The End of Shareholder Value*, Perseus Publishing, 2000.

общественная озабоченность относительно новых открытий, таких как генетически модифицированные зерновые культуры.[30] При данном подходе к оценке риска он определяется довольно широко как "...некоторые события, влияющие на способность оказывать услуги обществу и поэтому могущие повлиять на достижение плановых показателей".[31] Следовательно, глубокое понимание стратегической позиции организации (часть II данной книги) определяет качество оценки риска. Но также нужна способность управлять риском. Рассмотрим концепции, необходимые для детальной оценки риска.

Риск отражает вероятность и последствия неудачи стратегии

Финансовые соотношения

Хотя оценка риска должна быть шире простых финансовых величин, они обычно *тоже важны*.[32] Прогноз изменения ключевых финансовых соотношений в случае выбора определенной стратегии позволяет глубже понять риск. На самом общем уровне эффективной мерой риска служит оценка изменения *структуры капитала* компании. Например, стратегия, для реализации которой потребуется увеличить долгосрочную задолженность, увеличит и отношение заемных средств компании к ее собственному капиталу, что приведет к росту финансового риска.

Но на более детальном уровне для оценки риска важно знать возможное влияние стратегии на *ликвидность* организации. Например, небольшая розничная компания, желающая быстро развиваться, соблазнится возможностью купить необходимое торговое оборудование вместо того, чтобы вовремя расплатиться с поставщиками и погасить часть банковского кредита. При этом снижается ликвидность, а финансовый риск, напротив, возрастает. Самому существованию компании угрожает то, с какой вероятностью кредиторы или банк потребуют платежей; для оценки этой вероятности требуется квалифицированное управленческое суждение.

Анализ чувствительности

Анализ чувствительности иногда называется анализом вида *"что если?"*.[33] При этом под сомнение ставится каждое из существенных предположений конкретной стратегии. В частности, проверяется чувствительность прогнозных показателей или результатов (например, прибыли) относительно каждого из этих предположений.

---

[30] L. Levidow, S. Carr, "UK: precautionary commercialisation", *Journal of Risk Research*, vol. 3, no. 3 (2000), pp. 261–270.

[31] См. "Supporting innovation: managing risk in government departments", *Report of the Comptroller and Auditor General*, The Stationery Office, August 2000.

[32] См. C. Horngern, A. Bhimani, S. Datar, G. Foster, *Management and Cost Accounting*, 2nd edition, FT/Prentice Hall, 2002, Chapter 19.

[33] Читателям, которые хотят глубже изучить анализ чувствительности, рекомендуем книгу A. Satelli, K. Chan, M. Scott (eds.), *Sensitivity Analysis*, Wiley, 2000. Более краткое описание приведено в C. Horngern, A. Bhimani, S. Datar, G. Foster, *Management and Cost Accounting*, 2nd edition, FT/Prentice Hall, 2002, pp. 233–234. Для анализа чувствительности идеально подходят компьютерные электронные таблицы.

Вот возможные ключевые предположения стратегии: рыночный спрос будет ежегодно расти на 5%; сотрудники компании не будут бастовать; дорогостоящее оборудование будет работать с 90%-ной загрузкой. При анализе чувствительности выясняется, как на показатели компании (в данном случае — на ее рентабельность) повлияет, например, рост спроса только на 1% или на весомые 10%? И повлияет ли любое из этих двух крайних значений на решение организации выбрать определенную стратегию? Аналогичный процесс повторяется для других ключевых предположений. Таким образом получается более ясная картина риска, связанного с определенными стратегическими решениями, и уверенности менеджеров в каждом данном решении. Анализу чувствительности посвящен пример 7.7.

ПРИМЕР 7.7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Анализ чувствительности

С помощью анализа чувствительности оценивается зависимость успеха предпочтительной стратегии от ее ключевых предположений.

В 2004 году *Dunsmore Chemical Company* производила всего один товар и продавала его на зрелом и относительно стабильном рынке. Компания хотела использовать эту устойчивую ситуацию как “дойную корову”, чтобы получить денежные средства для строительства нового предприятия, на котором намеревалась производить смежный товар. Как показали расчеты, для реализации этого проекта требовалось в период с 2005-го по 2010 год заработать (в ценах 2004 года) около 4 млн. фунтов стерлингов (приблизительно 6 млн. евро).

Хотя согласно прогнозным финансовым результатам компания за названный период рассчитывала получить даже больший денежный поток — 9,5 млн. фунтов стерлингов (*базовый вариант*), — руководство хотело оценить вероятное влияние трех ключевых факторов.

- Рост фактических *производственных расходов* (оплата труда, накладные расходы, материалы), который может составить 3% в год.
- *Загрузка производственных мощностей*, которая может уменьшиться на 25% из-за их старения и неопределенных трудовых отношений.
- *Уровень цен*, на который может повлиять угроза появления на рынке нового крупного конкурента. Предположительно фактические цены при этом уменьшатся на 3% в год.

Руководство решило прибегнуть к анализу чувствительности, чтобы оценить возможное влияние каждого из этих факторов на способность компании заработать 4 млн. фунтов стерлингов. Результаты анализа приведены на рис. 7.7–7.9.

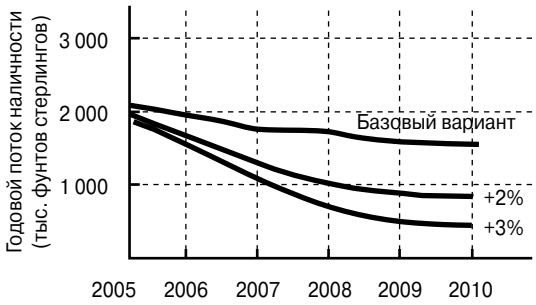


Рис. 7.7. Чувствительность потока наличности к изменениям фактических производственных расходов

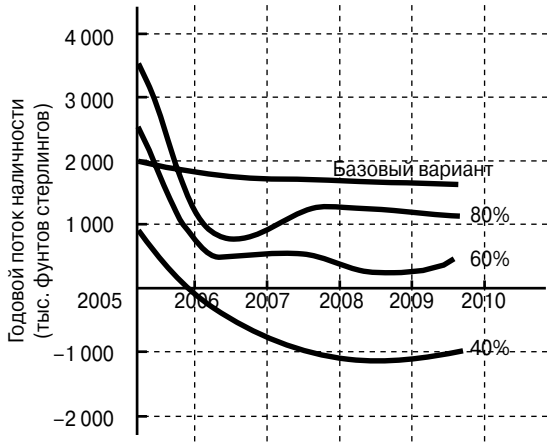


Рис. 7.8. Чувствительность потока наличности к изменениям уровня использования производственных мощностей

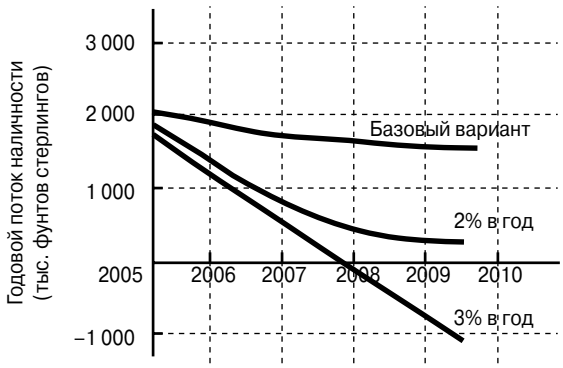


Рис. 7.9. Чувствительность потока наличности к уменьшению фактических цен

По результатам анализа руководство заключило, что целевой денежный поток в размере 4 млн. фунтов будет получен даже при всего лишь 60%-ной *загрузке производственных мощностей*; очевидно, это вполне выполнимая задача. При росте *производственных расходов* на 3% в год компания все еще успеет получить запланированные 4 млн. Однако при *падении цены* на 3% в год компания недополучит 2 млн.

Компания пришла к выводу: основное внимание следует уделить возможному появлению нового конкурента и защите цен в таком случае. Руководство разработало наступательную маркетинговую стратегию как барьер от потенциальных новичков.

Источник. Для анализа чувствительности использованы те же компьютерные программы, что и в исследовании компании *Doman*, выполненном Питером Джоунсом из Шеффилдской школы бизнеса.

Вопрос

Как поступить *Dunsmore Chemical Company*, если ее маркетинговая кампания не остановит снижение фактических цен?

a) В авральном порядке повысить объем продаж и загрузку производственных мощностей.

b) Снизить издержки производства на единицу продукции.

c) Предпринять что-нибудь другое.

Реакция заинтересованных сторон

В главе 4 мы представили *карту заинтересованных сторон* (см. рис. 4.3) как способ анализа политического контекста и расстановки политических приоритетов для организации. Таким образом, с помощью этой карты оцениваются возможная реакция заинтересованных сторон на новые стратегии, способность управлять этой реакцией и, следовательно, приемлемость стратегии.

Во многих ситуациях суждение о реакции заинтересованных сторон будет решающим. Приведем примеры.

- Для новой стратегии требуется выпустить значительное количество *новых акций*, что неприемлемо для влиятельных заинтересованных групп, поскольку при этом уменьшится количество их голосов.
- Планы *слияния* с другими компаниями или *торговли* с другими странами неприемлемы для профессиональных союзов, правительства или некоторых потребителей.
- Новая модель электронной коммерции вытеснит традиционные *каналы распространения* (такие, как розничные магазины), что вызовет их ответную неблагоприятную реакцию и поставит под вопрос успех стратегии.
- Попытки увеличить свою долю на статичном рынке настолько нарушат статус-кво, что конкуренты будут вынуждены предпринять ответные действия, а это повредит всем сторонам, например будет развязана ценовая война.

Поскольку важно предусмотреть возможную реакцию конкурентов на определенную стратегию, для оценки риска стоит использовать *теорию игр* (см. раздел 5.7). В начале 2000-х годов, когда европейские правительства выдавали телекоммуникационным компаниям лицензии на так называемую мобильную связь третьего поколения, обе стороны использовали теорию игр. Победителями в этой “игре” стали правительства: в одной только Великобритании за лицензии выручили 22 млрд. фунтов стерлингов (около 33 млрд. евро).

7.4.3. Осуществимость

Осуществимость — это критерий наличия у организации ресурсов и компетенции, необходимых для реализации стратегии. Существует несколько подходов к пониманию данной концепции.

Осуществимость — это критерий наличия у организации ресурсов и компетенции, необходимых для реализации стратегии

Финансовая осуществимость

Для оценки финансовой осуществимости используется *прогноз финансовых потоков*, т.е. определяются фонды, которые потребуются для реализации стратегии, и их источники, как показано в примере 7.8.

ПРИМЕР 7.8. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Анализ финансовых потоков: рабочий пример

С помощью анализа финансовых потоков оценивается осуществимость предложенной стратегии с финансовой точки зрения. Составляется прогноз необходимых для реализации стратегии фондов и указываются их возможные источники.

Британская публичная компания с ограниченной ответственностью *Kentex* (розничная продажа электротехнических товаров) рассматривала возможность стратегического расширения, для чего хотела в ближайшем будущем открыть в Ирландской республике новые магазины. Чтобы оценить финансовую осуществимость этого предложения, выяснить необходимые фонды и их возможные источники, компания предприняла анализ финансовых потоков.

Этап 1. Идентификация источников

Компания рассчитывала, что после открытия новых магазинов годовая выручка от продажи товаров возрастет в течение последующих трех лет с нынешних 30 млн. фунтов стерлингов (около 45 млн. евро) до 31,65 млн. фунтов. За три года компания рассчитывала за счет основной деятельности заработать 15 млн. фунтов. К этой цифре, которая отражает реальные входные финансовые потоки компании за трехлетний период, пришли, оценив будущую прибыль с учетом нефондовых статей, таких как амортизация.

Этап 2. Идентификация направлений расходования финансовых потоков

Открытие новых магазинов связано с рядом затрат. Во-первых, *Kentex* решила купить торговую недвижимость, а не брать ее в аренду, поэтому возникли прямые затраты капиталовложений, необходимых для покупки и оснащения магазинов. Прогнозная цифра — 13,25 млн. фунтов стерлингов. Во-вторых, затраты в виде оборотного капитала для закупки складских запасов и т.д. При расчете не рассматривался каждый элемент по отдельности, например увеличение складских запасов, рост кредиторской задолженности; прогноз основан на простом пропорциональном приросте текущих расходов. При прежнем уровне сбыта 30 млн. фунтов требовался оборотный капитал в размере 10 млн. фунтов, поэтому для ожидаемого прироста сбыта на 1,65 млн. фунтов потребуется 0,55 млн. фунтов оборотного капитала. В-третьих, на уплату налогов и ожидаемую выплату дивидендов запланировано направить 1,2 и 0,5 млн. фунтов стерлингов соответственно.

Этап 3. Идентификация и покрытие нехватки средств

Расчеты показали, что компании для реализации стратегии не хватит 0,5 млн. фунтов. Прогноз завершили, рассмотрев альтернативные пути покрытия этого дефицита. Хотя компания могла собрать необходимые средства за счет выпуска дополнительных акций, она предпочла взять краткосрочный заем в размере 0,65 млн. фунтов стерлингов. Правда, это, в свою очередь, породило еще одну статью расходов — выплату процентов по кредиту на сумму 0,15 млн. фунтов за трехлетний период (если кредит взят под 7,5 простых процентов годовых), поэтому чистые кредитные поступления составят 0,5 млн.

Расчеты приведены в табл. 7.8.

Таблица 7.8. Источник и направления расходования финансовых потоков компании *Kentex* при реализации стратегии расширения

Источник	*Сумма (фунты стерлингов)*	*Направления расходования*	*Сумма (фунты стерлингов)*
Средства от основной деятельности	15 000 000	Новые основные средства	13 250 000
		Оборотный капитал	550 000
		Налоги	1 200 000
		Дивиденды	500 000
Промежуточный итог	15 000 000	**Промежуточный итог**	15 500 000

Примечание. Разница между источниками и расходованием средств составляет 500 000 фунтов стерлингов.

Вопросы

1. В каких частях этого анализа наиболее вероятна ошибка?
2. Исходя из своего ответа на первый вопрос, ответьте, каким образом лучше всего представить анализ лицам, принимающим решения?
3. Как вероятная ошибка повлияет на реализацию принятой стратегии?

Следует помнить, что прогноз финансовых потоков сопряжен с присущими любому методу прогнозирования трудностями и ошибками. Тем не менее он позволяет выяснить, осуществима ли предложенная стратегия с финансовой точки зрения, и определить *период времени* для нового финансирования. Обычно используется компьютерная электронная таблица. Вопрос о финансировании стратегического развития связывает бизнес-стратегию и финансовую стратегию; мы рассмотрим его подробнее в разделе 9.4.

Финансовая осуществимость также оценивается посредством анализа безубыточности.[34] Это простой и широко распространенный подход для оценки реальности целевых показателей прибыли, и поэтому он также включает параллельную оценку приемлемости. К тому же этот подход обеспечивает оценку риска различных стратегий, особенно когда для каждого стратегического варианта требуется своя структура затрат.

[34] Об анализе безубыточности рассказано в большинстве учебников по бухгалтерскому учету. См., например, C. Horngern, A. Bhimani, S. Datar, G. Foster, *Management and Cost Accounting*, 2nd edition, FT/Prentice Hall, 2002, pp. 229–232.

Развертывание ресурсов

Мы показали, что финансовая осуществимость важна. Но, чтобы глубже понять осуществимость *конкретной* стратегии, следует выявить ресурсы и компетенцию, необходимые для этой стратегии.[35] Например, географическое расширение на внутреннем рынке критично зависит от компетенции в маркетинге и распространении, а также от наличия денежных средств для создания дополнительных складских запасов. Однако другая стратегия — разработка новых товаров для существующих потребителей — зависит от технической квалификации, технических возможностей машинного парка и репутации компании как производителя новых товаров.

Используя оценку развертывания ресурсов, выносят суждение по двум пунктам (табл. 7.9): во-первых, насколько должны измениться текущие собственные возможности организации (ресурсы и компетенция), чтобы они соответствовали *пороговым* требованиям для данной стратегии, и, во-вторых, как получить уникальные ресурсы и/или ключевую компетенцию, которые обеспечат конкурентное преимущество. Вопрос в том, *осуществимы* ли эти перемены с точки зрения масштаба, качества ресурсов или периода времени, в течение которого происходят перемены.

Таблица 7.9. Некоторые важные вопросы развертывания ресурсов

Удержаться в бизнесе
• Отсутствуют ли у нас необходимые ресурсы?
• Есть ли среди направлений нашей деятельности такие, в которых мы не выполняем пороговые требования?
Успешно конкурировать
• Какие уникальные ресурсы у нас уже есть?
• Какой ключевой компетенцией мы уже владеем?
• Приобретем ли мы ключевую компетенцию, если будем лучше работать?
• Какие новые ресурсы (или какая деятельность либо ключевая компетенция) окажутся уникальными?

В главах 8–10 мы рассмотрим практические вопросы реализации стратегии. В ходе реализации появляются факты, которые иногда вынуждают организацию пересмотреть свою оценку осуществимости конкретных стратегических вариантов. Далее последует корректировка стратегических вариантов или даже отказ от них.

Резюме

- Любой стратегический вариант включает три элемента, которые должны быть совместимы один с другим: общую *конкурентную стратегию* (рассмотрена в главе 5), *направление* и *метод* развития.
- С помощью усовершенствованной матрицы Ансоффа направление развития относят к одной из четырех категорий: *защищать и наращивать* (существующие товары на существующих рынках); *товарное развитие* (для существующих рынков); *рыночное развитие* (с существующими товарами); *диверсификация* (отход от существующих товаров и рынков). *Компетенция* организации и *ожидания* внутри

[35] Здесь мы видим связь с идеей “ресурсных стратегий”, рассмотренной в главе 3.

и вокруг нее также создают (или ограничивают) направления развития. Матрица TOWS — дополнительный способ генерации случайных вариантов непосредственно из SWOT-анализа стратегической позиции организации.

- Существует три общих *метода* стратегического развития.
  - Главное преимущество внутреннего развития заключается в том, что организация наращивает компетенцию через обучение. Однако существует опасность истощить ресурсы и потерять преимущества специализации.
  - Преимущества слияний и присоединений: скорость и возможность приобрести компетенцию, которой организация пока не имеет. Однако не всегда присоединения приносят ожидаемые результаты, во многом из-за культурных различий, неспособности головной компании понять бизнес-единицы, которые она приобрела, и повлиять на них (пример 7.9).
  - Стратегические альянсы принимают множество разных форм. В самых успешных альянсах участники стремятся укреплять и развивать партнерство, особенно когда между партнерами существует доверие.
- Об успехе или неудаче стратегии судят по трем основным *критериям успеха*.
  - Пригодность означает, что стратегия соответствует обстоятельствам, в которых работает организация, т.е. ее стратегической позиции, о чем мы говорили в части II данной книги. Смежная концепция — *обоснование* стратегии.
  - Приемлемость стратегии относится к трем пунктам: ожидаемой *отдаче* от стратегии, связанному с ней *риску* и вероятной *реакции заинтересованных сторон*.
  - Осуществимость означает, что у организации есть необходимые для реализации стратегии ресурсы и компетенция. Представление об осуществимости также формируется в ходе реализации стратегии. Поэтому в процессе воплощения стратегию иногда приходится корректировать.

Существует ряд аналитических методов оценки стратегических вариантов по этим трем критериям.

ПРИМЕР 7.9. ОСНОВНЫЕ ДЕБАТЫ

Безумство слияний?

В процесс слияний и присоединений вовлечены огромные деньги, но всегда ли они расходуются разумно?

В этой главе мы показали, насколько важны слияния и присоединения как средство развития, но мы также назвали некоторые проблемы, в частности известны громкие провалы. На момент слияния в 2001 году медиакомпании *Time Warner* с Интернет-компанией *AOL* суммарная стоимость акций первой составляла 90 млрд. долл. (78 млрд. евро). Но не прошло и трех лет, как доля инвесторов *Time Warner* в слившейся компании упала до всего лишь 46 млрд. долл., т.е. акции суммарно потеряли в стоимости более 50 млрд. долл. (за тот же период стоимость других медиакомпаний упала в среднем на 16%).

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер всегда относился к слияниям и присоединениям с большим скептицизмом, указывая на то, что в течение нескольких последующих лет половина приобретенных компаний вновь продается.[36] На рис. 7.10 показана совокупная финансовая отдача присоединений (т.е. изменение стоимости акционерного капитала в связи с объявлением о присоединении) для компаний-покупателей в США в 1996–2001 годах.[37] В 2000 году акционеры фирм-покупателей совокупно потеряли более чем 150 млрд. долл. Авторы данного исследования подсчитали, что за 1991–2001 годы акционеры фирм-покупателей теряли более семи долларов на каждых ста долларах, потраченных на присоединения.

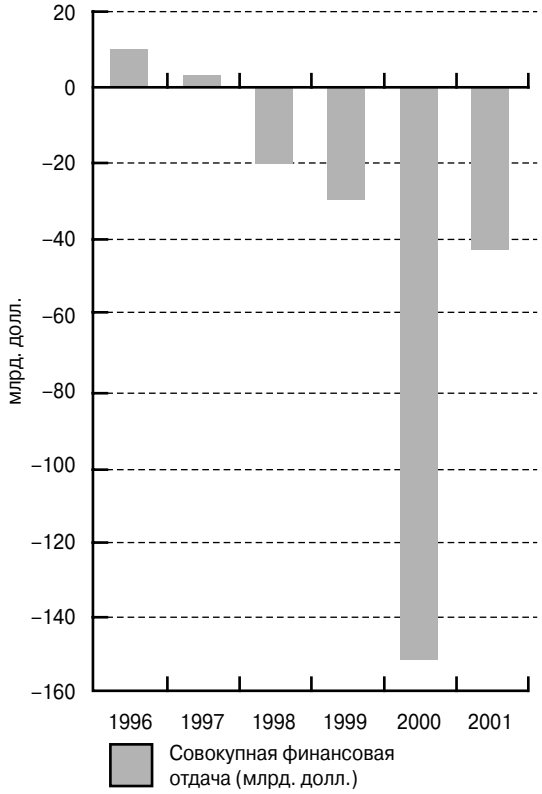


Рис. 7.10. Совокупная финансовая отдача корпоративных присоединений для компаний-покупателей в США в 1996–2001 годах

Объясняются эти крупные потери тем, что в процессе слияний и присоединений менеджеры, не думающие об интересах инвесторов, идут на безрассудные расходы. Поэтому было бы правильно законодательным путем усложнить слияния и присоединения, чтобы дать целевым компаниям возможность сопротивляться попыткам враждебного поглощения и отказываться

[36] M. Porter, “From competitive advantage to corporate strategy”, *Harvard Business Review*, May–June (1987), pp. 43–60.

[37] S.B. Moeller, F.P. Schlingman, R.M. Stulz, “Wealth destruction on a massive scale? A study of acquiring firm returns in the recent merger wave”, `http://www.cob.ohio-state.edu/fin/dice/papers/2003/` и *Journal of Finance*, 2004.

от подобных предложений. Если закон ограничит попытки враждебных поглощений, количество убыточных присоединений сократится.

Однако ограничение слияний и присоединений имеет свои недостатки.[38] Даже если компаниям-покупателям часто не удается заработать деньги для своих акционеров, они улучшают рентабельность системы в целом, по меньшей мере, двумя способами.

- Для менеджеров сама угроза того, что в случае неудовлетворенности акционеров их компания станет объектом покупки, служит хорошим стимулом лучше работать. Так, в 2004 году американская компания кабельного телевидения *Comcast* попыталась поглотить компанию *Disney*, обвинив в плохой работе председателя правления и генерального исполнительного директора Майкла Эйснера.
- Слияния и присоединения — эффективный способ реструктуризации фирм и отраслей, переживающих период застоя. Отсутствие враждебных поглощений в Японии часто называют основной причиной медленной реструктуризации промышленности этой страны с начала 1990-х годов.

Вопрос

Проанализируйте колебания цены акций компаний — участниц какого-нибудь недавнего крупного слияния или присоединения (например, используя Web-сайт `www.bigcharts.com`) в течение нескольких недель до и после объявления. Судя по движению цен акций, что можно сказать о преимуществах сделки?

Рекомендованная литература

- Обстоятельная книга о слияниях и присоединениях: P. Gaughan, *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, 2nd edition, Wiley, 2000.
- Полезная книга о стратегических альянсах: Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, 1998.
- Методы анализа и оценки детально рассмотрены в сборнике V. Ambrosini, G. Johnson, K. Scholes (eds.), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998.
- Полезная книга о финансовом анализе как для стратегического анализа, так и для оценки стратегии: A.N. Grundy, G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Strategic Financial Management*, Prentice Hall, 1998.

Большая подборка дополнительных материалов, включая новые ситуации для анализа, Web-ссылки на организации, которые упоминались в тексте, определения ключевых концепций и множество других вопросов, находится на Web-сайте `www.booksites.net/ecs` (книга *Exploring Corporate Strategy* (*Корпоративная стратегия*)).

[38] “Hostile bids are back again: who should rejoice?”, *The Economist*, 21 February 2004.

Рабочие задания

Условные обозначения: звездочкой (*) помечены более сложные рабочие задания.

7.1. Для какой-нибудь организации по вашему выбору назовите *направление* и *метод* стратегического развития.

7.2.* Используя материал разделов 7.3.2 и 6.4, а также собственные дополнительные примеры, критически рассмотрите такой довод: “Синергия — разумное основание для присоединения”.

7.3. По просьбе высшего руководителя подготовьте короткое (в один абзац) письменное заключение о том, стоит ли компании развиваться через слияния и/или присоединения. Затем подготовьте аналогичное заключение для руководителя больницы, который рассматривает возможность слияния с другими больницами.

7.4.* “Стратегические альянсы не выживут в долгосрочной перспективе, если рассматривать их просто как способ «залатать дыры» в ресурсах или компетенции организации”. Обсудите это утверждение относительно каких-нибудь альянсов, о которых недавно сообщала деловая пресса.

7.5. По аналогии с примером 7.4 ранжируйте стратегические варианты, доступные какой-нибудь организации по вашему выбору.

7.6.* Вспомните свои ответы на вопросы примера 7.6 и ответьте еще на два вопроса.

(а) Что вы думаете об общей эффективности анализа “затраты-выгоды”?

(б) Как его улучшить?

7.7. Используя пример 7.7, предложите важнейшие параметры анализа чувствительности для какой-нибудь организации по вашему выбору.

7.8.* Используя примеры из предыдущих заданий, критически рассмотрите такое утверждение: “Выбор стратегии в конечном счете весьма субъективен. И опасно считать, будто аналитические методы когда-нибудь действительно изменят эту неприятную ситуацию”. Для справки используйте комментарий в конце части III данной книги.

Комбинированные задания

7.9. Насколько различны критерии успеха в организациях государственного и частного секторов (см. раздел 7.4)? Как они соотносятся с природой деловой среды (см. главу 2) и ожиданиями заинтересованных сторон (см. главу 4)?

7.10. Используя рис. 7.1, приведите примеры того, что организациям, выбравшим стратегическое направление “международное рыночное развитие”, нужно понять свою деловую среду (см. главу 2), изменить свои стратегические возможности (см. главу 3) и подумать над тем, как добиться конкурентного преимущества (см. главу 5). При ответе также используйте материал раздела 6.3.

Ситуация для анализа

Tesco планирует зарабатывать еще больше

Сюзанна Войл

Из опубликованного газетой *Financial Times* сентябрьского 2003 года интервью с сэром Терри Лихи, генеральным исполнительным директором *Tesco*, стало ясно, как этой компании удалось занять доминирующее положение на британском рынке розничной торговли и какие стратегии столь успешная организация реализует в будущем.

Цифры говорят сами за себя. В прошлом году *Tesco* продала под собственной маркой 57 855 тонн самого дешевого на рынке хлеба, 14 млн. зубных щеток и достаточно жидкого мыла, чтобы вымыть с головы до ног 26 млн. человек.

Каждый день более 1600 грузовиков пересекают Великобританию во всех направлениях, развозя товары по более чем 800 магазинам, а 1000 автофургонов доставляют покупателям сделанные через Интернет заказы.

Но этот обширный внутренний рынок — только начало. *Tesco* уже присутствует в 10 других странах, а на следующей неделе сэр Терри Лихи, генеральный исполнительный директор группы, отправляется в Китай: он на месте хочет найти способ сделать Поднебесную 11-й.

В филиалах компании по всему миру работают более чем 307 тыс. человек, из них 227 тыс. — в Великобритании; *Tesco* с легкостью удерживает звание крупнейшего в стране работодателя в частном секторе.

Но, как будто всего этого мало, чтобы быть полностью довольной собой, группа на этой неделе вновь подняла планку. Сэр Терри огласил рекордные полугодовые результаты, которые намного превысили прогнозы Сити и вынудили видавших виды наблюдателей расщедриться на восторженные оценки. А глава *Tesco* к тому же произвел “контрольный выстрел”: мы, дескать, работаем еще недостаточно хорошо.

Сэр Терри не хочет говорить о *Tesco* просто как о сети супермаркетов. Он позиционирует группу как часть более широкой отрасли розничной торговли, в которой надо бороться с каждым в отдельности и против всех одновременно.

Хотя группе принадлежат около 20% бакалейного рынка, на рынке непродовольственных товаров она имеет всего пять процентов, чем очень недовольна. *Tesco* намерена повысить этот показатель за счет своих более престижных конкурентов, позволяющих себе удерживать высокие цены. “Наша доля на общем розничном рынке составляет только 12,3%, так что нам еще есть куда расти”, — указано в заявлении компании.

Как сказал сэр Терри, он принял сознательное решение репозиционировать группу: “Мы говорим о доле на общем розничном рынке, поскольку видим возможность развиваться в широком контексте розничной торговли в целом”.

Несложно понять, почему *Tesco* так привлекает непродовольственная розница. Для зрелой бакалейной компании с ее невысокой прибылью такие области, как това-

ры для здоровья и красоты, книги и другие товары для досуга, электрические товары и одежда, выглядят нехожеными новыми рынками, которые обещают более высокую прибыль.

Некоторые ощутимые успехи на массовых рынках уже есть. Группа продает больше музыкальных компакт-дисков из первой сотни чартов, чем любая другая компания, что составляет более 16% рынка. И книг о Гарри Поттере *Tesco* также продает больше, чем любой ее конкурент.

Несмотря на очевидные достижения, сэр Терри убежден в возможности значительного дальнейшего роста. Понять эту убежденность — а также то, почему для сэра Терри так важно постоянно развиваться — можно, если вспомнить, каким образом *Tesco* добилась своего нынешнего высокого положения.

Поразительно, какую трансформацию пришлось пережить этой группе. *Tesco* начиналась как сеть бакалейных магазинов, работавших по принципу "закупай оптом побольше, продавай в розницу подешевле", но постепенно приобрела новый статус. По словам высокопоставленных лиц *Tesco* группа сейчас представляет собой "вселенскую розничную церковь", включающую больше торговых форматов (от гипермаркетов до небольших местных магазинов, продающих товары повседневного спроса) и имеющую более широкий ценовой диапазон (от дешевых товаров класса Value до престижных и дорогих класса Finest), чем другие игроки розничной торговли.

Путь компании не всегда был гладким и прямым. Тяжелый период *Tesco* пережила 10 лет назад, когда продажи падали, рост прибыли замедлился, а инвесторам не давало покоя падение акций; все это началось с появления на британском рынке "пришельцев" из континентальной Европы — нового поколения дисконтных розничных продовольственных магазинов.

Чтобы исправить ситуацию, компания сделала три крупных стратегических шага, заложивших фундамент новой *Tesco*. Она переопределила цель своих маркетинговых усилий, создала класс недорогих товаров Value и разработала схему лояльности потребителей Clubcard. С тех пор рост группы стал постоянным и устойчивым, и в 1995 году *Tesco* сместила *Sainsbury* с позиции рыночного лидера. Шагов назад больше не было.

Сегодняшняя стратегия группы очевидна. Рост происходит за счет четырех источников — основной бакалейный бизнес в Великобритании, торговля непродовольственными товарами, международное расширение и розничные услуги, такие как финансовые, электронная коммерция и телекоммуникационные пакеты. *Tesco* поддерживает свой крепкий и стабильный основной бизнес, одновременно осваивая новые и более рискованные области роста. Следующая стадия — расширить присутствие на рынке непродовольственных товаров.

Сэр Терри надеется, что к тому времени, когда британский бизнес компании вступит в фазу зрелости, международный бизнес будет развит достаточно, чтобы выполнять функции основного движителя роста *Tesco*.

Кто пострадает, если сети супермаркетов *Tesco* и *Asda* станут основными игроками универсальной розничной торговли? Очевидно, первыми жертвами окажутся мелкие независимые розничные фирмы — "магазинчики на углу" и книжные магазины.

Страхи по поводу расширения торговли в супермаркетах больно ударили по цене акций многих специализированных розничных сетей, например *Dixons* (электротовары), *Boots* (товары для здоровья и красоты), *HMV Media* (досуг). Согласно мрачным

прогнозам пессимистов эти компании ждет медленная, мучительная смерть, несмотря на их заявления о том, что, повысив качество своей работы, они смогут избежать вымирания.

Потери несут даже универсальные розничные сети. *Woolworths* теряет рыночную долю во всех категориях, как и *WH Smith*. Но не все эксперты разделяют апокалиптический взгляд на последствия роста торговли через супермаркеты. Например, с другого берега Ла-Манша, т.е. из Франции, слышен голос генерального исполнительного директора *Kesa Electricals*, фирмы, в текущем году отпочковавшейся от *Kingfisher*. Он решительно осуждает истерию британцев по этому вопросу, поскольку "прожил с гипермаркетами" десятки лет и убедился, что их монополии не стоит бояться.

Как говорит Жан-Ноэль Лябро, британцы лишь потому боятся угрозы специализированной торговле со стороны супермаркетов, что еще недостаточно долго прожили с последними и поэтому не знают такого факта: рост их доли на специализированном рынке через несколько лет естественным образом прекращается, и они становятся продавцами только простых товаров широкого потребления, тогда как в специализированные магазины покупатели обращаются за более сложными и специализированными товарами. "Приблизительно 40 лет назад во Франции родились две концепции розничной торговли — *Castorama* и *Darty*, — говорит мсье Лябро, упоминая крупнейшую в своей стране сеть гипермаркетов и ведущую сеть магазинов розничной торговли электротоварами (к слову, часть его собственной группы). — И что же? По прошествии столь долгого времени мы по-прежнему существуем рядом. Если вы пойдете в торговый центр, то везде, где есть магазин *Carefour*, обычно находится и *Darty*. Места хватает для обоих".

Французским гипермаркетам принадлежат 20–25% рынка электротоваров; они нарастили эту долю довольно быстро, но вот уже длительное время она остается неизменной.

У Жана-Ноэля Лябро имеется для британских супермаркетов предупреждение. "Именно продукты питания обеспечивают им поток покупателей, — говорит он. — Если они забудут, в чем их главное назначение... у них действительно начнутся трудности".

На этой неделе *Tesco* никак не меняла свою стратегию. Изменились только тон и язык. И выбор времени для этого шага восхищает. Его сделали как раз накануне правительственного постановления о тендере на покупку *Safeway*, выхода которого мы ожидаем на следующей неделе.

Предполагается, что правительство даст зеленый свет предложению от *Wm Morrison Supermarkets* и, по существу, заблокирует более крупных соперников, таких как *Tesco*, *Asda* и *Sainsbury*.

Всего пару месяцев назад, когда ситуация с *Safeway* еще не разрешилась, компании *Tesco* было не до триумфа. В мире супермаркетов никто не сомневался в том, что противостоять напору гиганта *Tesco* по силам только компании *Asda*, и то при условии покупки ею *Safeway*. Этот аргумент *Asda* привела в своей поданной Комиссии по конкуренции заявке на покупку *Safeway*. Но, видимо, комиссия к аргументу не прислушалась, поскольку ее еще больше пугала перспектива монополии на рынке двух крупных конкурирующих компаний.

Многие считают, что появление известной американской сети *Wal-Mart* в Великобритании вызвано не только стремлением к росту в Европе. Это была также попыт-

ка ослабить позиции *Tesco* на ее внутреннем рынке, чтобы уменьшить угрозу международной экспансии этой компании.

Итак, имея рекордный рост и избавившись от угрозы со стороны *Asda*, группа *Tesco* чувствует себя прекрасно. Зато сэр Терри далек от благодушия. Ему прекрасно известно, насколько реальна для *Tesco* угроза споткнуться, даже несмотря на ее нынешние успехи: “Пустить нас под откос может масса самых разных вещей. Потребители каждый день голосуют своим кошельком за того или иного поставщика услуг и товаров, и стоит тебе хоть раз в чем-нибудь оплошать, как рынок тут же тебя накажет. Размер в данном случае не защитит, а прошлые заслуги не дают пропуска в будущее”.

Источник. Financial Times, 20 September 2003, p. M3.

Вопросы

1. С помощью рис. 7.3 определите доступные *Tesco* направления развития. Оцените относительную пригодность каждого из этих вариантов, присвоив им ранг (используйте пример 7.4).
2. Для каждого из первых четырех направлений развития в составленном вами рейтинге сравните относительные преимущества каждого метода развития (внутреннее, присоединение и стратегический альянс).
3. Завершите оценку самых пригодных вариантов с помощью критериев приемлемости и осуществимости (см. раздел 7.4).
4. Какие варианты вы бы предпочли на месте генерального исполнительного директора *Tesco*? Если эти варианты отличаются от тех, которые нравятся *лично вам*, объясните, почему.

КОММЕНТАРИИ К ЧАСТИ III

Выбор стратегии

Тема части III — выбор стратегии. В главах 5–7 речь шла о доступных организациям стратегических вариантах и о признаках, по которым судят о потенциальной успешности каждого из них. Однако мы мало говорили о том, *каким образом* организации выбирают для себя стратегию. Этот вопрос — *выбор стратегии* — станет темой данных комментариеы; как обычно, мы рассмотрим его через три разные линзы.

Конструктивный взгляд на выбор стратегии

Организации и люди, предпочитающие строго рациональный подход к управлению стратегией, так же — линейно и “сверху вниз” — выбирают стратегический вариант. Организация использует свои цели, по возможности выраженные количественно, в качестве критериев для оценки стратегических вариантов (например, проверяет, позволит ли данная стратегия получить запланированные показатели доходности капитала или рыночной доли). При этом применяются такие методы, как анализ среды (см. главу 2) и собственных возможностей организации (см. главу 3). Затем организация систематически оценивает варианты по их относительным преимуществам, руководствуясь критериями пригодности, приемлемости и осуществимости (см. раздел 7.4). Наконец, выбирается стратегия, которая лучше других отвечает этим критериям и с наибольшей вероятностью позволяет достичь запланированных показателей. Как видно, это полностью рациональный, основанный на строгой логике выбор стратегического варианта. Также подразумевается, что выбором занимается высшее руководство или назначенные им люди, например консультанты или специалисты по стратегическому планированию.

Такой подход выглядит привлекательно. Он логический, аналитический и должен давать рациональные и обоснованные ответы. Однако всех проблем, о которых мы говорили в предыдущих комментариях, он не решает. У менеджеров нет доступа к полной информации, они не знают будущего, цели организации редко однозначны, поскольку у разных заинтересованных стороны разные же цели, а сами менеджеры — живые люди со своими эмоциями, а не просто бесстрастные аналитики. Вероятно, если и стоит использовать для выбора стратегии конструктивный подход, то в более умеренной форме.

Нельзя рассматривать формальное планирование, методичный анализ и оценку стратегий как единственно возможные процессы выбора стратегии, но они служат удобными средствами выбора. Поэтому стратегическим менеджерам важно подклю-

чить обычную для их организации деятельность по планированию и оценке также и к выбору стратегии. Например, *анализ чувствительности* (см. раздел 7.4.2) позволяет лицам, принимающим решения, понять риски и неопределенности, связанные с конкретными стратегиями, но собственно выбирать стратегию все равно приходится этим лицам. Полезна и формальная система планирования, если использовать ее правильно. Она помогает настроить персонал организации на стратегическое мышление и потому действует как средство *повышения уровня дискуссий* между лицами, принимающими решения, или людьми, от которых зависит окончательный выбор стратегии. *Сценарное планирование* не только вынуждает думать о неопределенностях будущего, но также ставит под сомнение сформировавшиеся у сотрудников представления о том, какой стратегии должна следовать их организация в будущем. *Теория вариантов* (см. раздел 7.4.2) служит средством оценки и мониторинга стратегических вариантов по мере их развития, благодаря чему организация "держит руку на пульсе" и легко корректирует стратегию. *Теория игр* (см. раздел 5.7) требует от сотрудников организации поставить себя на место конкурентов и рассмотреть стратегические варианты их (конкурентов) глазами, чтобы, опять-таки, разрушить собственные догматические представления о "правильной" стратегии. На *стратегических семинарах* (см. раздел 11.3.2) сотрудники организации глубоко анализируют будущие стратегии.

Большая часть материала глав 5–7 — это концепции, модели и инструменты, которые используются для рационального, аналитического мышления. Однако они пригодны не только для простого планирования стратегии "сверху вниз". Они также поднимают на более высокий уровень обсуждение стратегических вариантов в организации, стратегическое мышление и обучение. Тем не менее конструктивный подход полностью не объясняет процесс фактического выбора стратегий. Поэтому мы рассмотрим и другие подходы.

Выбор стратегии и опыт

Через линзу опыта мы рассматриваем организации в контексте индивидуального и коллективного опыта. В данном случае центральная роль отводится индивидуальным суждениям и влияниям корпоративной культуры, а политические процессы служат средством примирения различий.

Выбор "в рабочем порядке": логическое нарастание

Даже если стратегия выбрана не в ходе формального процесса планирования или не с помощью какого-то конкретного метода оценки, это вовсе не говорит об отсутствии рациональности. Менеджеры в организациях прекрасно знают, что заранее все спланировать невозможно. Поэтому стратегию часто выбирают "в рабочем порядке". Например, розничная фирма начинает в нескольких своих магазинах продавать новую линию товаров и следит за тем, как идут дела. Если новинка пользуется спросом, ее начинают продавать и в других магазинах, а в случае неудачи снимают с продажи. Еще пример. Компании, занятые в электронной коммерции, даже не пытаются заблаговременно спланировать все возможные варианты развития событий. Это просто невозможно в бурном мире дот-комов. Но такие компании ищут шанс присоединить новые перспективные фирмы, при этом у менеджеров первых абсолютно рациональ-

ная цель — реализовать новые стратегические варианты будущего развития. Так, корпоративный центр многонациональной компании отслеживает местные инициативы, чтобы обнаружить среди них имеющие потенциал успеха в международном масштабе. Затем в каком-то географическом регионе новинку проверяют более широко, предварительно внеся в нее модификации, необходимые по местным условиям. При положительном результате ее выводят на международные рынки. Эти шаги необязательно должны быть детально спланированы заранее; к ним можно прийти через эксперименты и обучение "в рабочем порядке". То, что работает, развивают дальше, отбрасывая неработающие варианты. Весь этот процесс отбора — обдуманный и управляемый; в главе 11 мы назовем его *логическим нарастанием*.[39] Более того, на каждом этапе экспериментирования организация с помощью аналитических инструментов определяет, *стоит ли* использовать данную конкретную стратегию. Конечно, также возможно, что стратегия, выбранная таким способом, в конце концов включается в формальный стратегический план, который служит сообщением о будущем направлении организации.

Роль культурных и политических различий

Исследования процесса принятия решений в организациях показывают[40], что культурные и политические факторы также играют важную роль в выборе стратегии, а на практике сложно вычленить выбор как отдельный процесс (рис. III.ii). Поэтому выбор следует рассматривать как часть итерационного (повторяющегося) процесса, в большой мере основанного на опыте, культурных и политических процессах организации.

Осознание стратегических вопросов — необязательно аналитический процесс; скорее, люди просто "чувствуют", исходя из своего прошлого опыта или накопленных знаний. Осознание "вызревает" по мере того, как различные сигналы помогают понять, насколько текущие обстоятельства отличаются от ожидаемых в норме, например, по внутренним показателям работы, таким как оборот или прибыль, либо по реакции потребителей на качество и цену услуги или товара. Постепенно сигналы накапливаются и достигают "критической массы", когда уже невозможно игнорировать существование проблемы. Обычно это (так называемый *пусковой момент*) происходит тогда, когда проблему выявляют формальные информационные системы организации: уже невозможно отрицать расхождение с заложенными в бюджете цифрами, а целый ряд точек продажи упорно сообщает о снижении спроса. Но даже на этой стадии организация не всегда верно определяет возникшие вопросы.

Для *формулировки проблемы* требуется собрать информацию, причем не только структурированно и объективно. Информацию собирают и в неформальных беседах,

---

[39] См. J.B. Quinn, *Strategic Change: Logical Incrementalism*, Irwin, 1980.

[40] В этом разделе подытожена работа ряда исследователей. Подробные материалы о стадиях осознания и диагностики процесса принятия решений изложены в следующих источниках: M.A. Lyles, "Formulating strategic problems: empirical analysis and model development", *Strategic Management Journal*, vol. 2, no. 1 (1981), pp. 61–75; H. Mintzberg, O. Raisinghani, A. Theoret, "The structure of unstructured decision processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no. 2 (1976), pp. 246–275; L.M. Fahey, "On strategic management decision processes", *Strategic Management Journal*, vol. 2, no. 1 (1981), pp. 43–60.

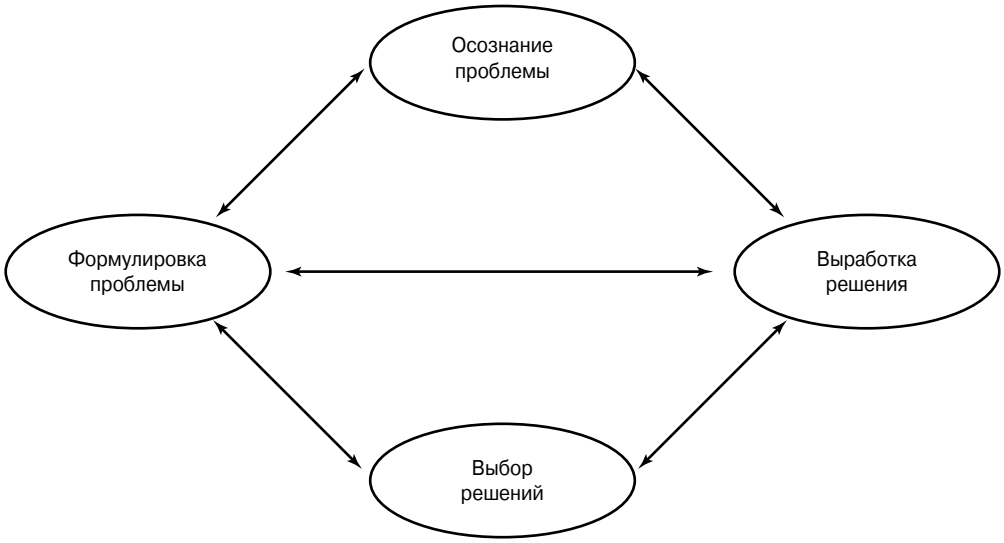


Рис. III.ii. Фазы процесса принятия стратегических решений

хотя анализируют ее, как правило, более формальным способом. Для анализа собранной информации большую роль играют *опыт* — индивидуальный и коллективный — и его предположения. Цель анализа в том, чтобы постфактум обосновать и легализовать возникшее у менеджеров в*и*дение ситуации.

Далее через *дебаты и обсуждение* пытаются выработать корпоративный взгляд на проблему, которую предстоит решить. Общий взгляд основан на индивидуальном и коллективном опыте, а различия во взглядах сглаживаются через политические переговорные процессы. При этом возможно, что сам процесс формулировки проблемы породит другую проблему. Поэтому процесс повторяется, т.е. становится итерационным.

При *выборе решений* менеджеры обычно подбирают известные, существующие или проверенные варианты либо рассчитывают, что их опыт подскажет им возможные решения. Менеджеры начинают с довольно смутного представления о возможном решении, а затем уточняют его, через схему отбора (см. ниже) несколько раз возвращая опять на стадию выявления проблемы или подбора вариантов. Весь процесс также основан на дебатах, обсуждении и коллективных управленческих знаниях и опыте.

Таким образом, процесс выработки решений накладывается на процессы *выбора решений*. Постепенно количество потенциальных решений уменьшается до одного или нескольких. В этом процессе главную роль играют не формальный анализ, а суждения, переговоры и поиск компромисса. Также следует помнить, что описанный процесс нередко происходит на управленческих уровнях ниже высшего, поэтому о найденных решениях еще предстоит сообщить высшему руководству; получить его *санкцию* — это еще один способ выбора между возможными вариантами.

Исследования процесса принятия стратегических решений показывают, что последние — это *результат* управленческого опыта в социальном, политическом и культурном контексте, даже если существуют формальные процедуры планирования. И в этом процессе индивидуальный и коллективный опыт менеджеров играет важную роль.

В некоторых отношениях роль управленческого опыта отражается в том, как организации подходят к разработке стратегии. Например, стали широко распространенными *стратегические семинары* (см. раздел 11.3.2). Хотя при этом используются методы, анализ и планирование, подобные описанным в данной книге, успех стратегического семинара зависит от личных дискуссий и дебатов, от разнообразия опыта, интересов и взглядов.

Подражание и типовые стратегии

Исследователи стратегий, реализуемых организациями, рассматривают еще один аспект этой темы. Они указывают на большое подобие стратегий организаций из одной области деятельности (см. раздел 4.5.2), т.е. стратегии становятся типовыми. Например, профессиональные организации, такие как аудиторские или юридические фирмы, следуют одинаковым стратегиям; подобны стратегии и у розничных фирм, у университетов и т.д. Из этого вытекает ряд наблюдений.

Во-первых, возможно, что индивидуальный и коллективный опыт менеджеров в организациях одного вида проистекает из области деятельности таких организаций; у таких управленцев одинаковый опыт, они конкурируют в соответствии с одними и теми же "правилами", поэтому они и стратегии выбирают одинаковые.[41] Во-вторых, часто организация поступает очень разумно, если копирует успешную стратегию другой организации; таким образом формируются "ортодоксальные" стратегии. В-третьих, подражание иногда связано не столько с желанием скопировать успех, сколько со стремлением к "легитимности". Университеты выполняют научные исследования, поскольку считается, что именно для этого и существуют такие учебные заведения. Крупные аудиторские фирмы стремятся к глобализации; несомненно, тому есть и экономические причины, но также присутствует боязнь, что без такого развития их не будут воспринимать серьезно как "крупных игроков" отрасли.

Причудливая природа стратегической логики тоже объясняет подобие между стратегиями организаций. Например, в 1980-х годах особое внимание уделялось конкуренции на основе поиска подходящих рынков. Таковы были рыночные ортодоксальные взгляды того времени, а масла в огонь подлила весьма влиятельная работа Майкла Портера о действующих на рынке конкурентных силах. С 1990-х годов акцент сменился: теперь основой конкурентного преимущества стали собственные стратегические возможности организации. В 1980-х годах все были уверены в справедливости первого взгляда, но начиная с 1990-х годов доминирующим стал второй.

Значит, организации склонны выбирать стратегию, которой следуют другие подобные им игроки, особенно если эта стратегия успешна; такой подход к выбору стратегии объясняется подражанием и желанием организаций "легализоваться". Конечно, лица, причастные к стратегическому управлению, вправе с умным видом говорить о конкурентной стратегии, дифференциации, инструментах анализа и оценки.[42] Но в конечном счете многие организации выбирают стратегию по принципу "как все".

---

[41] Классический источник по типовым стратегиям: P. DiMaggio, W. Powell, "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48 (1983), pp. 147–160.

[42] См. D. Barry, M. Elmes, "Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse", *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 2 (1997), pp. 429–452.

Линза идей: выбор стратегии или эволюция?

Выше мы сказали о сильной склонности организаций к общепринятым стратегиям. Как указывают исследователи теории типизации стратегий (их еще называют "институциональными теоретиками"), распространено подобие, а не инновации. К тому же существует мало фактов в пользу того, что формальное планирование стратегии порождает инновации. Так откуда же вообще берутся новаторские стратегии? Чтобы ответить на этот вопрос, для начала вспомним описанные выше экспериментирование и логическое нарастание. Если рассматривать стратегическое развитие одновременно через линзу опыта и линзу идей, можно увидеть, что плановый или формальный выбор стратегии происходит нечасто; "стратегические идеи" возникают скорее изнутри организации, чем по утвержденному "наверху" плану.

Но как эти "стратегические идеи" превращаются в стратегию? В любой отдельной организации лишь очень немногие стратегические идеи принимают форму последовательной стратегии или даже части такой стратегии. На одну идею, которой "повезло", приходится много отброшенных как бесперспективных. Такую картину показывает линза идей (и в особенности эволюционная теория), но это естественный процесс, в котором важную роль играет разнообразие. Именно оно порождает инновации, хотя материализуются далеко не все инновационные идеи. Эволюционные теоретики[43], чтобы объяснить, как организации принимают стратегические идеи, пользуются концепциями *отбора* и *сохранения*.

Отбор основан на трех предложенных Уиксом и Галуником[44] факторах: *функциональности*, *согласованности* и *форме*.

- *Функциональность* означает, что стратегическая идея имеет какое-нибудь функциональное преимущество. Приведем примеры.
  - Самый очевидный: удовлетворяет ли данная идея *потребности рыночных сил*? Реализация и успех стратегии зависят от того, отвечает ли она нуждам потребителей. Конечно, при этом должна быть успешной и конкурентная стратегия (см. главу 5).
  - Как вариант возможно и такое: стратегию принимают лишь потому, что менеджеры организации *считают* ее имеющей функциональные преимущества, хотя на самом деле она, возможно, их лишена.
  - Или функциональность стратегии заключается в служении *интересам отдельных лиц организации*; в частности, она поможет им в политических или карьерных устремлениях.
- Авторы утверждают, что одной стратегической идее отдадут предпочтение перед другими, если она *согласуется с другими* ***успешными*** *стратегическими идеями*. Здесь рассматриваются два уровня. Как указывают институциональные теоретики (т.е. теоретики типизации стратегий), стратегическую идею предпочтут потому, что считают ее разумной с точки зрения действий других организаций. Или

[43] См., например, главу 2 книги Howard Aldrich, *Organizations Evolving*, Sage, 1999.

[44] Отбор и сохранение стратегических идей описаны в J. Weeks, C. Galunic, "A theory of the cultural evolution of the firm: the intra-organizational ecology of memes", *Organization Studies*, vol. 24, no. 8 (2003), pp. 1309–1352.

же она согласуется с культурой и опытом самой данной организации. Например, производственная фирма считает себя экспертом в своей области и потому выбирает стратегию диверсификации через интеграцию назад или вперед путем присоединений. Организация руководствуется не столько экономической логикой, сколько представлением, будто такая стратегия согласуется с ее (организации) ноу-хау и образом действий. Конечно, верно и обратное. В сложившихся и часто успешных организациях новым идеям трудно пробить себе дорогу, поскольку их считают нежелательными с позиции того, "как мы здесь привыкли работать".

- Под *формой* понимается, что одни стратегические идеи по самой своей природе *привлекательны больше или меньше, чем другие*. Например, более альтруистические по своей сути идеи обычно имеют бо́льшие шансы на успех.[45] К тому же теория сложности гласит: для успеха одна идея должна пользоваться большей поддержкой или вызывать более "положительную реакцию", чем другие. Например, в компании, выполняющей интенсивные научные исследования, идея нового товара, решающего экологические проблемы, получила широкую поддержку. Ученым понравилось, что плоды их труда будут использованы на благое дело. А высшие руководители, которые "тоже вышли из ученых", признали: идея привлекательна, поскольку (что необычно для данного бизнеса) новый товар и его потенциальные преимущества вызвали интерес у их коллег из других подразделений, у друзей и родственников. И, даже несмотря на низкую коммерческую оправданность, эту идею приняли. Возможно, со временем положительной реакции на данном уровне будет недостаточно, поскольку идея столкнется с механизмом рыночного отбора, но ее эмоциональная привлекательность все же обеспечила ей право на существование в данной организации.

Наряду с процессами отбора существуют процессы сохранения. "*Сохранение* означает, что организация регистрирует, копирует или каким-либо другим образом воспроизводит выбранные варианты"[46], чтобы повторить их в будущем. Сохранение зависит от ряда условий и процессов.

- Маловероятно, чтобы инновация сразу же нашла широкую поддержку, независимо от того, на какой ступени иерархической лестницы ее рассматривают. Поэтому важна *достаточная начальная поддержка*. Ее уровень зависит, по крайней мере сначала, от роли *групп людей с общими интересами* в продвижении идей и инициатив. В приведенном выше примере такая группа — это научные сотрудники компании. На рынке группа людей с общими интересами выступает в форме рыночной ниши. Предприниматель-новатор находит поддержку в лице не боящегося рисковать инвестора, а ученый-новатор, работающий в научно-исследовательской лаборатории, пользуется достаточной поддержкой старшего менеджера, отстаивающего идею даже вопреки возражениям своих коллег, других старших менеджеров.
- *Однако* на каком бы уровне ни возникла новая идея, ее сохранение предполагает *борьбу за выживание*; часто неизбежен конфликт в организации или на рынке,

---

[45] Роли альтруизма и других оснований привлекательности стратегических идей посвящена книга Susan Blackmore, *The Meme Machine*, Oxford University Press, 1999.

[46] См. Howard Aldrich, *Organizations Evolving*, Sage, 1999, p. 30.

между отдельными лицами или идеями. Продолжают существовать выжившие в этом конфликте.

- Многие процессы в организациях ведут к *повторению деятельности*, благодаря чему она становится привычной и поэтому сохраняется. Это разные процессы, от формальных процедур (например, описание работы), систем учета и контроля, управленческих информационных систем и структурирования организации до формальной или неформальной стандартизации рабочих процедур и конечного их "врастания" в культуру организации.
- Сохранение также зависит от того, насколько *легализована* новая идея или деятельность. Например, действия, предпринимаемые при появлении стратегической идеи, начинают восприниматься как "правильные" в данной организации. Отличное обслуживание потребителей воспроизводится путем формального обучения персонала. Но истоки такого обслуживания чаще всего были в новой практике, отобранной рыночными силами и лишь затем ставшей нормой.
- Возможность сохранения возникающей стратегии зависит от того, насколько данную *стратегию принимают* обладающие властью или влиятельные лица. Самые очевидные кандидаты на эту роль — руководители высшего звена, а также влиятельные заинтересованные стороны или лица, от которых зависит повторение новой деятельности в организации, например влиятельные руководители службы продаж, включившие инновации в схему работы с клиентами.

Какова же при этом роль старших менеджеров, которые традиционно считаются ответственными за планирование и выбор стратегии? Вспомним, что линза идей показывает зависимость инноваций от разнообразия и что идеи скорее возникают, чем планируются "наверху". Следовательно, чтобы организация была новаторской, нужно предусмотреть условия для разнообразия. Менеджеры должны признать: хотя формальные процессы отбора (например, оценка проекта и финансовая оценка) важны, следует постоянно помнить о трех факторах.

- Нельзя допускать, чтобы такие формальные системы преждевременно подавляли инициативы или необходимое разнообразие идей, порождающее эти инициативы.
- Если уроки о "простых правилах" (см. комментарии к части I) усвоены, важно включить их в критерии отбора, но не слишком многие из них.
- Необходимо признать роль и значение неформальных процессов в организации. Например, выбор и сохранение идей зависят от их привлекательности для какой-нибудь группы людей с общими интересами и от ее усилий по продвижению идеи. Речь идет не только о формальных, но и социальных группах с общими интересами. Нужно признать, что эти группы важны и что их надо сохранить.

Наш взгляд

Как и в комментариях к части II, наш взгляд состоит в том, что через три разные линзы мы видим проблему выбора стратегии по-разному, но эти три точки зрения дополняют одна другую.

Важно оставаться реалистами относительно того, как формируются и выбираются стратегии. Совершенно нормально, что стратегический выбор основан на опыте,

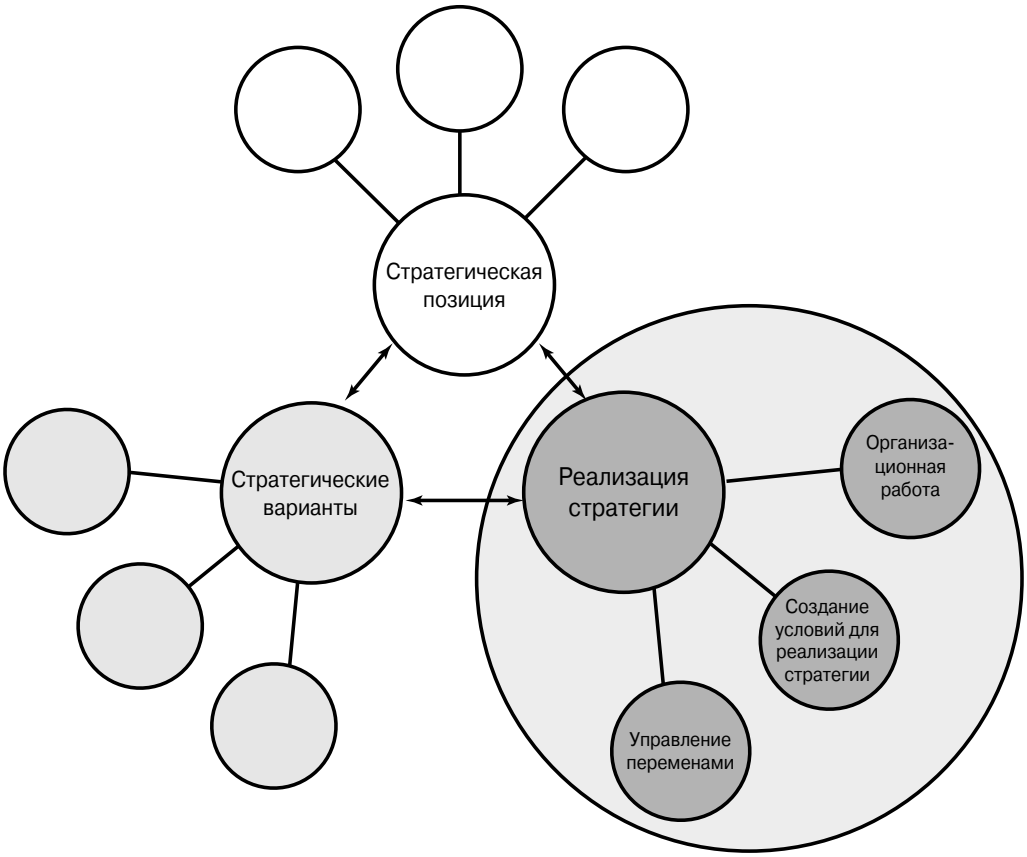
культурных и политических процессах или, по меньшей мере, находится под их сильным влиянием. Значит, неправильно считать, будто организация выбирает стратегию одномоментно; скорее, стратегия возникает постепенно. К тому же сильное влияние опыта и корпоративной культуры иногда приводит к проблемам стратегической пассивности (см. раздел 1.5.1). Пока еще не ясно, откуда же берутся инновационные стратегии, поэтому нужно подключать эволюционную теорию и теорию сложности, поскольку они объясняют процесс генерации идей и показывают, что культурные и политические процессы работают как механизмы отбора и сохранения новых идей. Также важную роль играют формальные процессы планирования и оценки. Они выступают не только еще одним механизмом отбора, но и способом постановки аналитических и оценочных вопросов, роль которых заключается как в планировании, так и в изменении взглядов.

ЧАСТЬ IV

Реализация стратегии

Содержание части

- Значение структур, процессов и отношений организации для стратегического успеха.
- Стратегии организации относительно трудовых, информационных, финансовых и технологических ресурсов.
- Насколько важно понять организационный контекст и, в частности, барьеры на пути стратегических перемен.
- Различные подходы к управлению переменами, включая стили, роли и рычаги управления.


Стратегическая позиция
Стратегические варианты
Реализация стратегии
Организа-ционная работа
Создание условий для реализации стратегии
Управление переменами

Введение к части

Мало пользы в том, чтобы понять стратегическую позицию организации и рассмотреть доступные ей (организации) стратегические варианты, если невозможно реализовать выбранную стратегию, т.е. преобразовать ее в деятельность, которая принимает форму ежедневных процессов и отношений. Поэтому, если организация хочет действовать в соответствии с выбранной стратегией, этими процессами и отношениями надо управлять. А это, в свою очередь, означает, что необходимо продумать структуру организации и схему взаимодействия сотрудников в процессе работы, в том числе неформальные отношения между ними. Ежедневные процессы зависят от ресурсов и служб организации; значит, также важно, как они соотносятся с общей стратегией. При реализации новой стратегии иногда требуется провести в организации существенные стратегические перемены. Но одного желания здесь недостаточно — нужна целенаправленная работа членов организации. Часть IV посвящена важнейшим вопросам реализации стратегии, сложности и методам управления стратегическими переменами. Мы также рассмотрим ряд смежных вопросов.

- Тема главы 8 — *организационная работа* для успеха. Эта тема разбита на три отдельных направления — организационные структуры, организационные процессы, управление отношениями; показано, как каждое из них способствует успеху стратегии. В главе рассмотрены различные виды организационной структуры, их преимущества и недостатки. Организационные процессы включают различные формы “контроля” внутри организации, от прямого надзора и централизованного планирования до самоконтроля и личной мотивации персонала. В разделе, посвященном отношениям, рассмотрен важный вопрос выбора между централизацией и передачей права принимать как операционные, так и стратегические решения. Также речь пойдет о границах организации и о том, как создавать и поддерживать внешние связи. Значит, мы поговорим о сообществах, аутсорсинге и альянсах, а также о важности того, чтобы конфигурация этих различных элементов отвечала стратегии организации.
- В главе 9 рассмотрена связь между общей стратегией организации и стратегиями относительно четырех ключевых ресурсов: трудовых, информационных, финансовых и технологических. В этой главе мы даем ответ на два вопроса. Первый вопрос: *позволит* ли отдельный вид ресурсов успешно реализовать стратегию. Например, достаточно ли эффективно организация управляет информацией, чтобы перейти к электронной коммерции. Еще пример: соответствуют ли компетенция персонала и культура организации новой стратегии — допустим, созданию стратегического альянса в новой стране. И второй вопрос: формирует ли организация свою стратегию таким образом, чтобы извлечь выгоду из каких-нибудь своих особенно развитых ресурсов. Например, у организации есть доступ к определенным фондам, а у конкурентов — нет. Или, скажем, она разработала новую технологию, могущую изменить характеристики товара или снизить себестоимость операционных процессов. Важно и то, что успех или неудача стратегии зависит от интеграции разных видов ресурсов, к примеру, для запуска в производство нового товара.
- В главе 10 детально рассмотрена возможность управлять *стратегическими переменами*. Процесс включает несколько этапов. Во-первых, следует признать:

методы управления должны меняться, чтобы отвечать конкретным потребностям организации. Поэтому важно понять, как в организации происходят перемены и какие в ней существуют барьеры для перемен. Во-вторых, надо рассмотреть различные подходы к управлению переменами, включая стили управления и роли менеджеров и других сторон в таком управлении. Наконец, организация анализирует, какие рычаги ей задействовать для управления переменами. Мы рассмотрим и те рычаги, которые нужны для срочных перемен. Затем назовем другие рычаги, включая изменение сложившейся в организации практики, управление политическими и символическими процессами, распространение информации и другие специальные виды тактики управления переменами.

ГЛАВА 8

Организационная работа для успеха

Учебные цели главы

Изучив эту главу, читатели узнают следующее.

- Ключевые вопросы организационной работы для успеха, такие как контроль, управление знаниями, управление переменами и реакция на глобализацию.
- Основные структурные виды организаций, их сильные и слабые элементы.
- Важнейшие процессы в организации (такие, как системы планирования и целевые показатели) и максимально приемлемые для них обстоятельства.
- Как управление внутренними и внешними отношениями способствует или препятствует успеху.
- Как три элемента — структура, процессы и отношения — должны усиливать друг друга в организационной конфигурации.
- Значение конфигурации для результатов деятельности и изменений организации.

8.1. Введение

Возможно, важнейший ресурс организации — ее *люди*. Поэтому роли, взаимодействие и отношения сотрудников организации имеют решающее значение для успеха стратегии. Все это элементы "организационной конструкции". В сегодняшнем мире взгляды на данное понятие меняются. Традиционно исследователи управления подчеркивали значение формальных структур и процессов.[1] Эти формальные подходы соответствовали иерархическому, командному взгляду на стратегию, когда высшие менеджеры принимают решения, а остальные работники организации просто воплощают их в жизнь. Однако в мире, где ключевыми знаниями владеют служащие на всех уровнях организации и где непрерывно происходят перемены, полагаться исключительно на иерархические структуры уже недостаточно.

Быстро меняющийся, информационно насыщенный мир ставит перед организациями два вопроса. Во-первых, статичные формальные структуры все меньше и меньше отвечают современным потребностям. Организациям постоянно приходится адаптировать свою структуру в ответ на меняющиеся условия. По этой причине некоторые авторы предлагают использовать не просто *существительное* "организация", а термин "организационная работа", означающий *процесс*.[2] Во-вторых, чтобы использовать ценные знания, рассеянные по всей организации, опять-таки, недостаточно одной только формальной иерархической структуры. Для накопления глубоких знаний, которые ныне часто лежат в основе конкурентного преимущества, и обмена ими жизненно необходимы неформальные отношения и процессы.

В этой главе мы по-новому рассмотрим конструкцию организации: выведем на передний план перемены и уравняем в правах неформальные структуры и процессы с формальными. Здесь важная идея звучит так: формальные структуры и процессы должны объединиться с неформальными процессами и отношениями в целостную **конфигурацию**, которая состоит из структур, процессов и отношений, посредством которых работает организация[3] (рис. 8.1). Для успеха организации решающее значение имеет такая ее конфигурация, в которой все эти элементы согласованы между собой и соответствуют ключевым стратегическим задачам.

Конфигурация организации состоит из структур, процессов и отношений, посредством которых работает организация

---

[1] Некоторые ранние взгляды на эту тему приведены в D. Pugh, *Organisation Theory*, Penguin, 1984.

[2] Об этом сказано в главе E. Fenton, A. Pettigrew, "Theoretical perspectives on new forms of organising" книги A. Pettigrew, E. Fenton (eds.), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000, Chaper 1, а также в главе R. Whittington, L. Melin, "The challenge of organizing/strategizing" книги A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. van den Bosch, W. Ruigrok, T. Numagami (eds.), *Innovative Forms of Organizing*, Sage, 2003.

[3] Идея конфигурации аналогична концепциям *стратегической архитектуры*, о которой говорится в G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, Chapter 10, и *дополнительных элементов*, которым посвящена статья R. Whittington, A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton, M. Conyon, "Change and complementarities in the new competitive landscape", *Organization Science*, vol. 10, no. 5 (1999), pp. 583–600.

Рис. 8.1. Конфигурация организации: структура, процессы, отношения

На рис. 8.1 показаны три элемента конфигурации организации; они соединяются в целостное “кольцо”. Эти три элемента по очереди служат темами начальных разделов данной главы.

- *Структура* организации (описание ролей, ответственности и направлений подотчетности). От структуры сильно зависят источники преимущества организации, особенно управление специальными знаниями; неспособность должным образом откорректировать структуру поставит крест на реализации стратегии. Но одной только правильной структуры для успеха недостаточно.
- *Процессы*, которые направляют и поддерживают людей внутри и вокруг организации. От этих процессов также в большой мере зависят успех или неудача стратегии, поскольку они определяют пути ее разработки и контроля, а также взаимодействие менеджеров и других служащих в ходе ее реализации.
- *Отношения*, связывающие людей как внутри, так и за пределами организации.
  - Отношения между подразделениями организации и центром (см. главу 5 о роли головной компании корпорации).
  - Отношения за пределами фирмы, включая *аутсорсинг* (см. главу 3) и *стратегические альянсы* (см. главу 7).

Мы рассмотрим различные структуры, процессы и отношения в свете трех ключевых проблем, которые ставит перед организациями XXI век.

- *Скорость перемен* и возросший уровень *неопределенности* в деловой среде, о чем мы говорили в главе 2. Как результат организациям нужны гибкие структуры и способность к реорганизации.
- Важность *создания специальных знаний* и *обмена специальными знаниями* как фундаментальных ингредиентов стратегического успеха (см. главу 3). Структура организации должна способствовать концентрации знаний и обмену ими между сотрудниками.
- Рост *глобализации*, о чем мы говорили в главе 2. Организационная работа в глобальном мире нужна для решения многих проблем, например коммуникации

в более широких географических масштабах, координация разнообразия и построение отношений между представителями разных культур и т.д. Глобализация также вынуждает признавать различные виды организационной работы в мире.

Сначала мы изучим три элемента конфигурации по отдельности, затем рассмотрим, как объединить структуры, процессы и отношения в целостную конфигурацию, и коснемся связи между конфигурацией и переменами, а также показателями работы организации.

8.2. Виды структуры

Менеджеры часто начинают рассказ о своей организации с изображения ее формальной структуры в виде блок-схемы. Она показывает уровни и роли в организации. Формальная структура важна для менеджеров не только потому, что в ней указано, кто и за что отвечает. Она нужна еще, как минимум, по двум причинам. Во-первых, структурные направления подотчетности формируют картину общения и обмена знаниями между сотрудниками: люди не склонны много разговаривать с коллегами, которые находятся либо намного выше или ниже их на иерархической лестнице, либо в других частях организации. Во-вторых, структурные должности в верхнем эшелоне власти подсказывают, какие квалификацию и навыки следует приобрести, чтобы сделать карьеру в данной организации: так, структура, в которой высшие посты занимают специалисты по таким функциональным направлениям, как маркетинг и производство, указывает на важность скорее специальных функциональных дисциплин, чем общего бизнес-опыта. Словом, формальная структура многое расскажет о роли знаний и квалификации в данной организации.

В настоящей главе сначала рассматриваются семь основных видов структуры: функциональная, многофилиальная, холдинговая, матричная, транснациональная, командная и проектная. Вообще говоря, в первых трех одно структурное измерение — например, функциональные службы или бизнес-единицы — преобладает над другими. В следующих четырех структурные измерения скомбинированы равномернее, например товарным и географическим подразделениям стараются придать равный вес. Однако ни одна из этих структур не универсальна. Скорее, для конкретных задач, стоящих перед организацией, нужно подбирать свою структуру.

Исследователи называют широкий набор факторов, определяющих структуру организации, включая размер организации, степень диверсификации и вид используемой технологии.[4] В данной главе мы сосредоточимся на том, как семь структур решают и традиционную задачу контроля, и три новые проблемы перемен, специальных знаний и глобализации. На первом шаге построения структуры нужно определить, какие ключевые задачи предстоит решить организации. Как мы увидим дальше, конфигурационный подход означает, что независимо от вида выбранной структуры она должна быть согласована с процессами и отношениями.

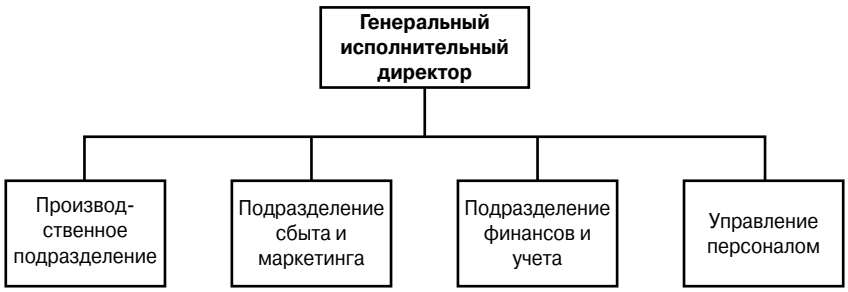
---

[4] Представление о том, что организации должны выбирать структуру, отвечающую стоящим перед ними ключевым задачам, берет начало в ситуационной теории. См. L. Donaldson, *The Contingency Theory of Organizations*, Sage, 2001, или R. Whittington, “Organisational structure”, *The Oxford Handbook of Strategy*, Volume II, Oxford University Press, 2003, Chapter 28.

8.2.1. Функциональная структура

Когда организация вырастает за пределы базовых уровней размера и сложности, наступает пора разделить обязанности, для чего создается структура. Одна из базовых структур — **функциональная**. В ней обязанности распределены согласно важнейшим ролям организации, таким как производство, исследования и продажи. На рис. 8.2 представлена типичная функциональная структура организации. Именно такую структуру обычно имеют малые компании либо компании, работающие с узким, а не разнообразным, товарным ассортиментом. Кроме того, внутри многофилиальной структуры (см. ниже) собственно филиалы нередко разделены на функциональные подразделения (пример 8.1).

Функциональная структура построена согласно важнейшим видам деятельности организации, таким как производство, финансы и учет, маркетинг, управление персоналом, НИОКР



Преимущества
- Высший руководитель поддерживает контакт со всеми службами
- Простой механизм контроля
- Четко определены обязанности
- Посты на высшем и среднем уровнях управления занимают специалисты

Недостатки
- Старшие менеджеры перегружены рутинными делами
- Старшие менеджеры не уделяют должного внимания стратегическим вопросам
- Сложно справляться с разнообразием
- Усложняется координация деятельности разных служб
- Невозможность адаптации

Рис. 8.2. Функциональная структура

ПРИМЕР 8.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Electrolux Home Products Europe

Функциональная структура помогает создать в компании простое и единообразное управление.

В январе 2001 года *Electrolux Home Products Europe (EHP Europe)* в ходе реализации своей конкурентной стратегии в Европе полностью реорганизовала свою структуру. Эта шведская многонациональная компания производила ряд потребительских товаров длительного пользо-

вания, таких как кухонные плиты и холодильники. В течение нескольких десятилетий она покупала нужные ей компании и в результате стала доминирующим игроком в Европе. Но конкуренция на рынке Старого Света была отчаянной, поэтому компании нужно было использовать преимущества своего размера, а именно — снизить расходы за счет масштаба, повысить стандарты качества товаров и услуг. Решение нашли: создать общеевропейскую функциональную структуру вместо существующей географической (которая возникла вследствие присоединений). Новая структура показана на рис. 8.3.

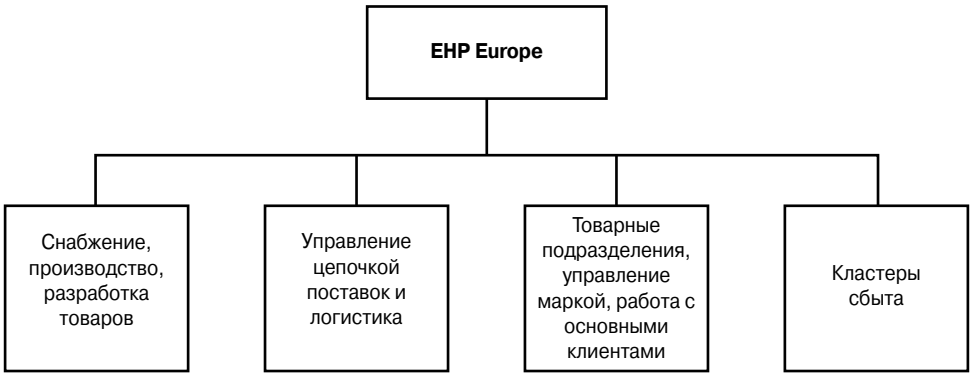


Рис. 8.3. Новая структура компании Electrolux Home Products Europe

Руководство компании обосновало реструктуризацию так: “Изменение структуры *EHP Europe* — это часть программы рентабельного роста и перехода к более простому управлению. Мы устраняем лишние структурные элементы и сосредоточиваемся на сложных рыночных проблемах”.

Предусмотрено создать следующие функциональные подразделения.

- **Снабжение, производство и разработка товаров.** Это производственное подразделение фирмы. Разработку товаров и снабжение в него включили для того, чтобы обеспечить безостановочный процесс от поставок комплектующих и сырья до производства готовых товаров. По мнению руководства, это даст возможность постоянно создавать инновационные и экономичные товары.
- **Управление цепочкой поставок и логистика**. Это подразделение отвечало за доставку товаров потребителям и служило связующим звеном между прогнозами продаж и фабричным производством.
- **Товарные подразделения**, **управление маркой**, **работа с основными клиентами.** Эти подразделения отвечают за маркетинг товаров и марок, работу с основными клиентами, обслуживание и поставку запасных частей.
- **Подразделения сбыта**. Их объединили по географическому признаку в семь крупных многонациональных кластеров.

При управлении первые три подразделения рассматриваются как центры затрат, тогда как кластеры сбыта — это источники дохода.

Источник. Адаптировано из *The Electrolux Executive*, December 2000.

Вопросы

1. Сравните преимущества и недостатки функциональной структуры (см. выше) с альтернативными структурами, такими как товарные или географические подразделения.
2. Как вы считаете, почему *Electrolux* выбрала данную структуру?

На рис. 8.2 также показаны потенциальные преимущества и недостатки функциональной структуры. Преимущества в том, что она позволяет старшим менеджерам поддерживать прямой контакт со всеми службами и контролировать их. В функциональной структуре четко определены роли и задачи, что повышает ответственность. В функциональных подразделениях создаются и накапливаются специальные знания.

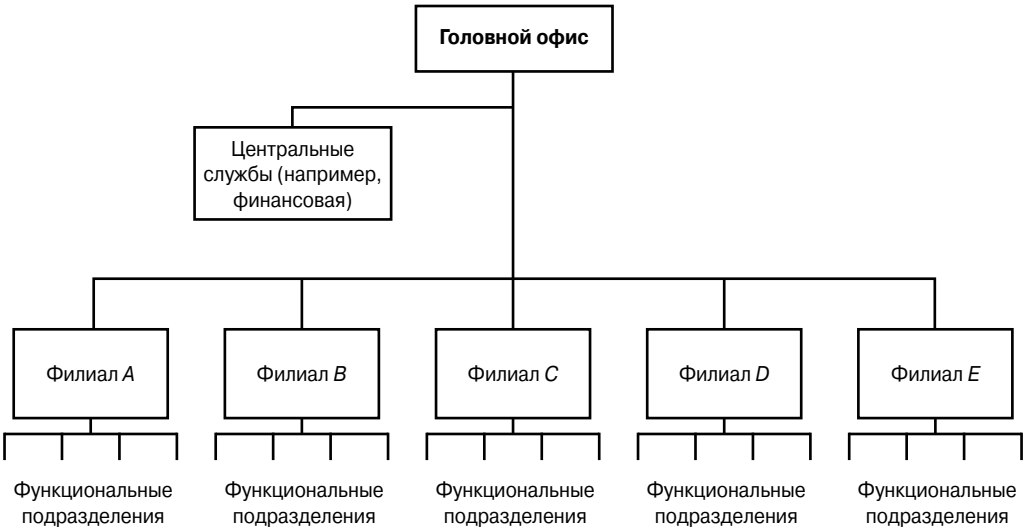
Однако есть и недостатки. Они особенно выпукло проявляются по мере того, как организация растет и развивается. Возможно, в быстро меняющемся мире наиболее болезненно чувствуется перегруженность рутинными делами старших менеджеров, сконцентрированных на своих узких функциональных обязанностях и интересах. В результате они теряют стратегическое в*и*дение своей организации в целом и уже неспособны быстро и скоординировано реагировать на внешние перемены. Функциональные организации нередко теряют гибкость, а отдельные функциональные подразделения сосредоточены на внутренних проблемах, из-за чего сложно объединить знания разных функциональных специалистов. Наконец, поскольку подразделения сосредоточены на отдельных функциях, функциональная структура плохо приспособлена для товарного или географического разнообразия. Например, у центрального маркетингового подразделения единый подход к рекламе, несмотря на различные потребности стратегических бизнес-единиц организации, разбросанных по всему миру (заметим, что *Electrolux* (см. пример 8.1) внедрила функциональную структуру только в Европе).

8.2.2. Многофилиальная структура

Многофилиальная структура состоит из отдельных филиалов на основе разных товаров, услуг или географических регионов (рис. 8.4). Эта структура часто используется в попытке преодолеть упомянутые выше проблемы разнообразия, с которыми не справляется функциональная структура.[5] Каждый филиал реализует собственную товарную и/или рыночную стратегию, используя собственный набор функциональных подразделений. Аналогичная ситуация существует во многих *общественных службах*, таких как организация досуга, социальное обеспечение и образование.

Многофилиальная структура имеет несколько потенциальных преимуществ. Она гибкая в том смысле, что организации при изменении обстоятельств несложно добавить, закрыть или объединить филиалы. Поскольку филиалы представляют со-

[5] Этот взгляд на многофилиальную структуру как на средство управления растущим разнообразием впервые был предложен в книге A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962. Об аргументах Чандлера и успехе многофилиальных организаций в современной Европе говорится в книге R. Whittington, M. Mayer, *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*, Oxford University Press, 2000.



Преимущества
- Гибкость (возможность добавлять или закрывать филиалы)
- Контроль по показателям работы
- Собственная стратегия
- Специализация компетенции
- Обучение стратегическому видению

Недостатки
- Дополнительные расходы на содержание центра
- Дублирование на уровне филиалов
- Фрагментация и отсутствие кооперации

Рис. 8.4. Многофилиальная структура

Многофилиальная структура построена из отдельных филиалов на основе разных товаров, услуг или географических регионов

бой самостоятельные бизнес-единицы, их контролируют дистанционно, отслеживая показатели работы. Менеджеры филиалов имеют бо́льшую возможность следовать собственной стратегии. Географические филиалы — например, европейский или североамериканский — служат средством международного управления. Преимуществом выступает специализация внутри филиала, при которой компетенция растет за счет концентрации на отдельной товарной группе, технологии или группе потребителей. А управление целым филиалом — отличная школа стратегического ви́дения для менеджеров, желающих когда-нибудь занять пост в правлении корпорации.

Однако филиальная структура имеет и три основных недостатка. Во-первых, филиалы иногда становятся настолько специализированными и самодостаточными, что превращаются *de facto* в независимые бизнес-единицы, вынужденные нести расходы корпоративного центра. В таких случаях разумно действительно разделить компанию на независимые бизнес-единицы, что происходит довольно часто. Как это ни парадоксально, но причина второй проблемы прямо противоположна. Филиал создал собственный “корпоративный центр”, не обладая при этом необходимой квалификацией, чтобы добавлять стоимость своим бизнес-единицам. Например, у филиала низкая

функциональная компетенция в финансах, маркетинге, информационных технологиях или управлении трудовыми ресурсами. В результате бизнес-единицы несут расходы этого филиального корпоративного центра, но не получают от него той же эффективной поддержки, какую обеспечивает своим бизнес-единицам "настоящий" корпоративный центр компании, имеющий необходимую квалификацию. Выходом из такой ситуации будет возврат к прямой отчетности бизнес-единиц перед корпоративным центром. Наконец, деление на филиалы мешает кооперации и обмену знаниями между бизнес-единицами. Компетенция фрагментируется, а целевые показатели филиала служат слабым стимулом для сотрудничества с другими филиалами. На рис. 8.4 перечислены потенциальные преимущества и недостатки многофилиальной структуры.

Крупные и сложные многофилиальные компании часто имеют второй ряд подразделений внутри своих основных филиалов. Рассматривая более мелкие стратегические бизнес-единицы как подразделения крупного отделения, организация уменьшает количество структурных единиц, которые приходится непосредственно контролировать корпоративному центру. Кроме того, подразделения помогают сложным организациям реагировать на противоречивые внешние сигналы. Например, внутри своих глобальных товарных филиалов организация создает географические подразделения.

8.2.3. Структура холдинговой компании

Холдинговой называется инвестиционная компания с акционерным участием в различных отдельных компаниях. Эти так называемые дочерние компании работают независимо, имеют других акционеров и сохраняют свои исходные названия. Такая структура соответствует портфельной роли головной компании (см. главу 5): она ограничивается решениями о покупке или продаже дочерних компаний, мало вмешиваясь в их товарную или рыночную стратегию.

> **Холдинговой** называется инвестиционная компания с акционерным участием в различных отдельных компаниях

Холдинговые компании чрезвычайно гибки; они способны привлекать сторонних акционеров в качестве партнеров, а также при изменении условий покупки и продажи своих дочерних компаний. Однако их трудно контролировать из-за либерального стиля управления, а также прав сторонних акционеров. Обмен знаниями между крайне автономными дочерними компаниями весьма затруднен. Поскольку дочерние компании автономны и часто работают в несвязанных сферах, для синергии мало возможностей. По этой причине холдинговые компании перестали пользоваться популярностью в западных странах. Традиционные холдинговые компании, такие как *Lonhro* и англо-американский конгломерат *Hanson* (публичная компания с ограниченной ответственностью), распались в 1990-х годах.

Однако во многих развивающихся странах, таких как Индия, Россия и Южная Америка, холдинговые компании все еще играют значительную роль.[6] Там, где рынки

[6] T. Khanna, K. Palepu, "The Right Way to Restructure Conglomerates in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, July–August (1999), pp. 125–134.

капиталов и управленческого труда функционируют недостаточно эффективно, холдинговые компании успешно заполняют пробелы. Дочерние компании получают в пределах холдинга доступ к инвестиционному капиталу и талантливым менеджерам, которые им были бы недоступны на открытом рынке. Таким образом, в развивающихся экономиках холдинговые компании добавляют стоимость за счет компенсации недостатков внешних рынков капитала и труда.

8.2.4. Матричная структура

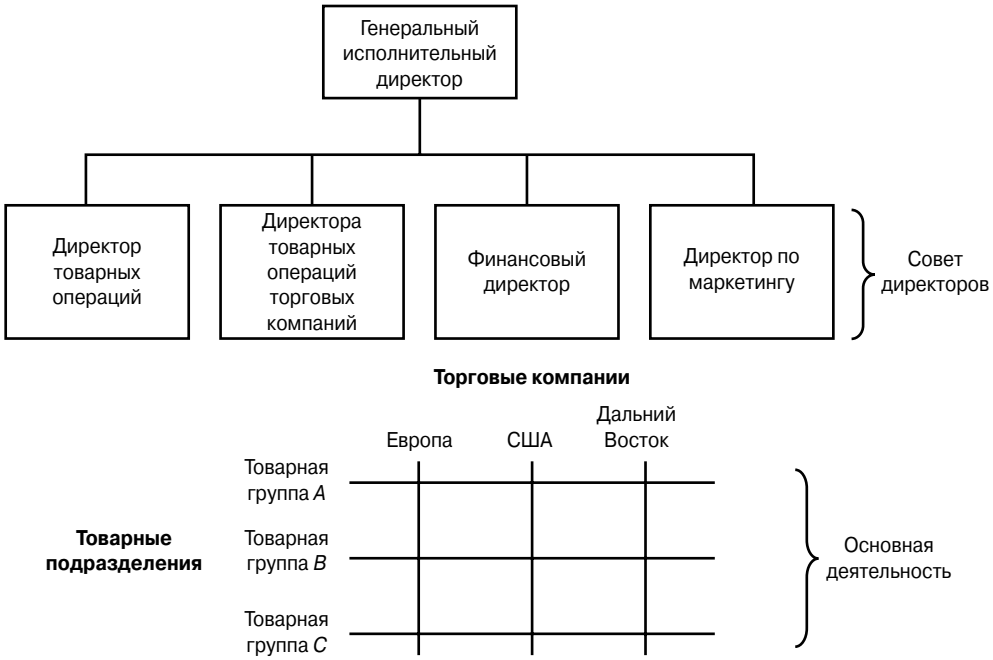
Матричная структура объединяет различные структурные измерения, например товарные подразделения и географические территории или товарные подразделения и функциональные службы. Примеры такой структуры приведены на рис. 8.5.

> **Матричная структура** — это комбинация различных структур, например работающих в тандеме товарного и географического подразделений или товарного и функционального

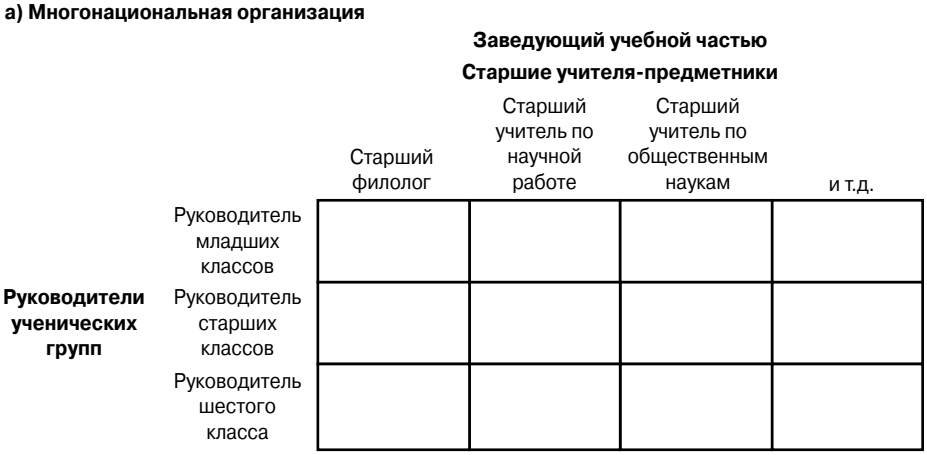
Матричная структура имеет несколько преимуществ. Она эффективна в управлении специальными знаниями, поскольку обеспечивает интеграцию отдельных областей знаний между подразделениями организации. В компаниях, оказывающих профессиональные услуги, матричная структура помогает использовать специальные знания на различных рынках или географических сегментах. Например, чтобы оказать услуги определенному клиенту, консультационная фирма привлекает профессионалов из групп, специализирующихся в определенной области знаний (например, в создании стратегии или корпоративной структуры), и из групп, действующих на определенных рынках (в промышленных секторах или географических регионах). На рис. 8.5 показано, как общеобразовательная школа комбинирует отдельные области знаний специалистов-предметников и разрабатывает учебные программы для различных возрастных групп. Матричная структура гибка, поскольку позволяет комбинировать разные измерения организации. Она особенно привлекательна для организаций, работающих в глобальном масштабе, благодаря возможности комбинировать местные и глобальные измерения. Например, глобальная компания предпочитает иметь в качестве структурных единиц, работающих на местных рынках, географические филиалы (поскольку они владеют специфическими знаниями о местных потребителях). Но в то же время она по-прежнему возлагает на глобальные товарные филиалы ответственность за всемирную координацию разработки и производства товаров, получая при этом экономию за счет масштаба и специализации.

Однако поскольку матричная структура заменяет формальные линии управления, она часто порождает проблемы. В частности, из-за переговоров между менеджерами разных измерений обычно *требуется больше времени на принятие решений*. Возможны даже *конфликты*, поскольку рядовому персоналу приходится отчитываться перед менеджерами из двух структурных измерений. Словом, матричные организации сложно контролировать.

Для любой структуры, а для матричной особенно, очень важно знать, как именно она работает на практике (т.е. ее процессы и отношения). Например, одна “ветвь”



а) Многонациональная организация



б) Общеобразовательная школа

Преимущества
- Интеграция знаний
- Гибкость
- Одновременное существование двух измерений

Недостатки
- Замедляется процесс принятия решений
- Нечетко определена ответственность за работу и задания
- Нечетко определена ответственность за расходы и рентабельность
- Высокая вероятность конфликтов

Рис. 8.5. Два примера матричной структуры

матрицы *ведущая* в том смысле, что задает некоторые ключевые параметры (такие, как объем производства), в рамках которых должна работать другая "ветвь" матрицы (например, когда она предлагает потребителям местную разновидность товара). Другой практический вопрос касается ответственности персонала за стратегию. Определенным сотрудникам поручают конкретные, а не любые, группы товаров или клиентов. Например, отдел информационных технологий "прикрепляет" конкретных сотрудников в помощь отдельным филиалам. Они физически располагаются в этом филиале и несут двойную ответственность — перед руководителем подразделения информационных технологий и перед менеджером филиала. Успех матричной структуры, главным образом, зависит от возможности старших менеджеров организовывать сотрудничество и устранять возникающие недоразумения. Вот почему Бартлетт и Гхошал утверждают, что для работы матрицы "фактор разума" нужен не меньше, чем формальная структура.[7]

8.2.5. Транснациональная структура

Транснациональная структура служит средством международного управления бизнесом и особенно эффективна для использования знаний в разных странах. Транснациональная структура включает все самое лучшее из двух крайних проявлений международной стратегии — многонациональной и глобальной (см. главу 5). Как показано на рис. 8.6, глобальную стратегию обычно поддерживают глобальные товарные филиалы (например, всемирное подразделение легковых автомобилей и всемирное подразделение грузовых автомобилей), а многонациональную стратегию — местные дочерние компании, имеющие значительную автономию в конструировании, производстве и маркетинге для всех своих товаров (например, *AutoCorp UK, Ltd.* ответственна и за легковые, и за грузовые автомобили). На рисунке международными названы самостоятельные филиалы, работающие параллельно с крупной головной компанией, как часто бывало при международном расширении американских корпораций в 1950- и 1960-х годах (например, *AutoCorp North America* имела местные подразделения легковых и грузовых автомобилей, а всеми ее зарубежными бизнес-единицами управляло международное подразделение *Autocorp International Division*). В транснациональной структуре совмещены высокая местная ответственность и высокая глобальная координация.

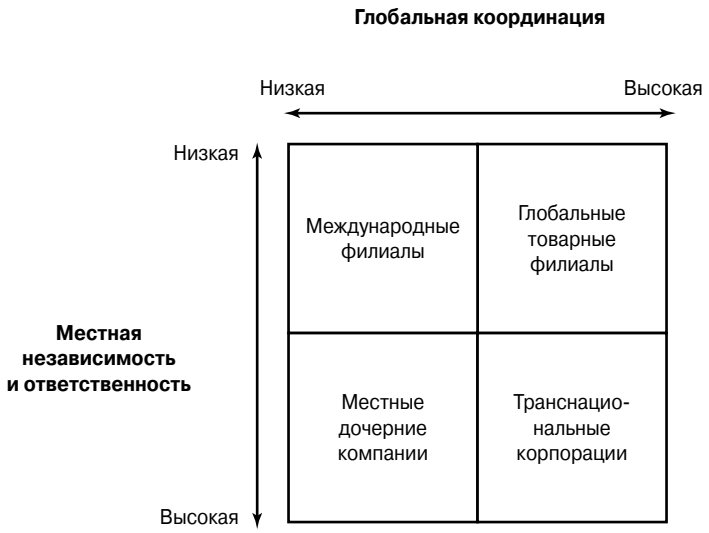
> **Транснациональная структура** совмещает местную ответственность международной дочерней компании с координационными преимуществами глобальных товарных компаний

Как пишут Бартлетт и Гхошал, транснациональная структура подобна матричной, но имеет две особенности. Во-первых, она непосредственно решает проблемы глобализации; во-вторых, в ее поперечных измерениях сосредоточена более фиксированная ответственность.[8] Рассмотрим характеристики транснациональной структуры детальнее.

---

[7] Матричные структуры рассмотрены в статье C. Bartlett, S. Ghoshal, "Matrix management: not a structure, more a frame of mind", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 4 (1990), pp. 138–145.

[8] C. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: the Transnational Solution*, 2nd edition, Random House, 1998.



Источник. Адаптировано из C. Bartlett, S. *Ghoshal, Managing Across Borders: The transnational corporation*, 2nd edition, Random House, 1998.

Рис. 8.6. Транснациональная структура

- Каждая национальная бизнес-единица работает независимо, но выступает источником идей и стратегических возможностей для всей корпорации. Например, Всемирный центр инноваций в области товаров по уходу за волосами корпорации *Unilever* расположен во Франции.[9]
- Национальные бизнес-единицы добиваются большей экономии за счет масштаба благодаря специализации в рамках всей корпорации или, по крайней мере, крупного региона. *Unilever* в Европе заменила свою сеть мелких национальных фирм — производителей продуктов питания несколькими специализированными крупными фабриками, которые экспортируют свою продукцию в другие европейские страны.
- Головная компания корпорации управляет этой глобальной сетью так: во-первых, назначает каждой бизнес-единице ее роль и, во-вторых, поддерживает системы, отношения и культуру, необходимые для эффективной работы этой сети бизнес-единиц. *Unilever* учредила систему “форумов”, на которые съезжаются менеджеры всех зарубежных филиалов, чтобы обменяться опытом и скоординировать потребности.

Успех транснациональной корпорации зависит от способности *одновременно* достигать глобальной компетенции, местной ответственности и инноваций с обучением в пределах всей организации. Для этого необходимо четко обозначить границы влияния, отношения и роли различных менеджеров. Приведем примеры.

[9] О том, как в *Unilever* появились некоторые важные элементы транснациональной структуры, речь идет в статье A. Pettigrew, R. Whittington, “Complementarities in action: organizational change and performance in BP and Unilever 1985–2002” в книге A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. van den Bosch, W. Ruigrok, T. Numagami (eds.), *Innovating Forms of Organizing*, Sage, 2003.

- Лица, ответственные за *глобальные товары или бизнес*, в первую очередь, отвечают за повышение глобальной компетенции во всех странах и функциональных службах. Они должны быть *товарными/рыночными стратегами*, *архитекторами* ресурсов и компетенции компании, *руководителями товарной инновации* и *координаторами* транснациональных транзакций.
- Менеджеры *стран или территорий* потенциально несут двойную ответственность перед другими частями транснациональной корпорации. Во-первых, они должны *распознавать* местные нужды и сообщать их лицам, ответственным за новые товары и услуги в международном масштабе. Во-вторых, они должны *создавать* уникальную компетенцию, т.е. их подразделение должно стать своеобразной творческой мастерской и делать свой вклад в компетенцию всей компании, например, в производстве или научных исследованиях.
- Менеджеры *функциональных служб*, таких как финансовая или информационная, несут больш*ую* ответственность за всемирные инновации и обучение сотрудников разных подразделений организации. Для этого необходимо умение распознать лучшую практику и распространить ее по всей организации. Значит, менеджерам функциональных служб надлежит *отслеживать* работу организации и обнаруживать лучшую практику, выполнять ею *"перекрестное опыление"* всех подразделений организации и выступать *пропагандистами* инноваций.
- Важнейший вопрос — роль *корпоративных менеджеров*; в транснациональной корпорации в ней воплощены другие роли и обязанности. Корпоративные менеджеры выступают не только *лидерами* — они также *разыскивают таланты* среди менеджеров бизнес-единицы, национальных и функциональных менеджеров, облегчая взаимодействие между ними. Например, они содействуют процессам инноваций и создания знаний. Они *создают* в организации сильный управленческий центр.

Транснациональная структура имеет некоторые недостатки. От менеджеров требуется высокая готовность выполнять не только свои прямые обязанности, но также работать на благо транснациональной корпорации в целом. Распыление ответственности порождает сложности и проблемы контроля, аналогичные существующим в матричной организации. На протяжении 1990-х годов швейцарско-шведский машиностроительный гигант *ABB* часто использовался как модель транснациональной корпорации, но в 1998 году компания провела реструктуризацию, создав более четкие товарные подразделения.[10] Укрепление товарных подразделений за счет снижения власти национальных менеджеров имело целью уменьшить значение внутренней политики и упростить международную координацию.

[10] О *ABB* как о модели транснациональной компании речь идет в книге C. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: the Transnational Solution*, 2nd edition, Random House, 1998; о последующей реструктуризации *ABB* — в главе W. Ruigrok, L. Achtenhagen, M. Wagner, J. Rueg-Sturm, "ABB: beyond the global matrix, toward the network multidivisional organisation" книги A. Pettigrew, E. Fenton (eds.), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000, Chapter 4.

8.2.6. Командная структура

Командная структура (в значении "структура на основе команд") — еще один способ гибко интегрировать знания.[11] **Командная структура** объединяет горизонтальную и вертикальную координацию в командах, сформированных из представителей разных функциональных служб для реализации бизнес-процессов. Например, в компании, работающей в сфере информационных систем, могут быть команды разработки, товарные команды и прикладные команды, ответственные соответственно за (а) разработку новых товаров, (б) обслуживание и техническую поддержку стандартных товаров и (в) "подгонку" товаров под запросы отдельных потребителей (или групп потребителей). В каждую команду входят специалисты разного профиля, особенно — программисты и специалисты по обслуживанию потребителей, поскольку они способны рассматривать задачи в целом. Объединение этих профессионалов в одну команду в большой мере способствует накоплению и совместному использованию знаний. Командная структура рассмотрена в примере 8.2.

Командная структура объединяет горизонтальную и вертикальную координацию в командах, сформированных из представителей разных функциональных служб

ПРИМЕР 8.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Командная структура *Saab Training Systems*

Для повышения конкурентоспособности иногда требуется изменить структуру компании.

В 1990-х годах *Saab Training Systems*, работающая в оборонной отрасли, была высокотехнологической дочерней компанией шведского машиностроительного гиганта *Saab*. В 1997 году она имела 260 служащих и годовой оборот, превышающий 52 млн. фунтов стерлингов (около 78 млн. евро). Компания продавала компьютеризованное оборудование для военной подготовки, например лазерные тренажеры. Особенности рынка включают продолжительные, сложные и замешанные на политике переговоры с клиентами, отчаянную глобальную конкуренцию и перепроизводство, поскольку многие страны сократили свои оборонные бюджеты вследствие разрядки международной напряженности. Высокая неопределенность и потребность в гибких действиях вынудили компанию меняться. Она отказалась от внешних альянсов, распространенных в данной отрасли, и сосредоточилась на своей ключевой компетенции в создании лазерных тренажеров. Но ей также нужно было резко сократить время разработки, производства и поставки новых товаров.

Компания решила отказаться от своей традиционной функциональной структуры в пользу более гибкой командной, а также выбрала более ориентированный на бизнес-процессы метод работы. До этих перемен компания была организована по функциональным службам (производство, разработка новых товаров, маркетинг, снабжение). Каждая служба имела собственную внутреннюю иерархию. При такой структуре усложнялись общение и координация между

[11] T. Mullern, "Integrating the team-based structure in the business process: the case of Saab Training Systems" в книге A. Pettigrew, E. Fenton (eds.), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000, Chapter 8.

персоналом разных функциональных служб. А созданные в новой структуре 40 команд подчинялись непосредственно команде высших управленцев. Каждая из 40 команд включала 6–8 человек. Если она разрасталась, ее делили на две. Команды были организованы вокруг отдельных бизнес-процессов. Пять *бизнес-команд* вели переговоры с потребителями, заключали и отслеживали контракты. Каждая несла ответственность за один или несколько товаров и определенные географические рынки. Подписанный контракт становился "проектом", которым начинали заниматься другие команды: *команда поставок* (планировала производство и испытывала товары до их отгрузки потребителям), *команда снабжения* (закупала материалы и комплектующие), *прикладная команда* (адаптировала "стандартные" товары к запросам отдельных потребителей). Наконец, производством занималась одна из 14 *товарных команд* (они также отвечали за разработку новых товаров). В дополнение к этим командам "переднего края" существовали и центральные службы, такие как финансовая и кадровая.

Было очень важно скоординировать работу различных команд, участвующих в выполнении заказа потребителя, поскольку конкретную комбинацию команд, которым поручался данный заказ, составляли на ограниченное время. Как только заказанный товар поставлялся потребителю, группа команд расформировывалась. Кроме того, товарные команды одновременно работали над более чем одним проектом. За координацию работы по любому отдельному проекту совместно отвечали бизнес-команда (коммерческие обязанности) и команда поставок (планирование производства).

Источник. Адаптировано из главы T. Mullern, "Integrating the team-based structure in the business process" книги A. Pettigrew, E. Fenton (eds.), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000, Chapter 8.

Вопросы

1. Почему функциональная структура не соответствовала стратегии компании?
2. Как помогла новая командная структура?
3. Какие потенциальные проблемы связаны с командным подходом?

Командная структура также позволяет организации гибко реагировать на запросы разных потребителей. Например, университетский факультет создает команды лекторов и администраторов отдельно для студентов и аспирантов. Но при этом лекторы все равно входят в состав своей предметной академической кафедры. Во многих общественных службах уже давно высказывается озабоченность по поводу того, что традиционная структура (состоящая из отдельных профессиональных подразделений, таких как социальное обеспечение, здравоохранение, образование) неэффективно решает основные стратегические задачи общества. Например, чтобы обеспечить психическое здоровье населения, нужны профессионалы из каждой перечисленной области. Поэтому разумно создавать *смешанные* команды. Еще один пример острой социальной проблемы — наркомания. Ее лучше решают команды, составленные из представителей полиции, социальных служб и службы здравоохранения. Вообще, небольшие *самоуправляемые команды* часто имеют высокую мотивацию и легко адаптируются, поэтому обеспечивают товары и услуги большей потребительной стоимости, чем традиционная организация со строгим разделением труда и жестким формальным контролем. Однако сложность организации, работающей с больш*и*м количеством малых команд, затрудняет контроль над ними. К тому же замедляется рост компании, если она стремится, например, работать в глобальном масштабе.

8.2.7. Проектная структура

Некоторые организации формируют команды для реализации отдельных проектов, существующие ограниченное время.[12] В случае **проектной структуры** организация создает команды и распускает их после того, как они выполнят работу (например, внутренние или внешние контракты). Особенно часто такую структуру используют организации, которые создают крупные, дорогие, с длительным сроком службы товары и услуги (гражданское строительство, информационные системы) или проводят ограниченные во времени мероприятия, такие как конференции, спортивные соревнования или даже программы модернизации управления. Эта структура представляет собой непрерывно меняющееся объединение проектных команд (т.е. команд, сформированных для реализации отдельного проекта). Их создает, объединяет в нестойкие формирования и управляет ими небольшая корпоративная группа. Многие организации используют проектные команды только в особых случаях как дополнение к "главной" структуре, например формируют *специальные группы*, чтобы добиться прогресса по новым элементам стратегии или дать толчок развитию там, где обычная структура организации неэффективна.

В случае **проектной структуры** организация создает команды и распускает их после того, как они выполнят работу (например, внутренние или внешние контракты)

Проектная структура — очень гибкая; организация создает и распускает проектные команды, когда требуется. Поскольку они имеют четкое задание, которое надлежит выполнить через определенное время, отчетность и контроль находятся на высоком уровне. Членов проектной команды обычно привлекают из разных подразделений фирмы, поэтому обмен знаниями в такой структуре эффективен. При необходимости для проекта собирают людей из разных стран, и, поскольку проекты обычно существуют относительно недолго, эти специалисты легче соглашаются на работу даже в дальних уголках мира. Но есть и недостатки. Без сильного программного управления, которое обеспечивает общий стратегический контроль, организации склонны открывать слишком много слабо скоординированных проектов. Постоянный процесс роспуска команд препятствует накоплению знаний с течением времени или в зонах специализации.

В общем, значение командных и проектных структур в последнее время постоянно росло благодаря внутренне присущей им гибкости. Это качество жизненно важно в непрерывно меняющемся мире, когда необходимо быстро и по-новому объединять индивидуальные знания и компетенцию.

8.2.8. Выбор структуры

В начале данной главы мы назвали проблемы контроля, перемен, знаний и глобализации, стоящие перед современными организациями. Из материала, изложенного

[12] C. Bartlett, S. Ghoshal, "Matrix management: not a structure, more a frame of mind", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 4 (1990), p. 238.

выше, мы поняли, что функциональная, многофилиальная, холдинговая, матричная, транснациональная, командная и проектная структуры имеют собственные преимущества и недостатки с точки зрения названных выше четырех проблем. Поэтому лица, подбирающие структуру, должны ориентироваться на конкретные стратегические задачи, стоящие перед их организацией.

В табл. 8.1 показано, насколько эффективно каждая структура решает проблемы контроля, перемен, знаний и глобализации. Ни одна из структур не получила максимальную оценку по всем четырем "дисциплинам". Поэтому в каждом конкретном случае надо выбирать оптимальную. Если создатели организации стремятся обеспечить сильный контроль, но меньше озабочены гибкой реакцией организации на перемены или глобальным расширением, то подойдет функциональная структура. Если же они хотят содействовать накоплению знаний и гибкости в глобальном масштабе, им стоит рассмотреть матричную или транснациональную структуру. Словом, выбор структуры зависит от стоящих перед организацией стратегических задач.

Таблица 8.1. Сравнение структур

Задача	*Структура*						
	Функциональная	*Многофилиальная*	*Холдинговая*	*Матричная*	*Транснациональная*	*Командная*	*Проектная*
Контроль	★★★	★★	★	★	★★	★	★★
Перемены	★	★★	★★★	★★★	★★★	★★	★★★
Знания	★★	★	★	★★★	★★★	★★★	★★
Глобализация	★	★★	★★	★★★	★★★	★	★★

★— оценка способности данной структуры решать данную задачу: три звезды — высокая способность, две звезды — средняя, одна звезда — низкая.

В действительности лишь немногие организации выбирают структуру одного чистого вида. Чаще всего реальные структуры представляют собой комбинацию нескольких из семи названых видов (см. раздел 8.5), подобранную для комбинации стоящих перед организацией задач. Гулд и Кэмпбелл предлагают *девять структурных тестов* для проверки пригодности комбинированных структурных решений.[13] В первых четырех проверяется соответствие комбинированной структуры ключевым целям и ограничениям организации.

- *Тест на рыночное преимущество*. Проверка соответствия структуры рыночной стратегии — основная, поскольку созвучна сформулированному Альфредом Чандлером классическому принципу "структура следует за стратегией".[14] Например, если координация между двумя шагами определенного производственного процесса важна для рыночного преимущества, то их, видимо, следует поместить в одну структурную единицу.

[13] M. Goold, A. Campbell, *Designing Effective Organisations*, Jossey-Bass, 2002. См. также M. Goold, A. Campbell, "Do you have a well-designed organisation?", *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 3 (2002), pp. 117–224.

[14] A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, 1962.

- *Тест на преимущество головной компании.* Структура должна соответствовать роли головной компании, которую играет корпоративный центр (см. главу 5). Например, если корпоративный центр хочет добавлять стоимость как менеджер синергии, то ему нужна структура, в которой важные общие специальные функции, такие как маркетинг и научные исследования, сосредоточены в центре.
- *Тест на соответствие персоналу.* Структура должна соответствовать существующим кадрам. Опасно полностью переходить с функциональной структуры на многофилиальную, если, что вполне вероятно, организации недостает менеджеров, компетентных в управлении децентрализованными бизнес-единицами.
- *Тест на осуществимость.* Это "сборная" категория, указывающая, что структура должна соответствовать правовым, связанным с заинтересованными сторонами, связанным с профессиональными союзами и другим подобным ограничениям. Например, после скандалов, вызванных тенденциозными исследованиями, финансовые регулирующие органы обязали инвестиционные банки отделить их исследовательско-аналитические органы от органов, заключающих сделки.

Далее Гулд и Кэмпбелл предложили пять тестов для оценки общих принципов построения структуры.

- *Тест специализированных культур.* Этот тест отражает ценность совместной работы специалистов, когда они в тесном сотрудничестве друг с другом взаимно обогащают себя знаниями и опытом. Структура признается неудачной, если она разрушает важные специализированные культуры.
- *Тест трудных связей.* Выполняется проверка, создаст ли предлагаемая структура между частями организации важные, но заведомо напряженные связи. Например, чрезмерная децентрализация организации, в результате которой появляются бизнес-единицы, отчитывающиеся только за показатели прибыли, приведет к их напряженным отношениям с центральным научно-исследовательским отделом. Если не предусмотреть какие-либо компенсационные механизмы, структура такого рода окажется неработоспособной.
- *Тест на чрезмерную иерархию.* Следует проверить, не слишком ли много уровней управления содержит рассматриваемый вариант структуры, поскольку чрезмерно сложная иерархия приводит к ненужным задержкам и расходам. В последние годы четко наметилась тенденция к упрощению иерархической структуры за счет уменьшения количества уровней управления.
- *Тест на отчетность.* Этот тест демонстрирует значимость четких направлений отчетности, так как они определяют контроль и обязанности менеджеров по всей структуре. Поскольку матричная структура имеет два измерения, критики называют ее недостатком отсутствие четких направлений отчетности.
- *Тест на гибкость.* В быстро меняющемся мире важно проверить, насколько структура позволит в будущем реагировать на внешние перемены. Например, у филиала должны быть достаточно широкие полномочия, чтобы его менеджеры использовали открывающиеся новые рыночные шансы. По словам Кэтлин Айзенхардт,

структура должна быть достаточно “модульной” (т.е. состоять из стандартизированных блоков), что позволит быстро адаптировать ее к рыночным переменам.[15]

Девять тестов Гулда и Кэмпбелла помогут отобрать эффективную структуру. Но даже если она выдержит все проверки, ее надо согласовать с двумя другими элементами конфигурации организации — с ее процессами и отношениями. Каждый должен усиливать другие. В следующих двух разделах речь пойдет о процессах и отношениях.

8.3. Процессы

Структура — ключевой элемент организационной работы для успеха. Но в рамках любой структуры работу организации обеспечивают формальные и неформальные процессы.[16] Если рассматривать их как средства контроля за основной деятельностью организации, то они либо помогают, либо мешают реализовать стратегию.

Существует два возможных способа разделить контрольные процессы на две категории. Во-первых, в зависимости от того, над чем преобладает контроль: над входными или выходными факторами. Входные контрольные процессы относятся к ресурсам (особенно — к финансовым и трудовым), используемым в ходе реализации стратегии. Выходные контрольные процессы призваны обеспечить удовлетворительные результаты, например, чтобы организация выполнила плановые показатели или стала конкурентоспособной на рынке. Во-вторых, выделяется прямой и непрямой контроль. Прямой означает жесткое наблюдение. При непрямом создаются условия, которые полуавтоматически обеспечивают желаемое поведение подконтрольных объектов. В табл. 8.2 приведены шесть процессов и их двойная характеристика.

Таблица 8.2. Виды контрольных процессов

Вид контроля	*Входной контроль*	*Выходной контроль*
Прямой контроль	• Прямой надзор • Планирование	• Целевые показатели
Непрямой контроль	• Культурные процессы • Самоконтроль	• Внутренние рынки

Как правило, в организациях используется комбинация этих контрольных процессов, но в соответствии со стратегическими задачами одни доминируют над другими. К тому же важны возможности организации реагировать на перемены, управлять знаниями, работать в глобальном масштабе. Как будет сказано ниже, для входного контроля необходимо, чтобы контролирующие органы хорошо знали специфику работы подконтрольных. Во многих организациях, в которых знания и информация играют особую роль (особенно в инновационных и быстро меняющихся), контролирующие органы редко полностью разбираются в сфере деятельности своих квалифицированных служащих, поэтому здесь больше полагаются на выходной контроль.

[15] Практика “перетасовки” частей организации в ответ на изменение потребностей рынка описана в работе K. Eisenhardt, S. Brown, “Patching: restitching business portfolios in dynamic markets”, *Harvard Business Review*, vol. 25, no. 3 (1999), pp. 72–80.

[16] Например, это тема книги A. Pettigrew, E. Fenton (eds.), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000.

Так они, по крайней мере, знают, выполнило ли подразделение свои плановые показатели дохода и рентабельности. Прямой контроль в большой мере предполагает физическое присутствие руководства. Поэтому глобальные организации для наблюдения за своими географически разбросанными филиалами прибегают к непрямому контролю. (Правда, в наши дни возможной заменой прямому контролю служит наблюдение посредством информационных технологий.) С другой стороны, прямой контроль весьма эффективен для малой организации, территориально расположенной на одном участке.

8.3.1. Прямой надзор

Прямой надзор — это прямой контроль над стратегическими решениями, который осуществляется одним или несколькими менеджерами; обычно их интересует, насколько старательны подконтрольные служащие. Прямой надзор — доминирующая форма контроля в малых организациях. Он возможен и в тех крупных организациях, в которых происходят лишь незначительные перемены, а бизнес не слишком сложен, и поэтому нескольким менеджерам по силам контролировать из центра процесс реализации стратегии *в деталях*. Такая форма контроля часто встречается в семейном бизнесе и в тех частях государственного сектора, в которых традиционно сильно политическое вмешательство (нередко там, где длительное время доминировала одна политическая партия).

Прямой надзор — это прямой контроль над стратегическими решениями, который осуществляется одним или несколькими менеджерами

Для прямого надзора необходимо, чтобы контролирующие лица в совершенстве понимали суть работы, за которой они наблюдают. Они должны уметь исправлять ошибки, но при этом не “подавлять” новаторские эксперименты. Проще всего организовать прямой надзор на одной площадке, хотя в настоящее время благодаря электронным средствам связи стал возможным и дистанционный мониторинг (например, торговых стратегий в банковской сфере). Прямой надзор эффективен во время *кризисов*, когда жесткое управление позволяет получить быстрые результаты. Характерный пример: кредиторы компании, испытывающей финансовые трудности, назначают для управления ею так называемого арбитражного управляющего или ликвидатора.

8.3.2. Планирование

Планирование — это первичный вид административного контроля, при котором для успешной реализации стратегии планируется распределение ресурсов и контролируется их использование. В первую очередь, контролируются входные факторы организации, особенно финансовые. План охватывает все части организации и в финансовом разрезе ясно показывает, как между ними распределены ресурсы (части организации — это функциональные службы, филиалы или бизнес-единицы). В плане также подробно расписано, как надлежит использовать ресурсы. Чаще всего такой план принимает форму *бюджета*. Например, маркетинговой службе выделяется

5 млн. евро, но также должно быть указано, как именно надлежит расходовать эти средства, например сколько выделить на заработную плату персоналу, на рекламу, на проведение выставок и т.д. Затем контрольный орган регулярно отслеживает эти статьи расходов, сравнивая фактические показатели с плановыми.

Планирование — это первичный вид административного контроля, при котором для успешной реализации стратегии планируется распределение ресурсов и контролируется их использование

Одно преимущество такого планового подхода к стратегическому контролю заключается в возможности постоянно отслеживать ход реализации стратегии (о сильных и слабых сторонах планирования мы подробнее поговорим в главе 11). Планирование для реализации стратегии используется по-разному.

- *Стандартизация рабочих процессов (через стандартизацию характеристик товаров или услуг)*. Иногда жестко отслеживаются и оцениваются рабочие процессы, например, на их соответствие внешним стандартам качества (таким, как ISO 9000). Во многих сервисных организациях к подобной стандартизации пришли через информационные технологии, а в качестве дополнительных преимуществ упростили процессы и значительно снизили затраты. Это дает конкурентное превосходство организациям, реализующим массовые товары и услуги по низким ценам. Например, себестоимость трансакции в Интернет-банкинге ниже себестоимости подобной операции в отделении банка.
- *Системы планирования ресурсов предприятия (ПРП)*.[17] Их предлагают такие фирмы — разработчики программного обеспечения, как *SAP* и *Oracle*. С помощью информационных технологий удается организовать плановый контроль. В этих системах объединены все деловые операции, включая управление персоналом, финансами, производством, складские операции и т.д. Все началось с систем EPOS ("электронная торговая точка") в розничных магазинах, связавших операции продажи со складским учетом. Такие системы дают еще бо́льшие преимущества, если их распространить за пределы организации на другие части цепочки образования стоимости — в сеть поставок и распространения (например, система автоматических заказов решает проблему дефицита или отсутствия товарных запасов). Электронная коммерция — еще более высокий уровень интеграции (данной теме посвящена глава 9). Планирование ресурсов предприятия рассматривается в примере 8.3.
- При централизованных плановых подходах часто используется некоторая *формула* для контроля за распределением ресурсов внутри организации. Например, в общественных службах бюджетные средства распределяются пропорционально количеству человек, пользующихся услугами данной службы (например, для врачей это количество пациентов).

[17] Читателей, желающих больше узнать о системах планирования ресурсов предприятия, отсылаем к следующим источникам: P. Bingi, M. Sharma, J. Godla, "Critical issues affecting an ERP implementation", *Information Systems Management*, vol. 16, no. 3 (1999), pp. 7–14; T. Grossman, J. Walsh, "Avoiding the pitfalls of ERP system implementation", *Information Systems Management*, vol 21, no. 2 (2004), pp. 38–42.

ПРИМЕР 8.3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Планирование ресурсов предприятия *Bharat Petroleum*

Системы планирования ресурсов предприятия легли в основу стратегического преобразования компании Bharat Petroleum *в период ее подготовки к дерегуляции индийской нефтяной отрасли.*

Bharat Petroleum — одна из трех ведущих индийских компаний в отрасли нефтепереработки и распространения нефтепродуктов. Ей принадлежат 4854 автозаправочные станции, на нее работают около тысячи керосиновых дилеров, а ее 1828 дистрибьюторов сжиженного нефтяного газа покрывают всю огромную территорию Индии. Столкнувшись с проблемами грядущей дерегуляции своих рынков и возможной частичной приватизации, *Bharat Petroleum* предприняла интеграцию своего предприятия, внедрив систему планирования ресурсов SAP R/3. Целью было взять под усиленный контроль управление готовой продукцией и товарно-материальными запасами, чтобы лучше обслуживать потребителей. В новую систему предполагалось включить 200 структурных единиц и множество процессов, от финансового учета, управления персоналом, управления качеством, ремонта и текущей эксплуатации оборудования, управления предприятиями до сбыта продукции. Внедрение одной только подсистемы “Финансовый директор” обещало экономию в размере 5 млн. фунтов стерлингов (7,5 млн. евро).

Система ПРП рассматривалась не просто как информационный проект. Этот шаг был продолжением предварительной реструктуризации компании, когда ее преобразовали в шесть новых стратегических бизнес-единиц. Программу внедрения ПРП назвали “проект ENTRANS” (сокращенное английское название “Преобразование предприятия”). Интересно, что возглавил проектную команду не специалист по информационным системам, а профессионал в управлении персоналом. Из 60 членов проектной команды только десять специализировались на информационных системах. Группа управления проектом собиралась не менее одного раза в месяц и отслеживала весь процесс; на этих заседаниях всегда присутствовали руководители всех шести стратегических бизнес-единиц, а также представители финансовой службы, служб управления персоналом и информационных технологий. Приведем слова главы службы информационных технологий: “Уникальность внедрения в компании *Bharat Petroleum* системы ПРП заключается в том, что с самого начала это была бизнес-инициатива. А мы, ИТ-служба, играли только необходимую роль катализатора”.

Внедрять систему помогали консультационная фирма *PriceWaterhouseCoopers*, 24 консультанта от компании *SAP*, команда из 70 уже собственных подготовленных консультантов и шесть штатных инструкторов перемен. Все пользователи прошли обучение, при этом особое внимание уделялось программам планирования и “Перспективного лидерства”. Председатель правления *Bharat Petroleum* объявил, что с внедрением новой системы сокращения штатов не будет, хотя в перечне ее преимуществ и значится сокращение затрат на оплату труда персонала нижнего звена.

Предполагалось внедрить систему за 24 месяца. Были отобраны пилотные структурные единицы по географической близости к проектной команде (она базировалась в Мумбаи), выраженности процессов, которые нужно было включить в систему, и готовности предприятия и информационной системы. Однако внедрение прошло не совсем гладко. Так, не всегда удавалось полностью интегрировать в систему SAP неформальные процессы, что давало неприятные последствия. Тем не менее менеджеры предприятий убедились: в конечном счете формализация таких процессов благодаря системе планирования ресурсов значительно повысила дисциплину персонала. В первый год после внедрения системы продажи *Bharat Petroleum* выросли на 24%. Сама компания-разработчик *SAP* включила *Bharat Petroleum* в верхнюю квартиль своих самых удачных проектов по внедрению системы.

Источник. A. Teltumbde, A. Tripathy, A. Sahu, “Bharat Petroleum Corporation Limited”, *Vikalpa*, vol. 27, no. 3 (2002), pp. 45–58.

Вопросы

1. Почему было важно, чтобы внедрением системы планирования ресурсов предприятия руководил не специалист по информационным системам?
2. С какими потенциальными рисками связаны формализация детальных бизнес-процессов и их включение в систему ПРП?
3. Что компании *Bharat Petroleum* делать с многочисленной командой собственных подготовленных консультантов и штатных инструкторов по окончании проекта внедрения системы ПРП?

Планирование лучше всего работает в простых и стабильных условиях, в которых бюджет или формулу можно применить ко всем единицам организации в равной степени и в которых исходные предположения сохраняют свою силу в течение всего времени действия бюджета или формулы. Там же, где у бизнес-единиц разные потребности, стандартное бюджетирование (или формула) приведет к тому, что одни единицы получат преимущество за счет других. Например, в Великобритании высказывается такое мнение: правительству следует отказаться от единого подхода ко всем больницам или университетам, поскольку в действительности у каждой организации свои проблемы и собственные возможности. К тому же бюджетная схема и формулы оказываются недостаточно гибкими в тех случаях, когда меняющиеся обстоятельства входят в противоречие с исходными предположениями. При неблагоприятных изменениях обстоятельств организации оказываются незаслуженно обделенными, а при появлении непредвиденных рыночных шансов организациям отказывают в дополнительных ресурсах, не предусмотренных в исходном бюджете.

Отсутствие чувствительности к разным потребностям подразделений организации или к меняющимся обстоятельствам часто компенсируется планированием *снизу вверх* — от бизнес-единиц, но при руководстве из центра (рис. 8.7). Подход будет работоспособным, если предусмотреть процесс *согласования*, чтобы общая сумма плановых потребностей бизнес-единиц не превысила наличные ресурсы. Возникающие расхождения улаживаются в процессе *переговоров* и даже пересмотра — в большей или меньшей степени — некоторых положений центральной политики организации. Как видно из рис. 8.7, иногда процесс планирования повторяется несколько раз. Опасность же планирования “снизу вверх” заключается в том, что в индивидуальных планах бизнес-единиц не учтены поперечные аспекты стратегии, например необходимость инвестиций в единую инфраструктуру, такую как общая информационная система.

8.3.3. Самоконтроль и личная мотивация

В условиях, когда знания быстро меняются, растет их сложность и все более необходимо использовать их в бизнесе, мотивация персонала приобретает особое значение для успеха организации. Поэтому эффективными средствами контроля, которые

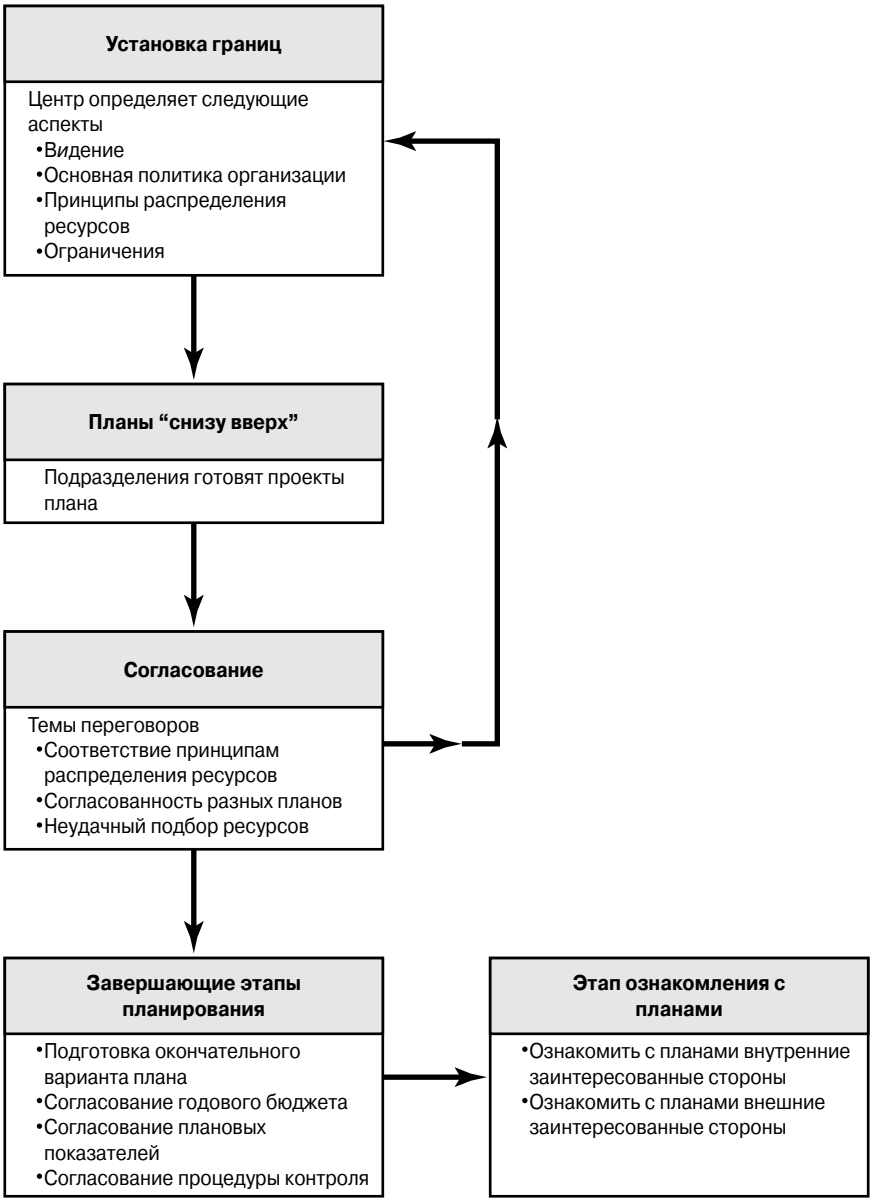


Рис. 8.7. Планирование “снизу вверх”

без прямого вмешательства повысят качество работы персонала, выступают самоконтроль и личная мотивация.

Во-первых, **самоконтроль** обеспечивает интеграцию знаний и координацию деятельности через прямое взаимодействие отдельных служащих без надзора над ними.[18] При этом менеджеры обеспечивают служащих *каналами* взаимодействия

[18] H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, 1979.

(возможно, улучшая инфраструктуру информационных технологий и коммуникаций) и должным образом *регулируют* порожденные этим взаимодействием социальные процессы, чтобы не допустить ограничений, упомянутых в разделе 8.3.2. Значит, менеджеры формируют *контекст*[19], в котором работают другие, и, что особенно важно, содействуют созданию и интеграции знаний. Если отдельным служащим предоставить большее право самим решать, как им выполнять свою работу и достигать целей организации, им от менеджеров понадобится *ресурсная поддержка*. Здесь ключевой ресурс — информация, поэтому, как показано в главе 9, стратегия организации в информационных технологиях — важнейший компонент процесса поддержки отдельных лиц.

Самоконтроль обеспечивает интеграцию знаний и координацию деятельности через прямое взаимодействие отдельных служащих без надзора над ними

Во-вторых, личная мотивация сильно зависит от *типа лидера и лидерства*. Важно доверие к лидерам, и его можно создать более чем одним способом. Например, лидер пользуется доверием, если он — член однородной по составу группы и служит образцом профессионала. Именно по этой причине многие руководители отделений или организаций, оказывающих профессиональные услуги, продолжают выполнять свою профессиональную работу, одновременно наблюдая за работой своих подчиненных. Заслуживает доверия и тот лидер, который доказуемо создает благоприятный контекст для работы и взаимодействия своих сотрудников. Наконец, подчиненные относятся с доверием к лидеру, который адекватно взаимодействует с бизнес-окружением, например находит заказы или “выбивает” бюджетные средства (у головной компании или в государственном секторе — у органа финансирования). Эти три роли — образец профессионала, поддерживает сотрудников, обеспечивает ресурсами — получили в информационных организациях образные названия “трудяга”, “отец родной” и “добытчик” соответственно.[20]

8.3.4. Культурные процессы

Культурные процессы относятся к культуре организации и *стандартизации норм* (о чем говорилось в главе 4). Контроль через культурные процессы непрямой; он проявляется по мере того, как служащие становятся частью корпоративной культуры. Такой контроль осуществляется над служащими как входным фактором, поскольку культура определяет нормы соответствующего поведения и инициативности.

---

[19] О менеджерах как о “создателях контекста” говорится в следующих источниках: S. Ghoshal, C. Bartlett, “Linking organisational context and managerial action: the dimensions of the quality of management”, *Strategic Management Journal*, vol. 15 (1994), pp. 91–112; C. Bartlett, S. Ghoshal, “Changing the role of top management: beyond strategy to purpose”, *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 6 (1994), pp. 79–88.

[20] Три роли лидеров в организациях, оказывающих профессиональные услуги, впервые описаны в работе D.H. Maister, “Balancing the professional service organisation”, *Sloan Management Review*, vol. 24, no. 1 (1982).

Культурные процессы относятся к культуре организации и *стандартизации норм*

Культурные процессы особенно важны в организациях, работающих в сложной и динамичной среде. При таких обстоятельствах содействие инновациям — но не бюрократическими методами — исключительно важно для выживания и успеха. Культура сотрудничества благоприятствует функционированию "практических сообществ", в которых опытные практики внутри и даже за пределами организации по собственной инициативе совместно используют свои знания для генерации новаторских решений существующих проблем.[21] Диапазон этих неформальных, самозарождающихся сообществ широк: от инженеров — специалистов по светокопированию в компании *Xerox*, которые обмениваются информацией о проблемах и решениях во время традиционных совместных завтраков в начале рабочего дня, до сообщества программистов, живущих в разных странах, но совместно через Интернет разрабатывающих свободно распространяемое программное обеспечение Linux.

Культурные процессы имеют большое значение в отношениях *между* организациями; эти процессы определяют подход к конкуренции и сотрудничеству. В примере 8.4 продемонстрировано значение культурных процессов даже в самых высокотехнологичных и динамичных отраслях.

ПРИМЕР 8.4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Практические сообщества Силиконовой аллеи

Во многих крупных городах мира возникают новые информационные районы, в которых крупные фирмы и множество мелких, а также отдельные предприниматели эффективно сотрудничают в компактных социальных сообществах.

В период Интернет-бума 1990-х годов в Нью-Йорке появился конкурент знаменитой Силиконовой долины (расположена на Западном побережье) — так называемая Силиконовая аллея (о схожести этих двух центров передовых информационных технологий говорит даже созвучие их английских названий — Silicon Valley и Silicon Alley соответственно). Силиконовая аллея возникла вдоль участка Бродвея, протянувшегося от района Флэтирон через Гринвич-Виллидж до Сохо. Данная местность была переполнена молодыми талантливыми людьми, которых влекли сюда Нью-Йоркский университет и относительно дешевая аренда офисных помещений на верхних этажах старых складов и фабрик. В 1990-х годах эти творческие личности начали экспериментировать с такими новыми информационными технологиями, как лазерные компакт-диски (CD-ROM), электронные информационные табло и Всемирная паутина (WWW). По своим интересам они были близки к мощным рекламной и издательской отраслям Нью-Йорка, поэтому начали устанавливать отношения не только между собой, но и с крупными корпорациями.

Новые информационные фирмы взаимодействовали через местные сообщества. Например, Echo ("Эхо" — аббревиатура от английского названия "Место встречи на Восточном побережье") — это электронное информационное табло, ставшее виртуальным сообществом 3500 членов, которые также встречались "в реале" в местных барах. Другими организаторами личных

[21] E.C. Wenger, W.M. Snyder, "Communities of practice: the organizational frontier", *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 1 (2000), pp. 139–146.

встреч были Еврейский центр Силиконовой аллеи и Webgirls — ассоциация новых женщин информационной эры. Новая медийная ассоциация Нью-Йорка (NYNMA) разрослась до 8000 членов; это были предприниматели, консультанты, осваивающие новые сферы инвесторы, музыканты, художники и юристы. NYNMA проводила пивные вечеринки, на которых общались практики новых информационных технологий и которые позволяли новичкам легче внедриться в эту отрасль.

Не оставался в стороне и крупный бизнес. Коалиция таких мощных компаний, как *McGraw-Hill*, *Time Warner*, *Forbes* и *IBM* выступила с идеей нового медийного центра, в котором перспективные новички получали офисные помещения с необходимыми средствами связи, оборудованием и условиями для проведения научных исследований. Многонациональный телекоммуникационный гигант *Ericsson* основал Cyberlab ("Кибернетическую лабораторию"), предоставившую ее участникам доступ к ресурсам и практическим сообществам этой компании. Амбиции *Ericsson* распространялись на то, чтобы технологии Силиконовой аллеи сформировали новые стандарты отрасли.

В разгар Интернет-бума на Силиконовой аллее трудились 4000 фирм и 138 тыс. человек. Однако затем наступило Интернет-отрезвление, и многие здешние организации обанкротились. Но Силиконовая аллея отреагировала на новые обстоятельства характерным для нее способом — через практические сообщества. Консультационная компания *thehiredguns.com* организовала ежемесячные "вечеринки розовой записки" (названные так по цвету стандартного уведомления об увольнении), на которых жертвы сокращения штатов обменивались информацией о новых открывающихся фирмах и вакансиях.

Источники. M. Indergaard, "The webs they weave: Malaysia's multimedia super-corridor and New York City's Silicon Alley", *Urban Studies*, vol. 40, no. 2 (2003), pp. 379–401; *Business Week*, 7 March 2002.

Вопросы

1. Почему столь важны личное общение и территориальная близость даже в таких отраслях, как новые информационные технологии, в которых преобладает общение через электронные средства связи?
2. Что дает компаниям в недоступных им сферах общение с новичками и мелкими информационными фирмами?

Однако, как мы показали в главе 4, культурные процессы иногда *мешают* организации изменить свою стратегию.[22] Сопротивление переменам порой даже "легализовано" культурными нормами. Например, внедрить информационные технологии и использовать "непрофессиональный" персонал, чтобы упростить оказание услуг, — логичная стратегия для повышения потребительной стоимости, однако ее, возможно, встретит в штыки существующий профессиональный персонал. Сложившиеся культурные процессы будут работать против такой реформы, хотя и не обязательно. Поскольку на этих профессионалов сильно влияет поведение их коллег в других организациях, они, убедившись в том, что новая система успешно работает в других местах, в конечном счете примут перемены. Именно по этой причине многие организации выделяют значительные ресурсы на поддержание *профессиональных сообществ* как внутри, так и за пределами организации, чтобы сотрудники имели доступ к самой лучшей практике.

[22] Например, D. Leonard-Barton, "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 13 (Summer 1992), pp. 111–125.

Обучение и развитие — еще один способ поддержки культурных процессов в организации. Через обучение и развитие создается набор норм, на которые сотрудники ориентируются в своей работе и при расстановке приоритетов и которые служат языком, общим для разных частей организации.

8.3.5. Целевые показатели

Целевые показатели, такие как качество продукции, доходы и прибыль, относятся к *выходным факторам* организации (или части организации). Часто их называют *ключевыми индикаторами работы*. Об эффективности работы организации судят внутри нее или за ее пределами по ее способности достигать целевых показателей. Однако в оговоренных границах организация вправе сама решать, каким образом ей добиваться этих показателей. Такой подход особенно эффективен в определенных ситуациях.

Целевые показатели, такие как качество продукции, доходы и прибыль, относятся к *выходным факторам* организации (или части организации)

- *В крупных компаниях* корпоративный центр предпочитает контролировать только уровень выполнения бизнес-единицами целевых показателей, не вдаваясь в детали того, как именно СБЕ этого добиваются. Центр часто назначает показатели в порядке убывания нижним структурным уровням, службам и даже отдельным лицам.
- На *регулируемых рынках*, таких как приватизированные коммунальные службы в Великобритании и других странах, назначенные правительством регулирующие органы все шире используют для контроля и обеспечения конкурентоспособности согласованные *индикаторы работы*, в частности уровень обслуживания или качества.[23]
- В *государственных службах*, где исторически доминирующим подходом был контроль входных ресурсов, правительство пытается перенести контроль на выходные факторы (такие, как качество обслуживания) и, что еще важнее, на результаты (например, в здравоохранении — контролировать уровень смертности пациентов, как показано в примере 4.7).

Многим менеджерам сложно разработать практичный набор целевых показателей. Одна из причин заключается в том, что любой отдельный набор показателей отражает только часть общей картины. Кроме того, менеджеры сознательно игнорируют некоторые важные показатели (такие, как удовлетворенность потребителей), поскольку их трудно измерить, и сосредоточиваются на легкодоступных данных, таких как финансовые коэффициенты. В последнее время распространение получили

[23] D. Helm, T. Jenkinson, *Competition in Regulated Industries*, Clarendon Press, 1999, включает ряд детально изложенных ситуаций для анализа о последствиях дерегуляции для конкуренции. См. также A. Lomi, E. Larsen, “Learning without experience: strategic implications of deregulation and competition in the international electricity industry”, *European Management Journal*, vol. 17, no. 2 (1999), pp. 151–164.

Финансовый взгляд	
Критический фактор успеха	**Критерии**
Выживание	Поток денежных средств

Потребительский взгляд	
Критический фактор успеха	**Критерии**
Обслуживание потребителей (стандартные товары)	• Время поставки • Через сколько времени служба поддержки реагирует на запрос потребителя

Внутренний взгляд	
Критический фактор успеха	**Критерии**
Развитие информационных технологий • Характеристики • Затраты	Результаты на вложенный фунт стерлингов (по сравнению с конкурентами)

Инновационный и учебный взгляд	
Критический фактор успеха	**Критерии**
Лидерство в обслуживании	• Скорость вывода на рынок (новые стандарты) • Скорость копирования (устойчивость)

Рис. 8.8. Пример сбалансированной оценочной карты

сбалансированные оценочные карты[24] как способ расширения диапазона показателей работы. В **сбалансированных оценочных картах** объединены как качественные, так и количественные показатели, учтены ожидания разных заинтересованных сторон и отражена связь между оценкой работы и выбором стратегии (рис. 8.8 и пример 8.5). Важно отметить, что оцениваются не только краткосрочные результаты, но и то, как в организации управляют различными процессами, например процессами инноваций и обучения, поскольку от этого зависит долгосрочный успех.

> В **сбалансированных оценочных картах** объединены как качественные, так и количественные показатели, учтены ожидания разных заинтересованных сторон и отражена связь между оценкой работы и выбором стратегии

На рис. 8.8 приведен пример сбалансированной оценочной карты для небольшой начинающей компании, поставляющей стандартные инструменты и осветительное оборудование предприятиям машиностроительной отрасли. Финансовый взгляд собственников и менеджеров заключался в простом выживании в течение начального периода, для чего нужен положительный поток денежных средств (после начальных инвестиций в оборудование, товарные запасы и помещения). Стратегический выбор фирмы — конкурировать за счет лучшего обслуживания потребителей как при

[24] См. R. Kaplan, D. Norton, “The balanced scorecard: measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1 (1992), pp. 71–79; более современный взгляд представлен в R. Kaplan, D. Norton, “Having trouble with your strategy? Then map it”, *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 5 (2000), pp. 167–176.

первичной поставке, так и в послепродажный период. Для этого требуется ключевая компетенция в информационных технологиях, чтобы обрабатывать заказы и планировать послепродажное техническое обслуживание. Однако такую компетенцию несложно скопировать конкурентам, поэтому для успеха критична способность постоянно улучшать собственные стандарты обслуживания.

ПРИМЕР 8.5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Сбалансированная оценочная карта компании *Philips Electronics*

Сбалансированные оценочные карты отражают взаимозависимость различных показателей работы, которые совместно определяют успех или неудачу.

Philips Electronics, 250 тыс. сотрудников которой работают в 150 странах, с помощью сбалансированных оценочных карт управляет своими разнообразными товарными линиями и разбросанными по всему миру филиалами. Для организации в целом компания определила четыре фактора успеха.

- Компетенция (знания, технология, лидерство и командная работа)
- Процессы (основа работы)
- Потребители (предложение им товаров с высокой потребительной стоимостью)
- Финансовые факторы (стоимость, рост, производительность)

Philips использует эти критерии оценочной карты на четырех уровнях: обзор стратегии, обзор основной деятельности, бизнес-единица, отдельный сотрудник. Критерии одного уровня ступенчато и детально доводятся до нижних уровней. Это помогает служащим понять, как их ежедневная работа связана с корпоративными целями. Например, на уровне бизнес-единицы каждая управленческая команда определяет местные критические факторы успеха и для каждого из них — свои критерии. Затем для каждого критерия указываются целевые показатели, которые должны покрыть разрыв между фактическими и желательными результатами текущего года и учесть планы на 2–4 предстоящих года. Выводят эти целевые показатели из анализа рынка, причем ориентируясь на мировые стандарты; они должны быть конкретными, доступными для измерения, амбициозными, реалистичными и расписанными по времени.

Приведем примеры показателей на уровне бизнес-единицы.

Финансовые показатели	**Процессы**
• Экономическая прибыль • Доход от основной деятельности • Оборотный капитал • Движение операционных средств • Оборот материальных запасов	• Процентное сокращение длительности процесса • Количество технических изменений • Использование производственных мощностей • Время обработки заказа • Индексы пригодности процесса (или индексы воспроизводимости процесса)

Потребительский аспект	Компетенция
• Ранг в опросах потребителей • Рыночная доля • Частота повторных заказов • Жалобы потребителей • Индекс марки	• Компетенция лидерства • Процентная доля защищенного патентом оборота • Среднее количество учебных дней на одного служащего • Участие в группах повышения качества

Источник. A. Gumbus, B. Lyons, "The balanced scorecard at Philips Electronics", *Strategic Finance*, November (2002), pp. 45–49.

Вопросы

1. Представьте себя на месте генерального исполнительного директора *Philips Electronics* и подготовьте таблицу различных способов использования сбалансированной оценочной карты для управления вашим предприятием.
2. Представьте себя на месте рядового служащего *Philips Electronics* и подготовьте список возможных "за" и "против" сбалансированной оценочной карты в применении лично к вам.
3. Какие возможные недостатки или опасности имеет метод сбалансированной оценочной карты для организаций?

8.3.6. Рыночные процессы

Рыночные процессы — это доминирующий в капиталистической экономике способ взаимодействия организаций с их внешними поставщиками, распространителями и конкурентами.[25] Неудивительно, что менеджеры (и даже политики) пытались использовать для контроля собственных организаций *внутренние рынки*.[26] **Внутренние рыночные процессы** включают определенную формальную систему "договоров" на получение ресурсов или входных факторов от одних частей организации и на поставку выходных факторов другим частям организации. Под контролем находятся выходные факторы, например доход, заработанный в успешной конкурентной борьбе за контракты. Такой контроль — непрямой: извне целевые показатели подразделениям не устанавливаются, но они просто должны "прокормить себя" на конкурентных рынках.

Рыночные процессы включают определенную формальную систему "договоров" на получение ресурсов

[25] Рыночные механизмы разных видов были внедрены во многих крупных организациях разных стран, особенно в бывших государственных монополиях. См. D. Helm, T. Jenkinson, *Competition in Regulated Industries*, Clarendon Press, 1999.

[26] Некоторые компании, такие как *Royal Dutch Shell*, экспериментировали с внутренними рынками, чтобы стимулировать инновации. См. Gary Hamel, "Bringing Silicon Valley inside", *Harvard Business Review*, vol. 77, no. 5 (1999), pp. 70–84.

Организации используют внутренние рынки по-разному. Возможны *конкурентные торги* за распределяемые “наверху” ресурсы для определенных товаров или услуг, например для проведения таких торгов в корпоративном центре создается внутренний инвестиционный банк. Также возможны отношения по типу “потребитель — поставщик” между центральным отделом, таким как отдел обучения или информационных технологий, и рабочими структурными единицами. Правда, на практике редко встретишь полностью свободный внутренний рынок, поскольку прямое вмешательство в его деятельность очень распространено. Например, корпоративный центр устанавливает правила для *переводных цен* между внутренними бизнес-единицами, чтобы не допустить эксплуататорских ценовых контрактов, или вынуждает заключать *контракты на уровне служб*, чтобы внутренний поставщик, такой как служба информационных технологий, обслуживал различные зависимые от этой службы структурные единицы.

Внутренние рынки хорошо работают там, где из-за сложности или быстрых перемен использовать строгий прямой или входной контроль непрактично. Но внутренний рыночный механизм также порождает проблемы. Во-первых, менеджеры тратят свое ценное рабочее время на дополнительные переговоры между структурными единицами. Во-вторых, возникает новая бюрократия, которая отслеживает все внутренние переводы ресурсов между структурными единицами. В-третьих, если использовать рыночные механизмы внутри организации чрезмерно усердно, это породит нефункциональную конкуренцию и юридически строгие контракты, которые разрушают культуру сотрудничества и межличностных отношений. Именно такие претензии критики высказывали в адрес внутренних рынков и полуавтономных “Фондовых больниц”, которые в свое время учредила британская Государственная служба здравоохранения. С другой стороны, защитники таких больниц говорят, будто рыночные процессы позволяют традиционно чрезмерно централизованному здравоохранению обновляться и лучше реагировать на местные потребности, а рыночная дисциплина поддерживает общий контроль.

8.4. Отношения

Ключевой аспект конфигурации организации состоит в способности последней объединить знания и деятельность своих различных частей (как горизонтально, так и вертикально), а также объединить их с другими организациями (особенно с входящими в цепочку создания стоимости, как сказано в главе 3). Из предыдущих разделов текущей главы вы узнали, насколько важны структуры и процессы. Однако важны также внутренние и внешние *отношения*, то, как они создаются и сохраняются, их гибкость, позволяющая реагировать на перемены в неопределенном внешнем окружении. В данном разделе мы рассмотрим следующие вопросы (рис. 8.9).

- Внутренние отношения, особенно с учетом того, как внутри организации распределены ответственность и власть принимать операционные и стратегические решения.
- Внешние отношения, например, через аутсорсинг, альянсы, сообщества и виртуальные организации.

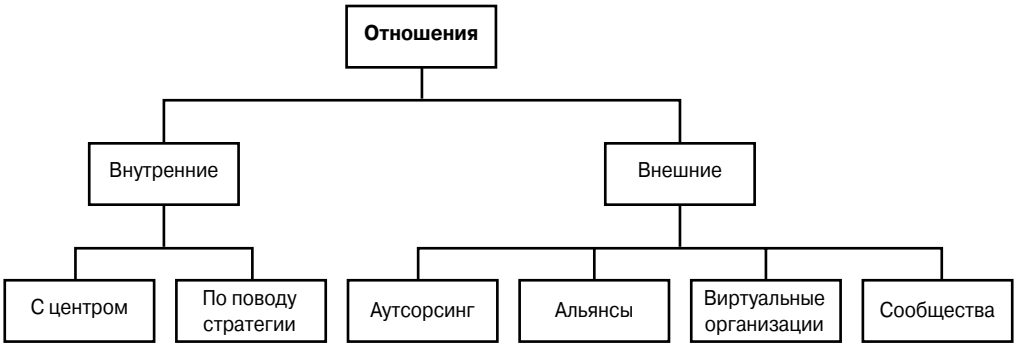


Рис. 8.9. Внутренние и внешние отношения

8.4.1. Внутренние отношения

Отношения с центром

В организациях государственного[27] и частного секторов в свое время велись продолжительные дискуссии о **степени делегирования полномочий**, т.е. о том, насколько широкие права принимать решения центр организации должен передавать структурным единицам и менеджерам на нижних ступенях иерархии.

> **Степень делегирования полномочий** показывает, насколько широкие права принимать решения центр организации должен передавать структурным единицам и менеджерам на нижних ступенях иерархии

Делегирование полномочий особенно эффективно там, где важные знания рассеяны по всей организации и где особенно важна скорость реакции на меняющиеся запросы различных сегментов потребителей. В таких условиях топ-менеджеры слишком далеки от "линии фронта", чтобы все знать о ресурсах и рыночных возможностях организации. На быстро меняющихся рынках лучше наделить властью принимать решения *непосредственных исполнителей*, чем вынуждать их запрашивать нужное решение по инстанциям, поскольку это достаточно медленный процесс. В примере 8.6 показано, как решала эту проблему немецкая издательская группа *Bertelsmann*.

Несмотря на эти доводы в пользу бо́льшей степени делегирования полномочий, иногда оно — просто "мода" и реакция на предшествующую эру чрезмерной централизации. Чтобы исключить эту опасность, вопрос о выборе между централизацией и делегированием полномочий не стоит рассматривать с позиции "или — или"; лучше выбрать какую-то оптимальную промежуточную точку на *непрерывной шкале* от чрезмерной централизации до чрезмерного делегирования.

[27] Данная тема применительно к государственному сектору рассмотрена в следующих источниках: K. Scholes, "Strategy and structure in the public sector" в книге G. Johnson, K. Scholes (eds.), *Exploring Public Sector Strategy*, Financial Times/Prentice Hall, 2001, Chapter 13; T. Forbes, "Devolution and control within the UK public sector: National Health Service Trusts", ibid., Chapter 16.

ПРИМЕР 8.6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Bertelsmann передает полномочия в связи с новой стратегией

Немецкий издательский гигант переоценивает свою рискованную онлайновую стратегию и передает часть полномочий по принятию решений своим филиалам.

В 2002 году доктор Томас Мидделхофф, прогрессивный и не чуждый риску председатель правления и генеральный исполнительный директор немецкой издательской группы *Bertelsmann*, под давлением со стороны семейных акционеров подал в отставку. Заменивший его Гюнтер Тилен выбрал стратегию экономии и сокращения контроля со стороны головной компании.

В группу *Bertelsmann* входили такие основные структурные единицы: *RTL*, крупнейшая телерадиокомпания Европы; *Random House*, крупнейшее в мире книжное издательство; *Gruner & Jahr*, крупнейшее журнальное издательство Европы; *BMG*, ведущая компания в музыкальной индустрии; *Arvato*, компания — поставщик медийных услуг; *DirectGroup*, компания — распространитель массовой информации через клубы и Интернет. За время, прошедшее с его назначения в 1998 году на посты председателя правления и генерального исполнительного директора, Томас Мидделхофф значительно расширил группу, в частности приобрел *RTL*. Крупнейшим стратегическим ходом было преобразование традиционного немецкого конгломерата в объединенный глобальный издательский гигант. Теперь информацию совместно использовали различные части группы или передавали через различные каналы распространения. Мидделхофф контролировал компании через три подразделения (информационное, медийных услуг и работы с потребителями) и для непосредственного управления ими учредил должность генерального операционного директора. При Мидделхоффе также работали “корпоративный исполнительный совет” и состоявший из 15 сотрудников “офис председателя”, которые из центра внедряли его инициативы. К несчастью для Мидделхоффа, его прогрессивную стратегию похоронили растущие долги и проблемы некоторых новых онлайновых проектов.

Новый председатель правления и генеральный исполнительный директор Гюнтер Тилен отменил многие элементы стратегии Мидделхоффа. Он заявил, что период крупных присоединений закончился и что будущее определяют инновации и естественный рост. Тилен начал выборочно продавать активы, сокращать расходы и провел реорганизацию. Он упразднил должность генерального операционного директора, а также расформировал “корпоративный исполнительный совет” и “офис председателя”. Три подразделения разделил на шесть по критерию основного бизнеса. Как объявил Тилен, он намерен провести децентрализацию, “чтобы наши подразделения пользовались как можно большими творческой автономией и полномочиями принимать решения”.

Источники. `www.bertelsmann.com`; *Financial Times*, 23 August 2002; *Financial Times*, 21 November 2003.

Вопросы

1. Объясните, почему централизация соответствовала стратегии Томаса Мидделхоффа, а передача полномочий — стратегии Гюнтера Тилена?
2. Какие потенциальные проблемы несет децентрализованный стиль управления Гюнтера Тилена группе *Bertelsmann*?

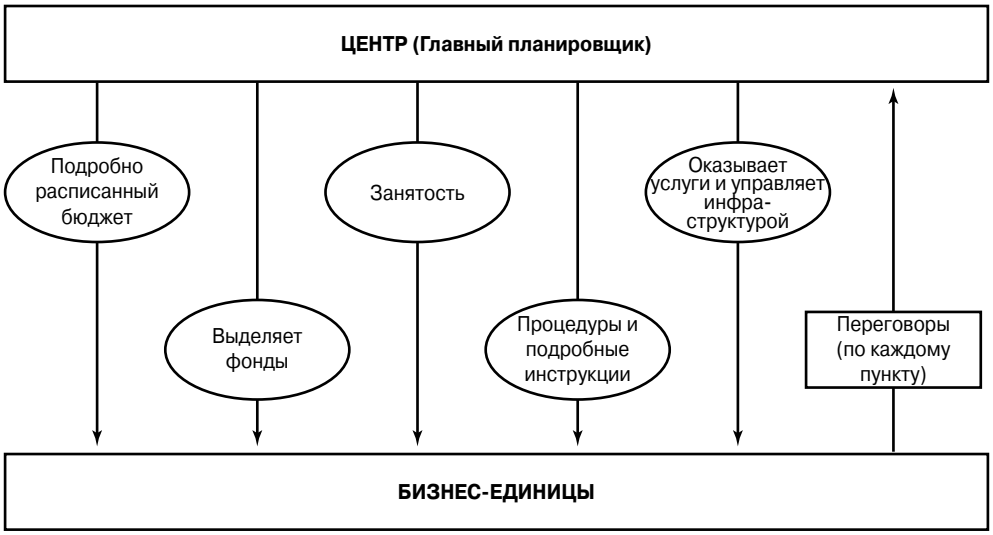


Рис. 8.10. Стратегическое планирование

Отношения по поводу стратегии

В разделе 6.4 рассматривался вопрос о том, может ли головная компания корпорации добавлять стоимость своим бизнес-единицам и подразделениям и каким образом она это делает. Важный элемент организационной работы для успеха — это ясное понимание того, как *следует разделить* между центром и бизнес-единицами ответственность за стратегические решения. Гулд и Кэмпбелл[28] предлагают три *стратегических стиля* разделения такой ответственности. Все три случая весьма различны по организационным процессам и отношениям.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование (рис. 8.10) — самый централизованный стиль из трех. В данном случае речь идет не о планировании в общем смысле, а об особом стиле отношений между центром и бизнес-единицами. Центр выступает *главным планировщиком*, предписывающим четко определенные роли подразделениям и бизнес-единицам, которым остается только воплощать план в жизнь. В крайней форме этого стиля центр добавляет стоимость по большинству направлений, указанных в табл. 6.3. Центр распределяет роли, а затем координирует и контролирует всю деятельность бизнес-единиц, для чего интенсивно использует формальное планирование и системы контроля, рассмотренные в разделе 8.3.2 и показанные на рис. 8.10. К тому же центр непосредственно управляет всей инфраструктурой и оказывает многие корпоративные услуги. Это классическая бюрократическая система, хорошо знакомая многим менеджерам крупных государственных организаций.

[28] M. Goold, A. Campbell, *Strategies and Styles*, Blackwell, 1987.

При контроле в **стиле стратегического планирования** центр выступает *главным планировщиком*, который предписывает подразделениям и бизнес-единицам четко определенные роли

Стиль стратегического планирования отлично подходит для таких ролей корпоративного центра (головной компании), как менеджер синергии и менеджер развития (см. раздел 6.4). Это особенно справедливо в тех случаях, когда корпоративные менеджеры владеют детальными рабочими знаниями о каждой бизнес-единице либо когда стратегии бизнес-единиц столь масштабны или столь чувствительны, что в значительной мере отражаются на корпорации в целом. И напротив: если корпоративный центр не владеет детальными рабочими знаниями, стратегическое планирование не работает. В этих обстоятельствах корпоративные менеджеры мешают развитию тех бизнес-единиц, работу которых они не понимают, либо ведут их в неверном направлении. Также нужно учесть бюрократические издержки централизации и потерю мотивации у менеджеров бизнес-единиц, которые не чувствуют особой ответственности за спущенные им сверху, из центра, стратегии. Гулд и Кэмпбелл привели много примеров организаций частного сектора, отказавшихся от данного стиля разделения ответственности.[29]

Финансовый контроль

Финансовый контроль (рис. 8.11) — это крайняя форма делегирования полномочий, преобразование организации в совокупность высокоавтономных бизнес-единиц. В отношениях между центром и бизнес-единицами первый выступает в роли головной компании, которая служит для вторых *акционером или банкиром*. Как следует из названия стиля, отношения здесь финансовые, поэтому центр мало заботят детали товарной и/или рыночной стратегии бизнес-единиц — вплоть до того, что последние вправе открыто конкурировать одна с другой, если только они обеспечивают требуемые от них финансовые результаты. Иногда им даже позволено находить источники финансирования за пределами компании. Обычно такой стиль реализуется в рамках холдинговой структуры, о которой рассказано в разделе 8.2.3, и он подходит для таких ролей корпоративного центра, как портфельный менеджер или менеджер реструктуризации (см. раздел 6.4).

При **финансовом контроле** роль центра ограничена: он назначает финансовые цели, распределяет ресурсы, оценивает результаты работы и вмешивается в деятельность бизнес-единицы, когда нужно прекратить или подкорректировать ее неэффективную работу

[29] См. M. Goold, A. Campbell, K. Lucks, “Strategies and styles revisited: strategic planning and financial control”, *Long Range Planning*, vol. 26, no. 6 (1993), pp. 49–61, и R. Grant, “Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 6 (2003), pp. 491–517.

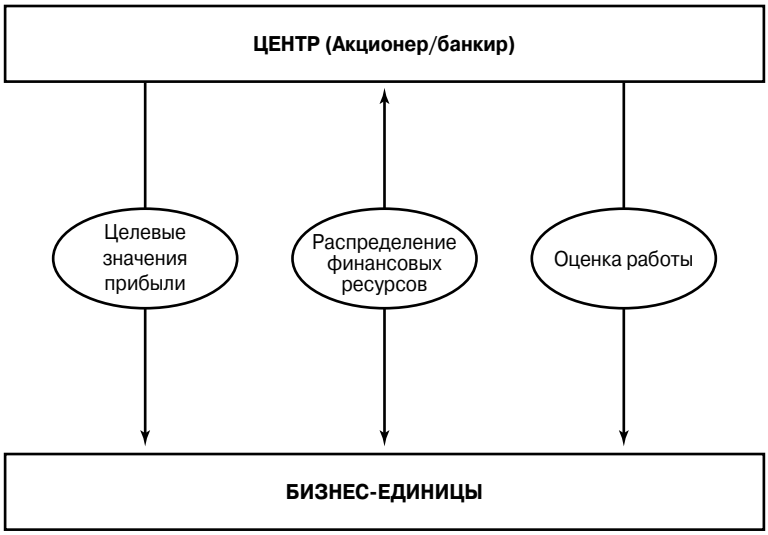


Рис. 8.11. Финансовый контроль

При **финансовом контроле** роль центра ограничена: он назначает финансовые цели, распределяет ресурсы, оценивает результаты работы и вмешивается в деятельность бизнес-единицы, когда нужно прекратить или подкорректировать ее неэффективную работу. Важно отметить, что при этом обычно просто меняют менеджеров бизнес-единицы, но не вынуждают ее корректировать стратегию. Поэтому основное значение имеют целевые показатели работы, о чем говорилось в разделе 8.3.5. Менеджеры бизнес-единиц несут полную ответственность за выполнение целевых показателей.

Правда, в государственном секторе редко встретишь такую крайнюю форму децентрализации, и тому есть политическая причина — министр несет высшую ответственность. Но в частном секторе этот стиль вполне пригоден для организаций, работающих на стабильных рынках со зрелыми технологиями, и там, где разрыв во времени между управленческими решениями и финансовыми последствиями небольшой, например для организаций, торгующих основными биржевыми товарами. Пригоден этот стиль и при значительных различиях между бизнес-единицами, поскольку два других стиля требуют определенной связанности СБЕ.

Основной недостаток финансового контроля — доминирующая роль краткосрочных результатов. Никто не отвечает за содействие инновациям и обучение в организации. Бизнес-единицы заняты исключительно достижением трудных краткосрочных целей, установленных центром, который не имеет ресурсов или компетенции для управления процессами создания и объединения знаний. Поэтому повышать компетенцию удается только через присоединения и ликвидацию бизнес-единиц.

Стратегический контроль

Стратегический контроль (рис. 8.12) занимает промежуточное место по отношению к стратегическому планированию и финансовому контролю, и поэтому большинство организаций выбирают именно этот стиль. В отношениях между центром

и бизнес-единицами первый выступает в роли головной компании, *формирующей стратегию*, т.е. влияет на *поведение* бизнес-единиц[30] и создает *контекст*, в котором работают менеджеры. Подобно стратегическому планированию данный стиль тоже подходит таким ролям корпоративного центра, как менеджер синергии и менеджер развития (см. раздел 6.4). Однако поскольку этот стиль обеспечивает большую самостоятельность на нижних ступенях иерархии, его стоит использовать там, где центр плохо разбирается в основной деятельности бизнес-единиц и где стратегия бизнес-единиц вряд ли сильно повлияет на корпорацию в целом. Центр добавляет стоимость по следующим направлениям из указанных в табл. 6.3.

При **стратегическом контроле** центр *формирует поведение* бизнес-единиц и создает *контекст*, в котором работают менеджеры

- Определяет и формирует *общую* стратегию организации.
- Принимает решения по *балансу* деятельности и роли каждой бизнес-единицы.
- Определяет и контролирует *политику* организации (в сферах занятости, охвата рынка, взаимодействия между структурными единицами и т.д.).
- Содействует *обучению в организации* за счет обмена знаниями между структурными единицами.
- Определяет стандарты и оценивает *результаты работы* отдельных бизнес-единиц, а также вмешивается в их деятельность, чтобы улучшить результаты их работы (т.е. контролирует целевые показатели, о чем мы говорили в разделе 8.3.5).

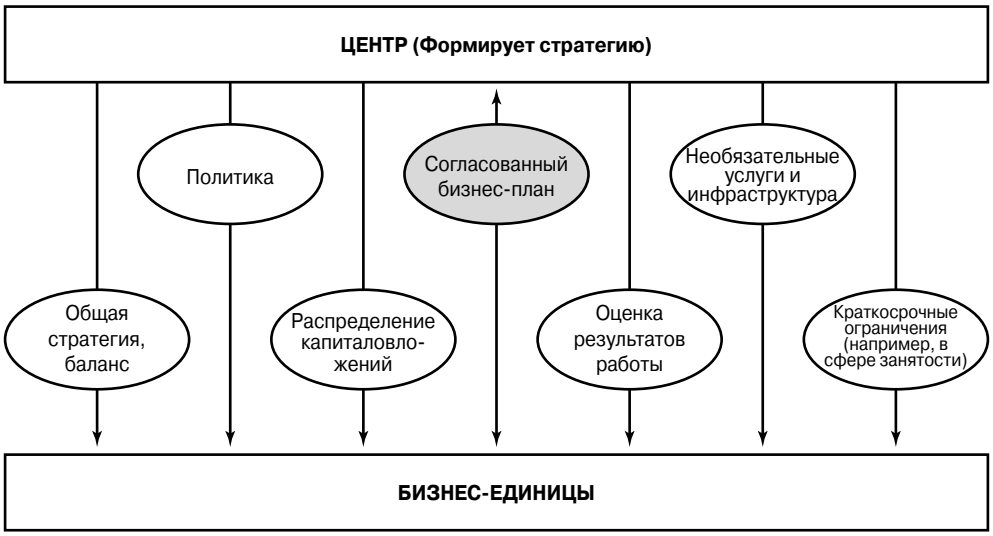


Рис. 8.12. Стратегический контроль

[30] C. Bartlett, S. Ghoshal, “Changing the role of top management: beyond strategy to purpose”, *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 6 (1994), pp. 79–88.

Однако центр играет свою роль не по какому-то жестко заданному плану. Скорее, стратегический контроль построен на согласовании стратегий с бизнес-единицами (возможно, через их бизнес-планы), но в рамках руководящих принципов, которые установил центр. Пожалуй, наибольший риск данного стиля заключается в попытках центра формировать стратегию, даже если он не совсем ясно понимает "корпоративную логику" или не обладает компетенцией, чтобы действительно добавлять стоимость.

8.4.2. Внешние отношения

У организации есть важные отношения и за ее пределами, например с потребителями, поставщиками, субподрядчиками и партнерами. В этом разделе мы рассмотрим четыре важнейших вида внешних отношений; добавим, что в последние годы все они претерпели значительные изменения.

Аутсорсинг

В главе 3 мы представили аутсорсинг как важный аспект стратегических возможностей организации, который вытекает из концепции цепочки создания стоимости. Говорят, что организация прибегает к аутсорсингу, когда решает покупать у сторонних поставщиков товары и услуги, которые раньше производила самостоятельно. Вот распространенные примеры деятельности, выполнять которую организация поручает сторонним организациям: выплата зарплаты, производство комплектующих, услуги в области информационных технологий, обучение сотрудников. При поиске сторонних кандидатов на выполнение заказа следует руководствоваться двумя принципами: во-первых, сторонний поставщик товара или услуги обеспечивает более высокую потребительную стоимость, чем создала бы собственными силами организация, прибегающая к аутсорсингу; во-вторых, как правило, не следует поручать сторонним поставщикам выполнение элементов ключевой компетенции, поскольку она критически важна для конкурентного преимущества организации, намеревающейся прибегнуть к аутсорсингу.

Хотя многие менеджеры действительно руководствуются этими принципами, они не уделяют достаточного внимания последствиям аутсорсинга для организации. Например, чтобы поддерживать работу организации на должном уровне, от менеджеров требуется гораздо большая компетенция в управлении *отношениями* со сторонними поставщиками (или распространителями) товаров или услуг, чем в управлении собственными системами контроля организации. Менеджерам, выбравшим путь аутсорсинга, приходится уделять этому вопросу большое внимание, поскольку им следует разъяснить сторонним поставщикам или распространителям стратегию организации, рассказать о ее приоритетах и стандартах, о том, как их работа влияет на характеристики конечного товара или услуги. К тому же следует предложить сторонним поставщикам стимул работать стабильно и в соответствии с принятыми в организации стандартами. Как вы узнали из раздела 8.3, достичь этого можно разными путями. Один крайний вариант заключается в том, чтобы "привязать" поставщиков через действующую в организации систему планирования ресурсов. Этот путь возможен и желателен тогда, когда требования поставщика ясны и мала вероятность того, что они быстро изменятся. Другой крайний вариант — "привязать" через куль-

турные процессы и нормы, например работать с поставщиками, которые хорошо знают компанию-заказчика и приемлют ее культурные нормы. Такие отношения важны в том случае, когда сторонние поставщики (например, дизайнеры) добавляют товару или услуге творческий элемент, и поэтому двухстороннее взаимодействие должно быть значительно более гибким. Между этими двумя крайними вариантами можно использовать рыночные механизмы, если организация считает уместными контрактные отношения со своими сторонними поставщиками, например, для одноразовых проектов или в случае широкого выбора потенциальных поставщиков.

В примере 8.7 показано, как железнодорожную систему Великобритании — которая прежде была единой компанией (*British Rail*), управлявшей железнодорожным транспортом командно-административными методами — разделили на ряд меньших специализированных компаний, из которых каждая отвечала за свой участок работы: инфраструктуру (*Railtrack*), управление подвижным составом (28 компаний) и владение подвижным составом. Однако именно этот подход был назван главным виновником катастрофической ситуации, сложившейся в британской железнодорожной системе в 2000–2004 годах.

ПРИМЕР 8.7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Кризис британского железнодорожного транспорта

Иногда командно-административная система лучше всего обеспечивает надежную работу.

В январе 2004 года правительство Великобритании объявило о срочной ревизии методов управления железнодорожным транспортом страны. Целью было радикально улучшить качество работы железнодорожной системы, поскольку оно упало до недопустимого уровня. Еще в 1993 году по “Железнодорожному акту” провели приватизацию прежде государственной компании *British Rail*, которая управляла объединенными железными дорогами в общенациональном масштабе. Тогда, 10 лет назад, преобладало мнение, что следует разделить ответственность за отдельные аспекты работы железнодорожного транспорта между несколькими организациями. К тому же сказалась существовавшая в то время “мода” на приватизацию государственной собственности.

Но к осени 2000 года британская железнодорожная система оказалась на грани краха. Последствия фатальной железнодорожной катастрофы, вызванной некачественным обслуживанием путей и сильнейшими за последние 400 лет осенними дождями, привели к хаосу. Раздавались многочисленные голоса, что такое положение вещей стало неизбежным результатом приватизации, в ходе которой некогда командно-административную систему преобразовали в “квазирыночную”, объединявшую более 100 фирм, связанных юридическими контрактами, согласованными показателями работы и системой штрафных санкций. Казалось, что невозможно справиться с кризисом, если управление, собственность и рабочие процессы отрасли распределены между многочисленными, не склонными к сотрудничеству компаниями и учреждениями, которые связаны только контрактными отношениями.

В самом деле, человеку со стороны порой было непросто понять структуру британской железнодорожной отрасли. В ходе приватизации появились такие отдельные — но прежде объединенные! — службы.

- *Railtrack* — компания, владевшая и управлявшая инфраструктурой, а также непосредственно управлявшая 14 крупными железнодорожными вокзалами.
- 28 *компаний, управлявших подвижным составом* по возобновляемым франчайзинговым контрактам.
- *Компании, которые владели подвижным составом и сдавали его в аренду* компаниям, управлявшим подвижным составом.
- *Эксплуатационные компании*, выполнявшие большую часть работы по обслуживанию путей согласно договорам с *Railtrack*.
- Существовало также несколько *регуляторных* и им подобных органов, причастных к железнодорожной отрасли: Офис регулирования железнодорожного транспорта, который регулировал деятельность *Railtrack* и компаний, управлявших подвижным составом, а также Управляющие пассажирским транспортом (в семи крупнейших городах), назначавшие уровни обслуживания и выделявшие субсидии.
- Ранее звучавшая критика фрагментарной системы подтолкнула правительство к созданию *Стратегической железнодорожной администрации*, которая вырабатывала направления развития британского железнодорожного транспорта и выдавала франшизы.

Кризис 2000 года в конечном счете привел к закрытию *Railtrack* как частной компании и ее возрождению как *Network Rail* — компании с ограниченной ответственностью в пределах гарантии (благотворительный статус). Но качество работы при этом не улучшилось. Поэтому к 2004 году уже и эксперты, и пресса признали, что нужны дальнейшие реформы. Например, Дэвид Бегг, председатель Комиссии объединенного транспорта, писал следующее.

> ...Мы говорим не о ползучей ренационализации... Мы также не имеем в виду, что нашими железными дорогами будут управлять министерства или государственные чиновники. Они и сами этого не хотят, да и вряд ли у них это получилось бы хорошо... В действительности правительство стремится к простоте, прозрачности и качественной работе британского железнодорожного транспорта. Нам следует сломать некоторые искусственные барьеры, созданные в ходе приватизации, и юридический режим, мешающий сотрудничеству. На высшем уровне нам нужна упрощенная структура, которая объединит регуляторные, операционные и контрактные схемы, а также систему безопасности. На нижних уровнях мы хотим видеть операционную интеграцию, чтобы операторы подвижного состава имели некоторое влияние на решения о путях, по которым ходит этот подвижной состав, о сигналах, которые они подают, на эксплуатационные и инвестиционные программы.

В июле 2004 года правительство объявило о своем намерении расформировать Стратегическую железнодорожную администрацию.

Источники. *The Times*, 30 November 2000; *Financial Times*, 20 January 2004.

Вопросы

1. Какие проблемы порождает “квазирыночная” структура?
2. Какие ключевые структурные изменения потребовались в 2004 году, чтобы значительно улучшить качество работы британского железнодорожного транспорта?

Стратегические альянсы

Вопрос об управлении отношениями с другими организациями (или другими частями той же организации) возник в главе 7, когда мы рассматривали стратегические альянсы. Проблемы, стоящие при этом перед организацией, аналогичны проблемам, возникающим в связи с аутсорсингом, за исключением одного момента: стратегичес-

кий альянс гораздо больше зависит от правильно построенных отношений, чем любое партнерство договорной природы по типу “поставщик–клиент”. Вспомним табл. 7.1, в которой показан весь спектр стратегических альянсов от полностью контрактных до построенных исключительно на свободных отношениях. Организации важно найти баланс между лучшими источниками специальных знаний (что предполагает большое количество членов альянса), а также иметь компетенцию для объединения этих направлений специальных знаний, чтобы производить товары или услуги с максимальной потребительной стоимостью. Чем больше членов входят в альянс, тем сложнее интегрировать специальные знания и тем больше усилий нужно вложить в отдельные составляющие успешного альянса, такие как доверие (см. раздел 7.3.3). Об этом мы поговорим ниже, рассматривая сообщества и способность некоторых организаций занимать узловые позиции в сообществе нескольких партнеров.

Сообщества

Аутсорсинг, альянсы и виртуальные организации являются отдельными случаями общей тенденции — полагаться на сообщества за пределами организации.[31] Рассмотренные вместе, они означают, что успех все большего количества организаций зависит от внутренних и внешних сообществ. Поэтому *сотрудничество* стало ключевым аспектом организационной работы для успеха. Назовем другие важные виды сообществ.

- *Телеработа, или дистанционная работа*; люди выполняют свою работу *самостоятельно*, но при этом имеют постоянный доступ к основным корпоративным ресурсам (таким, как базы данных и консультации специалистов) и поддерживают постоянные контакты с коллегами, поставщиками и клиентами через телекоммуникационные средства и компьютерную инфраструктуру. Поскольку для многих организаций Интернет имеет стратегическое значение (см. главу 9), нужны новые способы организационной работы. Интернет позволяет расформировать многие формальные структуры и заменить их эффективно функционирующими сообществами на основе информационной инфраструктуры.
- *Федерация экспертов*, которые добровольно объединяют свои знания и опыт для создания товаров или услуг. В индустрии развлечений таким образом иногда объединяются музыканты, актеры и представители других творческих профессий, хотя широко распространено более формальное объединение при помощи агентов и контрактов. Существуют организации, зарабатывающие тем, что хранят базы данных о членах различных специальных сообществ и поддерживают между этими людьми социальные контакты, организуя собрания сообществ.
- *“Одно окно”* — это координация деятельности разных членов сообщества таким образом, чтобы предоставить потребителю слаженное, всестороннее обслуживание в одном месте (рис. 8.13). Функция “одного окна” — собрать полный пакет товаров и услуг от разных членов сообщества. По такой системе работают, например, в гражданском строительстве, когда выполняют проект “под ключ”: подрядчик управляет проектом и сообществом поставщиков товаров и услуг, хотя

[31] См. W. Ruigrok, L. Achtenhagen, M. Wagner, J. Ruegg-Sturm, “ABB: beyond the global matrix towards the network organisation” в книге A. Pettigrew, E. Fenton (eds.), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000, Chapter 4, а также J.C. Jarillo, *Strategic Networks: Creating the borderless organisation*, Butterworth-Heinemann, 1993.

самостоятельно не выполняет разнообразные виды строительных работ. В электронной коммерции “одно окно” — *виртуальное*, поскольку клиенты отправляют свои запросы через “портал” (скажем, Web-сайт), но физические товары и услуги, необходимые для выполнения заказа, пространственно находятся в разных местах. Однако важно, чтобы потребитель об этом даже не догадывался, чтобы все его запросы были выполнены через данный один портал.

- В *сервисной сети* клиент имеет доступ ко всем услугам сообщества через входящих в него членов. Создать эффективно функционирующую сервисную сеть нелегко, поскольку от всех ее членов требуются полная информированность, должная квалификация, а также готовность продавать товары других членов сети и действовать совместно. Но более всего требуются *доверие и взаимоуважение*. В некоторых сервисных сетях также предусмотрено “одно окно”. Например, *Best Western* — это международная сеть независимых гостиниц, в которой клиенты имеют возможность получить информацию и забронировать номер в любой гостинице сети либо из любой другой гостиницы, либо в одном из центральных пунктов бронирования. Одно из явных преимуществ такой системы заключается в том, что она побуждает путешествующих клиентов забронировать для себя номер в следующем пункте назначения, опять-таки, в гостинице сети *Best Western*.

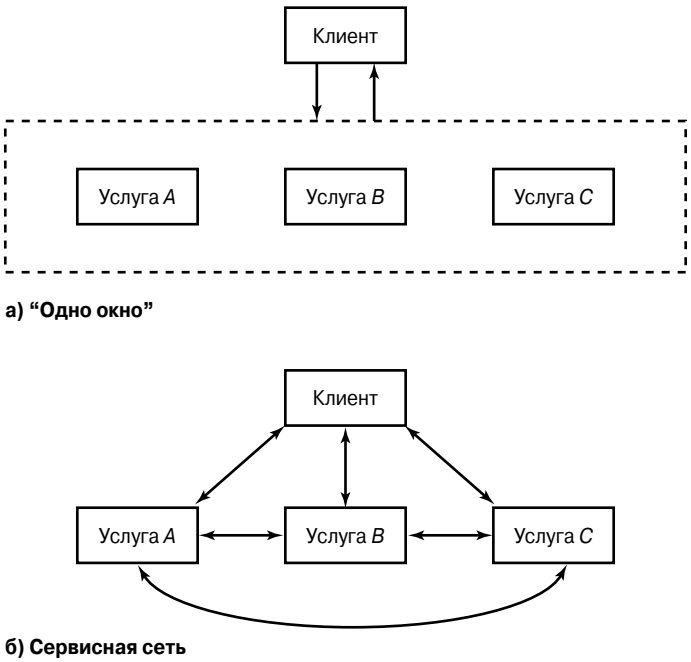


Рис. 8.13. “Объединенные услуги”: оптимизация сообщества

Видно, что координация в сети крайне важна. К тому же она хорошо вознаграждается. Организации, занимающие в сети *узловую позицию*, т.е. служащие связующим звеном между другими организациями этой сети, имеют потенциально высокую сто-

имость.[32] Однако узловую позицию займет только организация, обладающая тремя следующими качествами.

- *Ясное видение*, которое оправдывает необходимость сети в глазах партнеров. В государственном секторе это в*и*дение политиков, которые затем создают сеть, например, для решения проблем наркомании, преступности, общественных беспорядков, социально неблагополучных слоев населения и т.д.
- *Уникальные ресурсы (или ключевая компетенция*), позволяющие занять узловую позицию и оставаться на ней. Это, например, некая патентованная система, такая как видеоформат VHS или компьютерная операционная система Windows.
- *Сетевая квалификация*, т.е. умение поддерживать и развивать сеть.

Виртуальные организации

Логическим продолжением таких внешних отношений, как сообщества, аутсорсинг и альянсы, является организация, собственные ресурсы и компетенция которой минимальны, поэтому она пользуется ресурсами и компетенцией, существующими за ее пределами.[33] Эти так называемые **виртуальные организации** существуют благодаря не формальной структуре и пространственной близости служащих, а партнерству, сотрудничеству, членству в сообществе. Важно, чтобы клиенты воспринимали такую организацию как "настоящую", а она удовлетворяла их запросы, по меньшей мере, так же хорошо, как другие организации. Некоторые исследователи высказывали мнение[34], что такие крайние формы аутсорсинга ведут в долгосрочной перспективе к серьезной стратегической слабости, поскольку виртуальная организация на самом деле лишена ключевой компетенции и возможности накапливать опыт и знания, как это происходит в реальных организациях. Данная проблема остро стоит во многих отраслях, таких как гражданское строительство, издательский бизнес, пассажирские перевозки, поскольку они сильно зависят от аутсорсинга тех видов деятельности, которые прежде составляли их ключевую компетенцию. Этим организациям важно понять, не получают ли они краткосрочные положительные результаты, жертвуя своей способностью принять инновации. Опасность "виртуальности" заключается в том, что знания и опыт накапливаются, а новые идеи появляются только в специализированных "ячейках", представленных деятельностью отдельных партнеров. И никто не владеет компетенцией или административной властью, чтобы объединить эти разрозненные знания и опыт.

> **Виртуальные организации** существуют благодаря не формальной структуре и пространственной близости служащих, а партнерству, сотрудничеству, членству в сообществе

[32] Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, 1998, p. 235.

[33] Виртуальным организациям и интенсивному использованию субподряда посвящено много литературы. Например, W. Davidow, M. Malone, *The Virtual Corporation*, Harper Business, 1992. Более осторожный взгляд приведен в H. Chesborough, D. Teece, "Organising for innovation: when is virtual virtuous?" *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 2 (2002), pp. 127–136.

[34] J.C. Jarillo, *Strategic Networks: Creating the borderless organisation*, Butterworth-Heinemann, 1993.

8.5. Конфигурации

До настоящего момента мы в текущей главе по отдельности рассматривали структуру, процессы и отношения. Но на рис. 8.1 ясно показано, что организационная работа для успеха построена на тесной комбинации трех названных элементов. Эта взаимозависимость отражена в *конфигурации* организации.

В исследованиях, проведенных Эндрю Петтигрю, Ричардом Уиттингтоном и их коллегами[35], поддерживается идея о том, что объединить ключевые организующие элементы в цельную конфигурацию жизненно важно для успеха. Например, организации не удастся хорошо работать, если она попытается объединить бюрократическую культуру с гибкой проектной структурой и широкими внешними сообществами. До определенной степени эти конфигурации можно формировать целенаправленно. Однако часто они со временем *возникают* самостоятельно, по мере того, как организация приспосабливается к среде, в которой работает. В данном разделе главы мы рассмотрим ряд вопросов о конфигурациях и стратегии.

- Стереотипные конфигурации
- Циклы усиления и их значение для перемен
- Решение дилемм конфигураций

8.5.1. Стереотипные конфигурации

Поскольку структуры, процессы и отношения лучше всего работают, если соответствуют друг другу, организации обычно тяготеют к одной конфигурации из ограниченного набора. Минцберг выделяет шесть чистых стереотипных конфигураций. Каждая из них отвечает конкретным ситуационным факторам либо внешней среды, либо природы самой организации, и каждая имеет свою комбинацию структуры, процессов и отношений, как показано в табл. 8.3.

- В *простой* конфигурации иногда отсутствует формальная структура, но здесь доминирует генеральный менеджер или основатель. Работа организации определяется его в*и*дением и индивидуальностью, чаще всего через прямой надзор и личные отношения. Такая комбинация хорошо работает в небольших предпринимательских организациях, для которых жизненно важна гибкость в приспособлении к меняющимся обстоятельствам.
- *Машинная бюрократия*, как правило, построена на функциональных подразделениях. Здесь используются строгие системы планирования и стандартные рабочие процедуры. В машинной бюрократии преобладает централизация. Эта конфигурация очень подходит для организаций, которые производят товары или услуги массового спроса для чувствительных к цене потребителей (например, почтовые услуги).

---

[35] R. Whittington, A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton, M. Conyon, “Change and complementarities in the new competitive landscape”, *Organization Science*, vol. 10, no. 5 (1999), pp. 583–600. Результаты этого исследовательского проекта (INNFORM) приведены в A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. van den Bosch, W. Ruigrok, T. Numagami (eds), *Innovating Forms of Organizing*, Sage, 2003.

- *Профессиональная бюрократия* бюрократична в стандартизации ключевых знаний и компетенции, но менее централизована, чем машинная бюрократия. Такие процессы корпоративной культуры, как обучение и самоконтроль через профессиональную ответственность, обеспечивают стандартизацию работы, оставляя при этом достаточную свободу в удовлетворении нужд отдельного клиента или потребителя. Такую конфигурацию часто имеют больницы.

Таблица 8.3. Шесть стереотипных конфигураций (по классификации Минцберга)

Конфигурация	*Ситуационные факторы*		*Конструктивные параметры*		
	Среда	*Внутренние*	*Типичная структура*	*Ключевые процессы*	*Типичные отношения*
Простая	Простая/динамичная Враждебная	Малая организация Недавно существующая организация Простые задачи	Контроль в руках генерального менеджера	Прямой надзор	Централизация
Машинная бюрократия	Простая/статичная	Давно существующая организация Крупная Постановка задач Контроль в руках технократов	Функциональная	Системы планирования	Централизация Стратегическое планирование
Профессиональная бюрократия	Сложная/статичная	Простые системы Профессиональный контроль	Функциональная	Культурные процессы Самоконтроль	Делегирование полномочий
Филиальная	Простая/статичная Разнообразие	Давно существующая организация Очень крупная Делимые задачи Контроль в руках менеджеров среднего звена Часто недавно существующая организация	Многофилиальная	Целевые показатели работы Рынки	Делегирование полномочий Финансовый или стратегический контроль
Гибкое управление (адхократия)	Сложная/динамичная	Сложные задачи Экспертный контроль	Проекты	Культурные процессы Самоконтроль	Делегирование полномочий Сообщества и альянсы
Миссионерская	Простая/статичная	Средний срок существования Часто в виде “анклавов” Простые системы Идеологический контроль	Команды	Культурные процессы	Сообщества

Источник. Адаптировано из работы H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, 1979.

- В *филиальной* конфигурации объединены многофилиальная структура и отношения с генеральными менеджерами филиалов. Центр контролирует филиалы — как правило, стратегически или финансово — через постановку целей и обратную

отчетность. Если между филиалами существуют отношения вида “потребитель — поставщик”, то используются рыночные процессы. Такая конфигурация лучше всего работает для крупных и диверсифицированных организаций.

- *Гибкое управление* (или *адхократия*, от латинского выражения *ad hoc* — “специальный”) встречается в организациях, которые функционируют в условиях непрерывных перемен и обновлений. Оно хорошо подходит для поиска конкретных решений конкретных проблем. Для гибкого управления используются проектные структуры и создаются многочисленные отношения внутри и за пределами организации. Прочность такой конфигурации зависит от культурных процессов и самоконтроля. Ее часто выбирают для себя консультационные организации.
- *Миссионерские* организации больше полагаются на культурные процессы, чем на формальные структуры, хотя они широко используют команды. Также важны внутренние и внешние сообщества людей, разделяющих одну идеологию. Таким образом работают многие волонтерские организации.

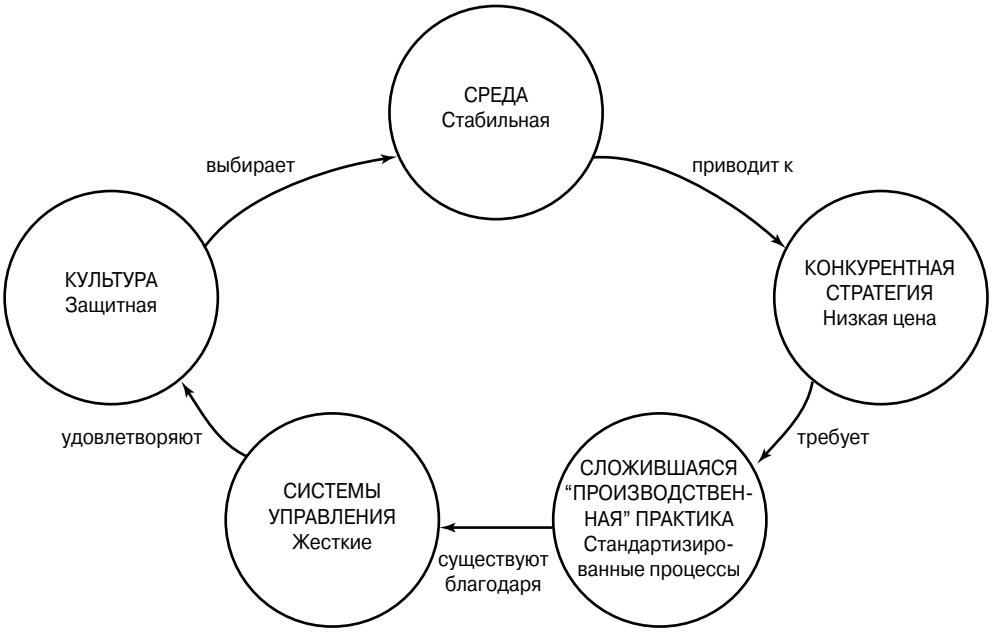
Хотя лишь некоторые организации идеально соответствуют одной из описанных стереотипных конфигураций, последние помогают понять, как именно конфигурация отвечает ситуации и насколько параметры структуры, процессов и отношений соответствуют друг другу. Неудовлетворительные результаты работы организации — это, возможно, результат несовместимости структуры, процессов и отношений или того, что конфигурация не соответствует ситуации.

8.5.2. Циклы усиления

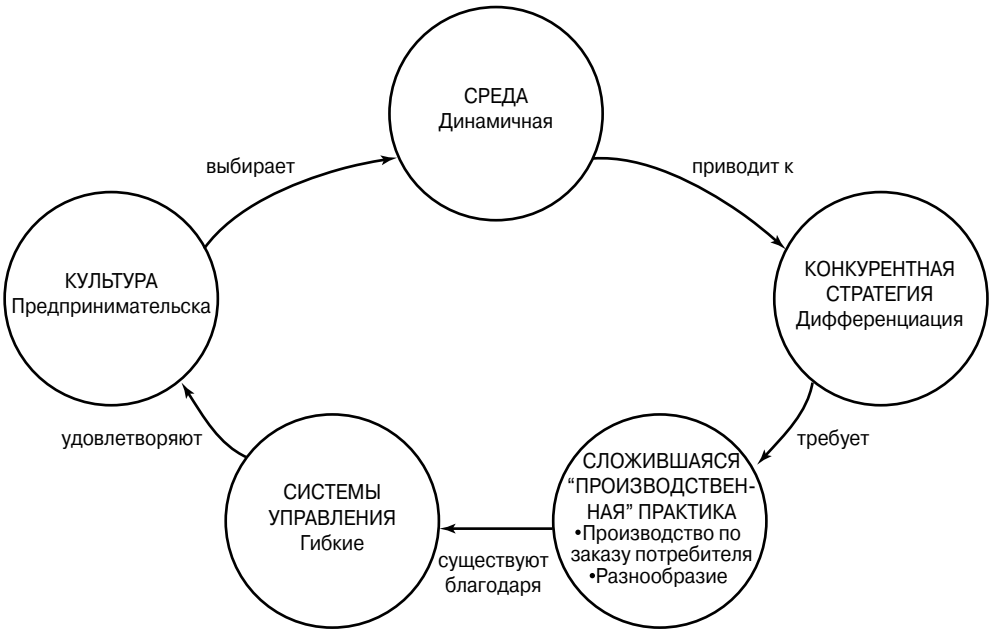
В части II данной книги была представлена *бизнес-идея*, объясняющая, как между собой связаны элементы стратегической позиции организации (среда, ресурсы и ожидания) и как они усиливают друг друга. Идея цикла усиления связанных факторов применима и к конфигурациям. Хотя организация подбирает себе конфигурацию — по плану или постепенно — в зависимости от уже выбранной стратегии, в действительности эти отношения работают и в противоположном направлении, т.е. организация, имеющая определенную конфигурацию, склонна выбирать для себя стратегию, лучше всего отвечающую этой конфигурации, и отвергать те, которые требуют перемен. К тому же возможность выделения стереотипных конфигураций (см. табл. 8.3) говорит о взаимозависимости отдельных элементов организации (структуры, процессов и отношений), о различных их комбинациях. На практике конфигурации обычно очень *внутренне связаны, прочны и устойчивы к переменам*.[36] Понять это помогут рассмотренные выше концепции.

Циклы усиления созданы *динамическим взаимодействием* между различными внешними факторами, конфигурацией и элементами стратегии. Циклы усиления сохраняют исходное положение. На рис. 8.14 приведены два примера стереотипных конфигураций, рассмотренных в разделе 8.5.1. Машинную бюрократию час-

[36] Идея внутренней связанности конфигураций рассмотрена в статье D. Miller, “Organisational configurations: cohesion, change and prediction”, *Human Relations*, vol. 43, no. 8 (1990), pp. 771–789. Смежное понятие дополнительных элементов рассмотрено в статье R. Whittington, A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton, M. Conyon, “Change and complementarities in the new competitive landscape”, *Organization Science*, vol. 10, no. 5 (1999), pp. 583–600.



а) Машинная бюрократия



б) Гибкое управление (адхократия)

Рис. 8.14. Примеры циклов усиления

то выбирают при стабильных внешних факторах; эта стереотипная конфигурация помогает лидировать в снижении затрат. В свою очередь, такое лидерство закрепляет позицию “низкой цены” (или эффективности затрат в секторе общественных служб), для чего нужны стандартизированные рабочие процессы, основанные на защитной корпоративной культуре. Благодаря своей культуре организация *выбирает* стабильные части среды, и, таким образом, весь цикл сохраняется. Аналогичный цикл усиления возможен и при гибком управлении (адхократии), что показано на том же рис. 8.14.

Циклы усиления созданы *динамическим взаимодействием* между различными внешними факторами, конфигурацией и элементами стратегии; циклы усиления сохраняют исходное положение

Ни одна из частей цикла усиления не является проблемой для организации. На самом деле соответствие этих частей одна другой иногда даже становится источником силы организации. В то же время взаимозависимость этих частей иногда приводит к *стратегической пассивности*. Если изменится всего лишь одна из них, разрушится налаженный цикл усиления, что ухудшит работу организации. Образно говоря, счастливое кольцо превратится в замкнутый круг. И только когда удается свести все факторы в новый цикл усиления, организация опять добивается более высоких результатов.

Значение циклов усиления отражает *J-кривая изменений и показателей*.[37] Форма этой кривой подобна форме латинской буквы J. Кривая описывает типичную траекторию изменения показателей работы при изменении конфигурации. Когда конфигурация начинает меняться, показатели ухудшаются (опускаются ниже значений стартовой точки), поскольку изменение некоторых факторов нарушает исходный цикл усиления (нижняя часть буквы J). Менеджеры должны собрать все факторы в новый цикл усиления, и только после этого показатели вновь начинают подниматься, в какой-то момент превысив уровень стартовой точки. Иначе говоря, обычно дела сначала ухудшаются, а затем налаживаются.

Примером J-кривой изменений и показателей служит история компании *BP* в 1990-х годах. Генеральный менеджер Боб Хортон инициировал крупные изменения стратегии, структуры и отношений. В результате компания стратегически сконцентрировалась на своем основном нефтяном бизнесе, поручила многие несущественные услуги субподрядчикам и избавилась от многоуровневой структуры. Однако Хортону не удалось одновременно с изменением стратегии, структуры и отношений изменить еще и культурные процессы. Ухудшился моральный климат в коллективе, а с ним и показатели работы, и Хортон был вынужден подать в отставку. И только когда его преемники провели необходимые культурные изменения, показатели *BP* улучшились и даже превысили те значения, которые были на момент начала реформ

[37] R. Whittington, A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton, M. Conyon, “Change and complementarities in the new competitive landscape”, *Organization Science*, vol. 10, no. 5 (1999), pp. 583–600.

Хортона.[38] Учитывая опасность недооценки необходимого масштаба перемен, руководителям организаций требуются немалая отвага и настойчивость, чтобы разрушить старые циклы усиления и построить новые. Об управлении переменами мы подробнее поговорим в главе 10.

8.5.3. Дилеммы конфигураций

Тема данный главы и особенно материала по конфигурациям такова: для успешной организационной работы необходимо согласовать ключевые элементы между собой, а их, в свою очередь, — с ключевыми стратегическими задачами и обстоятельствами. Однако на практике часто бывает сложно добиться идеального соответствия по всем этим направлениям, поэтому приходится идти на компромиссы. В конце текущей главы мы рассмотрим некоторые практические дилеммы (их иногда называют *двойственностями*)[39] и пути их решения.

На рис. 8.15 показаны некоторые дилеммы организационной работы. Иерархия часто необходима, чтобы обеспечить деятельность организации и контроль над ней, однако она плохо подходит для сообществ, построенных на обмене знаниями и опытом, а также на инновациях. Вертикальная отчетность действительно способствует максимально эффективной работе подчиненных, но также усиливает склонность менеджеров к защите личных интересов в ущерб горизонтальным отношениям. С другой стороны, если наделить полномочиями служащих на нижних ступенях иерархии, это будет способствовать их инициативности, однако в долгосрочной перспективе ослабит вертикаль власти. Для стандартизации нужна централизация, однако часто последнюю получают, жертвуя инициативностью и гибкостью, которые порождены делегированием полномочий. Оптимальная работа какого-нибудь отдельного элемента организации, например финансового контроля, неожиданно оказывается пагубной, если она не отвечает потребностям организации в целом.

Менеджеры должны признать, что при любом варианте построения организации неизбежно придется решать подобные дилеммы и что невозможно оптимизировать все направления. Существует три метода решения дилемм.

- *Разбить организацию на подразделения*, чтобы одна часть оптимально отвечала одному условию дилеммы, а все остальное — второму. Именно так, например, поступила компания *IBM*, когда сформировала новое подразделение по производству персональных компьютеров. Его отделили от традиционного производства универсальных компьютеров, в котором доминировали крайне несовместимые с радикальными инновациями принципы иерархии и вертикальной отчетности.[40]

---

[38] Сжатое описание конфигураций *BP* и *Unilever* приведено в статье A. Pettigrew, R. Whittington, “How to join-up change”, *People Management*, vol. 7, no. 2 (2001), pp. 52–55. Более развернутое описание приведено в главе A. Pettigrew, R. Whittington, “Complementarities in action: organizational change and performance in BP and Unilever 1985–2002” книги A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. van den Bosch, W. Ruigrok, T. Numagami (eds), *Innovating Forms of Organizing*, Sage, 2003.

[39] A. Pettigrew, E. Fenton, “Complexities and dualities in innovative forms of organising”, в книге A. Pettigrew, E. Fenton (eds), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000, Chapter 10.

[40] R.A. Burgelman, “Managing the new venture division: implications for strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 1 (1985), pp. 39–54.

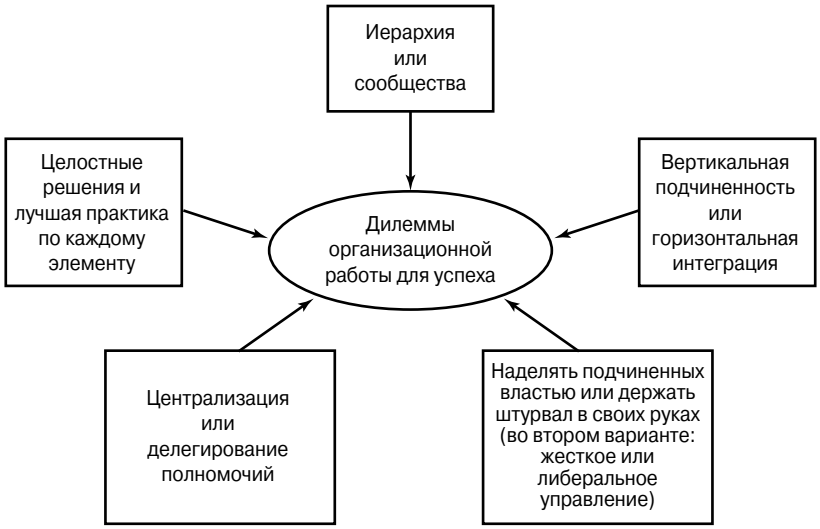


Рис. 8.15. Некоторые дилеммы организационной работы для успеха

- *Комбинировать* различные организационные принципы, например объединить сообщества с традиционной иерархией. Конечно, одновременно руководствоваться противоречивыми принципами очень сложно. Однако удачные примеры есть. Такие организации, как *ABB* и *Unilever*, в настоящее время представляют собой "многофилиальные сообщества", в которых объединены принципы сообществ с акцентом на горизонтальную интеграцию и филиальные структуры, основанные на вертикальной подчиненности.[41]
- Проводить *реорганизации* достаточно часто, чтобы ни одна из двух сторон дилеммы слишком не укоренилась. За последнее десятилетие частота крупных реорганизаций в ведущих британских компаниях выросла с одного раза в четыре года до одного раза в три года.[42] При таких высоких темпах многие организации стали походить на маятник, который постоянно колеблется, например, между централизацией и делегированием полномочий, надолго не задерживаясь ни в одной крайней точке.

Последней дилеммой, порожденной взаимосвязанностью конфигураций, является вопрос о том, какой же элемент ведущий. То, насколько стратегические элементы выступают ведущими по отношению к структурным элементам, служит темой основных дебатов в примере 8.8.

---

[41] R. Whittington, M. Mayer, *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*, Oxford University Press, 2000; глава W. Ruigrok, L. Achtenhagen, M. Wagner, J. Rueg-Sturm, "ABB: beyond the global matrix, toward the network multidivisional organisation" в книге A. Pettigrew, E. Fenton (eds.), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000, Chapter 4; D. Leonard-Barton, "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 13 (Summer 1992), pp. 111–125.

[42] R. Whittington, M. Mayer, *Organising for Success: A Report on Knowledge*, CIPD, 2002.

ПРИМЕР 8.8. ОСНОВНЫЕ ДЕБАТЫ

Определяет ли стратегия структуру

Ключевое положение настоящей главы состоит в том, что стратегия и структура должны соответствовать одна другой. Но какой элемент этой пары определяет другой?

Альфред Чандлер, профессор истории бизнеса в Гарвардской школе бизнеса, предлагает одно из фундаментальных правил стратегического управления: "Там, где структура не отвечает стратегии, жди неэффективной работы".[43] Эта логическая сентенция соответствует "конструктивному" взгляду ("конструктивной линзе") на стратегию, однако в ней структуре отводится подчиненное место относительно стратегии, т.е. якобы легко создать нужную структуру после того, как приняты важные стратегические решения. Однако некоторые авторы предупреждают, что такой взгляд ведет к опасному преуменьшению роли структуры. Порой наблюдается обратное: стратегия следует за структурой.

Правило Чандлера основано на историческом опыте таких компаний, как *General Motors*, *Exxon* и *DuPont*. Последняя, например, изначально производила взрывчатые вещества. Однако в годы первой мировой войны она в ожидании мирного времени целенаправленно диверсифицировала свою товарную номенклатуру, добавив к взрывчатым веществам такие необходимые на гражданских рынках товары, как пластмассу и краски. Казалось бы, разумный шаг. Но с окончанием войны *DuPont*, несмотря на свою продуманную подготовку, неожиданно пережила кризис. Все ее новые предприятия несли убытки и лишь "старые добрые" взрывчатые вещества оставались рентабельными. Проблемной оказалась не стратегия диверсификации, а структура, на основе которой *DuPont* пыталась управлять своими новыми предприятиями, выпускающими гражданскую продукцию. Компания сохранила свою прежнюю функциональную структуру, поэтому ответственность за производство и маркетинг всех новых товаров по-прежнему единолично несли руководители функциональных служб. И они оказались неспособными справиться с возросшим разнообразием. Выход нашли не в том, чтобы отказаться от стратегии диверсификации; компания вовремя внедрила новую структуру, а именно — создала децентрализованные филиалы для каждого из отдельных направлений бизнеса. И по сегодняшний день *DuPont* процветает благодаря своему варианту многофилиальной структуры.

Холл и Саяс допускают важность стратегии для структуры, но предупреждают, что здесь иногда существует противоположная причинно-следственная связь.[44] Существующая структура организации в значительной мере определяет те привлекательные стратегические рыночные шансы, которые открываются перед менеджерами. Например, компании с децентрализованной многофилиальной структурой легко присоединять новые фирмы и исключать устаревшие, поскольку все эти действия почти не сказываются на других частях компании. Но в то же время топ-менеджерам такой децентрализованной многофилиальной организации очень сложно разглядеть существующие в филиалах возможности для инноваций и обмена знаниями, поскольку они (топ-менеджеры) слишком далеки от реальной деятельности филиалов. Иначе говоря, иногда структура формирует стратегию.

Эмберджи и Дасин проверили относительное влияние стратегии и структуры друг на друга. Для этого исследователи проанализировали стратегические и структурные перемены, произошедшие более чем в 200 американских корпорациях почти за 30 лет[45], и обнаружили, что за

[43] A. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, 1962, p. 314.

[44] D.J. Hall, M.A. Saias, "Strategy follows structure!", *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2 (1980), pp. 149–163.

[45] T. Amburgey, T. Dacin, "As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change", *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 6 (1994), pp. 1427–1452.

переходом к децентрализованным структурам нередко следовал переход ко все более диверсифицированной стратегии, т.е. в данном случае структура определяет стратегию. Тем не менее противоположный процесс (когда за возросшей диверсификацией следовала структурная децентрализация) происходил вдвое чаще. Другими словами, структура действительно следует за стратегией, но не всегда, а только большую часть времени.

Генри Минцберг пришел к выводу, что "структура следует за стратегией так же, как левая нога за правой".[46] Иначе говоря, стратегия и структура взаимосвязаны, и между ними нет однонаправленной подчиненности. Минцберг предупреждает, что простой "конструктивный" подход к стратегии и структуре может ввести в заблуждение. Не всегда легко создать нужную структуру после того, как были приняты крупные стратегические решения. Поэтому стратеги должны предварительно проверить, не станет ли на пути интересующего их стратегического варианта существующая структура.

Вопрос

Холл и Саяс говорят о возможном влиянии структуры организации на выбор стратегии управленческой командой. В организациях какого вида стратегии особенно восприимчивы к структурным ограничениям?

Резюме

- Организационная работа для успеха связана с конфигурацией организации. Последняя состоит из трех связанных элементов: структуры, процессов и отношений.
- Успешная организационная работа означает своевременную реакцию на ключевые задачи, возникающие у организации. В настоящей главе мы сделали акцент на контроле, переменах, знаниях и глобализации.
- Существует много видов *структуры* (такие, как функциональная, многофилиальная, матричная и др.). Каждая имеет свои преимущества и недостатки и в каждой по-разному решаются вопросы контроля, перемен, знаний и глобализации.
- В организациях существуют различные *процессы*, через которые она реализует стратегию. Эти процессы относятся к входным или выходным факторам, могут бывать прямыми или непрямыми.
- Для успеха также важны отношения. Основные внутренние отношения включают *централизацию* или *делегирование полномочий*, а также *стратегический стиль*. Внешние отношения принимают форму аутсорсинга, альянсов, виртуальных организаций и сообществ; каждый из этих вариантов помогает или мешает организации добиться успеха.
- Отдельные элементы совместно составляют цельную конфигурацию организации. Предложенные Минцбергом стереотипные конфигурации отражают общую связь между ситуацией организации и тремя ее элементами — структурой, процессами и отношениями. Однако добиться цельности непросто; при этом часто приходится решать сложные дилеммы.

[46] H. Mintzberg, "The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 11 (1990), pp. 171–195.

- Ценность конфигурации заключается в созданном ею *цикле усиления*. Однако эти циклы усиления встают на пути перемен.

Рекомендованная литература

- Всесторонний обзор структурных вопросов современной экономики приведен в A. Pettigrew, E. Fenton (eds), *The Innovating Organisation*, Sage, 2000.
- Книга M. Goold, A. Campbell, *Designing Effective Organisations*, Jossey-Bass, 2002, служит практическим руководством по вопросам организационной конструкции. В ней также предложены девять тестов для эффективной организации.
- Вопросам структуры в государственном секторе посвящена глава K. Scholes, "Strategy and structure in the public sector" в книге G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Financial Times/Prentice Hall, 2001, Chapter 13.
- Конфигурации организаций всесторонне рассмотрены в книге H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, 1979. Смежной идее согласованности организации посвящена книга A. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. van den Bosch, W. Ruigrok, T. Numagami (eds), *Innovative Forms of Organizing*, Sage, 2003.
- Конфигурации многонациональных корпораций рассмотрены в C. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The transnational corporation*, 2nd edition, Random House Business Books, 1998, и G. Yip, *Total Global Strategy II*, Prentice Hall, 2002.

Большая подборка дополнительных материалов, включая новые ситуации для анализа, Web-ссылки на организации, которые упоминались в тексте, определения ключевых концепций и множество других вопросов, находится на Web-сайте `www.booksites.net/ecs` (книга *Exploring Corporate Strategy* (*Корпоративная стратегия*)).

Рабочие задания

Условные обозначения: звездочкой (*) помечены более сложные рабочие задания.

8.1. Подготовьте сбалансированные оценочные карты для нескольких известных вам организаций и/или для организаций, рассмотренных в данной книге. Почему у этих организаций такая структура?

8.2. Используя раздел 8.2.2 о многофилиальной структуре, рассмотрите на примере какой-нибудь конкретной организации (известной вам или рассмотренной в данной книге) преимущества создания филиалов на разных основаниях, таких как товарное, географическое или технологическое.

8.3.* Используя пример 8.3, подготовьте для генерального исполнительного директора многофилиальной организации короткую служебную записку, в которой объясните, как в управленческом процессе с помощью сбалансированных оценочных карт отслеживать и контролировать работу филиалов. Обязательно укажите преимущества и недостатки этого подхода.

8.4.* Обоснуйте значение отношений между центром и подразделениями для стратегического развития организаций (см. рис. 8.10–8.12). Проиллюстрируйте свой

ответ, описав и обосновав отношения, которые, на ваш взгляд, лучше всего подошли бы для следующих организаций:

(а) *BBC* (см. ситуацию для анализа в конце данной главы);
(б) *Bertelsmann* (см. пример 8.6);
(в) *Electrolux* (см. пример 8.1);
(г) любая на ваш выбор.

8.5.* Для любой известной вам организации рассмотрите следующие две ситуации (при этом используйте рис. 8.10–8.12): (1) рост централизации, (2) делегирование бо́льших полномочий. Для каждого случая объясните и обоснуйте:

(а) примеры обстоятельств, в которых вы бы рекомендовали такие перемены;
(б) как эта перемена поможет организации улучшить свою работу;
(в) все потенциальные опасности такой перемены и как их можно обойти.

8.6. Руководствуясь табл. 8.3, объясните, какая из предложенных Минцбергом конфигураций лучше всего подходит для каждой из организаций, рассмотренных в рабочем задании 8.4. Насколько фактическая конфигурация каждой из этих организаций отвечает выбранному вами варианту? Каковы последствия несовпадения?

8.7.* Сравните по элементам организационной работы для успеха (структуры, процессы и отношения) две организации — работающую в относительно простой/статичной среде и работающую в сложной/динамичной среде (см. рис. 8.14).

Комбинированные задания

8.8. Какие элементы организационной работы (структуры, процессы и отношения) будут в компании со связанной диверсификацией (см. главу 6) наиболее эффективны для использования знаний и опыта (см. главу 3), а какие — наименее эффективны?

8.9. Как различные заинтересованные стороны (см. главу 4), например акционеры или менеджеры, оценивают разные организационные структуры, особенно в связи со своими политическими приоритетами и интересами?

Ситуация для анализа

Создание *Би-Би-Си-1*

В апреле 2000 года Грег Дайк, новый генеральный директор *BBC*, объявил о крупной реорганизации одной из самых известных в мире телерадиовещательных компаний. Его предложение отказаться от иерархической управленческой структуры с энтузиазмом приветствовал творческий и журналистский состав. Но четыре года спустя Грег Дайк был вынужден подать в отставку после того, как один сомнительный информационный сюжет *BBC* положил начало цепи событий, которая привела к самоубийству правительственного ученого доктора Дэвида Келли. Поскольку внутри организации Дайк все еще пользовался популярностью, его поддерживали многие сотрудники *BBC*, но в то же время существовало мнение, что к трагедии доктора Келли и краху карьеры самого Дайка привела предпринятая им реорганизация.

BBC была основана в 1992 году как общественная радиовещательная компания; впоследствии она охватила и телевидение. Она независима от правительства, а за ее деятельностью наблюдает совет управляющих. На момент вступления Грега Дайка в должность генерального директора компания ежегодно зарабатывала приблизительно 2 млрд. фунтов стерлингов (3 млрд. евро) за счет платы от 22 млн. абонентов в Великобритании. При этом *BBC* оставалась одной из немногих в мире крупных телерадиовещательных компаний без рекламы, хотя и получала коммерческий доход в размере почти 100 млн. фунтов за счет продажи по всему миру собственных марочных товаров и прав на программы. В Великобритании, и до определенной степени в других частях мира, *BBC* рассматривали скорее как некое учреждение, чем как компанию. Ее передачи еженедельно смотрели и слушали более 50 млн. британцев и почти 300 млн. человек в других странах. Во всем мире компания пользовалась отличной репутацией за разнообразие, глубину и высокое качество своих программ, особенно драматических, документальных и информационных.

Неудивительно, что такое выдающееся учреждение постоянно находилось в поле зрения общественности, которую интересовали не только программный продукт, но также финансы и система управления *BBC*. Многих людей потрясло назначение Грега Дайка на пост генерального директора, который совмещает роли генерального менеджера и главного редактора. Дело в том, что Дайк не отвечал сложившемуся образу большинства своих предшественников. На *BBC* он пришел из коммерческого телевидения, был недостаточно консервативен и уж слишком походил на “вышедшего из народа”. Подобно многим новым руководителям Дайк первым делом взялся за ревизию структур и управленческих процессов компании, сообщив об этом в брошюре “Создание Би-Би-Си-1”, которая вышла вскоре после его вступления в должность, в апреле 2000 года.

Структура *BBC* до 2000 года

Джон Берт создавал структуру компании на принципах, принятых в то время многими организациями государственного сектора. Он сформировал внутренний рынок, распределив управленческие обязанности между подразделениями, которые

охватывали три основных аспекта телерадиовещания: ресурсы (такие, как студии, внешнее трансляционное оборудование и т.д.), производство программ и трансляцию программ (рис. 8.16).

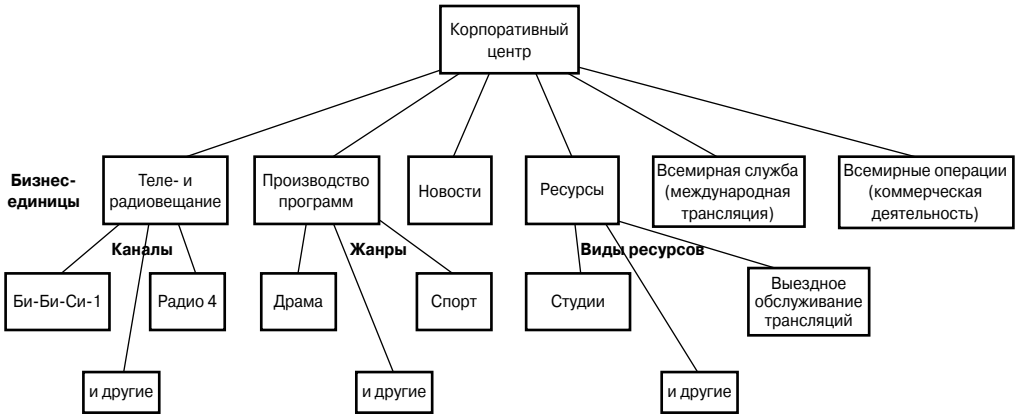


Рис. 8.16. Структура BBC, созданная Джоном Бертом (существовала до 2000 года; приведена в сокращенном варианте)

Каждое из этих подразделений имело собственный “головной офис” и несколько бизнес-единиц.[47] Подразделения торговали между собой на внутреннем рынке, а также с третьими сторонами за пределами *BBC*. Например, подразделение трансляции программ поручало производить программы как внутренней, так и внешним продюсерским организациям. В свою очередь, производители программ брали в аренду у подразделения ресурсов необходимые элементы инфраструктуры, хотя также пользовались студиями и оборудованием сторонних компаний. Произведенные программы они продавали как на внутреннем рынке (подразделению трансляции программ *BBC*), так и сторонним теле- и радиовещательным компаниям. Наконец, подразделение ресурсов сдавало свое оборудование во временное пользование как собственным производителям программ (т.е. подразделению компании *BBC*), так и сторонним. Такая структура должна была привить *BBC* “рыночную дисциплину” и гарантировать, что каждое из трех подразделений обеспечивает не меньшую, чем у конкурентов, потребительную стоимость. На этом внутреннем рынке *BBC* Джон Берт отводил центру роль регулятора рынка, который определяет “правила игры” и вводит системы и процедуры, необходимые для управления внутренним рынком, например устанавливает целевые показатели и внутренние переводные цены между “клиентами” и “поставщиками”. Но большинство вещей, которые в других организациях обычно централизованы — такие, например, как управление финансами, — здесь были делегированы подразделениям и дублировались. Важно отметить, что из-за оперативности, которая необходима при подготовке новостей, эта область деятельности *BBC* не была охвачена внутренним рынком, т.е. в данном случае производством и трансляцией управляли, как единой бизнес-единицей. Действительно, при прямой трансляции новости одновременно производятся и передаются в эфир.

[47] Например, подразделение трансляции программ включало различные радио- и телеканалы.

Новые цели на будущее — создание Би-Би-Си-1

В своем вступлении к брошюре “Создание Би-Би-Си-1” Грег Дайк обосновал необходимость структурных изменений.

> Мы хотим сделать *BBC* местом, где люди работают совместно, получают удовлетворение от своего дела, вдохновлены и объединены общей задачей — создавать прекрасные телевизионные программы и предлагать выдающиеся онлайновые услуги. В будущем мы видим *BBC* магнитом для всего талантливого, что есть в Великобритании. Прежде всего, компания должна стать местом, где хочется с вдохновением и творчески работать.
>
> ...Наши служащие горды тем, что работают на *BBC*, но, тем не менее, они хотят перемен. Они считают правильными смелые шаги компании к тому, чтобы прочно утвердиться в цифровой эре, однако, по их мнению, в *BBC* слишком много управленческих уровней и дорогостоящих процессов, из-за чего чрезмерно много времени уходит на переговоры внутри компании. В результате мы как организация развиваемся очень медленно. Также высказываются претензии к корпоративной культуре, разъединяющей людей, и к тому, что в *BBC* больше внимания уделяется внутренним проблемам, а не потребителям.

Затем Грег Дайк назвал пять задач, которые нужно было решить в ходе реформ.

- *Отдать аудитории (т.е. потребителям) первое место в списке приоритетов, а также организовать всю работу компании вокруг творчества и производства программ.* Это единственная возможность для *BBC* привлечь и удержать аудиторию в цифровую эру, которая предлагает потребителям широкий выбор альтернатив.
- *Постепенно увеличить долю финансирования производства программ в общих расходах BBC с 76% до 85%.* Другими словами, уменьшить управленческие накладные расходы с 24% до 15%.
- *Создать культуру сотрудничества, в которой люди работают совместно для одной цели — производить лучшие программы.* Этим пунктом подразумевается, что существующая культура способствует не сближению, а разъединению сотрудников *BBC*.
- *Изменить характер работы организации таким образом, чтобы мы быстро принимали решения, а затем решительно их выполняли, но при этом сохранить достаточный уровень контроля и сбалансированности во избежание разрушительных ошибок.* Такой подход контрастирует с деятельностью решительных и не озабоченных осторожностью новичков цифрового мира (например, *Microsoft* и *AOL*).
- *Наделить* BBC *навыками, необходимыми для успешной конкуренции в цифровом мире.* Новые навыки потребовались в таких сферах, как создание общей марки для нескольких видов средств массовой информации, распространение, управление доступом к сети и правами.

Реформы Грега Дайка

Далее в брошюре “Создание *Би-Би-Си-1*” Грег Дайк объяснил, какие девять перемен нужны, чтобы решить сформулированные выше пять задач.

- *Уменьшить количество уровней существующей структуры.* При этом исчезнут штаб-квартиры подразделений трансляции и производства программ, благодаря чему интересы программ и каналов станут ближе центральному руководству *BBC*, а также удастся значительно снизить накладные расходы. Новая структура символически изображена в виде цветка (рис. 8.17). В связи с удалением одного уровня высшего руководства 17 директоров будут подчиняться непосредственно генеральному директору.
- *Создать расширенную высшую руководящую команду* за счет увеличения количества представителей служб производства программ и трансляции в Исполнительном комитете[48] с четырех до девяти. Исполнительный комитет вместе с 50–60 менеджерами образует Руководящую группу. Цель этой перемены — поднять стратегическое значение производства программ и трансляции, а также повысить ответственность за стратегии *BBC*.
- *Подразделение производства программ* BBC *следует заменить* тремя новыми по производству (1) драматических, развлекательных и детских программ; (2) документальных и образовательных; (3) спортивных. Эти три подразделения подчинить непосредственно генеральному директору и ввести их представителей в Исполнительный комитет.
- *В подразделениях производства спортивных, детских и образовательных программ*[49] *выдачу заказов на производство и собственно производство вновь объединить в одну службу для каждого вида программ.* Раньше подобным образом было организовано только информационное подразделение. Данное изменение обосновано тем, что спортивные программы подобны информационным (новостным) по высокой доле прямых трансляций. Детские и образовательные программы — это два рыночных сегмента, для которых полезно объединенное управление всеми программными продуктами (в своем сегменте), поскольку менеджеры получают возможность одновременно использовать несколько разных средств массовой информации. Например, подразделение спортивных программ управляет спортивной онлайн-службой наряду с традиционной трансляцией спортивных соревнований.
- Аналогичные доводы приведены в пользу того, чтобы *вновь объединить выдачу заказов на производство музыкальных радиопрограмм и собственно их производство* (для радиоканалов “Радио-1”, “Радио-2” и “Радио-3”).
- По всей корпорации *усилить сотрудничество в процессе выдачи заказов на производство программ и обеспечить гарантии своевременного производства.* Это означает, что службы трансляции и производства должны теснее сотрудничать в планировании своей деятельности в разумных временн*ы*х рамках, таких как сезон или год. Данное решение было попыткой устранить наиболее негативные проявления внутренней конкуренции, порожденной внутренним рынком.
- *Сформировать подразделение “Новые медиа”.* Для этого объединить онлайновую службу *BBC* и интерактивное телевидение, а также инновационные творческие

[48] Исполнительный комитет включал 18 членов.

[49] Последние два вида входят в подразделения драматических/развлекательных/детских и документальных/образовательных программ соответственно.

разработки, полученные методом “мозгового штурма”. Это реакция на слияние технологий. Мы хотим вооружить *BBC* интегрированным в*и*дением новых технологий, а также, что еще важнее, создать для компании целостную, а не фрагментированную стратегию.

- *Устранить дублирование центральных и вспомогательных служб (например, маркетинга, стратегической, финансовой, персонала).* Если подразделениям нужна помощь, они должны использовать централизованные ресурсы.
- *Упростить внутреннюю торговлю*, для чего уменьшить количество бизнес-единиц со 190 до приблизительно 40. Это значительно упростит внутренние финансовые операции между внутренними потребителями и поставщиками на внутреннем рынке, а также снизит затраты на эти операции.

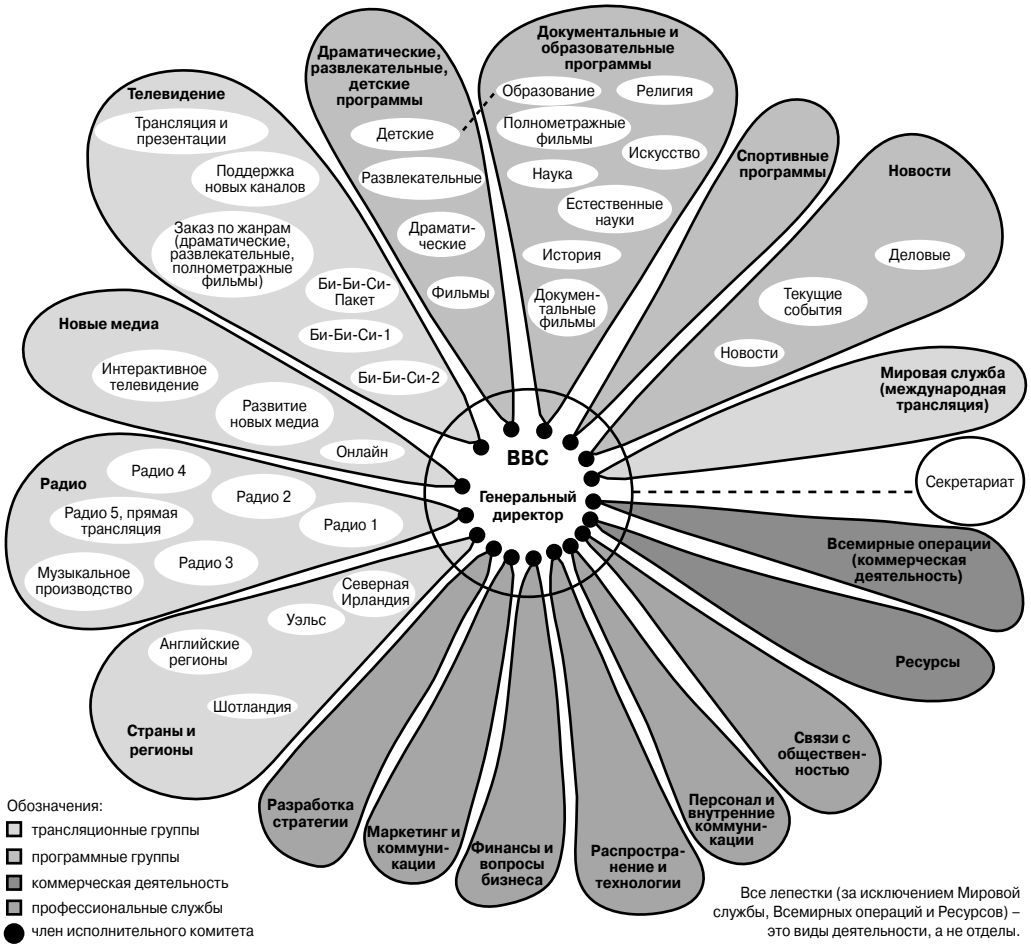


Рис. 8.17. Новая структура BBC (разработана Грегом Дайком в 2000 году)

BBC и самоубийство Дэвида Келли

В течение нескольких лет после проведенной Грегом Дайком реорганизации *BBC* процветала; так, в 2003 году компания заработала 2,7 млрд. фунтов стерлингов (4,1 млрд. евро). Но затем разразился кризис, вызванный скандальным сообщением журналиста *BBC* Эндрю Джиллигэна о критических высказываниях доктора Дэвида Келли по поводу роли правительства в иракской войне 2003 года.

Лорд Хаттон провел официальное расследование обстоятельств смерти Дэвида Келли. Его интересовали не только причины печального самоубийства этого правительственного ученого, но также заявление журналиста Эндрю Джиллигэна о том, что правительство осознанно втянуло Великобританию в войну, предложив стране ложные обоснования. В своем докладе, опубликованном в начале 2004 года, лорд Хаттон раскритиковал как сообщение Эндрю Джиллигэна, так и реакцию *BBC* на высказанные правительством в ее сторону обвинения в неточности. Несмотря на отчаянное противодействие сотрудников *BBC*, лорду Хаттону удалось выяснить, что Грег Дайк даже через месяц после выхода сообщения Джиллигэна в эфир не удосужился с ним ознакомиться. Служба новостей работала небрежно, например не обращала внимания на явные признаки низкого профессионализма журналиста Эндрю Джиллигэна и больше интересовалась сенсационностью материала, чем его достоверностью. Ситуацию прокомментировал журнал *Economist*.

> Трудно ожидать, что Грег Дайк знает обо всем происходящем в его империи новостей, в которой заняты 3400 человек. К тому же он скорее телевизионный руководитель, чем опытный журналист. Несмотря на эти смягчающие обстоятельства вряд ли компании *BBC* в данный сложный момент нужен благодушный и наивный руководитель. Команда новостей *BBC* вдесятеро превосходит по численности персонал типичной полноформатной газеты; это слишком крупный коллектив, чтобы им можно было успешно руководить из единого центра.

Источники. Годовые отчеты *BBC*; брошюра *Building One BBC* (“Создание Би-Би-Си-1”, April 2000, с разрешения *BBC*); *The Economist*, 20 September 2003.

Вопросы

1. Каковы, по вашему мнению, сильные и слабые стороны структуры Джона Берта? Почему внутренний рынок охватил не все структурные единицы (в частности, не охватил Информационную службу)?
2. Объясните различия в роли корпоративного центра при Джоне Берте и Греге Дайке. Сравните ее со стереотипами Гулда и Кэмпбелла.
3. Как и почему Грег Дайк изменил внутренний рынок? Почему он не захотел полностью упразднить этот рынок?
4. Каким образом выполненная Грегом Дайком реорганизация спровоцировала последовательность событий, в конце концов приведших к его отставке?

ГЛАВА 9

Условия стратегического успеха

Учебные цели главы

Изучив эту главу, читатели узнают следующее.

- Почему управление ресурсами служит важным условием стратегического успеха.
- Управление персоналом как условие успешной стратегии. Сюда входят развитие компетенции служащих, управление их поведением, соответствующие структуры и процессы организации.
- Как улучшение доступа к информации и ее обработки обеспечивает стратегический успех через создание или разрушение возможностей организации, создание новых бизнес-моделей и изменение управленческих процессов.
- Как управление финансами обеспечивает стратегический успех за счет разработки стратегий создания финансовой стоимости, финансирования разных стратегий, удовлетворения разнящихся финансовых ожиданий заинтересованных сторон.
- Как технологии меняют конкурентные силы, действующие на организацию, и как они влияют на собственные стратегические возможности организации и на управленческие процессы.
- Почему для успеха стратегии необходимо объединить различные ресурсы и компетенцию.

9.1. Введение

Поскольку на самой вершине организации находится очень небольшое количество людей, их знания о стратегическом успехе и их вклад в этот успех проистекают "снизу". Руководители ежедневно решают вопросы своих служб, отделений, филиалов или проектных команд. Из сказанного ранее в данной книге должно быть ясно, что во всех организациях, за исключением самых малых, такая *специализация* обычно и служит ключевым фактором успеха. Специализация отражается в формальных структурах организации, о чем мы говорили в главе 8, или определяется вкладом отдельных сотрудников в общее дело команды. В любом случае менеджеры и отдельные служащие на более низких структурных уровнях организации контролируют ресурсы, деятельность и бизнес-процессы, имеющие *решающее значение* для стратегического успеха. Эти люди также больше всех знают о переменах в тех частях деловой среды, с которыми они сталкиваются в процессе работы. Например, специалисты службы персонала разбираются в происходящем на рынке труда, финансовые менеджеры — в рынках капитала, служба маркетинга — в характеристиках потребителей и т.д. Частные для разных частей организации вопросы оказываются в то же самое время стратегическими. Действительно, продолжающийся переход к структурам с меньшим количеством уровней и к новым организационным формам (таким, как сообщества и проектные команды) означает, что все бо́льшая "ответственность" за стратегию переносится на более низкие структурные уровни, о чем мы говорили в главе 8. Значит, все больше менеджеров отвечают за объединение ресурсов для реализации стратегии — возможно, в своем филиале или географической местности. Им также нужно понимать, каков вклад отдельных ресурсных зон в общий успех стратегии организации; к тому же менеджеры должны уметь управлять этими ресурсами (такими, как трудовые, информационные и т.д.) *стратегически*. Усилия, решения и приоритеты всех этих менеджеров в разных частях организации крайне важны для успеха или провала общей стратегии, что будет показано в главе 11.

Цель данной главы — помочь читателям лучше понять ту решающую роль, которую менеджеры и отдельные служащие в разных частях организации играют, чтобы *обеспечить успех* стратегии. В настоящей главе мы рассмотрим четыре ключевые ресурсные зоны — персонал, информация, финансы и технологии — и то, как эти ресурсы обеспечивают стратегический успех. В каждом случае мы дадим ответ на два связанных вопроса (рис. 9.1).

- Способны ли отдельные ресурсные зоны *обеспечить* успех общей бизнес-стратегии? Для этого лицам, управляющим ресурсами, необходимо разбираться в бизнес-стратегиях и соответствующим образом корректировать возможности организации и свое поведение.
- Не выбирает ли организация бизнес-стратегию так, чтобы *использовать свою компетенцию* в каждой ресурсной зоне? Для этого высшим менеджерам необходимо понимать стратегии, могущие возникнуть из преимуществ организации в отдельных ресурсных зонах. Менеджерам в данном случае весьма пригодится ресурсный взгляд на стратегию, который мы представили в главе 3.

Коротко говоря, **для стратегического успеха** необходима двусторонняя связь между общими бизнес-стратегиями и стратегиями в отдельных ресурсных зонах,

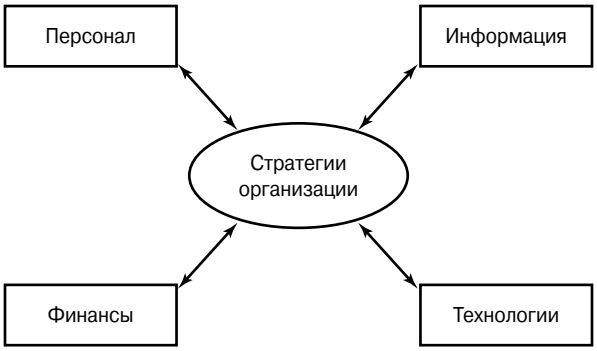


Рис. 9.1. Условия стратегического успеха

таких как персонал, информация, финансы и технологии. Поясним это на примере. В начале XXI века многие организации вполне справедливо были обеспокоены тем, не "опоздают ли они на поезд" в использовании информационных технологий и информации вообще в своем бизнесе. Они думали над тем, как встроить в свой бизнес обработку информации, чтобы повысить конкурентоспособность текущих стратегий (это первый вопрос). Но, чтобы правильно понять связь между информацией и бизнес-стратегией, также важно оценить, как информационные технологии изменят весь бизнес-процесс (это второй вопрос). Если же ответить только на первый вопрос, стратегия окажется лишь набором корректировок старой бизнес-идеи — как выполнять работу немного лучше, немного дешевле и немного быстрее. Однако не будет ответа на радикальный вопрос о том, как изменить бизнес-идею в целом, чтобы использовать новые возможности информационных технологий. Подобные двусторонние соображения относятся и к другим ресурсным зонам. В главе 11 мы увидим, что управление переменами тоже должно отражать эти двусторонние соображения.

Для стратегического успеха необходима двусторонняя связь между общими бизнес-стратегиями и стратегиями в отдельных ресурсных зонах, таких как персонал, информация, финансы и технологии

9.2. Управление персоналом

Знания и опыт людей могут быть ключевыми факторами успеха стратегий.[1] Но иногда они оказываются препятствием на пути успешного принятия новой стратегии. Поэтому "человеческий фактор" — это центральный вопрос и зона ответственности большинства менеджеров в организациях, а не только специализированной службы управления персоналом. Действительно, хотя формальные системы и струк-

[1] Полезные книги по общим вопросам управления персоналом: L. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, 6th edition, FT/Prentice Hall, 2002; T. Watson, *Organising and Managing Work*, FT/Prentice Hall, 2002. Две полезные статьи: J. Pfeffer, J. Veiga, "Putting people first for organisational success", *Academy of Management Executive*, vol. 13, no. 2 (1999), pp. 37–50, и B. Becker, M. Huselid, "Overview: Strategic human resource management in five leading firms", *Human Resource Management*, vol. 38, no. 4 (1999), pp. 287–301.

туры управления персоналом жизненно важны для успеха стратегии, они также, если не соответствуют ей, становятся помехой. К тому же зависимость успеха стратегии от характеристик и деятельности персонала выходит за рамки традиционных функций службы управления персоналом и охватывает как поведение, так и компетенцию. Например, способность изменить поведение иногда является ключевым компонентом успеха. Предложить работникам личную мотивацию и создать в подразделении климат, в котором они стремятся добиться успеха, — вот ключевые роли любого менеджера и главная часть вовлечения работников в реализацию корпоративной стратегии. Рассмотрим три аспекта человеческого фактора в реализации стратегии (рис. 9.2).

- Персонал как *ресурс* (см. главу 3)
- Персонал и *поведение* (см. главу 4)
- Необходимость *организовать* персонал (см. главу 8)

Рис. 9.2. Стратегия и персонал

9.2.1. Персонал как ресурс

В главе 3 данной книги мы привели важную мысль: владение ресурсами (включая персонал) не гарантирует стратегического успеха.[2] Собственные стратегические возможности определяются тем, как организация использует эти ресурсы, как ими

[2] См. L. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, 6th edition, FT/Prentice Hall, 2002, Chapters 19–21; T. Watson, *Organising and Managing Work*, FT/Prentice Hall, 2002, Chapters 6, 11.

управляет, как их контролирует и, в случае персонала, какую мотивацию предлагает служащим, чтобы они нарабатывали компетенцию в тех видах деятельности и деловых процессах, которые необходимы для управления организацией. Решать эти задачи в быстро меняющемся мире трудно, поскольку стандарты работы постоянно растут. Именно показатели работы составляют самую сложную часть управления персоналом. Традиционное управление персоналом несколькими способами помогает реализовать успешную стратегию.

- *Ревизия* требований к персоналу, чтобы поддержать стратегию и/или выявить компетенцию персонала, на основе которой построить будущие стратегии.
- *Постановка целей для отдельных работников и команд, а также оценка их работы.* В большинстве организаций эти задачи выполняют линейные менеджеры (менеджеры среднего звена) обычно по разработанной центром оценочной схеме. Таким образом повышаются шансы, что оценки привязаны к стратегии. К тому же в организациях наметилась тенденция к так называемой круговой оценке, т.е. к оценке показателей работы отдельного сотрудника с нескольких точек зрения — не только линейного менеджера, но и других частей организации, на которых отражается работа данного сотрудника и/или его команды. Это попытка оценить полное влияние работы отдельного сотрудника на успех стратегии.
- Во многих организациях при планировании *вознаграждений* учитывается распространенность командной работы. Слишком щедрые индивидуальные стимулы (особенно часто такие встречаются в службе продаж) ухудшают командную работу. Однако командные стимулы дополняют индивидуальные, а не заменяют их.
- Во многих организациях *найм персонала* — это ключевой метод повышения стратегических возможностей. Например, организациям государственного сектора, чтобы стать ближе к своим клиентам и приобщиться к информационным технологиям, пришлось принимать на работу людей с квалификацией в маркетинге и информационных технологиях. Аналогично для всех организаций, которым предстоят перемены, важно спланировать *кадровые перестановки* и *сокращение штатов*. Объектом *планирования продвижений по службе* стала не подготовка кадров для конкретных постов в иерархии, а создание достаточно большого состава талантливых личностей, готовых заполнить будущие руководящие вакансии.
- Уникальные *компетентные личности*, такие как выдающийся хирург в больнице, юрист по уголовному праву или ведущий академик в университете, — ненадежный источник долгосрочного стратегического преимущества организации, поскольку такая личность может уволиться, уйти на пенсию или умереть. Поэтому, если необходимо сохранить высокую компетенцию, следует позаботиться о *распространении знаний* этих уникальных компетентных людей в организации, например, используя их как наставников или “встраивая” их знания в рабочие процедуры. Однако, распространяя знания, можно невольно обучить конкурентов (например, из-за текучести кадров, когда служащие переходят в конкурирующие фирмы). Поэтому организация должна постоянно поддерживать инновации и творчество.
- В *образовании и развитии персонала* меньше используют формальные программы и больше — инструктажи и наставничество с целью саморазвития служащих. Такое саморазвитие очень важно в организации, стратегии которой постоянно изменяются и развиваются.

Чтобы наметить и реализовать стратегии управления персоналом во всех этих сферах, менеджеры и профессионалы службы должны разбираться в стратегиях организации, знать об их будущих изменениях и их влиянии на компетенцию сотрудников организации. Как показано в примере 9.1, многие компании пытаются решить эти задачи формализованным управлением показателями работы, в том числе с помощью информационных технологий. Однако не меньше организаций считают по-другому: нужно пойти дальше и положиться на то, что служащие *самостоятельно* разберутся в этих вопросах и решат их. Если этого не произойдет, то бизнес-стратегия "провалится" из-за несоответствия ей стратегии управления персоналом и/или компетенции персонала.

Тем не менее недостаточно просто откорректировать управление в ответ на изменение стратегии. У менеджеров должны быть способность и желание увидеть будущее, в котором они лучше, чем конкуренты, управляют работой и стратегическим развитием своей организации. Например, способность организовать наставничество и обучение создает среду, которая привлекает творческих людей, желающих учиться новому. Это, в свою очередь, создает рабочую силу, которая намного лучше, чем конкуренты, способна нестандартно мыслить, "выходить за рамки привычного" и разрабатывать новаторские характеристики товара и новые способы конкуренции на рынке. Структуры и процессы организации также должны отвечать этому новому поведению, о чем мы говорили в главе 8 и что рассмотрим ниже.

ПРИМЕР 9.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Системы управления работой организации

Один из способов согласования бизнес-стратегии и стратегии управления персоналом — управление работой организации.

Saba, основанная в 1997 году и расположенная в Калифорнии, была ведущей фирмой по развитию персонала и управлению им. Она помогала организациям-клиентам улучшать качество их работы за счет внедрения информационно-технологических систем развития персонала и управления им. Приведем выдержки из статьи, в которой *Saba* объясняет, как ее программные продукты помогают менеджерам оценивать работу персонала.

По сравнению с существующими на рынке базовыми вариантами пакет "Работа предприятия" от фирмы *Saba* более эффективен для анализа персонала. В дополнение к средствам глубокой оценки фирма-клиент получает возможность поддерживать стратегические инициативы, согласовывать цели и индивидуальные планы действий служащих, управлять компетенцией. К тому же снижаются затраты на оценку работы. Наш пакет превосходит другие программные решения управления работой предприятия благодаря тесной интеграции с пакетом "Обучение на предприятии" от фирмы *Saba* — ведущей в отрасли управленческой программой для развития персонала и управления им. Реализация стратегии предприятия (бизнес-стратегии) и улучшение показателей рабочей силы — вот несколько ключевых характеристик из богатого набора преимуществ пакета "Работа предприятия" от фирмы *Saba*.

В очередном выпуске пакета содержится ряд новаторских характеристик.

Управление инициативами

Пакет "Работа предприятия" помогает организации реализовать ее бизнес-стратегию за счет сосредоточенности персонала на стратегических инициативах, таких как реакция на новых

конкурентов, вывод на рынок нового товара и инвестирование в новое направление бизнеса. Как только выявляется определенная инициатива, организация способна быстро определить соответствующие цели и необходимую компетенцию, сформировать сборные команды из членов разных служб, не теряя при этом видения инициативы в целом.

Определение целей

Пакет "Работа предприятия" позволяет руководителям в реальном времени и на всех структурных уровнях отслеживать работу предприятия. Пакет упреждает персонал о новых тенденциях или исключениях, например об отставании от графика выполнения поставленных задач. Он также позволяет служащим видеть, как их личные задания влияют на стратегические цели организации и способствуют их достижению. Еще наш пакет включает функцию хронологического "Плана действий", который охватывает намеченные цели, предыдущие достижения и необходимую программу обучения.

Цели в "Плане действий" являются рекомендательными и базируются на роли данного человека или стратегической инициативе.

Оценка работы

Пакет "Оценка работы" позволяет эффективно оценить работу как отдельных сотрудников, так и организации в целом и повысить их производительность. К тому же можно распространить оценку на предприятие в более широком понимании, включая поставщиков, клиентов и партнеров, что позволяет руководству точно оценить работу персонала и предложить шаги по ее улучшению. С помощью пакета "Оценка работы" организация повысит качество и эффективность проверки работы, сравнивая фактические показатели с принятыми критериями и отслеживая процесс устранения расхождений. Например, функция множественной оценки помогает организации развивать свой персонал благодаря всесторонней оценке компетенции человека с точки зрения менеджеров, коллег, потребителей и из отчетов.

Обучение на предприятии

В отличие от систем управления работой, которые не включают обучение персонала для достижения его целей, пакет "Работа предприятия" от фирмы *Saba* идеально интегрируется с еще одним пакетом того же производителя — "Обучение на предприятии" — на платформе Saba 5. Совместно два пакета, "Работа предприятия" и "Обучение на предприятии", помогают организации сосредоточить учебные ресурсы на достижении целей организации и компетенции и добиться максимальной отдачи от инвестиций в обучение. С помощью двух программных решений от *Saba* организации создают персонализированные планы развития для каждого отдельного человека, чтобы восполнить пробелы в компетенции персонала и улучшить индивидуальные показатели служащих.

Источник. Business Wire, Philadelphia, 8 October 2003.

Вопросы

1. Каковы преимущества систематизации управления работой описанными выше способами?
2. Каковы опасности и ловушки?
3. Приведите примеры организаций, в которых системы, подобные разработанным фирмой *Saba*, будут, по вашему мнению, либо особенно уместны, либо особенно неуместны, и объясните, почему.

9.2.2. Персонал и поведение

Люди отличаются от других ресурсов.[3] Они влияют на стратегию как через свою компетенцию (см. раздел 9.2.1), так и через свое поведение, о чем мы говорили в главе 4. В главе 10 мы уделим особое внимание тому, что многие проблемы управления переменами проистекают из неспособности понять и при необходимости изменить поведение. "Мягкая" сторона управления персоналом касается как индивидуального, так и коллективного поведения людей. Очень часто этим вопросом пренебрегают в пользу более "жестких" вопросов, которым посвящен предыдущий раздел. Поэтому поведение служащих — это область, в которой ежедневная деятельность отдельных менеджеров существенно содействует успеху бизнес-стратегии. От менеджеров требуется полное понимание связи между их действиями и стратегиями организации. Приведем примеры.

- Менеджеры должны видеть себя в роли учитывающих человеческий фактор *организаторов контекста*[4], а не просто аналитически мыслящих "главных планировщиков". Для этого следует понимать, каким образом "мягкие" аспекты стратегии помогают или мешают ее успеху, о чем говорилось в главе 4 (особенно обратите внимание на культурную сеть (см. рис. 4.9) и карту заинтересованных сторон (см. рис. 4.3)).
- Им следует *понимать связь между поведением и стратегическими вариантами*. Это важно для правильной расстановки приоритетов в управлении поведением организации. Например, поскольку поведение (культура) мешает определенным видам стратегии, необходимо решить, как изменить это поведение и/или культуру (см. главу 4). Правда, иногда разумнее отказаться от этих стратегий и сконцентрироваться на тех, которые полностью отвечают культуре организации. Ведь могут быть такие стратегии, при которых существующая корпоративная культура принесет организации уникальное преимущество перед конкурентами.
- Менеджерам следует реально оценить, насколько *сложно* изменить поведение и *сколько времени* для этого потребуется. Изменение культуры — это длительный процесс изменения поведения. Изменить только структуры и системы недостаточно, о чем мы поговорим в главе 10.
- Менеджеры должны быть готовы выбирать в разных обстоятельствах разные *стили* управления переменами (подробнее об этом — в главе 10). Поэтому важны лидерские качества менеджера и его отношения как с внутренними, так и с внешними заинтересованными сторонами. К тому же *команды (группы)* в организациях должны быть способны одновременно использовать разные стили. Таким образом, способность менеджера создавать и поддерживать команды, состоящие из личностей разного склада, столь же важна, как умение комбинировать в команде различные виды компетенции.[5]

---

[3] См. L. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, 6th edition, FT/Prentice Hall, 2002, Chapters 4, 13, 14; T. Watson, *Organising and Managing Work*, FT/Prentice Hall, 2002, Chapters 4, 8, 10.

[4] C. Bartlett, S. Ghoshal, "Building competitive advantage through people", *Sloan Management Review*, vol. 43, no. 2 (2002), pp. 34–41.

[5] Основополагающая работа по теме сбалансированных команд: R. Belbin, *Management Teams: Why they succeed or fail*, Heinemann, 1981.

В примере 9.2 показано, насколько важно поведение персонала, непосредственно работающего с потребителями, особенно в сервисных организациях. В данном примере поведение такого персонала явно не соответствовало заявленной бизнес-стратегии “заботы о потребителе”. Поэтому предполагаемая и фактическая (реализованная) стратегии разнились (детальнее мы поговорим об этом в главе 11). Хотя политика компании играет свою роль в том, чтобы поведение персонала, непосредственно работающего с потребителями, было согласовано со стратегией, одной этой политики недостаточно. На самом деле именно ежедневная деятельность менеджеров формирует и меняет поведение такого персонала. Помогут в “мягких” вопросах политика и схемы управления персоналом. Например, в высокотехнологическом секторе способность персонала и менеджеров создавать через личные контакты внутренние и внешние сообщества имеет решающее значение для овладения самыми передовыми знаниями. А такое поведение будет поддержано “жесткими” компонентами управления персоналом, такими как наставничество и вознаграждения.[6]

ПРИМЕР 9.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

“Надежная авиакомпания”: мотив отношений с клиентами в *KLM*

Обслуживание потребителей должно быть согласовано со стратегией организации.

25 ноября 2003 года самолет Cityhopper KL1481 должен был вылететь из Амстердама в Глазго в 19:55. Когда подошло время пассажирам пройти на посадку, им без объяснения причин сообщили об ее отмене. Позднее они узнали, что их самолет отправился в Лидс, а им пообещали вылет на другом в 21:30. Действительно, в 21:00 самолет стоял на взлетной полосе, и в 21:20 пассажиры начали подниматься на борт. Это заняло 30 минут. Но в 22:00 пилот объявил, что у самолета обнаружилась техническая неисправность в гидравлической системе. “И вообще, — добавил летчик, — у компании сегодня неудачный день: пять самолетов модели Cityhopper вышли из строя, так что выполнить все рейсы невозможно”. Пассажиры еще не успели высказать авиаперсоналу свое мнение о стандартах технического обслуживания в *KLM*, как их “обрадовали” очередной новостью: заменить их самолет нечем, поэтому им придется провести ночь в Амстердаме.

После высадки стало понятно, что на этом приключения несчастных пассажиров не закончились. Их попросили пройти в зону пересадок и получить дальнейшие инструкции. Но это было легче сказать, чем сделать. В зоне пересадок оказалось всего пять человек наземного персонала, поэтому к ним образовались длинные очереди. Впрочем, представители авиакомпании все равно ничего конкретного на следующий день не обещали. Вскоре один из служащих сказал, что вот-вот должны подойти еще несколько его коллег. Часть пассажиров переместилась к свободным стойкам, образовав еще несколько очередей. Пополнение на самом деле прибыло, но участи пассажиров это не облегчило, поскольку, как выяснилось, на дополнительных стойках не работают компьютеры. Впрочем, новоприбывшие нашли себе занятие: окружив очереди, они начали обмениваться с пассажирами все более едкими репликами на все более повышенных тонах. Самым безобидным из того, что услышали горе-путешественники из уст доблестных авиаторов, было “И не надо говорить, будто это мы во всем виноваты!” Словесная

[6] См. C. Collins, K. Clark, “Strategic human resource practices, top management team social networks and firm performance: the role of human resource practices in creating organisational competitive advantage”, *Academy of Management Journal*, vol. 46, no. 6 (2003), pp. 740–751.

перепалка продолжалась до тех пор, пока в зале не появился какой-то начальник. Однако он тоже ничего не объяснил пассажирам и даже не пообщался с ними. Покрутившись в зале минут 15, он исчез.

Хотя никаких объявлений не было, пассажиры разузнали, что *KLM* не готовит новый самолет до Глазго, в то же самое время заполняя свободные места на других рейсах в Шотландию.

Лишь после полуночи последний пассажир злополучного рейса Cityhopper KL1481 покинул аэропорт и отправился в одну из близлежащих гостиниц. Расходясь на ночевку, пассажиры клялись больше никогда не летать самолетами *KLM*.

Послушаем, как прокомментировал описанные события директор авиакомпании по вопросам отношений с клиентами.

> Мы сожалеем, что пассажирам этого рейса пришлось столкнуться с такими проблемами.
>
> В данном случае в дополнение к техническим неполадкам самолетов и компьютеров в зоне пересадок не нашлось достаточно наземного персонала для работы с пассажирами. К тому же наши коллеги вели себя по отношению к клиентам неправильно.
>
> Но из таких происшествий, в которых наши клиенты, к сожалению, приобретают негативный опыт авиапутешествий, мы извлекаем полезные уроки. Мы принимаем меры, чтобы подобное не повторилось в будущем. Мы регулярно отслеживаем и контролируем качество обслуживания клиентов на этапе бронирования билетов, в аэропорту, в полете и во время пересадок. Процесс организован так: определяем причину проблемы; устраняем ее; регулярно контролируем ситуацию.

Вопросы

1. Насколько соответствуют политика и системы *KLM* в управлении персоналом ее лозунгу “Надежная авиакомпания”?
2. Как поведение персонала, непосредственно контактирующего с клиентами, повлияло на качество обслуживания пассажиров рейса Cityhopper KL1481?
3. Что нужно изменить для повышения уровня обслуживания пассажиров?

9.2.3. Как организовать персонал

В главе 8 мы рассмотрели организационную работу для успеха, сделав акцент на переменах в этой области в XXI веке.[7] Сейчас мы не станем повторять детали, но коснемся того, как сотрудникам организации обеспечить ее стратегический успех в современном мире.

Служба управления персоналом

Работа службы управления персоналом в организациях имеет ряд важных аспектов. Самый сложный вопрос — а нужна ли вообще такая специализированная служба или, по крайней мере, оправданы ли ее традиционные масштабы и функции? В принципе (а на практике — и во многих организациях), при стратегическом управлении персоналом можно обойтись без специализированной службы. Можно предположить, что в современном быстро меняющемся мире существует тенденция к отказу от таких служб. Это разумно в некоторых отношениях, например в процессе глобализации организации сталкиваются с высоким разнообразием на рынке труда, поэтому

[7] См. L. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, 6th edition, FT/Prentice Hall, 2002, Chapters 6, 15, 16; T. Watson, *Organising and Managing Work*, FT/Prentice Hall, 2002, Chapter 7.

корпоративная шкала оплаты и должностная структура теряют смысл. Но несложно назвать аргументы в пользу специализированной службы управления персоналом. Например, в значительно децентрализованных организациях серьезной проблемой будет неспособность самостоятельных структурных единиц понять и организовать развитие компетенции (через обучение, наставничество и т.д.) в соответствии с общими бизнес-стратегиями. Дело в том, что менеджеры структурных единиц не знают стратегию на корпоративном уровне, они слишком заняты и не обладают необходимыми знаниями в управлении персоналом.

Если по названным причинам организация считает, что ей нужна служба управления персоналом, то последняя обычно играет следующие четыре широкие роли, чтобы обеспечить успех бизнес-стратегии.[8]

- Роль *вспомогательной службы* для линейных менеджеров, несущих стратегическую ответственность за управление персоналом (вспомогательная служба, например, нанимает персонал и организует обучение).
- Роль *регулятора*, устанавливающего правила, по которым в дальнейшем работают линейные менеджеры. Это, например, правила оплаты труда и продвижения по службе.
- Роль *консультанта* по управлению персоналом для линейных менеджеров. Консультации нужны для того, чтобы политика и практика управления персоналом были согласованы с оптимальной практикой организации.
- Роль *проводника перемен*, обеспечивающего движение организации вперед.

Контекст организации определяет, какая из этих ролей более всего подходит для существующей службы управления персоналом. Важны вид персонала, природа стратегии и широкие структурные характеристики организации. Например, некоторые аспекты стратегии управления персоналом необходимо контролировать централизованно, поскольку они важны для реализации корпоративной стратегии. С другой стороны, некоторые функции службы управления персоналом лучше делегировать структурным подразделениям, поскольку в разных частях организации они реализуются по-разному.

Линейные менеджеры (менеджеры среднего звена)

Выше уже упоминалось, что широкое распространение получила следующая тенденция: поручать линейным менеджерам самостоятельно управлять персоналом. Очевидное преимущество такого подхода заключается в большей ответственности менеджеров и их больших возможностях решать вопросы управления персоналом в соответствии с бизнес-стратегией. Однако не все так гладко, о чем мы также говорили выше. Исследования[9] подтверждают опасения по поводу того, что рабочие условия

---

[8] Эти роли службы управления персоналом изложены в книге J. Storey, *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, 1992. Несколько другая классификация (по двум направлениям: “перемены или сохранение существующей структуры” и “люди или процессы”) приведена в D. Ulrich, *Human Resource Champion*, Harvard Business School Press, 1997.

[9] Например, опасность возрастает в условиях сокращения штатов. См. R. Thomas, D. Dunkerley, “Careering downwards? Middle managers’ experience in the downsized organisation”, *British Journal of Management*, vol. 10 (1999), pp. 157–169.

линейных менеджеров не способствуют добросовестному решению последними вопросов управления персоналом, поэтому вероятность стратегического успеха будет ниже ожидаемой.

- Реалистично ли ожидать от линейных менеджеров, что они будут действовать как *компетентные профессионалы управления персоналом*? При недостаточной квалификации мы получаем посредственный результат. К слову, те же опасения в равной мере относятся и к другим сферам, например к управлению информацией (об этом — в разделе 9.3). Другими словами, "пусть каждый занимается своим делом".
- Необходимость получать *краткосрочные результаты* мешает линейным менеджерам видеть вопросы управления персоналом со стратегической точки зрения. Сокращение штатов и количества управленческих уровней означает рост нагрузки на оставшихся менеджеров, поэтому у них не остается времени и сил для глубокого подхода к вопросам управления персоналом.
- Профессиональные союзы и различные ассоциации обычно *противодействуют распределению ответственности* за стратегию управления персоналом. С точки зрения профсоюзов, гораздо проще иметь дело с одним, централизованным органом власти. Профессиональные органы также придерживаются такого взгляда.
- У линейных менеджеров недостаточно *стимулов* для выполнения большего количества формальных обязанностей по управлению персоналом. Недостает как прямых стимулов в виде оплаты или служебного положения, так и косвенных — менеджер не считает свою компетенцию в управлении персоналом особым "плюсом" при поиске новой работы.
- Линейных менеджеров не раз критиковали за их консервативную позицию. Они стремятся сохранить статус кво и заблокировать стратегические перемены, хотя на самом деле именно их активное участие в реформах очень важно. Поэтому некоторые исследователи предлагают в управлении персоналом отводить линейным менеджерам роль *посредника в переменах*[10], о чем будет сказано в главе 10 (см. раздел 10.3.2).

Несмотря на эти опасения, важно признать решающее влияние менеджеров среднего звена на ежедневную деятельность и поведение сотрудников их организации. Поэтому топ-менеджерам ни в коем случае нельзя исключать менеджеров среднего звена из процесса разработки стратегии, поскольку существует опасность, что персонал организации не примет стратегические перемены.

Структуры и процессы

Персонал не содействует стратегическому успеху в том случае, когда традиционные структуры и роли не отвечают будущим стратегиям. Кроме того, при изменении обстоятельств и стратегий организациям порой приходится менять процессы и отношения, рассмотренные в главе 8. Например, для разработки новых характеристик товара потребуется более тесное сотрудничество между разными подразделениями, с поставщиками или распространителями. В поддержку этого изменения поведения следует уменьшить задания для подразделений и создать общий для последних ин-

[10] J. Balogun, V. Hope Hailey (with G. Johnson, K. Scholes), *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, 1999, p. 218.

новационный бюджет. В более общем плане переход к децентрализованной структуре потребует от персонала структурных подразделений улучшения своих навыков управления отношениями, если он хочет сохранить своих внутренних “потребителей”, у которых при новой структуре появляется возможность получать прежде централизованные услуги от третьей, внешней по отношению к данной организации, стороны. Персоналу придется проводить больше времени с менеджерами подразделений-“потребителей”, чтобы лучше понимать их нужды и оказывать услуги на более высоком уровне, чем предлагают внешние стороны.

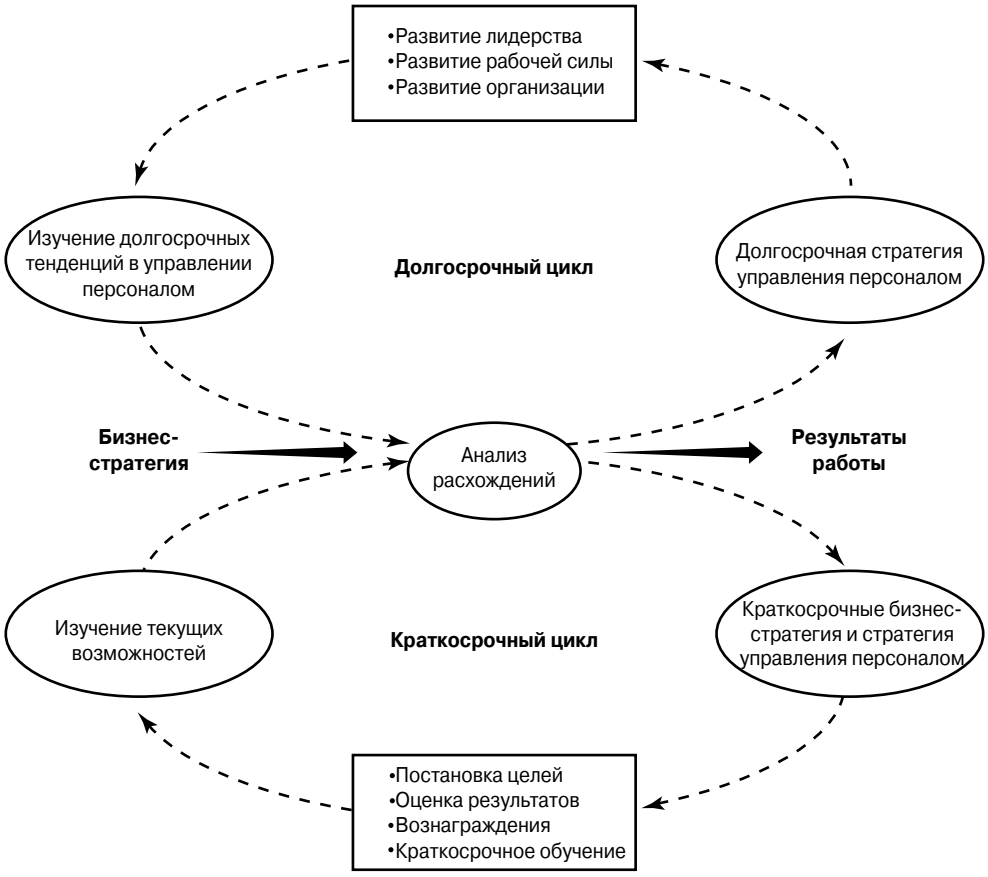
Еще один вопрос заключается в том, *как* следует выполнять некоторые функции управления персоналом (например, найм, обучение) — собственными силами организации или с помощью сторонних консультантов. К преимуществам внешних организаций относятся более широкие специальные опыт и знания, а к недостаткам — незнание специфики конкретной организации-заказчика.

9.2.4. Задачи менеджеров

Различные отдельные вопросы о связи между бизнес-стратегией и персоналом объединены в модель, показанную на рис. 9.3. Эта модель важна как для менеджеров, так и для лиц, ответственных за управление персоналом в организации. Она показывает, каким образом компания добивается конкурентного преимущества благодаря своим людям.

- Необходимо *сохранить конкурентоспособность*, т.е. принять меры к тому, чтобы персонал поддерживал стратегии организации в краткосрочной перспективе. Для этого нужно использовать постановку целей, оценку результатов, вознаграждения и обучение.
- Одновременно нужно обеспечить *платформу, на которой следует строить стратегию* в долгосрочной перспективе. Такую платформу образуют, например, лидерство, культура, компетенция и развитие организации. Управление этими долгосрочными вопросами, в свою очередь, создает шанс на проведение существенных *перемен* в стратегии и конкурентоспособности.
- Эти два “цикла” деятельности должны быть *связаны*. Нельзя решать краткосрочные задачи за счет долгосрочных стратегических возможностей. Например, используя систему вознаграждений как основное средство стимулирования краткосрочного успеха (скажем, через схему индивидуальных бонусов), организация рискует подорвать свою способность предпринять более радикальные и стратегические шаги, такие как создание новых ролей и отношений, необходимых для обновленной организации. Также важно привязать эти виды деятельности к определенной стратегии. Таким образом возникает обратная связь, позволяющая корректировать вопросы бизнеса и персонала.
- Одни организации, *компетентные в управлении этими процессами*, вправе рассчитывать на конкурентное преимущество. Другие же рискуют потерпеть неудачу со своей бизнес-стратегией. Тому есть одна или несколько причин.
  - *Стратегия управления персоналом* не согласована с общей бизнес-стратегией.
  - *Компетенция и/или поведение персонала* не согласованы со стратегией управления персоналом и/или бизнес-стратегией.

— В *бизнес-стратегии* не использованы преимущества компетенции организации (см. главу 3) и/или культуры (поведения) (см. главу 4).



Источник. Адаптировано из L. Gratton, V. Hope Hailey, P. Stiles, C. Truss, S*trategic Human Resource Management*, Oxford University Press, 1999, p. 185.

Рис. 9.3. Конкурентное преимущество благодаря персоналу

9.3. Управление информацией

В начале XXI века менеджеров заботят накопление знаний и управление информацией, в первую очередь, как потенциальные источники конкурентоспособности (об этом мы говорили в главе 3 и во введении к данной главе).[11] В этом широком

[11] Полезным источником сведений по общим вопросам управления информацией служит книга J. Ward, J. Peppard, *Strategic Planning for Information Systems*, 3rd edition, Wiley, 2002. Также см. две книги по вопросам управления информацией и о потенциале информационных технологий: P. Timmers, *Electronic Commerce*, Wiley, 2000, и D. Chaffey, *e-Business and e-Commerce Management*, 2nd edition, FT/Prentice Hall, 2004. Читатели также найдут полезными следующие источники: C. Prahalad, M. Krishnan, “The dynamic synchronisation of strategy and information

контексте особое внимание уделяется, естественно, информационным технологиям и тому, до какой степени они изменяют конкурентоспособность. Но здесь мы сталкиваемся с опасностью, отмеченной во введении к данной главе. У служб информационных технологий и информационных систем появляются собственные цели, не связанные со стратегиями организации. Со стратегической точки зрения нас интересует, насколько повышенные возможности обработки информации (с помощью информационных технологий и информационных систем) помогают накапливать знания и распространять их как внутри, так и за пределами организации. В главе 3 мы отметили важный момент: не все эти знания охвачены формальными системами. На самом деле скрытые знания, существующие в организации, сложно обнаружить и понять, но именно они часто выступают основой конкурентного преимущества. Об этом мы еще раз поговорим в данном разделе. Мы рассмотрим три главные связи между информацией, информационными технологиями и стратегией (рис. 9.4).

- Информация и *стратегические возможности* (особенно — влияние информационных технологий и информационных систем на основную компетенцию; см. главу 3).
- Информация и меняющиеся *бизнес-модели* внутри и за пределами отраслей и секторов.
- Информация и *структуры/управленческие процессы* (см. главу 8).

Рис. 9.4. Стратегия и информация

technology", *Sloan Management Review*, vol. 43, no. 4 (2002), pp. 24–31; B. Gates, *Business@the Speed of Thought*, Penguin, 1999; M. Porter, "Strategy and the internet", *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 2 (2001), pp. 63–78; J. Brown, J. Hagel, "Does IT matter?", *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 7 (2003), pp. 109–112; G. Carr, "IT doesn't matter", *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 5 (2003), pp. 41–50.

9.3.1. Информация и стратегические возможности

В главе 3 мы объяснили концепцию собственных стратегических возможностей и их зависимость от компетенции организации. Информационные стратегии создают или разрушают основную компетенцию, на которой основано конкурентное преимущество (пример 9.3). Мы продемонстрируем это на примерах того, как информация и информационные технологии влияют на описанные в главе 3 три важных элемента основной компетенции, а именно: обеспечивают *потребительную стоимость товаров и услуг*, позволяют компании *превзойти конкурентов* и повышают *устойчивость* компетенции к копированию.

При изучении следующих разделов необходимо постоянно помнить о том, что широкая доступность информации ускоряет процесс обучения и конкурентов, поэтому преимущество, достигнутое за счет опыта, в наши дни более краткосрочно, чем в прошлом. Для организации это означает необходимость чаще пересматривать и переопределять основу, на которой она конкурирует на рынке (эту тему мы рассматривали в главах 2 и 5). Это, в свою очередь, предъявляет к организации повышенные информационные требования.

ПРИМЕР 9.3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Dabs.com меряется силами с крупными розничными компаниями

Электронная коммерция позволяет малым компаниям конкурировать с громкими именами в своем секторе.

В октябре 2003 года *Dabs.com* получила от газеты *The Sunday Times* награду как лучшая компания в электронной коммерции в категории организаций с численностью персонала менее 250 человек. *Dabs.com* расположена в Болтоне (Великобритания); она начала свою деятельность в 1987 году с розничной продажи электротехнических товаров по почтовым заказам. Но вскоре после того, как она в 2000 году запустила собственный коммерческий Web-сайт, компания расформировала свою группу телефонных продаж и сосредоточилась исключительно на онлайновой торговле. Через три года объем продаж утроился и достиг 151 млн. фунтов стерлингов (около 200 млн. евро), причем компания не брала кредитов и не увеличивала численность персонала (230 человек). Целью *Dabs.com* было продолжать рост, отбирая рыночную долю у крупных розничных фирм (таких, как *Dixons*) и развертывая свою деятельность на онлайновых рынках континентальной Европы. Это были амбициозные планы. Онлайновые покупки составляли всего 5% рынка, а производители предлагали фирмам электронной коммерции менее выгодные условия, поскольку опасались разжигания крупной ценовой войны за свои товары.

Однако *Dabs* считала, что ее модель электронной коммерции имеет преимущества, которые трудно будет скопировать крупным розничным компаниям. Web-сайт позволял практически мгновенно менять цены в ответ на изменения рыночных условий. На нем также демонстрировались видеоизображения товаров для потенциальных покупателей. Эта функция пользовалась популярностью среди производителей, поскольку они были уверены в том, что товар всегда представлен в выгодном свете, и они больше не зависят от настроения и добросовестности продавцов в магазине. В 2004 году *Dabs* сделала следующий шаг и запустила собственный технологический телевизионный канал на Sky Network. Расходы на создание программ оплачивали производители, а потребители размещали заказы через свои телевизоры. Это открыло

доступ к широкому кругу потребителей, имевших кабельное или спутниковое телевидение, но не пользовавшихся Интернетом. Еще одним мощным фактором роста были программы поиска в Интернете (такие, как Google), обеспечившие *Dabs* около 25% продаж. Компания оплачивала услуги поисковых машин по системе “оплата щелчка”.

В ходе европейского расширения *Dabs* планировала в одной только Франции в течение трех лет добиться объема продаж 100 млн. евро. Риск был выше по сравнению с расширением в Великобритании, однако стартовые расходы составляли лишь небольшую долю расходов, которые потребовались бы для создания реальных (невиртуальных) магазинов. Интересно, что наблюдающих за впечатляющим ростом *Dabs* больше всего удивило неожиданное открытие ею своего первого розничного реального магазина, в ливерпульском аэропорту. Компания утверждала, что цель этого шага — повысить осведомленность потребителей о марке. Каждый год через ливерпульский аэропорт проходит 4,5 млн. авиапассажиров. У *Dabs* были планы открыть еще пять магазинов, привлечь в них проезжающих, довести магазины до уровня безубыточности и дать потребителям стимул делать покупки в режиме онлайн.

Источник. The Sunday Times, 12 October 2003.

Вопросы

1. Назовите относительные преимущества и недостатки покупки в режиме онлайн по сравнению с покупкой в невиртуальном магазине *с точки зрения потребителя*.
2. Каким образом компания *Dabs* повышает преимущества и уменьшает недостатки онлайновой торговли по сравнению с розничными магазинами?
3. Что еще она могла бы сделать?

Информация и характеристики товара или услуги

Расширенные возможности информационных технологий сами по себе дают организации возможность предложить потребителям ценные для них характеристики товара или услуги.

- *Более низкие цены* (благодаря уменьшению затрат), особенно когда товар представляет собой информацию, как в случае финансовых услуг.
- *Больше предпродажной информации* (например, на Web-сайте, на Web-форумах для потребителей).
- *Более простой и быстрый процесс покупки* (например, через онлайн-заказ), а также доставка. Благодаря такой услуге потребители *точно планируют* свою работу.
- *Сокращается время разработки* новых характеристик товара или услуги. Это, в свою очередь, дает преимущество корпоративным покупателям в привлечении *своих* потребителей.
- Повышается *надежность товара или услуги* и улучшается диагностика (например, автомобильных систем управления двигателем).
- Покупателям все чаще предлагаются *индивидуализированные товары или услуги*, причем без повышения цены (например, потребитель заказывает компьютер необходимой ему архитектуры).

- Информационные системы улучшают *послепродажное обслуживание* (например, автоматическое напоминание о необходимости выполнить очередное техническое обслуживание).

Стратегическое значение этого списка заключается в следующем: если потребители ценят некоторые или все описанные улучшенные характеристики, конкурентам приходится осваивать их с помощью информационных систем и технологий, поэтому пороговые стандарты, которые необходимо выдерживать всем игрокам рынка для простого выживания, быстро растут. Компании, которым не по силам обеспечить эти высокие стандарты, уйдут с рынка.

Информация и конкурентоспособность

В главе 3 мы напомнили читателям о том, что конкурентоспособность и стандарты работы определяются не только в данной отрасли или секторе. Ожидания потребителей в отношении стандартов обслуживания, например скорости или надежности, становятся универсальными ориентирами для всех отраслей и государственных секторов. Так, даже предприятия, предоставляющие коммунальные услуги, вынуждены создавать свои Web-сайты, поскольку частный сектор приучил население к более высоким стандартам обслуживания.

Одно из важнейших последствий информационной революции для организаций, производящих или распространяющих физические товары, заключается в том, что в будущем конкурентного преимущества можно добиться, улучшив скорее обслуживание (например, скорость и надежность доставки или технической поддержки), чем свойства товара самого по себе. Поэтому менеджерам стоит думать о своем бизнесе не как о компании, которая производит товар и оказывает дополнительные услуги, а как о сервисной компании, одновременно поставляющей товар. Это глубокая перемена в сознании для некоторых менеджеров; приходится решать, какая же компетенция имеет ключевое значение для конкурентоспособности. Способность менеджеров обрабатывать информацию и накапливать рыночные знания сегодня гораздо важнее, чем раньше.

Парадоксально, но полезные уроки можно извлечь и из высокого уровня смертности “дот-комов” (Интернет-компаний) в начале 2000-х годов. Оказывается, одной только компетенции в управлении информацией недостаточно. Компетенция в логистике цепей поставок и распространения также выступает необходимым требованием, особенно для компаний, имеющих дело с материальными товарами. Поскольку для этого обычно нужны реальные помещения, данное явление назвали “потребностью и в кирпичах, и в щелчках” (т.е. необходимо совмещать реальные и онлайновые возможности).[12]

Назовем еще одно последствие расширенных возможностей обработки информации. Они позволяют, по крайней мере в течение ограниченного времени, добиться конкурентного преимущества тем организациям, которые благодаря этим возможностям получают намного более детальные знания о рынке. Эти знания проистекают из компетенции в анализе тонких различий между нуждами потребителей в разных частях рынка; используя такие знания, организация создает характеристи-

[12] C. Prahalad, M. Krishnan, “The dynamic synchronisation of strategy and information technology”, *Sloan Management Review*, vol. 43, no. 4 (2002), pp. 24–31.

ки товара или услуги, отвечающие выявленным потребностям (о чем мы говорили в главах 2 и 5). В настоящее время большинство организаций имеют колоссальные массивы соответствующих исходных данных и технические возможности их анализа (обе эти составляющие необходимы). Однако они недостаточно хорошо владеют обработкой данных, благодаря которой исходные данные преобразуются в знание рынка. **Обработка данных**[13] — это процесс поиска тенденций, закономерностей и связей в исходных данных для создания и усиления конкурентоспособности, например отследить и записать историю покупок отдельного потребителя, чтобы делать ему целенаправленные рекламные предложения (это сейчас практикуется на многих Web-сайтах); обнаружить связанные покупки (например, читатели определенных газет и журналов имеют общее покупательское поведение по отношению к другим товарам и услугам); или просто выявить, чем обусловлен спрос (например, демографическими факторами, о чем мы говорили в главе 2). Обработка данных также нужна для анализа рентабельности, который, в свою очередь, позволяет расставить приоритеты при удержании потребителей. В области финансовых услуг обработка данных помогает оценить кредитный риск, спрогнозировать уход клиентов и обнаружить мошенничество.

Обработка данных — это процесс поиска тенденций, закономерностей и связей в исходных данных для создания и усиления конкурентоспособности

Информация и устойчивость к копированию

В разделе 3.4.3 мы рассмотрели несколько возможных причин устойчивости ресурсов или компетенции. Возможности обработки информации влияют на любой из этих факторов, поэтому меняется уязвимость организации к копированию ее ключевой компетенции.

- Сложно скопировать *редкий* ресурс или компетенцию. Когда инфраструктура информационных технологий была еще очень дорогой, именно по этой причине небольшое количество крупных организаций имело преимущество перед другими, более мелкими, организациями, за счет своей инфраструктуры и компетенции в информационных технологиях. Их конкуренты просто не могли себе позволить столь дорогое удовольствие. Но сегодня, в общем, это уже не так. Ныне даже очень малые компании владеют информационными технологиями. Однако редкой бывает сама информация, будь то о товаре, процессах или рынках.
- Иногда ключевую компетенцию трудно скопировать, поскольку она *сложна*. Но и в данном случае обстоятельства изменились. Прежде аппаратное и программное обеспечение, необходимое для создания информационных систем, было сложным; теперь это не так. В наши дни основные трудности связаны с обработкой данных (см. выше) и деятельностью по ускорению выхода на рынок. Управление отношениями в сети образования стоимости (см. раздел 3.6.1) — это область,

[13] Обработка данных подробно рассмотрена в C. Carmen, B. Lewis, “A basic primer on data mining”, *Information Systems Management*, vol. 19, no. 4 (2002), pp. 56–60, и J. Hall, P. Owen, “Mining the store”, *Journal of Business Strategy*, vol. 22, no. 2 (2001), pp. 24–27.

в которой особенно важно управление “электронными отношениями с потребителями”[14] (т.е. объединение всех разнообразных способов контакта потребителей с компанией).

- Устойчивость ключевой компетенции к копированию иногда объясняется и *причинной неопределенностью*, т.е. конкурентам сложно понять, чем же обусловлен успех данной организации. Так бывает, когда компетенция укоренилась в образе действий организации и открыто не проявляется. Многие разработки информационных технологий — особенно интеллектуальные системы — направлены на систематизацию скрытых знаний в организации с тем, чтобы сделать их открытыми. Например, в службах поддержки регистрируют все вопросы потребителей и их решения, постепенно накапливая знания о том, какие потенциальные проблемы могут возникнуть у товара и как их решить. Систематизация прежде скрытых знаний устраняет барьеры на пути копирования и подрывает ключевую компетенцию. Конечно, некоторые виды корпоративных знаний сложно “расшифровать”: это интуиция и опыт, представляющие собой совместно используемые знания, основанные на взаимодействии многих частей организации (“у нас так принято делать”). Как упоминалось во введении к данному разделу, существует опасность, что организация попадет в чрезмерную зависимость от информационных систем и будет игнорировать скрытые знания просто потому, что их сложно встроить в систему. С другой стороны, именно по этой причине сложно скопировать скрытые знания, которые важны для конкурентного преимущества.

Информация и конкурентная стратегия

Стратегическая роль информации в организации зависит от того, как последняя позиционирует свои товары или услуги на рынке (см. стратегические часы (рис. 5.2) в главе 5). Компетенция в управлении информацией также может стать новой основой конкурентоспособности, поскольку позволяет создавать разные характеристики товара или услуги. Крупные организации обычно состоят из нескольких стратегических бизнес-единиц, реализующих разные стратегии, поэтому организация должна иметь информационную возможность поддерживать все СБЕ, но по-разному. В реализации конкурентной стратегии информация играет разные роли.

- *Рутинизация, или упрощение массовых операций* (позиции 1 и 2 на стратегических часах). Роль информации, обычно через информационные технологии, состоит в том, что она существенно снижает затраты на взаимодействие с потребителями, поставщиками или каналами распространения, например, когда потребителей переводят на самообслуживание (Web-сайт заменяет личные продажи).
- *Массовая индивидуализация* (позиция 3 на стратегических часах). Благодаря информационным системам организация создает больше ценных для потребителей (как сказано выше) характеристик товара или услуги по прежней или даже меньшей цене. В настоящее время это главное поле битвы во многих секторах, таких как потребительская электроника.

---

[14] Необходимость объединить различные способы контакта потребителей с компанией (такие, как торговый персонал, Web-сайты, центры телефонной поддержки) рассмотрена в *Customer Essentials*, CBR Special Report, 1999, pp. 7–20.

- *Индивидуализация* (позиции 4 и 5 на стратегических часах). Потребителей знакомят с товаром и/или услугой (скажем, через Web-сайт) еще до личного или телефонного контакта, и только потом предлагают товар (услугу) уже значительно более информированному потенциальному покупателю.
- *"Излишество"* (для тех потребителей, которые не ценят информационные технологии и основанные на них характеристики товара и/или услуги; эти потребители в большинстве отраслей составляют значительную часть рынка). Такие потребители нужны тем организациям, которые особенно компетентны в более традиционных способах работы с потребителями, например в личном обслуживании.

9.3.2. Информация и меняющиеся бизнес-модели

Возможности обработки информации влияют на компетенцию в деятельности и бизнес-процессах (см. примеры выше). Это, в свою очередь, меняет отношения организации с другими участниками ее сети образования стоимости (мы говорили об этом в разделе 3.6.1). Иначе говоря, меняются бизнес-модели[15] как в частном, так и государственном секторах. **Бизнес-модель** отражает структуру товара, обслуживания и информационных потоков, а также роли участвующих сторон. Модель также включает потенциальные преимущества и источники дохода для каждой стороны. С помощью схемы цепочки образования стоимости, которую мы рассматривали в разделе 3.6.1, удается распознать многие традиционные бизнес-модели. Например, линейную цепь поставок от производителей комплектующих до сборщиков готовой продукции, первичных распространителей, розничных продавцов и, наконец, потребителей. Даже в таком простом случае, когда товар линейно "плывет" по цепочке, на внешних по отношению к цепочке ветвях существуют информационные и другие услуги. Например, организации за пределами цепочки выполняют рыночные исследования и послепродажное обслуживание. В табл. 9.1 показано, как из традиционных бизнес-моделей при изменении уровней *инновации* и *сложности* (в основном, это уровень интеграции видов деятельности) возникают модели электронной коммерции. Влияние информационных технологий проявляется по трем основным направлениям.

> **Бизнес-модель** отражает структуру товара, обслуживания и информационных потоков, а также роли участвующих сторон

- *Замена физических или "бумажных" процессов электронными*. Например, в *электронных магазинах* "демонстрация" товара и маркетинг выполняются на Web-сайте. В *системе электронного снабжения* заявки на подряд, переговоры и процесс покупки также выполняются через Web-сайт. *Электронный торговый центр* расширяет концепцию электронной торговли — он представляет собой чем-то объединенную (например, одной торговой маркой) совокупность электронных магазинов.
- Значительное *расширение функций*, которые предлагают и традиционные бизнес-модели. Например, поиск и продажа предметов через *электронные аукционы* и просты, и дешевы; такие аукционы значительно снижают расходы, связанные

[15] P. Timmers, *Electronic Commerce*, Wiley, 2000, Chapter 3.

с покупкой, и увеличивают доход. *Трастовые услуги* (такие, как сертификация или проверка поставщика или потребителя) — это расширенные информационные услуги, доступные членам профессиональных ассоциаций. Так называемые *специалисты по оказанию услуг* выполняют другие информационные функции в цепочке образования стоимости, например платежи или логистику, эффективнее и экономичнее. Некоторые организации считают, что лучше поручить ряд видов деятельности в цепочке образования стоимости специалистам, образующим *рынок третьих сторон*. Эти специалисты предлагают такие сетевые услуги, как маркетинг, создание бренда, платежные системы, логистика и т.д. Данные электронные услуги можно рассматривать как дополнительный, а не полностью вытеснивший традиционный, путь к рынку.

- Появление *трансформационных* моделей; в такой модели бизнес возможен только в электронном виде. Можно утверждать, что в первых двух категориях организация использует информационные технологии, чтобы всего лишь повысить эффективность и экономичность обработки информации в рамках “старых” бизнес-моделей. Возможно, самым наглядным примером трансформационной модели служат *информационные посредники*, такие как компании *Yahoo!* и *Google* с их поисковыми программами. Информационные технологии поддерживают *виртуальные сообщества*, например *Amazon* организует на своем Web-сайте диалоги между авторами, читателями и издателями. Иногда информационные технологии обеспечивают *платформу для сотрудничества*, например, создавая для потребителей и поставщиков условия совместной работы над проектом товара при помощи специальных инструментов проектирования. Информационные технологии делают возможной *интеграцию цепочки создания стоимости* в случае, когда удается благодаря более быстрой и надежной передаче информации объединить отдельные виды деятельности. Например, торговый персонал обсуждает с потребителями их требования, используя как собственную текущую информацию о производственных возможностях, наличии товара и графике производства, так и последнюю информацию по тем же пунктам о цепочке поставок. Иногда интеграция позволяет потребителям менять спецификацию и график поставок самостоятельно, после чего в цепочку поставок автоматически подаются новые требования.

Таблица 9.1. Новые бизнес-модели

		Уровень инновации		
		Как прежде	***Выше***	***Новый***
Уровень интеграции	***Одна функция***	Электронный магазин Электронное снабжение	Электронный аукцион Услуги в цепочке образования стоимости (например, платежные системы, логистика) Трастовые услуги	Информационное посредничество (например, поисковые программы)
	Объединенные функции	Электронный торговый центр	Рынок третьих сторон (например, Web-хостинг)	Виртуальные сообщества Платформы для сотрудничества Интегратор цепочки образования стоимости

Источник. Адаптировано из P. Timmers, *Electronic Commerce*, Wiley, 2000, Chapter 3.

Со стратегической точки зрения важной характеристикой любой из этих бизнес-моделей электронной коммерции является создаваемая ею потребительная стоимость. Такие бизнес-модели угрожают позиции одних организаций и открывают рыночные шансы для других, включая новичков рынка. Например, успех компании *Dell Computers*[16] (см. пример 1.1) обусловила ее способность действовать быстрее и гибче, чем конкуренты. В свою очередь, эта способность появилась в результате правильного выбора бизнес-модели — прямые продажи и комплектация компьютера по заказу, что позволило сократить количество промежуточных звеньев в цепочке образования стоимости. Однако неверно полагать, будто с внедрением информационных технологий всегда уменьшается количество посредников. Действительно, некоторые промежуточные роли оказываются лишними, поскольку потребители получают возможность свободнее собирать информацию и даже напрямую общаться с потенциальными поставщиками. В то же время появляются новые промежуточные роли, если они добавляют стоимость или сокращают расходы. Например, это многие из рассмотренных выше ролей, такие как рынки третьих сторон, виртуальные сообщества и информационное посредничество.

В примере 9.4 с помощью схемы пяти сил (см. рис. 2.7) показано, как меняющиеся бизнес-модели влияют на конкурентную позицию организации.

ПРИМЕР 9.4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Информационные технологии и пять конкурентных сил

Информационные технологии способны изменить конкурентные силы в отрасли.

В главе 2 мы представили схему пяти сил как средство составления карты конкурентных сил в отрасли.

Новички отрасли

Информационные технологии повышают барьеры для выхода на рынок, поскольку от новичков требуются большие начальные инвестиции, хотя значение данного фактора постоянно уменьшается. Еще важнее то, что действующие игроки рынка успели привязать к своим системам поставщиков и/или потребителей, уменьшив их желание что-либо менять. С другой стороны, информационные технологии иногда понижают барьеры по ряду рассмотренных ниже причин, например лучше информированные потребители теряют лояльность.

Рыночная власть поставщиков

Крупная угроза для многих организаций заключается в способности их поставщиков, используя информационные технологии, интегрироваться вперед и захватить некоторые или все функции данной организации. Такая угроза особенно реальна для посредников (например, туристических агентств), поскольку благодаря информационным технологиям растет количество компаний, работающих непосредственно с конечными потребителями. Но поставщики облада-

[16] См. K. Kraemer, J. Dedrick, S. Yamashiro, “Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation”, *Information Society*, vol. 16, no. 1 (2000), pp. 5–26.

ют рыночной властью и без интеграции вперед, в частности, когда им принадлежит “технологическая платформа”, на которой построены системы и операции компании. В этом отношении до сих пор весьма влиятельна *Microsoft* с ее операционной системой Windows.

Рыночная власть покупателей

Одним из самых важных социальных последствий распространения Интернета называют повышение рыночной власти покупателей за счет того, что они получили легкий доступ к рыночной информации и, таким образом, стали более знающими и разборчивыми потребителями. То же самое можно сказать о контактах между компаниями; характерным примером служат электронные аукционы.

Замещение

Влияние информационных технологий проявляется на всех трех уровнях замещения. Эти технологии создают прямые товары-заместители (например, клиенты предпочитают онлайновый банковский сервис обслуживанию в традиционных банковских отделениях). Они также замещают потребность в определенных товарах и услугах, поскольку потребители имеют возможность с помощью программных пакетов выполнять ряд задач самостоятельно (например, отпадает потребность в некоторых юридических услугах) или иным способом (телеконференции вместо деловых поездок). На уровне общего замещения аппаратное и программное обеспечение, а также услуги в области информационных технологий отвлекают на себя определенную часть потребительских расходов в ущерб секторам, товары и услуги которых кажутся потребителям менее интересными.

Конкуренция

По мере роста осведомленности потребителей о предложениях различных поставщиков рынки все более походят на массовые в том смысле, что потребители рассматривают предложения как почти одинаковые. Конечно, информационные технологии помогают поставщикам отличаться от конкурентов, чаще всего за счет улучшенного сервиса. Однако программное обеспечение и информационные системы широкодоступны, поэтому конкуренты быстро поднимаются до уровня ушедшего вперед лидера. Таким образом информационные технологии питают гиперконкуренцию, о которой мы говорили в главах 2 и 5.

Вопросы

1. На примере любой известной вам организации (или рассмотренной в данной книге) проанализируйте, как информационные технологии влияют на каждую из пяти сил в ее отрасли.
2. Как информационные технологии влияют на будущие стратегии организации?

9.3.3. Информация и структура

В главе 8 мы рассмотрели создание и поддержание успешных стратегий. Повышенные возможности обработки информации значительно улучшают организационную работу. Однако способ управления информацией должен соответствовать структуре организации, и наоборот. Приведем несколько примеров.

- Организации, конфигурация которых представляет собой централизованную бюрократию (она близка *стратегическому планированию* по классификации Гулда и Кэмпбелла; см. рис. 8.10), используют сложившиеся бизнес-процессы, которые

снижают расходы при сохранении порогового уровня качества. В предыдущих главах мы уже указывали, что организации, конкурирующие на основе стратегии низких цен (позиции 1 и 2 на стратегических часах; см. рис. 5.2), считают централизованную бюрократию подходящей для себя. Как упоминалось выше, информационные технологии способствуют снижению затрат через рутинизацию (упрощение массовых операций), одновременно обеспечивая достаточно сложную координацию.

- Корпоративный центр организаций с высокой степенью децентрализации (использующих по классификации Гулда и Кэмпбелла *финансовый контроль*; см. рис. 8.11) мало озабочен комплексной координацией, зато требует от своих бизнес-единиц точной и своевременной информации о достижении плановых показателей. Так построены отношения между корпоративным центром и бизнес-единицами.
- В конфигурации *стратегического контроля* (см. рис. 8.12) информация используется по нескольким направлениям. Во-первых, важно осуществлять бизнес-планирование снизу вверх от бизнес-единиц, поэтому корпоративному центру необходимо координировать и согласовывать эти планы, для чего нужна высококачественная и надежная информация. Во-вторых, иногда между некоторыми частями организации существуют отношения типа “потребитель — поставщик” на внутреннем рынке. Для этого также нужна высококачественная информация. Наконец, нужна информация о работе бизнес-единиц и корпоративного центра.
- Более качественная информация позволяет менеджерам и внешним заинтересованным сторонам обойти некоторых традиционных **привратников**, имеющих власть благодаря контролю над информацией. В организациях роль многих менеджеров среднего звена заключается в передаче информации от старших менеджеров к сотрудникам, непосредственно контактирующим с потребителями. Информационные технологии позволяют создать прямую связь между высшим и нижним уровнями организации, и для этой цели многие генеральные менеджеры даже открывают собственные Web-сайты. (Напомним читателям, что менеджеры среднего звена играют в реализации стратегии и другие важные роли, не только информационных привратников (см. раздел 9.2.3)). Точно так же информационные технологии позволяют обойти профессиональные союзы как проводников информации для работников. К тому же за пределами организации торговый персонал уже не будет главным каналом, через который потребители получают информацию о товаре и размещают свои заказы. У торгового персонала теперь другая роль: он уже не “заключает сделки”, а управляет отношениями и консультирует. В государственном секторе политики с помощью информационных технологий налаживают двустороннее общение со своими общинами, а не полагаются на менеджеров, которые прежде по своему усмотрению отфильтровывали информацию и передавали “сухой остаток” вверх по иерархической структуре. Информационные технологии также существенно влияют на политические процессы и функционирование государственных служб в целом.

Привратники — это отдельные лица или группы, получившие власть благодаря контролю над информацией

Коротко говоря, информационные технологии создают мир с меньшим количеством привратников. Это структуры с меньшим количеством уровней, в которых руководители ставят стратегические задачи своим подчиненным, непосредственно контактирующим с потребителями, напрямую и так же напрямую узнают их реакцию. В этих структурах существует более прямое взаимодействие на гораздо более низких уровнях организации (и с внешними заинтересованными сторонами). Взаимодействие основано на общей базе данных и регулируется правилами информационных систем. Это также мир, в котором ключевые лица, принимающие решения, намного лучше осведомлены о последствиях прошлых стратегий и внешних влияниях благодаря поступающей с переднего края (т.е. от сотрудников, непосредственно контактирующих с потребителями) информации, например, о вопросах, которые потребители задают по телефонной линии поддержки.

9.3.4. Задачи менеджеров

В связи с появлением информационных технологий перед менеджерами и другими лицами, ответственными за информационную стратегию организации, встают два главных вопроса.[17]

- Менеджерам следует понять, что новые возможности обработки информации способны *изменить* организацию в целом, а не только усовершенствовать существующие стратегии и процессы. Им также следует отказаться от взгляда на управление информацией как на вспомогательную функцию и отвести ему равную с другими бизнес-функциями роль.
- Информационным менеджерам следует оценить *полный потенциал информационных технологий*, опираясь на свои профессиональные знания и внешние сообщества (т.е. стать образцом для всей компании). Но им также нужно понимать и ограничения информационных технологий, например они не заменят определенные виды знаний, такие как интуиция. Не заменят информационные технологии и обмен знаниями на основе социальных контактов. Менеджеры как члены корпоративной команды должны участвовать в реализации бизнес-стратегии (а не оставаться в стороне) и вовремя замечать новые рыночные шансы, которые открываются благодаря информационным технологиям. И еще менеджерам нужны навыки убеждения, чтобы убеждать вышестоящих коллег в привлекательности этих шансов.

9.4. Управление финансами

Управление финансами иногда выступает ключевым фактором стратегического успеха.[18] С точки зрения акционера важна способность компании генерировать денежные средства, поскольку это решает краткосрочные цели (выплату дивидендов)

[17] Читателям полезно ознакомиться со статьей G. Rifkin, J. Kurtzman, “Is your e-business plan radical enough”, *Sloan Management Review*, vol. 43, no. 3 (2002), pp. 91–95.

[18] Рекомендуем читателям несколько стандартных литературных источников по финансам: J. Samuels, F. Wilkes, *Financial Management and Decision Making*, Thomson, 1998, и M. Glautier, B. Underdown, *Accounting Theory and Practice*, 7th edition, Pearson Education, 2000.

и долгосрочные цели — возможность реинвестировать в будущее, что, в свою очередь, позволит выплачивать дивиденды и впредь. В государственном секторе аналогом является необходимость оказывать услуги высшего качества в пределах выделенного бюджета. Однако, как мы указали в предыдущих разделах данной главы, невозможно добиться стратегического успеха — в данном случае благодаря правильному управлению финансами, — руководствуясь набором "правил" и приоритетов, в равной мере применимых ко всем организациям и во все времена. Связь между финансами и стратегическим успехом зависит от контекста. Тем не менее три общие задачи приходится решать организациям любого вида (рис. 9.5).

- *Управление для создания стоимости.* Для менеджеров важно (и они несут за это ответственность) создавать стоимость для акционеров или лучшим образом использовать государственные деньги.
- Важно *финансировать* стратегическое развитие. В частности, природа финансирования должна соответствовать типу стратегии, и наоборот. Для этого нужно сбалансировать деловые и финансовые риски.
- Заинтересованные стороны имеют разные *финансовые ожидания*; во-первых, стороны разнятся между собой и, во-вторых, каждая из них по-разному относится к определенной стратегии. Это влияет на деятельность менеджеров по разработке и реализации стратегии.

Рис. 9.5. Стратегия и финансы

9.4.1. Управление для создания стоимости

На протяжении всей книги мы постоянно повторяли мысль о том, что долгосрочный успех стратегии зависит от той стоимости, которую она создает в глазах основных заинтересованных сторон.[19] Двумя примерами служат конкурентоспособность стратегии на рынке (повышает стоимость для потребителей) и способность создавать стоимость для акционеров (доход в виде дивидендов и роста цены акций; см. раздел 7.4.2). На конкурентных рынках эти два фактора тесно связаны в долгосрочной перспективе, поскольку доход акционеров зависит от рыночного успеха. Однако эту связь между конкурентоспособностью и акционерной стоимостью нужно изучить глубже. Акционерную стоимость определяет долгосрочная способность организации генерировать денежные средства, которая, в свою очередь, зависит от управления большим количеством разных факторов. Менеджерам важно понять, что означает "управление для создания стоимости" и как его реализовать.[20] **Управление для создания стоимости** — это максимальное повышение долгосрочной способности организации генерировать денежные средства. Как показано в табл. 9.2, создание стоимости определяют три главных фактора: поступления наличности от основной деятельности, инвестиции в активы (или продажа активов) и затраты финансирования.

> **Управление для создания стоимости** — это максимальное повышение долгосрочной способности организации генерировать денежные средства

- Очевидно, что *доход от основной деятельности* — это главный фактор создания стоимости. В долгосрочной перспективе речь идет об уровне рентабельности организации. Рентабельность определяют три статьи.
  - Доход от продаж (выручка от реализации) определяют объем продаж и цена, по которой организация реализует свой товар или услугу на рынке.
  - Затраты производства и реализации. Оба вида включают постоянные и переменные затраты.
  - Накладные или непрямые расходы.
- *Инвестиции в активы.* Ключевое значение имеет эффективность использования активов и оборотного капитала. Некоторые организации научились при таких же активах, как у конкурентов, поддерживать значительно более высокий уровень деловой активности. Это отражается на создании стоимости.
  - Из-за расходов на капиталовложения или (в некоторых случаях) расходов на продажу излишних активов.

---

[19] Предлагаем читателям ознакомиться с обновленным изданием основополагающей книги об управлении для повышения акционерной стоимости: A. Rappaport, *Creating Shareholder Value*, 2nd edition, Free Press, 1998. И еще одна полезная книга об управлении для создания стоимости: T. Grundy (with G. Johnson, K. Scholes), *Exploring Strategic Financial Management*, Prentice Hall, 1998, Chapter 2.

[20] Эта тема кратко рассмотрена в статье J. Martin, W. Petty, "Value based management", *Baylor Business Review*, vol. 19, no. 1 (2001), pp. 2–3.

— Управление такими элементами оборотного капитала, как акционерный капитал, дебиторская и кредиторская задолженность, увеличивает или уменьшает акционерную стоимость.

- *Затраты финансирования.* Стоимость капитала (а также финансовый риск) зависят от соотношения в капитале компании заемных (требующих платы за предоставленный кредит) и собственных средств.

Таблица 9.2. Определяющие факторы создания стоимости

	ФАКТОРЫ	
	Повышают стоимость (повышают акционерную стоимость)	***Повышают затраты (уменьшают акционерную стоимость)***
Основная деятельность	Доход (зависит от объема реализации и цен)	Операционные расходы (прямые и накладные)
Инвестиции	Продажа постоянных активов Сокращение оборотных активов • Акционерный капитал • Дебиторская задолженность	Капиталовложения (постоянные активы) Сокращение текущих обязательств • Кредиторская задолженность
Финансирование	—	Стоимость капитала (зависит от соотношения собственных и заемных средств)

В государственном секторе картина во многом такая же. Для большинства менеджеров государственного сектора проблема заключается в том, что в их финансовые обязанности входит управление выделенным бюджетом (т.е. они контролируют расходование средств на основную деятельность). Поэтому обычно менеджеры слабо представляют себе другие финансовые вопросы из табл. 9.2, которые находятся в ведении корпоративного финансового органа. На самом деле менеджерам нужно намного лучше понимать, как их ежедневные управленческие решения влияют на финансовое здоровье организации в целом, например решения об использовании постоянных активов или неподъемных кредитов.

Ключевые факторы стоимости и затрат

Детальный анализ вопросов управления каждой позицией из табл. 9.2 не приводится в данной книге. Однако с точки зрения бизнес-стратегии нам крайне важно знать **ключевые факторы стоимости и затрат**. Именно от них сильнее всего зависит способность организации генерировать денежные средства. Цепочка образования стоимости (раздел 3.6.1) помогает менеджерам понять, как и где внутри организации и в более широкой сети создается стоимость. Важно отметить, что и затраты, и создание стоимости распределены по цепочке и сети *неравномерно*. Поэтому одни виды деятельности важнее для стоимости (или затрат), чем другие. Однако виды деятельности отличаются по своему значению в зависимости от типа организации и обстоятельств, в которых она работает, что мы покажем ниже. Финансовый анализ позволяет оценить количественно *факторы стоимости* (от них зависит поступление денежных средств) и *факторы затрат* (от них зависит расходование денежных средств).

Ключевые факторы стоимости и затрат сильнее всего влияют на способность организации генерировать денежные средства

Проиллюстрируем на примерах, как важно выявить ключевые факторы стоимости и затрат.

- *Источники капитала*. Они обычно очень важны по двум причинам. Стоимость капитала — существенный фактор затрат, и она своя у каждого источника. Поэтому расходы, связанные с использованием кредитов, а не собственных средств, имеют стратегические значение. К тому же два пути финансирования отличаются между собой по финансовому и деловому риску. Об этом мы подробнее поговорим в разделе 9.4.3.
- *Капитальные расходы* представляют собой крупный отток денежных средств, который уменьшит акционерную стоимость, если эти капитальные расходы не повысят доход или не уменьшат затраты (см. табл. 9.2). В принципе, необходимо предусмотреть эту возможность прежде, чем утвердить капитальные расходы. Обычно их выделяют для того, чтобы *улучшить характеристики товара*, поскольку это приведет к росту объема продаж и/или лучшей цене, либо чтобы *снизить затраты* (например, за счет повышения производительности труда), либо чтобы *уменьшить оборотный капитал* (например, снижая складские запасы за счет оптимизации производства и распространения). Новые капитальные расходы повышают *капиталоемкость* компании, а от этого показателя, в свою очередь, зависят оборачиваемость основных средств, пропорция постоянных и переменных затрат и, значит, относительная значимость объема реализации.
- Разные секторы существенно отличаются по *структуре затрат*, следовательно, меняется относительное значение отдельных статей затрат. Как мы уже упоминали, затраты и создание стоимости неравномерно распределены по видам деятельности в цепочке создания стоимости. Например, сервисные организации обычно отличаются большей трудоемкостью, чем производственные, поэтому здесь важен уровень заработной платы. Для компаний розничной торговли многое значат товарооборот и объем продаж на квадратный метр площади, поскольку это два основных фактора затрат.
- Иногда решающий фактор затрат или стоимости находится *за пределами организации* (в цепи поставок или распространения). С точки зрения стратегии это означает, что организация должна поддерживать на нужном уровне работу ключевых поставщиков и распространителей, для чего их следует правильно отбирать, стимулировать и “контролировать”. Кроме того, следует подумать, все ли эти виды деятельности нужно выполнять самостоятельно. Не лучше ли поручить их сторонним специалистам, раз уж они так важны для снижения затрат и создания стоимости. Об этом мы говорили в главах 3 и 8 (аутсорсинг). Поскольку цены поставщиков — это затраты покупателей, организации в сети образования стоимости добиваются разных результатов в создании акционерной стоимости, что объясняется различиями в относительной *рыночной власти* поставщиков и покупателей (о чем мы говорили, когда рассматривали схему пяти сил в разделе 2.3.1). Например, некий производитель, столкнувшийся одновременно с ограниченными поставка-

ми сырья и с обладающими большой рыночной властью распространителями его продукции, лишь с трудом обеспечит создание необходимой акционерной стоимости. Поскольку цену материалов и комплектующих, а также произведенного товара, диктуют другие стороны, организации лучше сосредоточиться на управлении затратами собственных (внутренних) видов деятельности и/или на других статьях, перечисленных выше (стоимость капитала и инвестиционные затраты).

- Важен и *тип стратегии*, которой следует организация, поскольку он определяет пропорцию факторов затрат и стоимости, необходимую для конкурентоспособности товара или услуги. Возможно, организация успешно конкурирует на рынке за счет дополнительных расходов по отдельным направлениям (например, в рекламе). Если такие расходы обеспечивают добавленную стоимость (возможно, за счет более высоких цен) или относительное снижение затрат (скажем, затрат производства за счет больших объемов производства, которые стали возможны благодаря росту реализации продукции), то они оправданы.
- *Со временем* ключевыми могут стать другие факторы затрат и стоимости. Например, в период внедрения нового товара на рынок ключевым фактором был определенный *объем продаж*; когда же товар утвердился на рынке, самыми важными стали *цены и единичные затраты*; на этапе упадка важную роль для успеха следующего поколения товаров играет рост потока наличности за счет сокращения *товарных запасов и дебиторской задолженности*.

В целом, менеджеры многое выиграют, если досконально изучат процессы создания стоимости в своих организациях и в более широкой сети образования стоимости; при этом у менеджеров вырабатывается более стратегический подход к улучшению работы организации. Об одной такой организации речь пойдет в примере 9.5.

ПРИМЕР 9.5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Управление акционерной стоимостью в *Cadbury Schweppes*

Компании улучшают свою работу через “управление для создания стоимости”.

В 1996 году компания *Cadbury Schweppes* ясно сформулировала свою корпоративную цель — обеспечить акционерам высокий доход. До 2000 года компания предпринимала согласованные усилия, чтобы внедрить необходимые для успешного бизнеса ключевые финансовые, стратегические и операционные дисциплины. Благодаря этому *Cadbury Schweppes* значительно улучшила свои показатели в интересах акционеров. Тем не менее управленческой команде стало ясно: чтобы сохранить и расширить этот успех, необходимо изыскать новые возможности для рентабельного роста.

Данную задачу руководство решало с верой в то, что управление для создания стоимости “только на 20% зависит от показателей и на 80% — от людей”. Боб Стэк, руководитель групповой службы управления персоналом, и его команда занимали центральное место в создании и реализации ряда программ улучшения работы организации за счет повышения уровня знаний, возможностей и мотивации 200 старших менеджеров по всей компании. Ключевыми были три программы.

- “Разблокировать стабильный рост”. Эта программа направлена на развитие у менеджеров глубокого понимания потребителей и того, как инновации помогут *Cadbury* эффективнее обслуживать своих потребителей.
- Компания учредила “Академию продаж и маркетинга”. В ней менеджеров обучали, как развить и использовать коммерческие возможности организации. Так внедрялись общие для всей компании стандарты работы.
- Компания сформулировала декларацию “Цели и ценности *Cadbury*” и распространила ее среди всех сотрудников. В декларации четко изложены стратегические намерения компании и предполагаемые способы ведения бизнеса. В том числе *Cadbury* запланировала изменить корпоративные имиджевые и рекламные материалы, чтобы они лучше отвечали ключевой корпоративной цели “совместно создавать марки, которые полюбят наши потребители”.

Важными составляющими общего пакета были две дополнительные корпоративные инициативы — назначить нового генерального исполнительного директора и перейти к более глобальной организационной структуре. Реорганизацию предпринимали отчасти для того, чтобы объединить ряд корпоративных приобретений, включая глобальную кондитерскую компанию *Adams* (США). А глобальная инициатива по снижению затрат и повышению рентабельности “Энергия роста” была направлена на использование преимуществ роста и синергии, доступных более глобальной организации.

Работа *Cadbury Schweppes* — прекрасный пример “использования структуры и службы управления персоналом для организации эффективной деятельности”. Компания добилась среднего 14%-ного роста в 2000–2003 годах; суммарный годовой доход акционеров значительно превысил средний по индексу FTSE 100.

Источник. Подготовил профессор Джон Барбур, *Corporate Value Improvement, Ltd.*

Вопросы

1. Если управление для создания стоимости на самом деле “только на 20% зависит от показателей и на 80% — от людей”, то почему же столь многие компании сосредоточиваются на анализе данных?
2. Почему компаний, использующих свою службу управления персоналом как ключевой фактор роста бизнеса, не становится больше?
3. Почему управление для создания стоимости следует рассматривать в контексте более широких корпоративных императив и обязанностей?

9.4.2. Финансирование стратегического развития

Во всех организациях менеджерам следует решить, как финансировать организацию и ее стратегическое развитие.[21] Решения зависят от формы собственности организации — например, это частная компания или открытое акционерное общество — и от ее общих корпоративных целей. Так, у компании будут разные потребности в финансах в зависимости от того, к чему она стремится: либо к быстрому росту путем

[21] Рекомендуем читателям, желающим глубже понять материал данного раздела, следующие научные источники: K. Ward, *Corporate Financial Strategy*, Butterworth/Heinemann, 1993, и T. Grundy, K. Ward (eds), *Developing Financial Strategies: A comprehensive model in strategic business finance*, Kogan Page, 1996.

корпоративных присоединений или разработки новых товаров, либо к закреплению своего прошлого успеха. В данном разделе мы с помощью матрицы “рост/доля” (см. рис. 6.6) покажем, что для каждой фазы развития бизнес-единицы следует выбирать свою финансовую стратегию (табл. 9.3).

Таблица 9.3. Стратегии финансирования в различных обстоятельствах

Характеристики стратегии	***РОСТ (Звезды)***	***НАЧАЛО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (Трудные дети)***
Бизнес-риск:	*Высокий*	*Очень высокий*
Финансовый риск должен быть:	*Низким*	*Очень низким*
Финансирование за счет:	*Акционерного капитала* (инвесторы роста)	*Акционерного капитала* (рисковый капитал)
Дивиденды:	*Номинальные*	*Нулевые*
	ЗРЕЛОСТЬ (Дойные коровы)	***СПАД (Собаки)***
Бизнес-риск:	*Средний*	*Низкий*
Финансовый риск может быть:	*Средним*	*Высоким*
Финансирование за счет:	*Кредитного и акционерного капитала* (нераспределенная чистая прибыль)	*Кредитов*
Дивиденды:	*Высокие*	*Полные*

Источник. Адаптировано из K. Ward, *Corporate Financial Strategy*, Butterworth/Heinemann, 1993, Chapter 2.

Это всего лишь один пример необходимости согласовать финансовую стратегию и бизнес-стратегию, поскольку от согласования зависят связь между финансовым риском и финансовой отдачей для инвесторов. Чем выше риск для акционеров или кредиторов, тем бо́льшая прибыль им требуется. С точки зрения организации важно сбалансировать бизнес-риск с финансовым. Пользоваться кредитом рискованнее, чем полагаться на акционерный капитал, поскольку придется выплачивать проценты за кредит. В общем, действует такое правило: чем больше бизнес-риск, тем меньший финансовый риск может позволить себе организация. Проиллюстрируем это правило с помощью матрицы “рост/доля”.

- *Трудные дети*[22] работают с очень высоким бизнес-риском. Они находятся только в начале своего жизненного цикла и еще не закрепились на своих рынках; более того, им, скорее всего, нужны значительные инвестиции. Инвесторам, желающим вложить в эти бизнес-единицы свои деньги и получить высокую прибыль, следует понимать природу риска. В этой ситуации самостоятельная фирма для финансирования своего роста могла бы, например, прибегнуть к услугам специа-

[22] Темой финансирования начальной фазы занимались многие исследователи. Опубликовано немало научных работ, например: D. Champion, “A stealthier way to raise money”, *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 5 (2000), pp. 18–19; Q. Mills, “Who’s to blame for the bubble?”, *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 5 (2001), pp. 22–23; H. Van Auken, “Financing small technology-based companies: the relationship between familiarity with capital and ability to price and negotiate investment”, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, no. 3 (2001), pp. 240–258; M. Van Osnabrugge, R. Robinson, “The influence of a venture capitalist’s source of funds”, *Venture Capital*, vol. 3, no. 1 (2001), pp. 25–39.

лизированных организаций или банков, занимающихся р*и*сковыми капиталовложениями, которые, в свою очередь, компенсируют риск благодаря портфельным инвестициям. Бум и крах “дот-комов” (Интернет-компаний) в конце 1990-х годов позволили выявить основные ошибки инвесторов и самих новообразованных фирм. Главными для инвесторов были следующие уроки: новые виды бизнеса следует оценивать по их собственным достоинствам, а рассчитывать на отдачу от инвестиций можно лишь через реальное время. Компании же узнали, что им следует реально оценивать свои инвестиционные требования и терпеливо ждать отдачи от вложенных средств, а не поддаваться соблазну прибегнуть к чрезмерным краткосрочным расходам (например, на маркетинг) в попытке продемонстрировать краткосрочные результаты, несмотря на невозможность поддерживать их длительное время. Также теперь новообразованные фирмы стали опасаться организаций, специализирующихся на р*и*сковых капиталовложениях, из-за боязни утратить контроль над своим бизнесом и/или возможной утечки важной для конкурентов информации. По этим причинам приобрели популярность прозванные “бизнес-ангелами” схемы для частных инвесторов.

- В случае *звезд* уровень бизнес-риска остается высоким в этих ситуациях интенсивного роста, даже несмотря на достигнутую относительно высокую рыночную долю. Рыночная позиция по-прежнему неустойчива; фирма ведет отчаянную борьбу с конкурентами. Возможно, что на начальной стадии существования фирмы ее источником финансирования служил р*и*сковый капитал, но на стадии роста, когда фирма все больше закрепляется на рынках, ей нужно искать другие источники. Поскольку в данных обстоятельствах инвесторов больше всего привлекают концепция товара или бизнеса и перспектива будущей прибыли, может использоваться акционерный капитал; его получают в результате выпуска акций в открытую продажу на фондовой бирже.
- Фирмы, работающие на зрелых рынках и имеющие там высокую долю (*дойные коровы*), получают стабильную и существенную прибыль. Бизнес-риск ниже, а возможности для реинвестирования нераспределенной среди акционеров прибыли высоки. В случае портфельного бизнеса корпорация реинвестирует нераспределенную прибыль в свои растущие бизнес-единицы. В таких обстоятельствах разумно использовать как заемный, так и акционерный капитал, поскольку стабильная прибыль дает возможность обслуживать кредит и в любом случае кредиторы всегда рассчитывают на меньшую прибыль, чем акционеры. (Правда, поскольку приходится выплачивать проценты за кредит, финансовый риск для самой фирмы выше, чем при использовании только акционерного капитала, поэтому фирма также рассчитывает на более низкую стоимость заемного капитала, чем акционерного.) При условии, что использование заемного капитала не приводит к недопустимому уровню риска, финансирование путем дешевого кредита обеспечивает б*о*льшую остаточную прибыль. Опасность же комбинированного решения обнаружится при таком развитии событий: организация не рассчитывает свои силы и берет слишком крупный кредит, чем подвергает себя б*о*льшему финансовому риску, переживает спад на своих рынках и уже не в состоянии выплачивать проценты по кредиту.

- Когда фирма находится на стадии спада (такие называются *собаками*), ей трудно привлечь акционерный капитал. Однако можно взять кредит под обеспечение остаточными активами. На этой стадии фирма, скорее всего, сосредоточится на сокращении расходов, благодаря чему сохранит вполне высокий уровень генерации денежных средств. Инвестиции в такие организации сопряжены с относительно низким риском.

В примере 9.6 показано, насколько важно выбирать источники финансирования соответственно обстоятельствам.

ПРИМЕР 9.6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Высокотехнологические компании остро нуждаются в финансировании

Соотношение заемных и собственных средств в финансах компании должно отражать природу "жизненного цикла" отрасли.

Телекоммуникации

В начале 2001 года на фондовых рынках по всему миру технологические акции пережили существенную "встряску". Рыночная стоимость некоторых компаний упала на 90% по сравнению с предыдущим годом. Особенно тяжело пришлось мелким игрокам, таким как *Kingston Communications*, *Atlantic* и *Redstone Telecom* в телекоммуникационном секторе, а также многим мелким Интернет-компаниям. Они обнаружили, что им очень трудно, а порой и невозможно, найти кредитные ресурсы для компенсации этого катастрофического падения их стоимости на фондовом рынке; в то же время они остро нуждались в финансовой подпитке для развития в своих высококонкурентных секторах. Будущее пострадавших компаний зависело от создания инфраструктуры (например, прокладки волоконно-оптических кабельных сетей) и торговой марки.

Руководители этих малых компаний пытались убедить потенциальных инвесторов, что они реально оценивают свои шансы и собственные возможности, а также сокращают накладные расходы. Однако после того, как изменились рыночные условия, большинство компаний столкнулись с разительной переменой в отношении к ним финансистов. В частности, последних стало очень волновать, по силам ли компании вернуть взятые ранее крупные кредиты и выплачивать по ним проценты. Несмотря на свое аховое положение, владельцы малых компаний отчаянно защищали свою независимость и всеми силами пытались помешать крупным игрокам телекоммуникационного рынка, таким как *British Telecom*, поглотить их бизнес. Таким образом, темпы развития зависели от доступных финансовых ресурсов, и зависели настолько, что новые разработки должны были обеспечить положительный поток наличности сразу после внедрения.

Компьютерные игры

К середине 2000-х годов разработка компьютерных игр стала крупной международной отраслью. В ней доминировали компании Великобритании, Северной Америки и Японии. Но в первые годы ее существования (в конце 1980-х) в ней ключевую роль играли отдельные разработчики, писавшие программы у себя дома. Это была "домашняя индустрия". В те времена компьютерную игру могли разработать всего два человека — программист и худож-

ник, — и обходилось им это в каких-то шесть тысяч евро. К началу 2000-х годов в одной только Великобритании работало более 300 компаний — производителей компьютерных игр. Однако уже в 2004 году для разработки новой игры требовались три миллиона евро и команда из 30 или более программистов, художников, звукоинженеров и продюсеров. Очевидно, структура отрасли и способы финансирования таких компаний существенно изменились. Теперь выжить рассчитывали только крупные фирмы. Многие создатели прежних мелких компаний предпочли продать их корпоративным организациям или отказаться от своей частной собственности и выйти на фондовый рынок как открытые акционерные общества. Министерство торговли и промышленности Великобритании в 2002 году опубликовало отчет о том, что финансовый сектор и государственные органы не поняли значения и финансовых потребностей сектора компьютерных игр. Некоторые компании, такие как *Rock Star*, были основаны в Великобритании, однако потом переехали в США.

Источники. Адаптировано из *The Sunday Times*, 18 March 2001; *The Sunday Times*, 12 October 2003.

Вопросы

1. Используя раздел 9.4.2 и табл. 9.3, объясните, почему многие компании столкнулись с описанными выше финансовыми трудностями.
2. Как бы вы на месте руководителя одной из таких компаний обеспечили более точное соответствие между стратегией компании и способом ее финансирования?

В табл. 9.3 также показано, что политика выплаты дивидендов меняется в зависимости от природы бизнеса. На начальной стадии существования компании инвесторов, в первую очередь, интересует потенциал роста, поэтому компания дивидендов не выплачивает. Во многом такой же логикой инвесторы руководствуются и на стадии роста, хотя теперь акционеры получают определенные дивиденды. У зрелой компании мощный положительный поток наличности, а рыночные возможности реинвестирования прибыли для создания новой стоимости ограничены, поэтому акционеры получают бо́льшую часть создаваемой стоимости в виде дивидендов. В фазе спада оснований для повышения акционерной стоимости через дивиденды еще больше.

На корпоративном уровне *диверсифицированной* компании менеджеры сталкиваются с проблемой разработки финансовой стратегии для портфеля бизнес-единиц, растущих разными темпами и имеющих разные рыночные доли. В этой ситуации организация должна оценить свои *общие* показатели риска и прибыли. Например, организации, быстрый рост которых произошел благодаря стратегии диверсифицированных присоединений, в итоге проиграли, поскольку инвестиционное сообщество воспринимало их как организации с высоким бизнес-риском, и они поэтому были не в состоянии реализовать необходимую финансовую стратегию: кредиторы особой заинтересованности не проявляли, а покупатели акций рассчитывали на чрезмерно высокую прибыль. В результате такие организации не смогли или не захотели привлечь акционерный капитал, а предпочли финансировать свой рост через займы, еще больше усугубив свое положение необходимостью обслуживать кредиты. Замедленный рост означает невозможность гасить долг, а это уже ведет к банкротству. Главный вывод таков: финансовую стратегию конгломератов должна определять портфельная стратегия. Приведем примеры.

- Компания, сосредоточившаяся на портфеле *инвестиций в новые отрасли с высоким риском и высоким потенциалом роста*, должна больше опираться на акционерный капитал и меньше — на заемный, как обычно и действуют компании с рисковым капиталом.
- Компания, формирующая портфель из *зрелых компаний-"дойных коров"*, обеспечивающих надежный поток наличности, будет поступать наоборот — больше брать в долг и меньше полагаться на акционерный капитал.
- Если компания стремится на постоянной основе развивать *новые и инновационные виды бизнеса*, она может стать рисковым инвестором для самой себя, допуская высокий риск на уровне бизнес-единиц и компенсируя этот риск за счет новых и инновационных идей. При вступлении взращенных ею бизнес-единиц в стадию зрелости компания выбирает один из двух путей: держать их под своим крылом либо продать их другим организациям, а вырученные средства использовать для дальнейших инвестиций.

Наконец, следует помнить: хотя в данном разделе мы говорили о том, что способ финансирования должен соответствовать выбранной стратегии, обратное тоже важно. Другими словами, обстоятельства финансирования организации иногда определяют стратегическое развитие. Примеры мы уже приводили в данной книге. Напомним их.

- *Форма собственности* организации. Частным, открытым акционерным, благотворительным и государственным организациям доступны разные источники финансирования и в разных объемах. В главе 4 мы уже видели, что распространенным мотивом смены формы собственности выступает потребность открыть новые источники финансирования. Поскольку инвесторы стремятся получить от открытых акционерных обществ быстрый доход, частная форма собственности обеспечивает возможность работать с меньшими обязательствами по возмещению инвестиций. Правда, в действительности форма собственности иногда ограничивает стратегическое развитие, поскольку вынуждает выбирать только тот способ финансирования, в котором можно реализовать стратегию.
- Хотя возможны разные *мотивы* присоединений (о чем сказано в главе 7), финансовые встречаются чаще стратегических. Например, необходимость реинвестировать избыточные фонды или демонстрировать непрерывный рост для поддержания цены акций. Такие мотивы подталкивают компанию к образованию "несвященного союза" (т.е. неразумного альянса), и в погоне за краткосрочной финансовой выгодой она сталкивается со стратегическими проблемами разного рода (например, с несовместимостью корпоративных культур). А в долгосрочной перспективе ухудшаются показатели и уменьшается акционерная стоимость.

9.4.3. Финансовые ожидания заинтересованных сторон

В разделе 9.4.1 было показано, как бизнес-стратегии создают или уменьшают стоимость для акционеров компании. Эквивалентом в государственном секторе будет мнение политиков (как собственников или попечителей государственных финансов)

об эффективности расходования бюджетных средств. Но в главе 4 мы показали, что жизнь организации определяют не только собственники. Поэтому и другие заинтересованные стороны имеют свои финансовые ожидания. Рассмотрим, насколько бизнес-стратегии отвечают этим ожиданиям и как они создают стоимость для собственников.

- В главе 4 отмечено, что *институциональные акционеры*, такие как управляющие активами пенсионных фондов, обычно представляют интересы подлинных бенефициариев деятельности компании. Это концепция цепочки управления. Поэтому на стратегию сильно влияют финансовые ожидания этих посредников, могущих стать ключевыми игроками крупных стратегических перемен, таких как слияния или поглощения. Обоснованы опасения, что менеджеры искажают долгосрочные стратегии своих компаний, стремясь выполнить краткосрочные ожидания аналитиков фондового рынка и институциональных акционеров относительно прибыли.[23]
- *Банки* и другие организации, предоставляющие займы под процент, интересуются *риском*, связанным с кредитом, и компетенцией управляющих этими средствами. Непрерывная положительная кредитная история заемщика сама по себе служит для банкиров основанием инвестировать в ту или иную компанию. Риск зависит от структуры капитала компании — особенно от соотношения заемных и собственных средств, которое определяет чувствительность платежеспособности компании к колебаниям потенциала получения прибыли. Аналогичный показатель — процентное покрытие, т.е. отношение процентных выплат к прибыли.
- *Поставщиков* и *служащих* волнуют цены, а также *ликвидность* компании, которая служит показателем ее способности выполнять краткосрочные обязательства перед кредиторами и выплачивать заработную плату. Эту озабоченность разделяют и банкиры, поскольку снижение ликвидности вынудит компанию брать дополнительные кредиты, что, в свою очередь, повысит риск, о котором мы говорили выше. И в данном случае положительная история способствует прочным отношениям с поставщиками, а это позволяет компании рассчитывать на скидки или лучшие условия кредита.
- *Общество* заинтересовано в рабочих местах, но оно также думает о *социальных издержках* корпоративных стратегий, таких как загрязнение окружающей среды или этические вопросы маркетинга. В традиционном финансовом анализе эти факторы редко учитываются, однако внимания им уделяется все больше. О деловой этике мы говорили в разделе 5.4. Если организация не будет уделять этим вопросам должного внимания, она получит источник стратегической слабости.
- *Потребителям* нужны товары или услуги, имеющие наибольшую потребительную стоимость. Опять-таки, в традиционном финансовом анализе такую стоимость редко оценивают, поскольку подразумевается, что компании, выживающие на конкурентном рынке и при этом зарабатывающие прибыль, “по умолчанию” производят товары, которые ценят потребители. Однако, как мы говорили выше, затраты и создание стоимости распределены по разным видам деятельности и “иг-

[23] См.: A. Kennedy, *The End of Shareholder Value: Corporations at the crossroads*, Perseus Publishing, 2000, и H. Collingwood, “The earnings game”, *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 6 (2001), pp. 65–72.

рокам” цепочки образования стоимости неравномерно. Текущие “победители” и “проигравшие” определяются в каждый момент времени и в сложившихся обстоятельствах, которые изменяют относительную рыночную власть покупателей и поставщиков в цепочке (см. схему пяти сил, раздел 2.3.1). Это хорошо видно на примере отраслей основных товаров (таких, как нефть, сталь, стекло), в которых цены чувствительны к изменениям рыночных условий (к соотношению спроса и предложения). Скачк*и* цен, в свою очередь, приводят к существенным колебаниям акционерной стоимости между пиками и провалами спроса. Там, где отсутствовало конкурентное давление, как во многих общественных службах, предпринимались попытки привязать показатели работы к потребительной стоимости. Однако многие системы управления информацией не приспособлены к такому детальному анализу отдельных видов деятельности по образованию стоимости, поэтому в реальности выполнить анализ сложно. В конце 1990-х годов в Великобритании этому процессу придали политический вес, создав “Инициативу потребительной стоимости”, в которой очертили ряд ориентирных показателей и стандартов работы (кроме государственного сектора).

В целом, менеджерам следует сознавать, какой финансовый эффект для различных заинтересованных сторон произведут стратегии, которые они (менеджеры) реализуют или планируют реализовать. Они также должны понимать, как эти ожидания содействуют успеху одних стратегий, одновременно ограничивая возможность организации реализовать другие.

9.5. Управление технологией

Этот раздел посвящен связи между технологией и стратегическим успехом.[24] Как и в предыдущих разделах данной главы, начнем с важного предупреждения. Существует такая опасность: организация увлечется развитием новой для нее технологии и забудет о том, что оно должно быть согласовано с общей стратегией, а также о том, как распространять знания об этой технологии. Также важен вопрос, получит ли организация конкурентное преимущество. Как говорилось в главе 3, технология сама по себе необязательно будет источником конкурентного преимущества, поскольку конкурентам также несложно ее приобрести. Однако действительное превосходство над соперниками обеспечит способ использования технологии.

Технологическое развитие принимает разные формы, и каждая из них дает организации определенное преимущество, что показано в табл. 9.4. Как и в случае других тем данной главы, связь между бизнес-стратегией и технологией *зависит от контекста*.[25] Эту связь определяют такие факторы, как размер компании, ее принадлежность к определенной отрасли, вид товара, государственная принадлежность. Тем не

[24] Основной научный источник данного раздела: J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change*, 2nd edition, Wiley, 2001.

[25] S. Collinson, “Developing and deploying knowledge for innovation: British and Japanese corporations compared”, *International Journal of Innovation Management*, vol. 5, no. 1 (2001), pp. 73–103. В этой статье показано, что такие элементы контекста, как культура, власть и мотивация, существенно влияют на процессы инновации.

менее полезно назвать несколько видов технологического развития, которые отличаются стратегическими последствиями. Их называют **технологическими путями** или траекториями.[26]

Технологический путь охватывает основные факторы, влияющие на технологическое развитие

Таблица 9.4. Стратегическое преимущество через технологическое развитие

Механизм	*Стратегическое преимущество*	*Примеры*
Новый товар или услуга	Предложить нечто такое, что никому другому не под силу	Производители впервые предложили миру переносной аудиоплейер Walkman®, чернильную авторучку, фотоаппарат, посудомоечную машину и т.д.
Новая характеристика процесса	Делать так, как никому не под силу: быстрее, дешевле, более индивидуализировано и т.д.	Флоут-процесс производства стекла от компании *Pilkington*, изобретенный Генри Бессемером конвертерный способ передела чугуна в сталь, банковские услуги через Интернет, онлайновая продажа книг и т.д.
Сложность	Предложить нечто такое, чем другим будет сложно овладеть	Автомобили Rolls-Royce и авиационные двигатели — сложное машиностроение и металлургия
Юридическая защита интеллектуальной собственности	Предложить нечто такое, что другие не имеют права использовать без лицензионной или другой оплаты	Сверхпопулярные лекарства, такие как Zantac®, Viagra® и т.д.
“Живучая” (робастная) конструкция	Предложить нечто такое, что будет служить платформой для построения других разновидностей и поколений	Авиалайнер Boeing 737. Эта конструкция существует более 30 лет, однако ее до сих пор адаптируют и видоизменяют для разных потребителей
Переписать правила	Предложить совершенно новый товар или процесс, который полностью вытеснит прежний	Компьютеры с текстовыми редакторами вытесняют пишущие машинки Холодильники пришли на смену “шкафам со льдом” Электрическая лампа отправила в прошлое газовые и керосиновые

Источник. Сокращенная версия из J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change*, 2nd edition, Wiley, 2001.

- *Развитие, которое определяют поставщики.* Так происходит технологическое развитие в сельском хозяйстве. Фермеры используют полученные от поставщиков сельскохозяйственную технику, удобрения, пестициды. Сельскохозяйственному производителю стратегически важно быстро понять, как эти новые технологии изменят бизнес-процессы на “его” участке сети создания стоимости. И по-прежнему актуальным такой вид стратегического развития остается для организаций во многих других секторах, использующих передовое компьютерное аппаратное и программное обеспечение (см. раздел 9.3).

[26] K. Pavitt, “What we know about the strategic management of technology”, *California Management Review*, vol. 32 (1990), pp. 17–26.

- *Масштабное развитие*. Например, сложные производственные системы в автомобильном и других секторах, в которых преимущество получают благодаря экономии за счет масштаба и накопления опыта и знаний, о чем мы говорили в главе 3. Здесь стратегически важно убедиться, что организация *действительно постепенно накапливает* опыт и знания, а также распространяет их среди своих сотрудников.
- *Информационное развитие*, например, в секторе финансовых услуг, розничной торговле, туристическом бизнесе. Здесь центральный стратегический вопрос — эффективно использовать информационные технологии (об этом мы говорили в разделе 9.3).
- *Развитие на основе научных достижений*. Оно актуально во многих секторах, таких как фармацевтика, электроника, производство материалов и машиностроение. В этом случае стратегически важно отслеживать научные исследования, разрабатывать новые товары и приобретать ресурсы для производства в коммерческих масштабах. Смежной задачей будет оценка риска и управление им.

Вооружившись этими вводными комментариями о видах технологического развития, мы далее рассмотрим еще несколько вопросов о связи между бизнес-стратегией и технологией и о том, как технология обеспечивает стратегический успех (рис. 9.6).

- Как технология меняет *конкурентную ситуацию*.
- Технология и *стратегические возможности*.
- Как *организовать* технологическое развитие, чтобы получить конкурентное преимущество.

Рис. 9.6. Стратегия и технология

9.5.1. Технология и конкурентная ситуация

В главе 2 мы с помощью схемы пяти сил анализировали конкурентные силы в отрасли и то, как они определяют конкурентную позицию организации. Технология существенно влияет на эти силы (особенно в отраслях, приобретающих глобальный масштаб[27]) и на будущие стратегии отдельных организаций. Проиллюстрируем сказанное на примерах.

- Экономия за счет масштаба, например в издательском бизнесе, или требования к размеру стартового капитала, например в компьютерной отрасли, снижают *барьеры для входа* новичков. С другой стороны, в некоторых отраслях барьеры становятся выше, если технологии или товары слишком сложны для освоения, например в аэрокосмической отрасли.
- Технологии способствуют *заменам* на разных уровнях. Новые товары вытесняют морально устаревшие, например цифровые видеодиски (DVD) пришли на смену видеокассетам. Вытесняются устаревшие потребности, например видеоконференции приходят на смену командировкам на традиционные конференции. Технологическое развитие в других отраслях "крадет" потребительский спрос, соблазняя покупателей инновационными товарами, например сегодня потребители тратят деньги на бытовую электронику, хотя раньше предпочитали покупать такие товары длительного пользования, как кухонная обстановка и ковры. Правда, иногда технологии останавливают процесс замены, например, когда вынуждают потребителей использовать один товар совместно с другим. Часто успех компании *Microsoft* объясняют тем, что она "привязывает" все свои программные продукты к своей же операционной системе Windows.
- Технология также меняет *относительную рыночную власть поставщиков и покупателей*. Здесь мы опять обратимся к примеру с *Microsoft*, поскольку суды рассматривали чрезмерно высокую рыночную власть этой компании как поставщика программных продуктов для большинства компаний и частных лиц. С другой стороны, технологические разработки идут на пользу покупателям, лишая их зависимости от единственного поставщика. Подобное часто происходит при международном согласовании технических стандартов и спецификаций (скажем, на сталь).
- Внедрение единых спецификаций приводит либо к росту *конкурентной борьбы* между организациями, либо к ее уменьшению, если одна фирма разрабатывает новый товар или процесс, который ей удается запатентовать. Например, рынки патентованных и непатентованных фармацевтических товаров (в частности, лекарств-дженериков) существенно разнятся по уровню конкуренции.

Как видно из рассмотренных примеров, технологические разработки имеют для организаций двоякие стратегические последствия. Во-первых, некоторые организации станут технологическими лидерами и попытаются добиться конкурентного

[27] Сравнение стратегий научных исследований в разных странах мира приведено в E. Roberts, "Benchmarking global strategic management of technology", *Research Technology Management*, vol. 44, no. 2 (2001), pp. 25–36.

преимущества одним из описанных выше способов. Во-вторых, многим другим организациям придется оценить, как на их конкурентную позицию повлияют технологические разработки их существующих или потенциальных конкурентов.

9.5.2. Распространение инноваций

Некоторые технологические разработки весьма дороги, поэтому их коммерческая привлекательность зависит от того, до какой степени и как быстро рынок примет новый товар или улучшенную версию существующего.[28] Это называется **распространением** инноваций. На распространение влияет ряд факторов, которые объединим в две группы: *природа* инноваций и *процессы* внедрения инноваций на рынок. Здесь очевидна тесная связь между бизнес-стратегией и технологической стратегией. Темп распространения инноваций определяют две группы вопросов.

> **Распространение** инноваций зависит от того, до какой степени и как быстро рынок примет новые товары

- *Вопросы предложения*. Они относятся к следующим особенностям товара.
  - *Насколько новый товар по своим характеристикам лучше существующих* (с точки зрения потребителя), и захочет ли потребитель отказаться от прежних товаров в пользу нового. Например, захотят ли потребители заменить свои традиционные телевизоры новыми широкоэкранными телевизионными панелями.
  - *Совместимость* с другими факторами. Например, широкоэкранные телевизионные панели станут привлекательнее, если как можно больше телеканалов переведут как можно больше своих программ на новый формат.
  - *Сложность* новинки негативно влияет на ее восприятие потребителями. Это сложность как собственно товара, так и методов его маркетинга (например, чрезмерно сложные тарифные планы мобильной телефонной связи или финансовые продукты).
  - *Экспериментирование*. Это возможность до принятия окончательного решения опробовать товар непосредственно либо ознакомиться с опытом других потребителей. Вот почему в маркетинговую программу новых товаров часто включают свидетельства удовлетворенных клиентов, в том числе звезд спорта и шоу-бизнеса.
  - *Управление отношениями* — насколько легко получить информацию, разместить заказ и получить поддержку (о выборе бизнес-модели читайте в разделе 9.3.2).

---

[28] Существует ряд полезных научных источников о распространении технологий и/или внедрении новых товаров: E. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Free Press, 1995; C. Kim, R. Mauborgne, “Knowing a winning business idea when you see one”, *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 5 (2000), pp. 129–138; J. Cummings, J. Doh, “Identifying who matters: mapping key players in multiple environments”, *California Management Review*, vol. 42, no. 2 (2000), pp. 83–104 (pp. 91–97 — о распространении технологий).

- *Вопросы спроса*. Речь идет о существующих на рынках процессах, от которых зависит принятие новых товаров или новых характеристик товаров.
  - *Рыночная осведомленность* — основное требование. Многие потенциально успешные товары потерпели коммерческую неудачу лишь из-за недостаточной осведомленности о них потребителей, особенно когда производитель направляет все свои усилия по продвижению новинки только на посредников (например, распространителей).
  - *Доступность для наблюдения*. Лица, которые предположительно примут новинку, должны иметь возможность наблюдать за преимуществами товара или услуги в действии. Это важное условие для распространения новинки, например посредством эффекта "модного увлечения". Однако трудно обеспечить доступность некоторых товаров для наблюдения, если их преимущества нематериальны или проявляются не сразу (например, как в случае финансовых инвестиций). Также нужно объяснить преимущества новинки посредникам (таким, как распространители). Они быстрее отреагируют, если увидят, что новый товар обеспечивает коммерческое преимущество *их* конкурентам.
  - Все потребители *разные*. Их спектр широк — от инноваторов (тех, кто первыми воспринимают новинки) до консерваторов (воспринимают последними). К тому же на вероятность и степень принятия новинки медлительной группой влияет реакция быстрой группы. Поэтому внедрять новинку следует продуманно — особенно когда компания внедряет товар нового поколения, желая одновременно привлечь новых потребителей и постепенно приучить к новинке существующих.

Практическое значение перечисленных выше факторов состоит в том, что их используют в качестве контрольных показателей. По ним "подгоняют" технологическую стратегию (для усовершенствования товара или услуги) к рыночным условиям, в которых предстоит конкурировать новому или усовершенствованному товару. Интеграция двух наборов данных очень важна для коммерческого успеха технологических разработок. Например, менеджер, обосновывающий финансирование для усовершенствования определенных характеристик товара, должен коснуться многих изложенных выше пунктов. Сначала он покажет, почему *потребители оценят* улучшенные характеристики в достаточной мере, чтобы купить новинку (или модернизировать имеющийся у них товар). Также он коснется вопроса *совместимости* нового товара с другим оборудованием, которое потребитель или распространитель использует совместно с данным товаром. Другими словами, важно, чтобы товар или услуга отвечали, по крайней мере, пороговым требованиям как потребителей, так и посредников. Иногда требуются значительные усилия, чтобы рассеять сомнения потребителей (посредников) по поводу нового товара. Товар примут с большей вероятностью, если он соответствует *критическим факторам успеха* потребителей и посредников (см. раздел 2.4.3). В маркетинговом плане нужно указать, как *распространить информацию* об особенностях новинки, кто будет начальной *целевой аудиторией* и как *расширить* начальный интерес рынка к новому товару.[29]

[29] J. Cummings, J. Doh, "Identifying who matters: mapping key players in multiple environments", *California Management Review*, vol. 42, no. 2 (2000).

Последнее (и важное) замечание о распространении технологий: спрос растет не постоянно. После медленного процесса принятия новинки наступает **переломный момент**, когда спрос на товар или услугу внезапно повышается или падает (иногда разительно).[30] Это явление наблюдается в здравоохранении во время эпидемии. В падении спроса часто заинтересованы многие государственные организации; например, правоохранительные органы радуются падению спроса на их услуги, поскольку это говорит о снижении уровня преступности. Переломный момент в принятии новинки определяют три одновременно действующих фактора: влияние *нескольких важных людей* (например, если новинку рано принимают популярные и авторитетные личности), памятное *сообщение* (обычно о ее преимуществах) и небольшие изменения *контекста* (обычно бизнес-среды). О распространении технологии в одном секторе речь пойдет в примере 9.7.

В **переломный момент** спрос на товар или услугу внезапно повышается или падает (иногда разительно)

ПРИМЕР 9.7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Цифровой радиоприемник Evoke-1 компании *Pure Digital*

Принятие нового товара зависит от факторов спроса и предложения.

В июле 2002 года *Imagination Technologies*, небольшая фирма инженеров и ученых, представила на рынке Великобритании через свою дочернюю компанию *Pure Digital* первый цифровой радиоприемник стоимостью менее 100 фунтов стерлингов (150 евро) — модель Evoke-1. Это было впечатляющее достижение для компании, никогда прежде не работавшей в области радиоустройств. Обычно она разрабатывала технологии, а затем выдавала на них лицензию другим компаниям, которые и занимались собственно производством, маркетингом и распространением новых товаров (сама *Pure Digital* считала эти три вида деятельности слишком рискованными). Еще удивительнее то, что только за время всплеска потребительского спроса перед Рождеством 2002 года было продано 40 тыс. Evoke-1, а это больше, чем объем реализации большинства моделей радиоприемников за все время их существования на рынке. К середине 2003 года спрос на цифровое радио Evoke-1 все еще превышал предложение (так, консультационная фирма *John Lewis* на Оксфорд-стрит в Лондоне сообщила о трех тысячах невыполненных заказов на поставку).

При цифровой трансляции радиочастотный спектр используется эффективнее, а это позволяет транслировать больше информации, получить сильный сигнал и создать больше каналов. Такая технология предоставляет возможность комбинировать через аудиовыход текстовую и изобразительную информацию, а также получать интерактивные услуги. К 2003 году в Великобритании было до 50 цифровых каналов, включая цифровые версии существующих аналоговых каналов; к цифровому радио имели доступ 85% населения, и эта цифра росла. Аналоговое радио Великобритании (старая система) будет полностью переведено на цифровой формат после 2010 года. Бюро развития цифрового радио ожидало, что в течение

[30] M. Gladwell, *The Tipping Point*, Abacus, 2000.

2003 года количество цифровых приемников утроится и достигнет полумиллиона штук, а за 2004 год — удвоится.

Как сказал господин Яссей, возглавлявший фирму, было бы безумием не заняться цифровым радио, хотя это и означало радикальную смену деятельности. Во-первых, компания стала настолько квалифицированной в нескольких ключевых технологических областях, что могла разрабатывать новые товары вдвое быстрее. Поэтому, когда она решила предложить потребителям товар стоимостью менее 100 фунтов стерлингов, ей удалось пройти весь путь до выхода на рынок всего за 18 месяцев — любой другой компании на это потребовалось бы гораздо больше времени. Во-вторых, не нужно быть провидцем, чтобы не увидеть перспектив британского рынка цифрового радио, который неизбежно значительно вырастет практически от нулевого уровня. “Обычно создают технологию, а ее еще негде применить, — пояснил господин Яссей. — С цифровым радио ситуация иная. В стране уже было 30–40 каналов, но отсутствовали приемники по разумной цене”. Однако фирме не стоило рассчитывать на единоличное присутствие на рынке. Когорта компаний, включая *Bush*, *Goodmans* и *Alba*, планировала выпустить в 2003 году конкурентные по отношению к модели Evoke цифровые приемники. Даже сама *Pure Digital* расширила свой ассортимент и предложила потребителям карманную цифровую модель. Перед Рождеством 2003 года компания провела масштабную рекламную кампанию совместно с очень успешной британской радиостанцией классической музыки Classic FM. Тем не менее для продолжения успеха *Pure Digital* необходимо было что-то сделать со своими производственными процессами, поскольку трехмесячный производственный период ее китайского подрядчика был основной причиной неравномерных поставок Evoke. Хотя очень лестно числиться в отчетах *John Lewis* фирмой, продукция которой пользуется повышенным (и все еще не полностью удовлетворенным) спросом, терпением потребителей лучше не злоупотреблять.

Источники. Выдержки из материалов службы электронных сообщений BBC News e-mail service от 25 марта 2003 года.

Вопросы

1. Объясните причины столь яркого успеха цифрового радиоприемника Evoke-1.
2. Вспомните какой-нибудь новый товар (или услугу), потерпевший коммерческую неудачу, и объясните, почему он не пользовался широким спросом.

9.5.3. Технология и стратегические возможности

Ключевая компетенция

В главе 3 было показано, насколько важно выявить ключевую компетенцию как основу для конкурентного преимущества организации. Как сказано во введении к данному разделу, конкурентам несложно скопировать технологию саму по себе, поэтому она обычно и не служит уникальным ресурсом или ключевой компетенцией. Конечно, бывают исключения, когда удается тщательно запатентовать технологический прорыв. Однако со стратегической точки зрения значение технологии заключается в ее потенциале как создавать, так и разрушать ключевую компетенцию (мы это видели на примере информационных технологий в разделе 9.3.1). Если организация намерена добиться успеха за счет технологии, ей при разработке бизнес-стратегии и технологической стратегии следует учесть несколько моментов.

- Привязывать будущие разработки к *единственной технологии*, которой овладела организация, и неразумно, и слишком рискованно. Опрометчиво выбирать

будущую стратегию в соответствии с рыночными шансами (развитие рынка, новое использование, диверсификация), основанными только на этой технологии. Например, в 1960-х годах нержавеющая сталь была чудо-материалом, заменившим другие материалы во многих потребительских и промышленных товарах. Однако и эту замечательную сталь вытеснили в некоторых случаях новые разработки в области полимеров, керамики и композитных материалов.

- Ключевая компетенция иногда заключается не в самих технологиях, а в процессе *объединения технологий*. Действительно, в производственных отраслях настойчиво внедряются компьютеризованные системы контроля в существующие технологии, поскольку развития двух компонентов по отдельности недостаточно.
- *Динамические возможности* (о них мы говорили в главе 3) важны в сегодняшнем быстро меняющемся и конкурентном мире. В таком мире плоды любой технологической разработки более краткосрочны, чем прежде. Поэтому конкурентное преимущество должно быть основано на процессах, которые обеспечивают постоянную модернизацию, и на способности организации быстро выводить новинки на рынок. Преимущество получает организация, первая предложившая рынку новую технологию. Однако в некоторых обстоятельствах коммерческие преимущества от технологических разработок получают как раз не пионеры, а последователи.[31] В любом случае стратегически важно правильно организовать технологическое развитие, о чем мы поговорим в разделе 9.5.4.

Разрабатывать или приобретать технологии

Многим организациям приходится принимать стратегически важное решение: разрабатывать технологию самостоятельно или приобрести у сторонней организации. Выбор порой определяет успех или неудачу стратегии. Принять правильное решение довольно сложно, поскольку оно зависит от многих факторов.[32] Однако есть несколько общих принципов связи между бизнес-стратегией и технологической стратегией (табл. 9.5).

- *Разрабатывать самостоятельно* предпочтительнее в случае, когда технология важна для конкурентного преимущества и организация рассчитывает получить преимущество пионера на рынке. Такой план осуществим, если организация уже достаточно хорошо знает и технологию, и выгодные рыночные шансы, а технология не слишком сложна, т.е. относится к существующей области компетенции организации. Также важна готовность организации идти на коммерческий и финансовый риск.
- *Альянс* подойдет, когда нужно приобрести “пороговую” технологию, а не ту, которая позволит добиться конкурентного преимущества. Например, производитель марочных напитков ищет партнера, чтобы улучшить расфасовку по бутылкам и

[31] W. Boulding, M. Christen, “First mover disadvantage”, *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 9 (2001), pp. 20–21.

[32] J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change*, 2nd edition, Wiley, 2001, p. 222; J. Tidd, M. Trewhella, “Organisational and technological antecedents for knowledge acquisition”, *R&D Management*, vol. 27, no. 4 (1997), pp. 359–375.

распространение. Это два важных вида деятельности, однако конкурентное преимущество обеспечивают собственно товар и репутация торговой марки. Альянс также подойдет, если организация не хочет быть лидером рынка, а предпочитает роль последователя и подражателя. Такой образ действий особенно уместен, если товар или необходимые знания рынка слишком сложны и в настоящее время организации не по силам, поэтому целью альянса будет приобретение нужных знаний. К тому же альянсы снижают финансовый риск.

- *Приобрести существующих игроков или права* особенно привлекательно, если важна скорость, а времени на обучение нет. Этот путь также особенно значим, когда и технология, и способ ее использования на рынке слишком сложны для организации в настоящее время, а доверие к технологии необходимо для успеха в бизнесе, поэтому имеет значение то, где организация приобрела данную технологию. Использовать для производства полученную по лицензии проверенную технологию — иногда более успешный путь, чем разрабатывать альтернативную. Организации, выбирающие путь приобретения технологий, должны хорошо понимать технологические возможности своих производственных линий, уметь находить и оценивать существующие в мире технологии, быть компетентными в переговорах с владельцами прав на эту интеллектуальную собственность.[33]

Таблица 9.5. Разрабатывать или приобретать технологии

		Факторы влияния					
		Значение технологии	***Предыдущие знания и репутация***	***Сложность***	***Готовность рисковать***	***Намерение быть лидером или последователем***	***Скорость***
Метод	***Своими силами***	Ключевое	Высокие	Низкая/средняя	Высокая	Лидером	Низкая
	Альянс	Пороговое	Низкие	Высокая	Средняя	Последователем	Средняя
	Приобретение	Ключевое или пороговое	Очень низкие	Высокая	Низкая	Последователем	Высокая

Источник. Адаптировано из J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change*, 2nd edition, Wiley, 2001.

Выбор из трех вариантов технологического развития — разработать технологию собственными силами, создать альянс или приобрести технологию у сторонней организации — разный в течение жизненного цикла технологии.[34] Предпочтения меняются по мере того, как компания переходит от вопросов функциональности товара и рыночной доли к достижению отраслевых стандартов качества и дальнейшим разработкам на основе данной технологии. Организации, длительно существующие на рынке, в течение жизненного цикла технологии используют все перечисленные методы.

В примере 9.8 показано, как одна компания развивалась через комбинацию этих процессов.

[33] См., например, G. Slowinski, S. Stanton, J. Tao, W. Miller, D. McConnell, "Acquiring external technology", *Research Technology Management*, vol. 43, no. 5 (2002), pp. 29–35.

[34] E. Roberts, W. Lui, "Ally or acquire? How technology leaders decide", *Sloan Management Review*, vol. 43, no. 1 (2001), pp. 26–34.

ПРИМЕР 9.8. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Merck и разработка новых лекарств

Не всегда удается самостоятельно разрабатывать новые технологии и/или товары и получать от них коммерческую выгоду.

Ниже приведена статья из *Financial Times* (декабрь 2003 года), в которой объясняются некоторые причины финансовых трудностей крупной фармацевтической фирмы.

Merck гордится своей давней репутацией новатора в науке. Но с некоторых пор многие инвесторы и аналитики рассматривают глубоко укоренившуюся корпоративную культуру этой американской фармацевтической группы как камень на ее шее. В то время как большинство компаний в лекарственной отрасли для поддержания своего дальнейшего роста заключали бесчисленные корпоративные сделки, *Merck* твердо держалась своей веры в то, что любая фармацевтическая группа должна иметь собственных ученых для производства новых передовых товаров, которые и обеспечат доход... После ряда поступивших за последние два года удручающих новостей об этой компании впечатление о том, что модель *Merck* уже не работает, еще больше усилилось в последние две недели, когда фирма вывела из своего ассортимента два из четырех товаров, находящихся на последней стадии клинических испытаний, — вещество *"p"*, также известное как апрепитант, для лечения депрессии, и MK-767 для диабетиков. За последний год акции *Merck* упали в цене на 25% — как раз в то время, когда произошло оздоровление многих фармацевтических акций после неудачного 2002 года. С завершением в 2006 году срока патентной защиты на территории США самого продаваемого товара *Merck*, лекарства Zocor для снижения уровня холестерина, становится неясным источник роста компании в среднесрочной перспективе. Опять начались разговоры о слиянии или присоединении, но столь радикальный стратегический поворот возможен лишь при условии, что место нынешнего генерального менеджера Рэймонда Гилмартина, известного в качестве непреклонного противника крупных слияний, займет новый человек... "Слияния и присоединения губят научно-исследовательский процесс, — пояснил свою позицию Гилмартин незадолго до того, как компания сняла два препарата с последней стадии клинических испытаний. — Я не считаю, что у нас появилась какая-то фундаментальная причина отказываться от привычного пути инноваций".

Но у сторонних наблюдателей другая точка зрения. По их мнению, проблемы компании происходят от ее нежелания сотрудничать, пусть даже в небольших масштабах, с биотехнологической отраслью, чтобы воспользоваться богатым потенциалом передовых технологий, накопленных за пределами *Merck*. "Этот фармацевтический производитель слишком верит в своих ученых", — твердят комментаторы. "*Merck* упрямо отказывается сделать решительный шаг и вступить в партнерство с другими компаниями, — говорит Мэтью Эмменс, бывший менеджер *Merck*, а ныне генеральный менеджер британской фармацевтической фирмы *Shire Pharmaceuticals*. — По моему мнению, показатели компании упали именно по этой причине". Гилмартин отчасти признает проблему, однако уверен, что она осталась в прошлом, поскольку корпоративная культура *Merck* уже существенно изменилась с конца 1990-х годов, когда компания пересмотрела свой подход к товарному лицензированию. "Да, у нас была репутация организации, замкнувшейся в себе и плохо идущей на контакт, — соглашается генеральный менеджер. — Теперь же наши отношения с внешним миром поднялись на новый уровень". Если в 1999 году *Merck* заключила десять сделок с биотехнологическими компаниями, то в 2002 году — уже 48. Около трети объема продаж обеспечивают товары, имеющие лицензионные компоненты. Пока еще никто не ставит крест на модели *Merck*. Планы по сокращению 4400 человек убедили некоторых инвесторов, что компания реалистично оценивает свои краткосрочные перспективы. Более того, имеет сторонников и подход *Merck*: делать акцент на инновационных лекарствах на фоне растущей ценовой конкуренции в США и Европе, особенно со стороны препара-

тов, которые мало отличаются от существующих. “Хвала *Merck* за стремление создавать инновационные, пусть и более рискованные, лекарства!” — восклицает Тимоти Андерсон, аналитик из *Prudential Securities*.

Источник. *Financial Times*, 4 December 2003.

Вопрос

Прочтите раздел 9.5.3. Учитывая факторы влияния, указанные в табл. 9.5, назовите достоинства и недостатки принятой в *Merck* модели технологического развития.

9.5.4. Организация технологического развития

Локализация и финансирование технологического развития

Для многих крупных организаций важен вопрос, кто именно внутри организации должен заниматься технологическим развитием и кто должен его финансировать.[35] Но это только часть более широкой стратегической дискуссии о распределении стратегических обязанностей между корпоративным центром и филиалами и/или подразделениями организации (об этом мы говорили в разделах 6.4 и 8.4). Здесь решения определяют стратегический успех за счет технологий.

В табл. 9.6 приведены различные варианты организации технологического развития. Например, один крайний вариант состоит в том, что оценивать и финансировать новые технологии лучше всего из корпоративного центра, тогда как другой крайний вариант заключается в локальном финансировании постепенного улучшения товаров и процессов на местах. Между этими крайностями организация внедряет новые технологии в коммерческие товары локально, но при корпоративном финансировании, а остальные части корпорации перенимают достижения пионеров. Возможно также, что экспериментируют с новыми технологиями в центре, а деньги на это выделяют филиалы, поскольку видят в новинках коммерческий потенциал.

Таблица 9.6. Финансирование и локализация НИОКР

		Локализация	
		В корпоративном центре	***В филиалах***
Кто финансирует	***Корпоративный центр***	Оцениваются новые технологии	Используются новые технологии в коммерческих продуктах
	Филиалы	Экспериментальная разработка новых технологий	Постепенное улучшение товара или процесса

Источник. Адаптировано из J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change*, 2nd edition, Wiley, 2001.

[35] Статья R. Buderi, “Funding central research”, *Research Technology Management*, vol. 43, no. 4 (2000), pp. 18–25, основана на примерах реальных организаций, включая *Siemens*, *NEC*, *Hewlett-Packard*, *IBM*.

Руководствуясь этими же принципами, некоторые элементы технологического развития поручают сторонним организациям (прибегают к аутсорсингу)[36], когда ни корпоративный центр, ни подразделения не обладают достаточной квалификацией, однако без данной технологической разработки компании невозможно работать ни сейчас, ни в будущем. К тому же на разных стадиях технологического развития иногда лучше действовать по-разному, например генерировать идеи и выполнять начальные исследования самостоятельно, а затем поручить внешним организациям создать прототип и/или выполнить тестовый маркетинг.[37]

Иногда бизнес-развитие организации отстает от ее же научно-технического развития, т.е. организация не в силах реализовать свои же технологические разработки. В таких случаях стоит рассмотреть другие возможности для коммерческого использования новой технологии, а именно — полностью или частично передать ее по лицензии третьим сторонам.

Необходимые процессы

В главе 8 мы подчеркнули, что процессы организации важны для успеха стратегии. Это особенно справедливо по отношению к технологическому развитию, поскольку существует такая реальная опасность: технологическую компетенцию организации не удастся воплотить в коммерческий успех. Поскольку часто этими процессами сложно управлять, именно они могут оказаться ключевой компетенцией, которая обеспечит конкурентное преимущество, о чем мы говорили выше. Некоторые из перечисленных ниже процессов особенно значимы для успеха через технологию.

- *Наблюдать за бизнес-средой* (как за технологическими разработками, так и за развитием рынка), чтобы вовремя выявить как рыночные шансы получить преимущество, так и потенциальные угрозы своему текущему бизнесу. С этим процессом связана способность выбирать проекты или разработки, которые отвечают стратегии организации. Но сказать легче, чем сделать. Иногда приходится отдавать предпочтение трансформационным технологиям, что будет слишком сложной задачей с точки зрения и компетенции, и культуры организации.
- *В достаточной мере обеспечить разработки ресурсами*, но не слишком щедро, чтобы получить достаточную прибыль на вложенный капитал. Конечно, задним числом это гораздо легче понять, чем заранее, однако на помощь придут прошлый опыт, надежные контрольные показатели и соответствующие подходы к оценке инвестиций.[38] Также нужна способность отслеживать и анализировать проекты на разных стадиях — многие организации для этого успешно используют **поэтапно-**

[36] См. C. Kimzey, S. Kurokawa, “Technology outsourcing in the US and Japan”, *Research Technology Management*, vol. 45, no. 4 (2002), pp. 36–42.

[37] E. Kessler, P. Bierly, “Internal vs. external learning in product development”, *R & D Management*, vol. 30, no. 3 (2000), pp. 213–223.

[38] A. Lloyd, “Technology, innovation and competitive advantage; making a business process perspective part of investment appraisal”, *International Journal of Innovation Management*, vol. 5, no. 3 (2001), pp. 351–376.

шлюзовой процесс.[39] В ходе этого структурированного обзорного процесса оценивается прогресс в достижении запланированных характеристик товара в период его разработки и обеспечивается соответствие этих характеристик рыночным данным. Такие процессы также должны включать способность закрывать или ускорять проекты, выносить уроки как из успехов, так и из неудач и распространять полученные результаты и полезный опыт.

> В ходе структурированного обзорного **поэтапно-шлюзового процесса** оценивается прогресс в достижении запланированных характеристик товара в период его разработки и обеспечивается соответствие этих характеристик рыночным данным

Конечно, успех или неудачу этих процессов определяет и другая, более детальная, деятельность — от прогнозирования, проверки концепции и обзора вариантов до контактов между сотрудниками, переговоров и мотивации.

Задачи менеджеров

В предыдущих разделах мы говорили о том, насколько важно для стратегического успеха согласовать в организации бизнес-стратегию и технологическую стратегию.[40] Успешными будут те организации, в которых высшее руководство привержено инновациям и обладает деловым чутьем, основанным на понимании связи между бизнес-стратегией и технологиями.

В организации должен существовать творческий климат, способствующий инновациям и активным контактам, а также культура постоянного обучения. Структуры и процессы организации должны упрощать создание такой среды и содействовать личному и коллективному развитию. В частности, необходимо поддерживать ключевые личности, которые будут отстаивать технологии и облегчать их использование для стратегического успеха.

9.6. Объединение ресурсов

В предыдущих разделах мы показали, что отдельные виды ресурсов должны поддерживать существующие стратегии организации и служить базой для создания новых. Однако есть и третье соображение, которого мы лишь частично коснулись, когда говорили об отдельных видах ресурсов. Как показано в главе 3, для большинства корпоративных стратегий нужна не только компетенция по отдельным видам ресурсов, но также способность объединить разные ресурсы и компетенцию как внутри организации, так и в более широкой сети создания стоимости. Например, на рис. 9.7

---

[39] Поэтапно-шлюзовой процесс рассмотрен в следующих источниках: R. Thomas, *New Product Development: Managing and forecasting for strategic success*, Wiley, 1993; R. Cooper, S. Edgett, J. Kleinschmidt, J. Elko, “Optimising the stage-gate process: what best practice companies do”, *Research Technology Management*, vol. 45, no. 5 (2002), pp. 21–26, и vol. 45, no. 6 (2002), pp. 43–49.

[40] J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change*, 2nd edition, Wiley, 2001, p. 306.

показаны ресурсы и виды деятельности, которые должна объединить организация, чтобы получить конкурентное преимущество за счет более быстрого по сравнению с конкурентами внедрения новых товаров на рынок. Это сложное дело, поэтому иногда выступает основой конкурентного преимущества. Компетенция в запуске новых товаров требует способности объединять и координировать отдельные элементы (виды деятельности) научно-исследовательской работы, производства и т.д., каждый из которых, в свою очередь, требует сложной комбинации ресурсов. Недостаточно просто иметь эти ресурсы или компетенцию в отдельных видах деятельности. Именно способность эффективно и быстро их объединить определяет успех или неудачу стратегии.

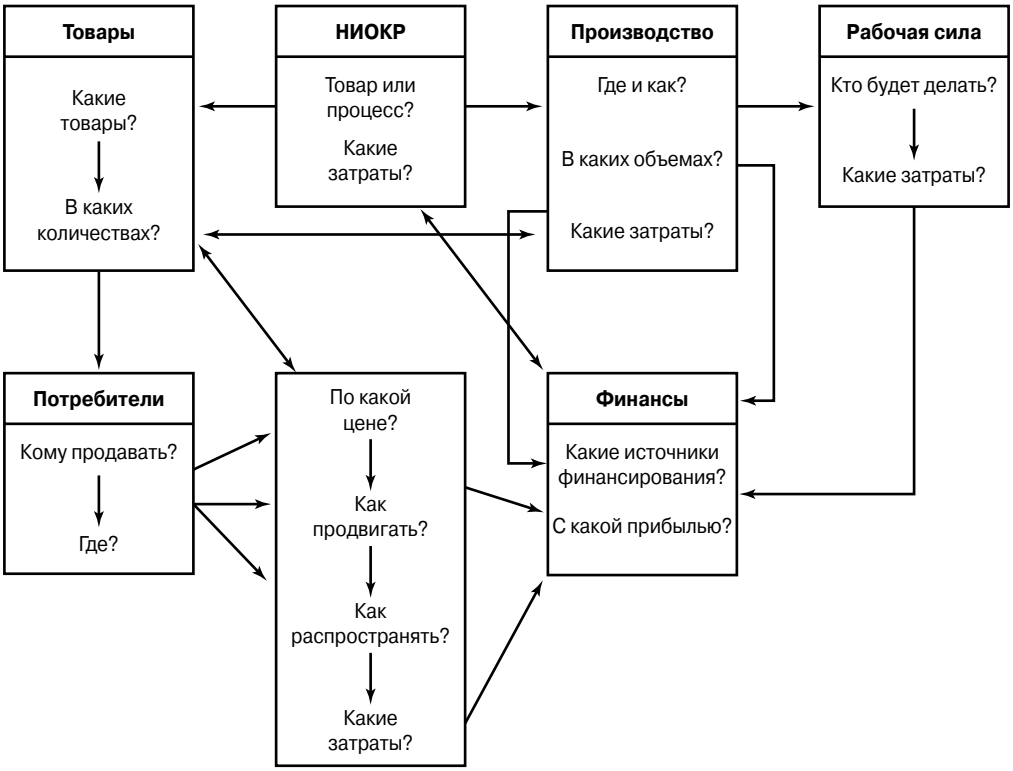


Рис. 9.7. Объединение ресурсов для запуска нового товара

Общий вывод главы такой же, как и выводы по отдельным видам ресурсов. Развитие систем существенно содействовало эффективности работы многих организаций; например, система *планирования ресурсов предприятия* помогает решить упомянутую выше задачу интеграции ресурсов (см. раздел 8.3.2 и пример 8.3). Однако для управления ресурсами и интеграции ресурсов одних только систем и процедур недостаточно. Как мы увидели выше, хотя эти системы и процедуры крайне важны для всех видов ресурсов, они иногда препятствуют стратегическим переменам и сами по себе не обеспечивают интеграцию ресурсов. Кроме систем и процедур, для интеграции ресурсов нужны такие факторы, как поведение людей и принятый в организации образ действий. Это потенциальное конкурентное преимущество, поскольку

конкурентам сложно скопировать укоренившиеся знания. Однако эти факторы могут оказаться и ахиллесовой пятой организации, поскольку менеджеры не решаются выступить против заведенных порядков и пойти на реформы. Этот урок повторяется в разных частях книги и служит темой основных дебатов в примере 9.9.

ПРИМЕР 9.9. ОСНОВНЫЕ ДЕБАТЫ

Ресурсы или революция

Насколько далеко за пределы своих исходных ресурсов способна выйти организация, выбирающая стратегию?

В этой главе мы подчеркнули значение ресурсов для поддержания стратегии организации. Стратегический гуру Гари Хэмел, президент международной консультационной фирмы *Strategos*, считает, что полагаться на ресурсы слишком опасно. Подобно тому, как Дороти Леонард-Бартон указывает на опасность "ключевых ограничителей" (см. главу 3), Хэмел рассматривает существующие ресурсы и рынки как возможную ловушку фатального консерватизма, в которую рискует попасть организация. Поскольку само по себе присутствие на рынке все больше обесценивается, Хэмел предлагает альтернативу: нужны стратегические "революции"[41], создающие новые рынки и новые бизнес-модели.[42] Сегодня мы живем в мире, где наши свершения ограничены только нашим воображением.

По мнению Хэмела, выживание в современном мире стремительных технологических перемен, неустойчивых рынков и глобальной конкуренции требует постоянных революционных инноваций. Они редко возникают из традиционных стратегических процессов, в которых акцент сделан на "соответствии" ресурсов рынкам. Хэмел в своей ранней работе с С.К. Прахаладом отдавал предпочтение "избытку" перед "соответствием", а теперь он говорит о превосходстве "революционеров" над "планировщиками".

В качестве примера Хэмел указывает на Пьера Омидьяра, основавшего в 1995 году компанию *eBay*, которая быстро стала ведущим мировым Интернет-аукционом. Отправной точкой Омидьяра было не соответствие ресурсов рынкам, а желание помочь своей невесте с ее коллекцией раздаточных упаковок конфет Pez. Он начал это дело в одиночку, в свободное от основной работы время; у Омидяра вообще не было ресурсов традиционной аукционной фирмы. Не могло быть и речи о соответствии существующему рынку, поэтому Омидяр просто… создал новый вид рынка. *eBay* никогда бы не возникла на основе традиционных стратегических процессов.

Однако о важности ресурсов напоминает другой экземпляр революций Хэмела — *Enron*. Хэмел восхищается революционной способностью этой компании создавать рынки газа, электроэнергии, широкополосной связи и товаров массового спроса, а затем торговать на этих рынках. Но именно недостаточность уникальных и сложных для копирования ресурсов в конечном счете привела компанию к краху. На конкурентных рынках, которые создала *Enron* и на которых она торговала, у компании было слишком мало источников длительного преимущества.[43] Результатом стали убытки, приведшие к крупнейшему на тот момент банкротству в корпоративной истории. В этом случае ресурсы действительно имели значение.

Хэмел указывает на важный факт о существующих ресурсах: они иногда сдерживают развитие организации. Однако в то же время создание прочной ресурсной базы жизненно необхо-

[41] G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, 2000.

[42] G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.

[43] S. Chatterjee, "Enron's incremental descent into bankruptcy: a strategic and organisational analysis", *Long Range Planning*, vol. 36, no. 2 (2003), pp. 133–149.

димо для длительного успеха. Даже в случае с *eBay* Омидяр довольно скоро привлек к работе гарвардскую выпускницу Мег Уитмен (магистр делового управления), назначив ее на должность генерального исполнительного директора; она, в свою очередь, сразу же инвестировала в управленческие, учетные и инфраструктурные ресурсы, необходимые для выживания в XXI веке. Видимо, предложенная Дэвидом Тисом концепция "динамических возможностей"[44], т.е. способности развивать и менять компетенцию (см. главу 3), служит главным мостиком между ограничениями существующих ресурсов и воображением революционеров Гари Хэмела, которое ничем не сдерживается, но также ничем и не поддержано.

Вопросы

В своей книге *Leading the Revolution* ("Лидеры революции") Гари Хэмел отмечает, что современную моду на кофейные бары создала *Starbucks* — основанная в 1971 году небольшая кофейная компания из Сиэтла, только в 1984 году открывшая свой первый из ныне действующих более чем 7500 кофейных баров. Хэмел задает вопрос: "Почему эту моду создала не многонациональная корпорация *Nestle*, которая стоит множество миллиардов долларов и владеет маркой Nestle — самым продаваемым кофе в мире?"

1. Сравните ресурсы *Nestle* и *Starbucks* в конце 1980-х и начале 1990-х годов (см. Web-сайты `www.nestle.com` и `www.starbucks.com`, а также пример 4.4). Почему не *Nestle* стала лидером в создании моды на кофейные бары?
2. Какие уроки из неудачи *Nestle* стоит вынести другим могущественным на своих рынках современным компаниям?

Резюме

- Менеджеры и лица, находящиеся в служебной иерархии *ниже высшего руководства* организации, обычно контролируют ресурсы, деятельность и бизнес-процессы, *необходимые для стратегического успеха*. Чаще всего эти люди больше других в организации знают о переменах в тех частях бизнес-среды, с которыми они контактируют. Поэтому важно понять связь между управлением ресурсами и стратегическим успехом. Это двусторонняя связь, поскольку управление ресурсами должно поддерживать бизнес-стратегии организации. Но созданные в некоторых частях организации уникальные ресурсы и ключевая компетенция могут стать "плацдармом", с которого будут разработаны новые бизнес-стратегии.
- *"Жесткая" сторона* управления ресурсами — системы и процедуры — жизненно важна для успеха. Однако для всех видов ресурсов критический вопрос заключается в том, как эти системы содействуют созданию и объединению знаний. Включить в формальные системы удается только часть этих знаний, но на самом деле организация скорее добьется конкурентного преимущества за счет знаний, не поддающихся формализации, поскольку именно их сложнее скопировать конкурентам.

[44] D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7 (1997), pp. 509–533.

- Чтобы понять, каким образом *персонал* содействует успеху, следует рассмотреть как формальные системы и процедуры, так и неформальное поведение людей. Также важны способы организации сотрудников для успеха, т.е. структуры и процессы, рассмотренные в главе 8.
- *Информация* выступает ключевым ресурсом, заслуживающим особого внимания в современном мире быстро развивающихся информационных технологий. Возросшие возможности получения и обработки информации создают или разрушают ключевую компетенцию организации, поэтому такие возможности необходимы для конкурентного преимущества. Информационные технологии также порождают новые бизнес-модели с измененной конфигурацией традиционных "сетей образования стоимости". Данный факт — серьезная угроза для одних организаций и привлекательный рыночный шанс для других. Меняющиеся возможности получения и обработки информации также существенно влияют на структуры и процессы внутри организаций и между ними.
- Во всех организациях центральным ресурсом выступают *финансы*. Поэтому особенно важно понять, обеспечит ли (и каким образом) бизнес-стратегия финансовую стоимость для акционеров или собственников. Большинство проектов стратегического развития требуют финансирования, что, в свою очередь, сопряжено с риском. Поэтому вид финансирования должен отвечать выбранной стратегии. Все заинтересованные стороны, а не только собственники частной компании, всегда имеют финансовые ожидания, также определяющие выбор бизнес-стратегии.
- Последний вид ресурсов, рассмотренных в данной главе, — *технологическое развитие*. Оно влияет на конкурентные силы организации, а также на ее стратегические возможности. Поэтому способы развития, использования, организации и финансирования технологий определяют успех или неудачу стратегии.
- Организация должна уметь *объединить разные ресурсы и компетенцию*, чтобы поддерживать существующие стратегии или разрабатывать новые. Одной только способности управлять отдельными видами ресурсов недостаточно.

Рекомендованная литература

- Полезные общие книги об управлении трудовыми ресурсами: L. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, 6th edition, FT/Prentice Hall, 2002; T. Watson, *Organising and Managing Work*, FT/Prentice Hall, 2002.
- Полезные общие книги об управлении информацией: J. Ward, J. Peppard, *Strategic Planning for Information Systems*, 3rd edition, Wiley, 2002; D. Chaffey, *e-Business and e-Commerce Management*, 2nd edition, FT/Prentice Hall, 2004.
- Связь между финансовой стратегией и бизнес-стратегией рассмотрена в книгах T. Grundy (with G. Johnson, K. Scholes), *Exploring Strategic Financial Management*, Prentice Hall, 1998; K. Ward, *Corporate Financial Strategy*, Butterworth/Heinemann, 1993.
- Связь между технологиями и стратегией глубоко исследована в книге J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change*, 2nd edition, Wiley, 2001.

Большая подборка дополнительных материалов, включая новые ситуации для анализа, Web-ссылки на организации, которые упоминались в тексте, определения ключевых концепций и множество других вопросов, находится на Web-сайте `www.booksites.net/ecs` (книга *Exploring Corporate Strategy* (*Корпоративная стратегия*)).

Рабочие задания

Условные обозначения: звездочкой (*) помечены более сложные рабочие задания.

9.1. Подберите для известной вам организации вариант стратегического развития и назовите ключевые перемены в управлении персоналом, которые потребуются для успеха стратегии (для ответа используйте рис. 9.2).

9.2.* Подготовьте служебную записку для вашего генерального исполнительного директора, в которой обоснуйте, следует ли расформировать службу управления персоналом, а ее функции передать менеджерам среднего звена (т.е. линейным менеджерам). Основное внимание уделите последствиям этого шага для стратегического развития организации.

9.3.* (а) Выберите организацию, которая меняет свою общую конкурентную стратегию: переходит от стратегии низких цен к стратегии дифференциации. Объясните, как при этом необходимо изменить информационную стратегию, чтобы она отвечала новой конкурентной стратегии.

(б) Теперь выберите организацию, выполняющую противоположный переход (от дифференциации к низким ценам), и повторите тот же анализ.

9.4. Найдите примеры всех бизнес-моделей, приведенных в табл. 9.1. Объясните, в каких секторах, по вашему мнению, каждая из этих моделей будет особенно эффективна. Почему?

9.5. Используя табл. 9.2, назовите как можно больше причин, по которым прибыльные компании иногда разрушают акционерную стоимость (приведите примеры). Затем повторите задание, но уже для малоприбыльных организаций, которые, тем не менее, создают достаточную акционерную стоимость (также приведите примеры).

9.6.* Письменно обоснуйте, почему источники финансирования должны соответствовать природе отрасли и виду стратегии, которую реализует организация.

9.7. Выберите известную вам отрасль (или сектор) и расскажите, как распространялись на ее рынках новые технологии и товары (используйте раздел 9.5.2). Кто стал победителем, а кто — проигравшим? Почему?

9.8.* Используя табл. 9.5, подготовьте для генерального исполнительного директора служебную записку о необходимости приобрести для вашей организации определенную технологию. Обоснуйте свои доводы.

9.9. Используйте пример выпуска нового товара, приведенный на рис. 9.7. Допустим, вы — менеджер, которому поручен данный проект. Назовите “мягкие” и “жесткие” способы интеграции различных видов ресурсов.

Комбинированные задания

9.10. Приведите примеры, поддерживающие или опровергающие такое утверждение: “Информационные технологии — это скорее слуга существующих стратегий и бизнес-моделей, чем способ революционизировать деятельность организации и ее метод получения преимущества”. При ответе используйте материал о цепочке создания стоимости (см. главу 3) и культуре (см. главу 4).

9.11. Знания организации распределены по всем основным сферам ресурсов, рассмотренным в данной главе. Так как же организации удается объединить эти знания и получить благодаря им преимущество? Для обоснования своего ответа используйте материал глав 3 и 4.

Ситуация для анализа

NHS Direct — быстро развивающийся медицинский сервис

Алекс Мердок, Лондонский южнобережный университет

Данная ситуация для анализа приведена исключительно в учебных целях, а не как иллюстрация эффективной или неэффективной управленческой практики. © Alex Murdock 2004. Не допускается воспроизводить или цитировать без разрешения.

Онлайновый медицинский сервис прямого доступа NHS Direct Online получил одну из самых первых в "электронной Европе" и "электронном здравоохранении" наград — "За создание новых возможностей для здравоохранения и благополучия граждан" (из "Открытого квартального отчета *NHS Direct*", июль 2003 года)

Поднимаясь в 2003 году на сцену, чтобы получить эту награду, Боб Гэнн, наверное, внутренне дивился тому, как это он, человек с библиотечным образованием, вдруг стал одной из ключевых фигур в британском здравоохранении. Как директор онлайнового медицинского сервиса *NHS Direct Online* Гэнн действительно играл главную роль в дальнейшем развитии исходного сервиса *NHS Direct*.

Через *NHS Direct* люди дома и на работе имеют возможность по телефону получить помощь и консультации по медицинским вопросам. Служба также начала использовать Интернет-технологии и предлагать неотложные рекомендации в свое нерабочее время. Этим расширение исходной модели консультационной телефонной линии не ограничилось — у сервиса были амбициозные планы.

Сегодня *NHS Direct* и *NHS Direct Online* ежемесячно обрабатывают по 500 тыс. телефонных и онлайновых запросов соответственно. Эта электронная медицинская служба — крупнейшая в мире.

Количество обработанных запросов значительно выросло, а с ним выросла и сложность сервиса. Так, между Англией, Уэльсом и Шотландией существуют различия как в работе сервиса, так и в управлении им. Во все более разнообразной деловой среде службе приходится взаимодействовать приблизительно с 22-мя партнерскими организациями (данные по Англии).

Однако в отношении политики, сообществ, систем, показателей и планирования служба должна функционировать на национальном уровне. Правительство рассматривает ее как национальную "марку", содействующую развитию Государственной службы здравоохранения (ГСЗ). Частичная децентрализация, связанная с Уэльсом и Шотландией, рассматривалась как вариант в развитии службы.

История *NHS Direct*

NHS Direct была первым шагом на пути к радикальной перестройке системы медицинских услуг и распространения медицинской информации.[45] Сервис предоставил новые возможности всем игрокам в области здравоохранения, но также поставил перед ними новые задачи. Правительство Великобритании надеялось, что *NHS Direct* станет популярной службой и что население будет рассматривать ее как ежедневный и круглосуточный канал доступа к ГСЗ прямо из собственного дома.

Темпы роста этой службы обеспокоили некоторых медицинских работников. В пилотных регионах врачи общей практики жаловались на то, что с появлением *NHS Direct* нагрузка на них возросла, поскольку телефонные операторы направляли к ним пациентов для дальнейших консультаций. Еще возникла проблема с медицинскими сестрами — часть из них отказалась от работы в больницах и перешла в телефонные операторы. Профессиональные медицинские журналы выдвигали *NHS Direct* разнообразные обвинения: дескать, эта служба — всего лишь "косметический ремонт" национального здравоохранения; она "паразитирует на ГСЗ и разрушает ее"; *NHS Direct* создана в угоду "политическим амбициям". Красной нитью звучало обвинение, что служба призвана скрыть нехватку врачей.

В центрах телефонной поддержки операторами служили медицинские сестры, имевшие богатый и разнообразный опыт работы в больницах и поликлиниках. Около 60% медсестер исполняли свои обязанности в *NHS Direct* неполный рабочий день, часто совмещая эту работу с какой-нибудь другой в британской ГСЗ. Проблем с наймом персонала у *NHS Direct* не было, поскольку медсестер привлекали гибкий рабочий график и, в одном случае, возможность устроить ребенка в детские ясли. Для повышения компетенции медсестер в работе с населением применялась ротация персонала между телефонными центрами и пунктами для личного приема граждан.

Правда, существовала озабоченность относительно возможности расширения *NHS Direct*. Не было уверенности, что у новых работодателей, за пределами пилотных регионов, не возникнет проблем с наймом медсестер. Стимулов, которыми женщин привлекали в *NHS Direct*, могло оказаться недостаточно, чтобы удержать их на новой работе, особенно в связи с изменением статуса — не всем опытным медсестрам нравилось, что их называют "работниками телефонного консультационного центра". Нельзя сбрасывать со счетов и вопрос о том, как медсестрам-операторам, чтобы не терять квалификацию, осваивать последние разработки, внедренные в больницах и поликлиниках.

В своей работе *NHS Direct* использовала большое количество технологических разработок, включая диагностическое программное обеспечение. Операторам приходилось задавать позвонившим уточняющие вопросы, чтобы затем продиктовать человеку выданные компьютером предварительный диагноз и медицинские рекомендации.

---

[45] Автор использовал в качестве литературного источника второй промежуточный отчет Департаменту здравоохранения: J. Munro et al., "Evaluation of NHS Direct first wave sites", 2nd interim report to Dept of Health, March 2000.

Размер, финансы, перспективы роста Государственной службы здравоохранения и *NHS Direct*

Британская Государственная служба здравоохранения — одна из крупнейших организаций государственного сектора в Европе. В сентябре 2002 года штат больниц и поликлиник превысил 1,2 млн. человек, включая более 603 тыс. человек профессионального клинического персонала, а именно 103 350 врачей, 367 520 квалифицированных медсестер и акушерок, 116 598 человек квалифицированного научного, терапевтического и технического персонала, а также 15 609 квалифицированных медиков службы скорой помощи. В планах правительства был количественный рост клинического персонала вплоть до 2006 года.

В 2002/2003 финансовом году ГСЗ потратила более 65 млрд. фунтов стерлингов (около 100 млн. евро), что вывело ее на второе место — после социального обеспечения — среди крупнейших направлений правительственных расходов. Из 65,4 млрд. фунтов, выделенных здравоохранению ГСЗ в 2002/2003 финансовом году, Англия получила 53,4 млрд., Уэльсу достались 3,4 млрд., а Шотландии — 6,7 млрд. Этот бюджет был на 25 млрд. больше бюджета 1999/2000 финансового года. А в 2007/2008 году ГСЗ планирует потратить более 100 млрд. фунтов стерлингов (рис. 9.8).

Расходы ГСЗ достигли приблизительно 6,6% от национального дохода. Поскольку эту долю планируют увеличить, то данный показатель вскоре превысит долю здравоохранения от ВВП большинства других европейских стран.

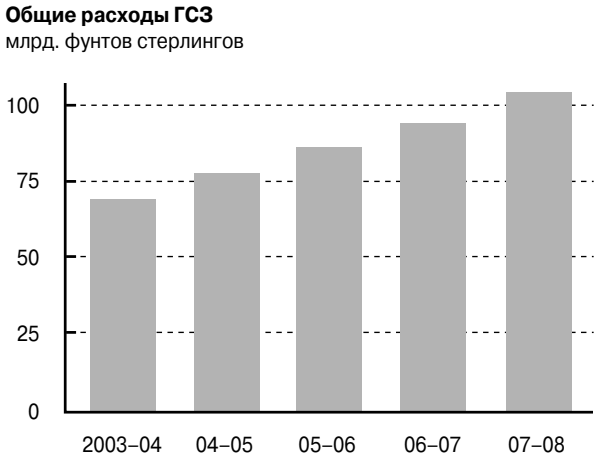
Единичные затраты *NHS Direct* сравнимы с затратами других служб ГСЗ. В мае 2000 года Королевский колледж медицинских сестер сообщил, что себестоимость обслуживания одного звонка в *NHS Direct* составляет 8 фунтов стерлингов (около 12 евро), тогда как врачебное обслуживание одного пациента в отделении скорой помощи обходится ГСЗ в 42 фунта, а себестоимость контакта с врачом общей практики составляет 10,55 фунта.

Однако позднее (в 2001 году) в ходе одного университетского исследования себестоимость одного звонка в *NHS Direct* оценили повторно, учтя последствия использования *NHS Direct* для других служб. Выяснилось, что этот сервис экономил около 45% своих текущих расходов благодаря меньшему использованию других служб. В 2000/2001 финансовом году текущие расходы *NHS Direct* в Англии оценивались в 80 млн. фунтов стерлингов.

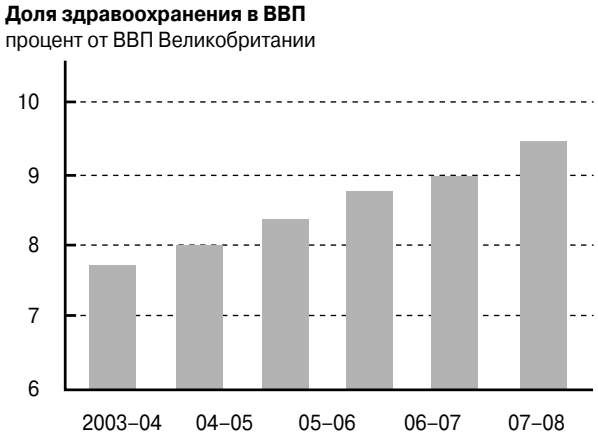
Работа *NHS Direct* и ее связи с другими службами

В целом, работа *NHS Direct* считалась успешной. Об этом сказано в отчетах различных британских органов, включая Национальный офис аудита и Комитет дипломированных бухгалтеров Палаты общин. Они тоже отозвались о *NHS Direct* положительно. Приведем выдержку из отчета Комитета дипломированных бухгалтеров.

NHS Direct быстро стала крупнейшей в мире медицинской телефонной консультационной службой и приобрела популярность у населения. За время своего существования она зарекомендовала себя с отличной стороны; было отмечено лишь несколько отрицательных моментов. Другим подразделениям Государственной службы здраво-



Источник. Казначейство Ее Величества.



Источник. Казначейство Ее Величества.

Рис. 9.8. Плановые расходы ГСЗ и доля от валового внутреннего продукта (ВВП)[46]

охранения стоит извлечь полезные уроки из своевременного и успешного создания этой важной и новаторской службы.[47]

Значение связи с другими аспектами ГСЗ и смежными службами показано на рис. 9.9; видно, что *NHS Direct* служит каналом доступа к другим службам здравоохранения. Концепция сортировки, т.е. классификация входящих звонков по серьез-

[46] Взято из источников Казначейства Ее Величества, опубликованных в *Guardian*, October 2003.

[47] 40-й отчет Комитета дипломированных бухгалтеров Палаты общин, *NHS Direct in England*, 2002.

ности и срочности запросов, использовалась в здравоохранении и раньше — прежде всего, в службе неотложной помощи при чрезвычайных происшествиях (ЧП), но все шире и в сфере первичной медицинской помощи.

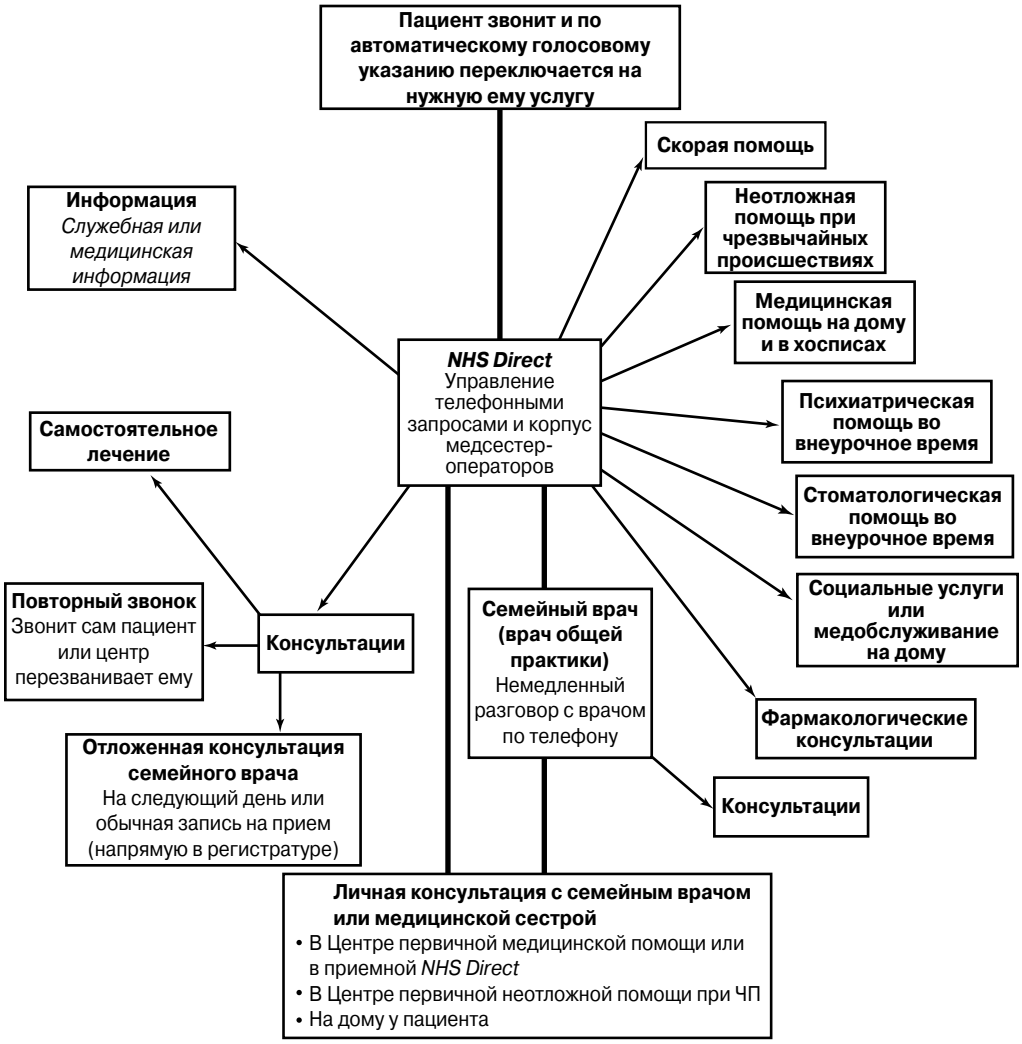


Рис. 9.9. NHS Direct как канал доступа к другим службам ГСЗ[48]

Начальное предположение о том, что благодаря *NHS Direct* удастся значительно уменьшить нагрузку на врачей общей практики (семейных врачей), на службы неотложной помощи при ЧП и скорой помощи, оправдались не полностью. До сих пор две последние не заметили большого облегчения. Как видно из табл. 9.7, наибольшее влияние *NHS Direct* оказала на корпус семейных врачей.

[48] Рисунок взят из 40-го отчета Комитета дипломированных бухгалтеров Палаты общин, *NHS Direct in England*, 2002.

Таблица 9.7. *NHS Direct* (Англия): расходы и использование различных служб первичной помощи[49]

Виды первичной медицинской помощи	*Затраты без звонка в NHS Direct (фунты стерлингов)*	*Затраты с учетом звонка в NHS Direct (фунты стерлингов)*	*Использование без консультации NHS Direct (%)*	*Использование с учетом консультации NHS Direct (%)*
Самостоятельное лечение	—	15,11	17	35
Контакт с семейным врачом в рабочее время	15,7	30,81	29	19
(Срочный) контакт с семейным врачом во внеурочное время	22,66	37,77	22	15
Посещение станции неотложной помощи при ЧП	64,96	80,77	3	3
Выезд машины скорой помощи	141,54	156,65	8	8

Тем не менее Комитет дипломированных бухгалтеров отметил необходимость интегрировать *NHS Direct* с другими службами ГСЗ. Он предупредил Министерство здравоохранения о том, что службе *NHS Direct* необходимо определить четкое стратегическое направление, иначе она падет жертвой собственного успеха, пытаясь делать одновременно слишком много вещей. К тому же следовало увеличить численность персонала и улучшить техническое оснащение службы, поскольку иногда звонившим людям приходилось ждать слишком долго.

Сначала задачей новосозданной Специальной администрации здравоохранения был надзор за английской частью *NHS Direct*. А управляет местными медицинскими службами, разрабатывает стратегии здравоохранения и следит за тем, чтобы национальные приоритеты здравоохранения учитывались в местных планах, так называемая Стратегическая администрация здравоохранения. В апреле 2004 года Специальную администрацию здравоохранения обязали обеспечивать все услуги *NHS Direct*. Специальная администрация здравоохранения *NHS Direct* работает с Трестами первичной медицинской помощи (органами управления внебольничными медицинскими услугами в Англии), чтобы обеспечить на местном уровне соответствующие услуги. В то же время Стратегическая администрация здравоохранения помогает Трестам формировать консорциумы для организации сервиса *NHS Direct*. Британское правительство возлагает на этот сервис большие надежды. В официальных документах Специальной администрации здравоохранения сделано следующее заявление.

NHS Direct служит лучшим примером новой, модернизированной ГСЗ, в центре внимания которой находятся потребности пациентов. За пять лет этот сервис вырос от небольшой пилотной схемы до уникальной общенациональной службы.[50]

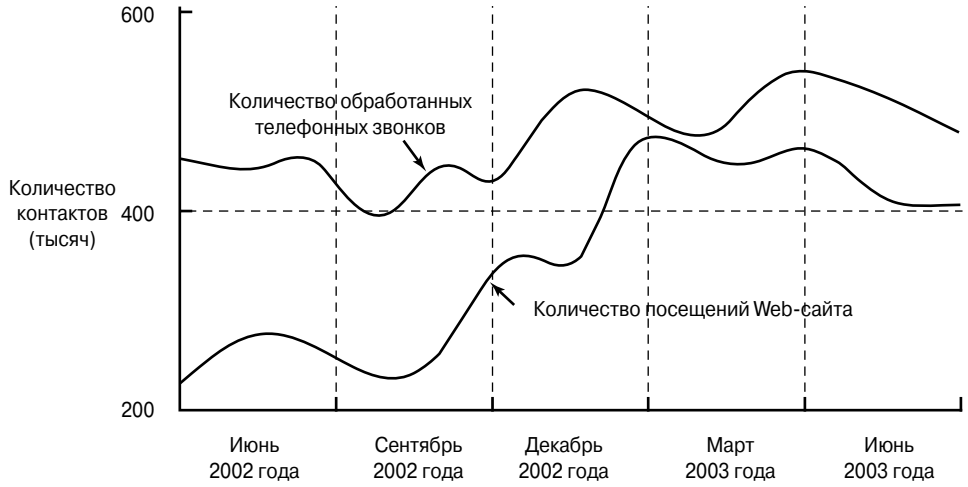
---

[49] Взято из отчета Национального офиса аудита, *NHS Direct in England*, January 2002, HC 505.

[50] Материалы по найму персонала для *NHS Direct*.

NHS Direct Online

Особенно значительным был рост службы, основанной на возможностях Интернета. Рост этого онлайнового сервиса показан на рис. 9.10.



Источник. Информационный отдел ГСЗ, июнь 2003 года.

Рис. 9.10. Рост телефонной службы и сервиса через Web-сайт[51]

NHS Direct Online — это один элемент новой Национальной службы информации при ГСЗ. Данный онлайновый сервис, в первую очередь, предназначен для пациентов и населения, тогда как Национальная электронная библиотека здравоохранения (еще один элемент) создана для профессиональных медиков.

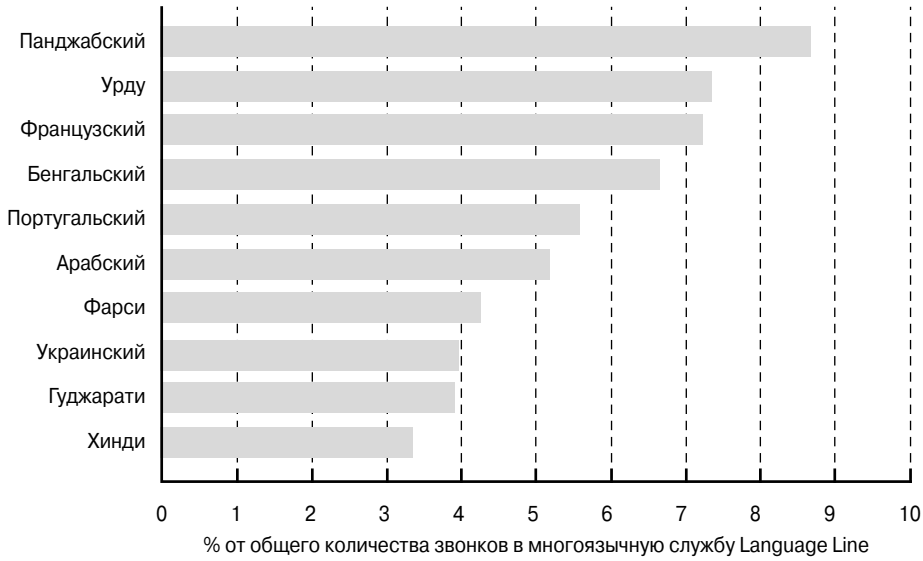
У онлайнового сервиса и телефонного *NHS Direct* могут быть разные пользователи. Онлайновой новинкой пользуются, скорее, более образованные и сведущие в информационных технологиях люди. Вполне возможно (хотя *NHS Direct* данных не предоставляет), что пользовательская группа онлайнового сервиса включает профессиональных медиков и специалистов по медицинскому просвещению.

Расширение службы и решение проблем

Великобритания — многоязычное общество разных культур. Служба *NHS Direct* продемонстрировала (по крайней мере, в Англии) свою способность быть полезной людям, для которых английский — не родной язык; для этого была создана многоязычная служба. Некоторые данные по десяти самым распространенным в Англии (кроме английского) языкам показаны на рис. 9.11. В Уэльсе служба *NHS Direct* работает и на валлийском языке, хотя его использует всего 1,5% пользователей.

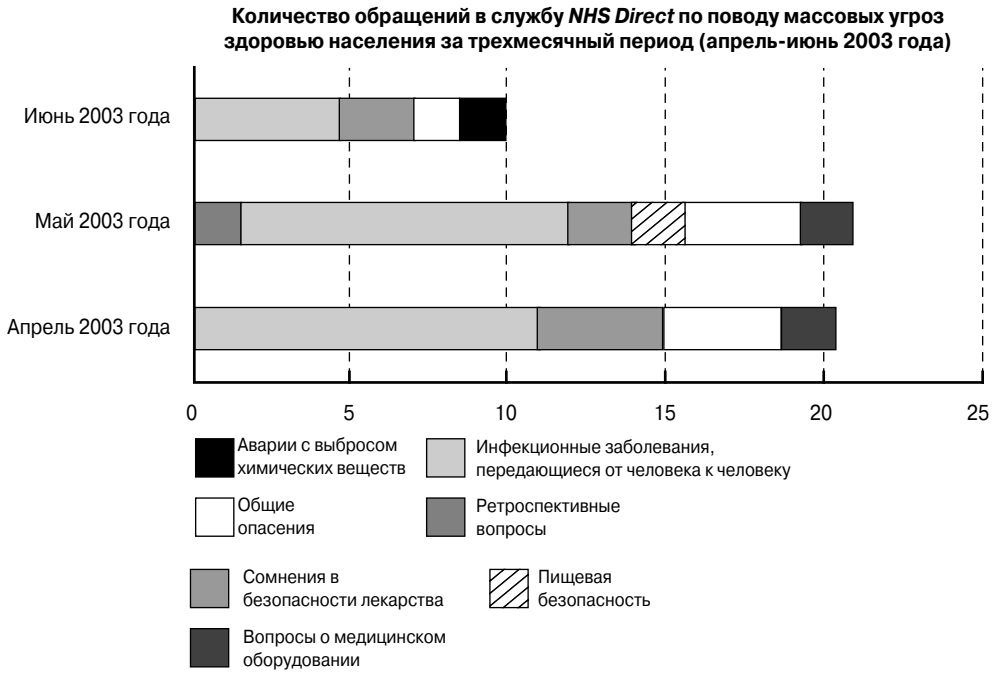
В *NHS Direct* хорошо понимают опасения населения по поводу распространившихся в последние годы инфекционных заболеваний и других угроз здоровью. Служба считает частью своего назначения давать гражданам профессиональные

[51] Открытый квартальный отчет *NHS Direct*, July 2003.



Источник. Многоязычная служба Language Line, июнь 2003 года.

Рис. 9.11. Language Line — многоязычная служба NHS Direct (Англия)[52]



Источник. Информационный отдел ГСЗ, июнь 2003 года.

Рис. 9.12. Обращения в NHS Direct по поводу массовых угроз здоровью населения[53]

[52] Открытый квартальный отчет *NHS Direct*, July 2003.

[53] Там же..

советы, информировать и ободрять их как на местном, так и на общенациональном уровнях. На рис. 9.12 показаны распространенность и виды таких опасений, с которыми службе пришлось столкнуться за трехмесячный период.

Дальнейшее развитие *NHS Direct*

Начальный успех *NHS Direct* подтолкнул министерство здравоохранения к разработке амбициозной программы будущего расширения службы. На рис. 9.13 показаны планы расширения службы: в феврале 2007 года предполагается ежемесячно обрабатывать 1,3 млн. запросов граждан (и это только в Англии).

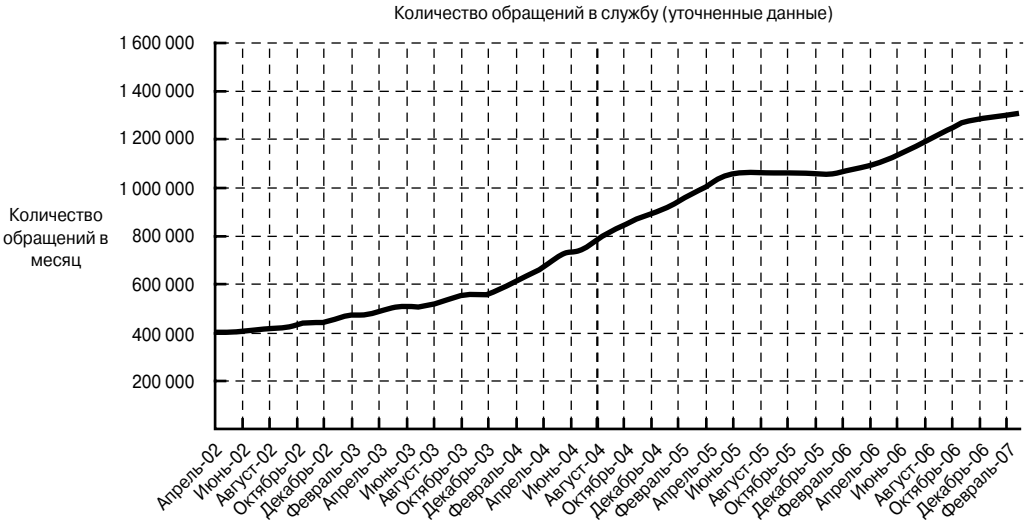


Рис. 9.13. Планы расширения NHS Direct[54]

При проверке службы в Англии Национальный офис аудита выделил три ключевых проблемных элемента.

- *Производительность службы.* Чтобы отвечать новым требованиям, службе необходимо разработать стратегии управления персоналом и сетевое решение для устранения различий в нагрузке между отдельными центрами, а также обосновать потребность в дополнительном финансировании.
- *Безопасность.* Сохранить и даже повысить текущий уровень безопасности одновременно с расширением службы.
- *Интеграция.* Поддерживать связи с другими медицинскими службами во избежание дублирования и неэффективной работы, а также содействовать сотрудничеству. Для решения этой задачи требуется дальнейшее развитие стратегий коммуникаций и информационных систем.

[54] *Developing NHS Direct* (“Развитие *NHS Direct*”), Министерство здравоохранения, April 2003.

С апреля 2004 года Тресты первичной медицинской помощи стали получать от новой специальной администрации здравоохранения финансирование для организации услуги *NHS Direct*. В 2005/2006 финансовом году бюджет *NHS Direct* в Англии увеличен до 182 млн. фунтов стерлингов.

Различия в развитии по регионам

В развитии *NHS Direct* существовали различия между регионами Великобритании. В частности, различия касались руководства службой и характера ее развития, а обусловили их процессы политической децентрализации Великобритании — создание Национальной ассамблеи в Уэльсе и самостоятельного Парламента в Шотландии.

Уэльс

Здесь службой управляет одна администрация (Swansea). В отличие от Англии, большая часть рекомендаций касается самостоятельного лечения. Также служба играет значительную роль в стоматологическом консультировании. В 2002 году услугами *NHS Direct* воспользовались 10% населения Уэльса. Это высокий показатель использования сервиса. Именно по инициативе *NHS Direct* были установлены контакты данной службы с такими добровольными организациями, как “Самаритяне” (предотвращение самоубийств) и “Детская линия” (помощь детям, пострадавшим от насилия взрослых).

Служба хорошо знала о приоритетах развития здравоохранения в Уэльсе и стремилась согласовать с ними собственную стратегию развития. Этому содействовал тот факт, что службой управляла отдельная администрация здравоохранения.

Шотландия

Здесь развитие пошло несколько другим путем. Службе присвоили другое название — *NHS24*. Конечно, это был отход от выбранного правительством Великобритании направления на создание единого “бренда”. В отличие от Уэльса, в Шотландии управление службой было децентрализовано. Главной задачей развития службы стало тесное сотрудничество с различными службами здравоохранения и врачами, тогда как в общении с пациентами главную роль играли медсестры-операторы.

Для развития службы установили тесное партнерство между четырьмя агентствами.

- *NHS24*. Собственно работа системы и найм персонала.
- *CAPGemini*. Стратегическое консультирование.
- *BT Consultancy*. Системное консультирование и обеспечение.
- *AXA*. Поставщик программных систем, например, для управления приоритетами.

Более того, Шотландия первой расширила услугу на новую сферу —рекомендации по не срочным вопросам скорой помощи (так называемые “вызовы категории *C*”). Поскольку в Шотландии действует единая служба скорой помощи, реализовать здесь названную задачу было легче, чем в других регионах Великобритании. При отсутствии угрозы жизни пациента и в других не очень серьезных случаях (вызовы категории *C*) шотландская служба скорой помощи переводила вызовы на *NHS24*. Для этого требовались тесное сотрудничество между двумя организациями, высокий уровень доверия и взаимопонимания. К модели *NHS24* внимательно присматрива-

ются и другие государственные организации Шотландии, например полиция, так что не исключена дальнейшая интеграция.

И в Шотландии, и в Уэльсе предусмотрена оценка работы службы. Однако в первой привлекали независимых ученых и медицинских специалистов, тогда как в Уэльсе эту задачу решала правительственная Комиссия по усовершенствованию здравоохранения. Возможно, в результате пути оценки разнились (например, шотландская группа оценки начала выпускать журнал для освещения своей деятельности).

Какое у *NHS Direct* будущее?

До сих пор проект *NHS Direct* был и остается, безусловно, успешным. Однако в одной статье в *Primary Care* (июнь 2003 года) из уст некоего менеджера прозвучала тревожная нотка.

> *NHS Direct* добилась 20%-ного роста количества обработанных обращений без увеличения численности персонала. И можно смело рассчитывать на дальнейший рост. Поскольку это телефонная служба, о спросе не стоит беспокоиться — он всегда будет высоким. Но качественно удовлетворить этот спрос удастся лишь при наличии достаточных возможностей. Однако при росте спроса наращивать мощности службы будет все сложнее.[55]

В связи с расширением службы на новые сферы, такие как стоматология, запись пациентов на прием к врачу и неотложная помощь при ЧП, она может оказаться чрезмерно сложной для того, чтобы оказывать услуги быстро, надежно и комплексно, как предполагало правительство. Возрастающая сложность и быстро меняющаяся технологическая среда, в которой работает служба, не всегда способствуют ее укреплению и вдумчивому подходу к каждому пациенту.

Вопросы

1. Каковы последствия дальнейшего расширения службы *NHS Direct* для трудовых ресурсов?
2. Каковы основные преимущества и недостатки расширения “бизнес-модели” *NHS Direct* на новые сферы, такие как служба неотложной помощи при ЧП?
3. Каковы, с точки зрения правительства (налогоплательщиков), аргументы “за” и “против” такого утверждения: “*NHS Direct* — это эффективная *финансовая* инвестиция”?
4. Как сгладить существующие различия между отдельными частями Великобритании в функционировании и руководстве службы?
5. Судя по развитию *NHS Direct Online*, *что* содействует или препятствует распространению информационных технологий в ГСЗ?

[55] *Primary Care*, June 2003.

ГЛАВА 10

Управление стратегическими переменами

Учебные цели главы

Изучив эту главу, читатели узнают следующее.

- Диапазон стратегических перемен.
- Влияние различных аспектов организационного контекста на программу стратегических перемен.
- Анализ поля сил, блокирующих и облегчающих перемены.
- Роль различных проводников перемен и основные стили управления переменами.
- Шаги, необходимые для стратегических реформ.
- Различные рычаги для ускорения стратегических перемен, включая управление организационными порядками, политические и символические процессы, формы коммуникаций и другую тактику перемен.
- Непредвиденные последствия программ перемен.

10.1. Введение

В этой главе рассмотрены управленческие задачи и процессы изменения стратегии. В главах 8 и 9 мы уже изучили важные вопросы о структуре организации, деятельности и процессах, необходимых для стратегических перемен. Однако такие структуры и процессы еще не гарантируют успех, поскольку существует человеческий фактор. Действительно, в большинстве научных источников, посвященных стратегическим переменам, авторы указывают на явные *инертность* и *сопротивление переменам*[1]; люди склонны держаться за сложившийся порядок вещей и существующую веру в то, что они считают правильным. Как показано в главе 1 (см. раздел 1.5.1), это часто ведет к *стратегической пассивности*.[2] Линза опыта, которую мы использовали в комментариях в конце каждой части данной книги, и материал главы 11 о стратегическом развитии также указывают на эту тенденцию. Поэтому управление стратегическими переменами — одна из важнейших задач менеджеров.

Кроме того, многие авторы, пишущие о стратегических переменах, соглашаются в том, что эти перемены происходят *сверху вниз*: топ-менеджеры выбирают стратегию, планируют ее реализацию и затем каким-либо образом воплощают свои планы в жизнь. Конечно, высшие руководители существенно влияют на стратегическое направление организации. Однако нереалистично полагать, будто им по силам контролировать все. В разделе 11.4 мы покажем, что стратегии часто возникают на более низких уровнях организации и, безусловно, в управлении переменами значительную роль играют многие другие люди, например менеджеры среднего и даже более низких звеньев. В данной главе мы, рассматривая управление стратегическими переменами, учтем этот факт.

Для успеха перемен необходима их *связь со стратегическими и операционными*, а также с ежедневными аспектами работы организации. Значит, важно не только отразить запланированные стратегические перемены в детальных ресурсных планах, ключевых задачах и контрольных процессах (см. главу 9), но и реализовать их в ежедневных аспектах, рассмотренных в настоящей главе.

Управление стратегическими переменами также *зависит от контекста*. Менеджеры должны выбрать из различных подходов к управлению стратегическими переменами тот, который соответствует сложившимся обстоятельствам, а также создать организационный контекст, содействующий переменам.

Мы назвали основные темы данной главы. Ее структура показана на рис. 10.1. В разделе 10.2 мы рассмотрим, какие важные вопросы необходимо учесть при *диагностике ситуации*, в которой организация приступает к стратегическим переменам. Это *тип перемен*, разнообразие *контекстных и культурных факторов* и *силы, блокирующие или облегчающие перемены*. Раздел 10.3 посвящен *стилям управления* страте-

---

[1] В основу многих книг и статей о стратегических переменах положена мысль о том, что текущее состояние организации характеризуется инертностью или сопротивлением переменам, поэтому необходимо "разморозить" такую ситуацию. Основополагающим источником по этой теме является статья K. Lewin, "Group decision and social change" в сборнике E.E. Maccoby, T.M. Newcomb, E.I. Hartley (eds), *Readings in Social Psychology*, Holt, Reinhart and Winston, 1958, pp. 197–211.

[2] О стратегической пассивности также речь идет в "Re-thinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, vol. 9 (1988), pp. 75–91.

гическими переменами, роли *стратегических лидеров* и других *проводников перемен*. Тема раздела 10.4 —*средства управления переменами*. Первой рассмотрим быструю *"стратегическую реформу"*. Затем коснемся *уровней перемен*, включая изменения в *структуре и контроле*, в *порядках и символах* организации, а также обсудим роль *политической деятельности*, различные формы *коммуникаций* и специальную *тактику* управления переменами. Наконец, раздел 10.4 посвящен некоторым *ловушкам*, обычным в программах перемен многих организаций.

Рис. 10.1. Ключевые элементы управления стратегическими переменами

10.2. Диагностика ситуации перемен

Многое из написанного в предыдущих главах данной книги используется для того, чтобы выявить потребность в стратегических переменах и их направление. Кратко повторим эти предпосылки управления стратегическими переменами.

- Почему нужны стратегические перемены (см. главы 2–4).
- Цель стратегии, возможно, сформулированная в виде понятного заявления о стратегических намерениях и основе конкурентного преимущества (см. главы 5 и 6).
- Более конкретные возможные направления и методы стратегического развития (см. главу 7).

- Изменения структуры, процессов, отношений, ресурсов и деятельности, необходимые для перехода от стратегического мышления к действиям (см. главы 8 и 9).

Однако следует понимать масштабы предстоящей задачи стратегических перемен. Для этого важно рассмотреть *тип* необходимых перемен, более широкий *контекст* предстоящих перемен, существующие *препятствия* на пути перемен и возможные силы, *содействующие* процессу стратегических перемен.

10.2.1. Типы стратегических перемен

Опасно полагать, будто существует только один, причем единственно правильный, способ изменения стратегии организации. Это не так. Как мы уже показали в главе 1 при рассмотрении стратегической пассивности (см. раздел 1.5.1), стратегическое развитие по своей природе часто происходит *постепенно*. Новая стратегия создается на основе предыдущей, *адаптивно*, и лишь изредка происходят более крупные *трансформации*.[3] (Детальнее об этом — в главе 11.) Бэлоган и Хоуп-Хэйли[4] развили эту мысль и выделили четыре типа стратегических перемен (табл. 10.1), которые определяют способ управления переменами.

Таблица 10.1. Типы стратегических перемен

Природа перемен	***Диапазон перемен***	
	Небольшие изменения	***Трансформация***
Постепенные	Адаптация	Эволюция
"Большой взрыв"	Реконструкция	Революция

Источник. Адаптировано из J. Balogun, V. Hope Hailey, *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, 1999.

Можно утверждать, что *постепенные* перемены предпочтительнее. Таким образом, задействуются квалификация, привычный образ действий и верования персонала организации, поэтому он поддержит перемены и они будут эффективными. Но иногда требуется и "большой взрыв", например, если организация стоит на пороге кризиса или по каким-то причинам ей необходимо очень быстро сменить направление развития. С точки зрения *диапазона* перемен нас интересует, можно ли их провести в рамках текущей парадигмы (т.е. существующих в организации верований и предположений; см. раздел 4.5.5). Если можно, то это будут *небольшие изменения* стратегии, а не фундаментальная смена стратегического направления. Но, возможно, потребуется изменение парадигмы? Тогда речь идет о *трансформации*. Комбинируя две оси, получаем четыре типа стратегических перемен.

- *Адаптация* — это перемены, которые можно осуществить постепенно и в рамках существующей парадигмы. Адаптация — самая распространенная форма стратегических перемен в организациях.

[3] См. E. Romanelli, M.L. Tushman, "Organisational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test", *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 5 (1994), pp. 1141–1161.

[4] Книга J. Balogun, V. Hope Hailey, *Exploring Strategic Change*, 2nd edition, Prentice Hall, 2004, — "родственница" нашей; эта часть нашей главы базируется на их главе 3, посвященной контексту стратегических перемен.

- *Реконструкция* бывает быстрой и приводит всю организацию в движение, однако она не затрагивает парадигму фундаментально. Иногда это *реформенная* ситуация, когда нужны крупные структурные изменения или обширная программа сокращения затрат, чтобы предотвратить падение финансовых показателей и справиться со сложными или меняющимися рыночными условиями. Об этом речь пойдет в разделе 10.4.1.
- Для *эволюционного* изменения стратегии требуется сменить парадигму, но не одномоментно, а постепенно. Если менеджер, используя описанный выше в этой книге или подобный анализ, обнаружил необходимость провести трансформацию, ему стоит начать постепенные плановые эволюционные перемены. Еще одной причиной выбора эволюционного пути является взгляд на организацию как на "обучающуюся систему", постоянно корректирующую свою стратегию в ответ на внешние изменения. Подобные рассуждения привели к концепции *обучающейся организации*, которую мы рассмотрим в разделе 11.6.2 и комментариях к части IV.
- *Революция* требует быстрых и крупных стратегических перемен и изменения парадигмы. Она необходима в обстоятельствах, когда существующая парадигма и установившийся порядок вещей настолько сдерживают стратегическое развитие организации, что она не в состоянии осуществить фундаментальные перемены, даже если того требуют внешние условия и конкурентная среда. Эти обстоятельства порой существуют в организации на протяжении нескольких лет (см. материал о стратегической пассивности в разделе 1.5.1) и приводят к острой необходимости в стратегических переменах, например когда возможность враждебного поглощения грозит самому существованию фирмы.

Мы выяснили: менеджеры должны представлять себе, стратегические перемены какого типа нужны организации. При этом один из основных вопросов заключается в том, можно ли провести необходимые стратегические перемены в рамках существующей культуры или же придется ее значительно изменить. Для ответа требуется сделать анализ культуры, который мы рассмотрели в разделе 4.5.5. Например, розничная фирма запускает совершенно новые товары, фундаментально не меняя при этом своих корпоративных предположений и верований. С другой стороны, для некоторых изменений стратегии, даже если они не принимают форму радикальных изменений товара, требуется фундаментально изменить основные предположения организации. Например, если производственная компания смещает фокус внимания с производства на более качественное обслуживание потребителей, изменений в товарном выходном факторе может и не быть, однако наверняка потребуются значительные культурные перемены (см. раздел 10.2.3).

10.2.2. Важность контекста

Не существует единственной правильной "формулы" для управления стратегическими переменами. Успех любой попытки управления зависит от более широкого контекста, в котором происходят эти перемены. Рассмотрим очевидный пример. По подходу к управлению переменами весьма разнятся небольшая, относительно новая фирма, мотивированная команда которой открыта для всего нового, и крупная корпорация или давно сложившаяся государственная организация с устоявшимися порядками, формальными структурами и порой значительным сопротивлением любым

переменам со стороны персонала. Поскольку эти два случая полностью отличаются по контексту, подходы к управлению переменами также должны быть разными.[5]

Отталкиваясь от такого факта, Бэлоган и Хоуп-Хэйли[6] выделили ряд важных контекстных факторов, которые следует учитывать при разработке программы стратегических перемен. Один из них — диапазон перемен — мы уже рассмотрели в разделе 10.2.1. Другие показаны на рис. 10.2. Рекомендуется рассмотреть все эти контекстные факторы, прежде чем приступать к подготовке программы перемен. В примере 10.1 показано, насколько важен такой контекстный подход.

Рис. 10.2. Контекстные факторы и их влияние на содержание программы стратегических перемен

ПРИМЕР 10.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Контекст для необходимых западным организациям перемен в российских компаниях

Западные бизнесмены, работающие в альянсе с компаниями в других частях мира, часто упускают из виду значение культурного контекста.

Переход российских фирм от централизованной плановой экономики с государственными производственными организациями к рыночной экономике — задача грандиозная. Эти фирмы

[5] Интересный пример того, как в зависимости от контекста меняется восприимчивость к переменам, приведен в статье J. Newton, J. Graham, K. McLoughlin, A. Moore, “Receptivity to change in a general medical practice”, *British Journal of Management*, vol. 14, no. 2 (2003), pp. 143–153.

[6] J. Balogun, V. Hope Hailey, *Exploring Strategic Change*, 2nd edition, Prentice Hall, 2004.

часто ищут на Западе инвесторов и партнеров по альянсу, которые придут со своими капиталами. Но западным менеджерам, решившимся работать в России, следует принимать во внимание местный контекст.

Звучит парадоксально, но в некогда централизованной плановой экономике российские управленцы не принимают долгосрочные планы всерьез. Местные менеджеры далеко вперед не заглядывают — думают в пределах нескольких дней или недель. Кроме того, пятилетние планы сами по себе до сих пор кажутся символами централизованного планирования и не оправдавшихся надежд коммунистического прошлого.

Российские менеджеры больше, чем западные, склонны поддерживать преемственность и традиции. Они ориентируются на историю и сохранение того, что имеют, и не видят необходимости в переменах. Они также придерживаются общих заведенных порядков, осторожно относятся к независимому мышлению или открытости, считая такое поведение потенциально антисоциальным и ведущим к конфликтам. Существует неверие в перемены, что не в последнюю очередь объясняется неприятием риска и неопределенности.

Менеджеры в России традиционно уделяли внимание созданию и сохранению правил и процедур, а не переменам. В частности, от руководителей верхнего звена ожидают директивного управления сверху вниз, четкого и недвусмысленного. Здесь отдают приоритет формальному бюрократическому контролю, а не обратной связи с подчиненными. Поэтому опыт и способности к управлению переменами ограничены. Под ресурсами, необходимыми для реализации стратегических перемен, обычно понимаются внешние — часто западные — инвестиции. Даже западных менеджеров рассматривают, скорее, как инвесторов, а не проводников перемен.

Также существуют различия между российскими и западными культурными традициями как в бизнесе, так и на личном уровне. В бизнесе по-прежнему скептически относятся к обычным для западных компаний приоритетам — рентабельности, рыночным силам, эффективности, профессионализму и модернизации. Россияне склонны полагаться на удачу и верят в “особенности национального бизнеса”.

Все это создает проблемы для западных менеджеров, которые пытаются изменить систему, внедрить рыночный взгляд и долгосрочное стратегическое мышление, создать западные системы контроля и обратной связи и привить новый, с большим участием в делах фирмы, стиль управления.

Источник. Адаптировано из S. Michailova, “Contrasts in culture: Russian and western perspectives on organisational change”, *Academy of Management Executive*, vol. 145, no. 4 (2000), pp. 99–111.

Вопросы

1. Используя материал раздела 10.2.2 о контексте, назовите ключевые контекстные факторы, которые следует учитывать при проведении стратегических перемен в российских фирмах.
2. С какими проблемами, по вашему мнению, сталкиваются западные менеджеры?
3. Прочтите остальной материал главы и предложите, с учетом российского контекста, подход к переменам, который следует выбрать западным менеджерам.

Рассмотрим, как показанные на рис. 10.2 контекстные факторы определяют различные подходы к стратегическим переменам.

- Продолжительность *периода времени*, в течение которого надо реализовать перемены, колеблется в широких пределах. Например, фирма, переживающая резкое падение оборота или прибыли в связи с быстрыми изменениями на рынках, на-

ходится в совершенно другом контексте, чем фирма, которой нужны перемены в будущем, возможно, через несколько лет, и поэтому у менеджеров достаточно времени, чтобы тщательно спланировать ступенчатый постепенный процесс.

- Независимо от глубины перемен иногда требуется *сохранить* некоторые существующие аспекты организации, особенно имеющие отношение к компетенции, на основе которой и будут проведены перемены. Допустим, например, что быстро растущей компьютерной фирме потребовалась более формальная структура, отвечающая ее новым масштабам. Такие перемены, видимо, расстроят технических специалистов, привыкших к неформальному общению с высшими руководителями, но, тем не менее, фирме обязательно надо сохранить компетенцию и мотивацию "технарей".
- Переменам способствует *разнообразие* опыта, взглядов и мнений в организации. Но, допустим, организация много десятилетий следовала определенной стратегии, что привело к весьма однородному взгляду персонала на мир. Это также помеха на пути перемен. Поэтому важно оценить природу и масштаб разнообразия.
- Каковы опыт или *возможности* организации в реализации перемен? Например, в одной организации менеджеры имеют опыт проведения успешных перемен в прошлом, и персонал также в прошлом положительно воспринял перемены, тогда как у другой организации мало такого опыта.
- Достаточный ли у организации *потенциал* для реализации перемен с точки зрения наличных ресурсов? Перемены порой требуют значительных ресурсов — не только финансов, но и рабочего времени управленцев.
- В одних организациях существует всеобщая *готовность* к переменам. В других же наоборот: широкое либо локальное (в отдельных частях организации), и разной интенсивности, сопротивление переменам.
- Существует ли в организации человек, обладающий достаточной *властью* для реализации перемен? Очень часто считается, что высший руководитель имеет такую власть, однако на самом деле ее бывает недостаточно, чтобы преодолеть сопротивление снизу или внешних заинтересованных сторон. Иногда высший руководитель полагает, что такой властью обладают другие лица в организации, однако это не так.

Обзор контекстных факторов привел нас к нескольким вопросам.

- Имеет ли рассматриваемая организация ресурсы, опыт, готовность и властные структуры, необходимые для перемен нужной степени? Например, исследование попыток провести реформы в больницах показало[7], что их управленческие и организационные структуры исключают наличие субъекта с достаточной для этого властью. Если принять во внимание еще и ограниченные ресурсы, то становится очевидно: успех единственной крупной реформенной инициативы маловероятен.
- Как контекст определяет выбор средств проведения перемен? Этот вопрос будет рассмотрен ниже в данной главе.
- Прежде чем приступать к собственно переменам, нужно ли предварительно изменить контекст? Например, чтобы повысить уровень опыта и готовности орга-

[7] См. J.-L. Denis, L. Lamothe, A. Langley, "The dynamics of collective change leadership and strategic change in pluralistic organizations", *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 4 (2001), pp. 809–837.

низации к более существенным переменам, не стоит ли предварительно внести меньшие изменения, а именно — ввести в руководящий состав лиц с опытом проведения перемен? Или людей с более разнообразным опытом, который согласуется с будущим стратегическим направлением?

- Возможно, следует признать, что в существующем контексте возможны только постепенные изменения. Упомянутые выше исследователи больничной реформы обнаружили следующее: она движется небольшими шагами вперед по схеме "шаг — остановка — следующий шаг".

10.2.3. Диагностика контекста организации с помощью культурной сети

В главе 4 мы ввели концепцию культурной сети (см. раздел 4.5.5). Она помогает объяснить в целом, что такое корпоративная культура, а также служит диагностическим инструментом для понимания культуры конкретной организации. Но культурная сеть используется и для анализа проблем и требований стратегических перемен. Она охватывает такие "мягкие" аспекты культуры, как организационные символы и укоренившийся в организации образ действий, а также политические процессы и более жесткие аспекты — структуру и системы контроля. Культурная сеть используется для анализа существующей корпоративной культуры и изменений, которые потребуется в нее внести для успешной реализации желаемой будущей стратегии.

В примере 10.2 приведены культурные сети, которые изобразили участники семинара по стратегическим переменам — менеджеры технических служб в одной британской местной администрации.[8] Анализ показал, что существующая культура организации, в основном, не пригодна для желаемой будущей стратегии. Действительно, подразделения имеют собственные стратегии, и каждая отражает высокие профессиональные стандарты, но не всегда отвечает нуждам потребителей этих услуг. Такой подход не совместим со стратегией, которую пытался реализовать высший руководитель. Ему нужна была стратегия, которая позволяла бы решать ключевые местные задачи, затрагивающие зоны ответственности разных подразделений. Значит, без сотрудничества между ними не обойтись. Надо отметить, что организация, описанная в примере 10.2, по своей природе допускала такое сотрудничество, а фактически существовавшую строгую обособленность подразделений и функциональных служб искусственно поддерживали их влиятельные руководители. Хотя эти менеджеры участвовали в обсуждении возможной будущей стратегии и даже соглашались с ее логикой, в свой вотчине, т.е. в своих подразделениях и функциональных службах, они стремились сохранить сложившиеся стандарты работы, профессиональные нормы и установленные процедуры. Новая стратегия оставалась только на бумаге, а подразделения следовали своим прежним локальным стратегиям, поддержанным давно сложившейся культурой и влиятельными лицами, которые противились переменам.

---

[8] О том, как использовать культурную сеть для решения перечисленных задач, детально рассказано в главе "Mapping and re-mapping organisational culture" книги V. Ambrosini, G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998, и в аналогичной главе книги G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2000.

Участники семинара пришли к выводу, что нереалистично рассчитывать на существенные стратегические перемены, если предварительно не изменить многие аспекты организации, входящие в культурную сеть. А какие именно перемены нужны, они могли бы выяснить, проанализировав две культурные сети — существующую и желаемую будущую, — для чего пригодится анализ поля сил, который мы рассмотрим в следующем разделе.

ПРИМЕР 10.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Культурный контекст перемен в местной администрации

Культурная сеть используется для анализа существующей (рис. 10.3) и желаемой будущей (рис. 10.4) культуры организации.

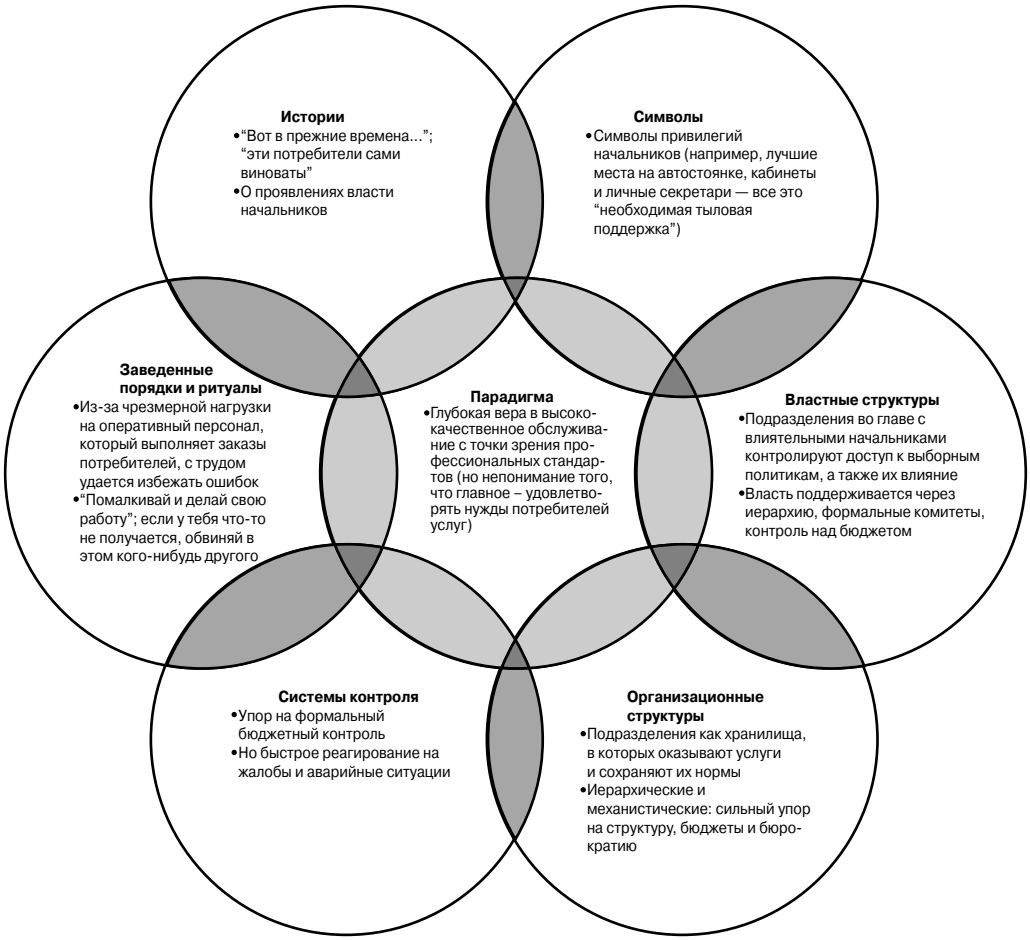


Рис. 10.3. Существующая культурная сеть технических служб

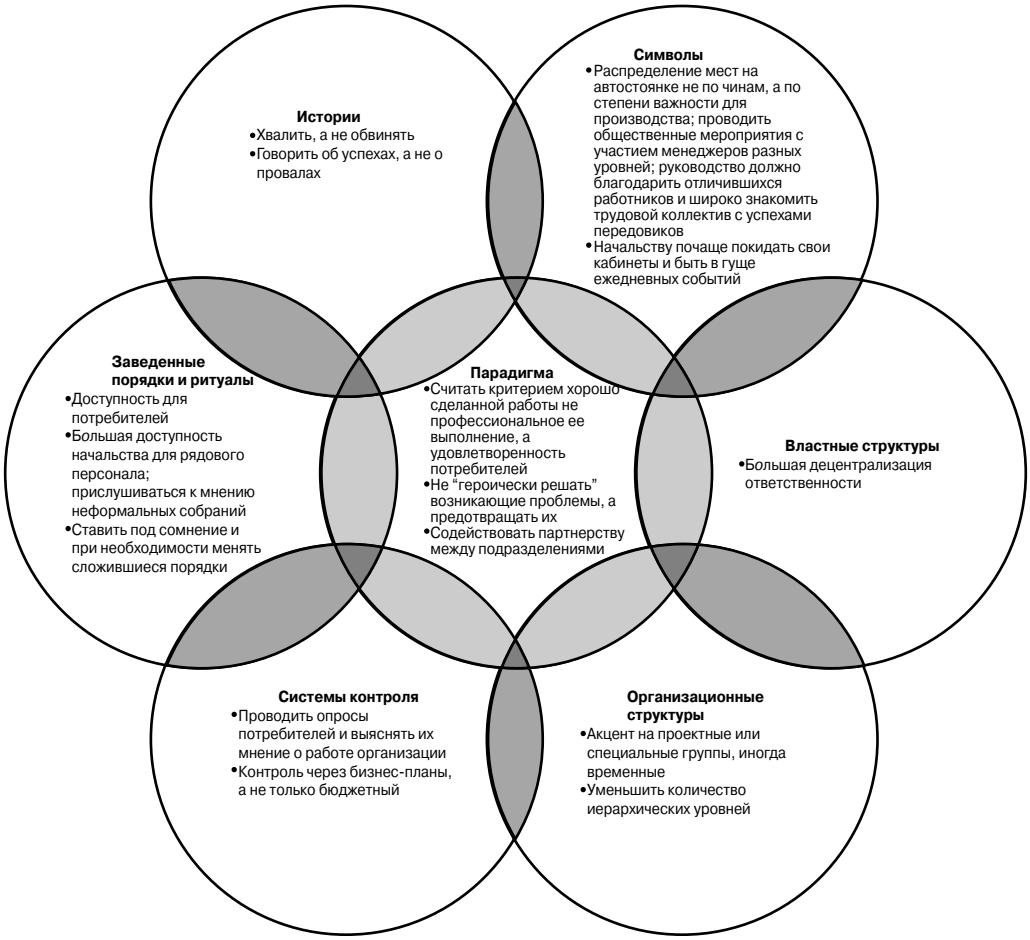


Рис. 10.4. Будущая культурная сеть технических служб

Источник. Адаптировано из главы G. Johnson, "Mapping and re-mapping organisational culture: a local government example" книги G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001.

Вопросы

1. Как использовать данную культурную сеть для управления переменами?
2. Проанализируйте будущую культурную сеть и назовите возможные основные проблемы управления переменами.

10.2.4. Анализ поля сил

Анализ поля сил выявляет силы, содействующие и противодействующие переменам, благодаря чему можно определить потенциальные проблемы процесса перемен. Этот анализ дает ответы на ряд вопросов.

Анализ поля сил выявляет силы, содействующие и противодействующие переменам, благодаря чему можно определить потенциальные проблемы процесса перемен

- Какие аспекты текущей ситуации способствуют переменам в желаемом направлении и как их усилить?
- Какие аспекты текущей ситуации мешают переменам в желаемом направлении и как их преодолеть?
- Какие аспекты следует добавить или развить, чтобы помочь переменам?

На рис. 10.5 показаны препятствия на пути перемен в случае из примера 10.2 (см. рис. 10.3). Хотя эти препятствия действительно представляют собой значительную проблему, благодаря анализу поля сил удалось выявить и такие аспекты организации и ее культуры, которые могли бы содействовать переменам. К этим аспектам менеджеры — участники семинара отнесли добросовестность персонала, трудолюбие и гибкость в обслуживании; благодаря перечисленным факторам, возможно, удастся преодолеть хотя бы некоторые препятствия на пути перемен. Более того, в новой культуре найдется место такому аспекту, как децентрализованная природа некоторых услуг (их выполняют на местных участках).

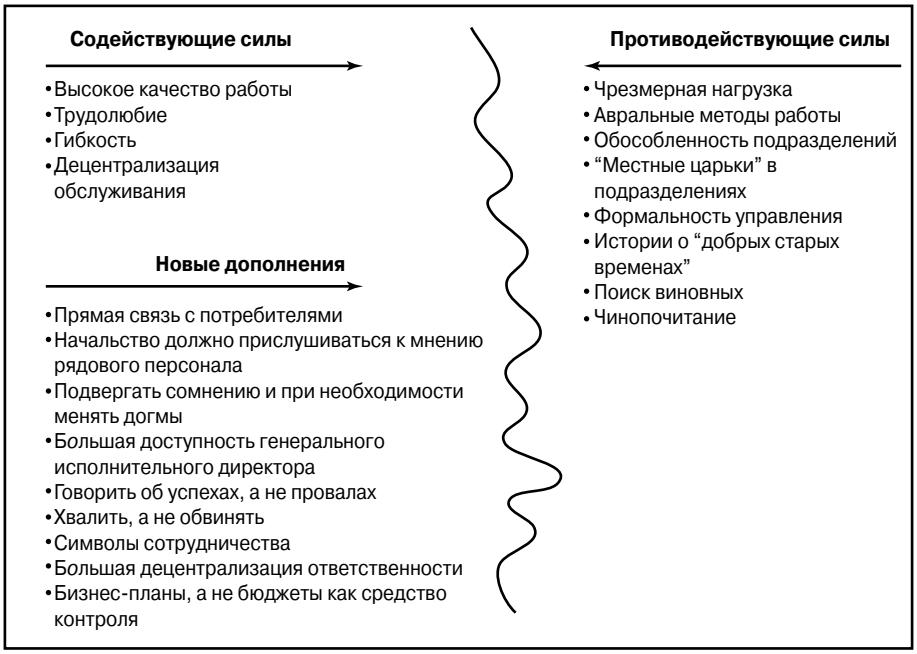


Рис. 10.5. Анализ поля сил

Полезно также представить, какой должна быть организация, чтобы следовать другой стратегии. Для этого также используется культурная сеть (см. пример 10.2 и рис. 10.4). Такой анализ позволяет определить новые дополнения, которые нужны,

чтобы сделать возможными перемены. В результате тренировочной диагностики ситуации перемен обычно выясняется, что установленные порядки, системы контроля, структуры, символы, отношения власти или подчиненности служат силами, как содействующими, так и противодействующими переменам. Но для управления переменами надо точно определить первые и вторые.

Изменения структуры, построения организации и ее систем контроля мы уже рассмотрели в главе 8. В следующих двух разделах (10.3 и 10.4) мы изучим различные стили и роли в процессе перемен, а также другие рычаги управления последними.

10.3. Управление переменами: стили и роли

В этом разделе мы рассмотрим роли людей в управлении стратегическими переменами и то, как они это делают. Сначала изучим различные *стили управления переменами*. Затем — роли *стратегических лидеров*, *менеджеров среднего звена*, *сторонних специалистов*, таких как консультанты, и внешних *заинтересованных сторон*.

10.3.1. Стили управления переменами

Кто бы ни занимался управлением переменами, это делается в определенном стиле. Каждый отдельный стиль управления в большей или меньшей степени отвечает контексту организации. Эти стили представлены в табл. 10.2.[9]

Таблица 10.2. Стили управления стратегическими переменами

Стиль	*Средства/ Контекст*	*Преимущества*	*Проблемы*	*В каких обстоятельствах данный стиль эффективен*
Обсуждение	На групповых брифингах персонал усваивает стратегическую логику и проникается доверием к высшему руководству	Удается восполнить недостаток информации или опровергнуть неверную информацию	Большие затраты времени. Не полностью понятно направление или прогресс в переменах	Для постепенных перемен или трасформационных, но с большим запасом времени
Сотрудничество/участие	Специальные группы участвуют в стратегических переменах и/или решают стратегические вопросы	Повышается ответственность персонала за решения или процесс. Возможно, повысится качество решений	Большие затраты времени. Опасность того, что решения и результаты будут в рамках существующей парадигмы	

[9] Различные стили рассмотрены в статье D. Dunphy, D. Stace, “The strategic management of corporate change”, *Human Relations*, vol. 46, no. 8 (1993), pp. 905–920. Альтернативная классификация приведена в статье R. Caldwell, “Models of change agency: a fourfold classification”, *British Journal of Management*, vol. 14, no. 2 (2003), pp. 131–142.

Окончание табл. 10.2

Стиль	Средства/ Контекст	Преимущества	Проблемы	В каких обстоятельствах данный стиль эффективен
Вмешательство	Проводник перемен сохраняет за собой право координации и/или контроля и делегирует элементы перемен	Проводник перемен направляет и контролирует процесс, но в него также вовлечен персонал	Опасность появления у персонала чувства, что им манипулируют	Постепенные или некризисные трансформационные перемены
Руководство	Использовать власть, чтобы задать направление и средства перемен	Прозрачность и оперативность	Риск того, что персонал недостаточно воспримет новую стратегию или поймет ее неверно	Трансформационные перемены
Принуждение/декрет	Открытое декретное использование власти	Принесет успех во время кризиса или в состоянии смятения	Наименее успешен в отсутствие кризиса	Кризис, быстрые трансформационные перемены или перемены в устоявшейся автократичной культуре

- **Обсуждение**: проводники перемен объясняют причины и средства стратегических перемен. Такой стиль подойдет, если существует проблема в управлении переменами, обусловленная неверной информацией или недостатком информации, а также если у организации достаточно времени, чтобы убедить персонал и предоставить ему возможность "переварить" информацию. Однако здесь есть свои проблемы. Считать, что логические доводы помогут преодолеть сложившиеся за долгие годы представления о том, что "действительно важно" — просто наивно, особенно если в организации недостает взаимного доверия и уважения между менеджерами и рядовым персоналом. Также нельзя в полной мере полагаться на директивное распространение информации сверху вниз. Перемены будут эффективнее, если люди, которых они затронут, вовлечены в процесс их разработки и планирования.
- **Сотрудничество** или *участие* в процессе перемен — это вовлечение людей, которых затронут стратегические перемены, в процесс их разработки и планирования; например, эти люди выявляют стратегические проблемы, участвуют в принятии стратегических решений, определяют приоритеты, планируют стратегические перемены или воплощают заявленную стратегию в рутинные аспекты жизни организации. Такое вовлечение формирует у персонала более положительное отношение к переменам; люди уже не воспринимают препятствия на пути перемен как непреодолимые[10] и чувствуют бо́льшую личную причастность к процессу принятия решений или осуществления перемен, а также бо́льшую личную ответственность за него. Значит, *сотрудничество* — это еще и способ повышения готовности персонала к переменам, а также накопления определенного опыта. Однако неизбежна

[10] Доказательства эффективности вовлечения персонала в процессы стратегического развития приведены в статье N. Collier, F. Fishwick, S.W. Floyd, "Managerial involvement and perceptions of strategy process", *Long Range Planning*, vol. 37 (2004), pp. 67–83.

опасность того, что решения будут приниматься на основе существующей культуры, поэтому инициатор перемен должен уметь при необходимости вмешиваться в процесс.

- **Вмешательство** — это координация процессов перемен и влияние на них, которые осуществляет проводник перемен, поручая другим лицам выполнение некоторых элементов этих процессов. Например, отдельные этапы перемен, такие как генерация идей, сбор данных, подробное планирование, обоснование перемен или выявление критических факторов успеха, проводник перемен поручает проектным командам или временным специальным группам (см. раздел 11.3.2). Хотя такие команды не несут полной ответственности за процесс перемен, они все же участвуют в нем и видят, что их усилия идут на благое дело. Проводник перемен отслеживает процесс и распространяет информацию о нем.[11] Преимущество такого подхода в том, что членов организации удается привлечь не только к генерации идей, но также к *частичному выполнению* решений. Например, на генераторов идей возлагается ответственность за координацию некоторых аспектов стратегических перемен или наблюдение за ними. Вовлеченные в процесс люди с б*о*льшей готовностью посвящают ему свои силы и время.
- **Руководство** — это использование личной управленческой власти для формирования четкой будущей стратегии и процесса перемен. По существу, это управление стратегическими переменами сверху вниз. Оно ассоциируется с четким в*и*дением или стратегическим намерением, разработанным кем-то, кого считают лидером организации, но также может сопровождаться ясным представлением о критических факторах успеха и приоритетах, рассмотренных в главе 9.
- Крайняя форма директивного стиля — **принуждение**; перемены насаждаются или вводятся декретно. Это прямое использование власти; например, такой стиль управления необходим в организации, стоящей на пороге кризиса.

Обсуждение: проводники перемен объясняют причины и средства стратегических перемен

Сотрудничество или *участие* в процессе перемен — это вовлечение людей, которых затронут стратегические перемены, в процесс их разработки и планирования

Вмешательство — это координация процессов перемен и влияние на них, которые осуществляет проводник перемен, поручая другим лицам выполнение некоторых элементов этих процессов

Руководство — это использование личной управленческой власти для формирования четкой будущей стратегии и процесса перемен

Принуждение — это стиль управления, при котором перемены насаждаются или вводятся декретно

[11] Стиль управления “вмешательство” детально рассмотрен в статье P.C. Nutt, “Identifying and appraising how managers install strategy”, *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 1 (1987), pp. 1–14.

Приведем несколько общих наблюдений относительно пригодности перечисленных стилей в разных контекстах (см. раздел 10.2.2).

- На каждой отдельной стадии процесса перемен требуется свой стиль управления. Четкое руководство необходимо для мотивации желания или создания *готовности* к переменам, тогда как сотрудничество или вмешательство нужно, чтобы по всей организации повысить заинтересованность в переменах, а также развить *способность* выявлять препятствия на пути перемен, планировать и выполнять конкретные программы действий.
- С точки зрения *времени и диапазона* стили, предполагающие участие персонала в реализации перемен, более всего подходят для постепенных перемен, однако там, где нужны трансформационные перемены, лучше подойдут директивные подходы. Также стоит отметить, что даже в тех случаях, когда высшее руководство использует стиль, предполагающий участие персонала в реализации перемен, подчиненные могут воспринять такой стиль как директивный и в действительности охотно с ним согласиться.[12]
- В организациях с иерархической *властной структурой* обычен директивный стиль, и отказаться от него сложно — не в последнюю очередь потому, что персонал ожидает от менеджеров такого стиля. С другой стороны, в организациях, властные структуры которых имеют меньшее количество иерархических уровней (или если организацию можно описать как адхократию (гибкое управление), сетевую или обучающуюся; все эти разновидности рассматривались выше в данной книге), сотрудничество будет не только желательным, но и неизбежным. Конечно, возникнут трудности, если не будет согласия относительно того, какой именно стиль управления необходим; но и в таких организациях иногда нужно сильное руководство в той или иной форме.
- Каждый отдельный менеджер предпочитает стиль управления, отвечающий его типу личности. Правда, менеджеры, которые отличаются максимальными *способностями* управлять переменами, также могут в разных обстоятельствах принять самый подходящий стиль управления. Доказательства этого утверждения находим, рассматривая эффективность стратегического лидера (см. раздел 10.3.2).
- В одной программе перемен разные стили управления не исключают друг друга. В организации существует, в большей или меньшей степени, *разнообразие* взглядов на перемены; также отличаются взгляды заинтересованных сторон. Некоторые заинтересованные стороны, такие как финансовые институты, предпочитают обсуждение; участие подойдет группам в тех частях организации, в которых необходимо нарастить *опыт и готовность*; если же нужны *быстрые перемены*, то потребуется более директивный стиль.

В примере 10.3 показано, как в разных контекстах высшие руководители используют разные стили управления.

---

[12] Доказательства в пользу данного утверждения приведены в статье D. Dunphy, D. Stace, “The strategic management of corporate change”, *Human Relations*, vol. 46, no. 8 (1993), pp. 905–920.

ПРИМЕР 10.3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Стили управления переменами

Руководители используют разные стили управления переменами.

Начинайте с правды

Приведем слова Карлы Флорины, председателя правления и генерального исполнительного директора *Hewlett-Packard* в Пало-Алто (штат Калифорния).

> Вспоминаю свое первое совещание с 700 нашими менеджерами, когда мы предприняли очень реалистичную самооценку. Невозможно самостоятельно интерпретировать проблемы организации, а затем поднять народ на их решение; люди захотят перемен, только если увидят себя в зеркале. Я изложила в своем докладе комментарии о компании, которые эти менеджеры сами сделали еще два года назад, включая замечание о неповоротливости и нерешительности *HP*. Я также пересказала все то, что говорят о нас потребители, — и хорошее, и плохое. Когда я представила менеджерам неопровержимые факты — сказанное ими о самих себе и слова потребителей о нас, — они восприняли эту правду.
>
> После того как люди узнают горькую правду, они сами стремятся к новой, высокой цели. Чтобы преодолеть разрыв между малопривлекательной правдой и этой целью, надо наметить очень доступные, пошаговые меры. Дорогу осилит идущий, а в пути необходимо напоминать людям, сколько они уже оставили за спиной и насколько они близки к заветной цели. Вот тогда ты и видишь, как светятся радостью их глаза.

Устанавливайте несколько уровней стимулирования[13]

Говорит Лю Хуанчи, председатель *Legend Group* из Пекина.

> Нашему руководящему корпусу нужно чувствовать себя собственниками компании. Многие государственные предприятия в Китае столкнулись с особой проблемой: они не в состоянии заинтересовать своих старших менеджеров, выделив им часть своего капитала. Но мы выбрали нетрадиционный подход — реформировали нашу структуру собственности, преобразовав *Legend* в акционерную компанию. Теперь у нас появилась возможность стимулировать всех наших старших менеджеров, выделяя им часть акций. Поскольку старшим руководителям нужно еще и признание, мы предоставили им возможность выступать в прессе.
>
> Менеджеры среднего звена стремятся войти в верхний эшелон, поэтому хватаются за любую возможность продемонстрировать свои таланты и готовы решать самые сложные проблемы. Мы установили для них очень высокие стандарты работы, позволили им участвовать в стратегических процессах, самостоятельно планировать и организовывать свою работу, а также принимать и выполнять решения. И мы щедро вознаграждаем их за хорошие результаты.
>
> Рядовым служащим нужно чувство стабильности. Если они сознательно берут на себя ответственность, обязательно получают премию. Мы также увязали результативность команды с результативностью компании или бизнес-единицы, а индивидуальную — с результативностью команды.

Полагайтесь на ключевые влиятельные фигуры[14]

Уильям Брэттон, комиссар полиции в Нью-Йорке, возглавил кампанию “Нулевая терпимость”, благодаря которой удалось снизить уровень преступности в городе.

Брэттон считал, что как только “верования и энергия людей достигнут критической массы, новая идея распространится, как эпидемия, и фундаментальные перемены произойдут очень

---

[13] “Moving mountains”, *Harvard Business Review*, January 2003, pp. 41–47.

[14] W.C. Kim, R. Mauborgne, “Tipping point leadership”, *Harvard Business Review*, April 2003, pp. 60–69.

быстро". Для этого, полагал комиссар, следует поставить перед ключевыми менеджерами конкретные оперативные задачи, чтобы они не могли от них уклониться и уйти от реальности. Эти менеджеры "на особом контроле" у Брэттона. Например, он созывает общее собрание старших полицейских, уведомив о дате всего за два дня, и вынуждает их "перед лицом своих товарищей" отвечать на неприятные вопросы непосредственных начальников о том, каковы успехи участков, которые возглавляют эти старшие полицейские, и каков вклад их участков в реализацию общей стратегии полиции. Цель таких собраний — привить "культуру эффективной работы", в которой никто не намерен покрывать ошибки и недоработки. В то же время "на этих собраниях особо отличившиеся полицейские получают заслуженное признание как за достижения на своем участке, так и за помощь вышестоящему начальству в решении стратегических задач". Теперь все знают, что их успехи не останутся незамеченными, но и терпеть недоработки тоже никто не будет.

Вопросы

Еще раз прочтите раздел 10.3.1 и табл. 10.2 и ответьте на следующие вопросы относительно каждого из трех вышеприведенных примеров.

1. Отвечает ли выбранный стиль обстоятельствам? В каких обстоятельствах этот стиль был бы непригоден?
2. Назовите проблемы каждого из трех стилей.
3. В этих примерах упомянуты лишь некоторые заинтересованные стороны. Означает ли это, что данный стиль следует использовать по отношению ко всем заинтересованным сторонам организации?

10.3.2. Роли в управлении переменами

Когда речь заходит о стратегических переменах, слишком часто особое внимание уделяется лицам, находящимся на вершине организации. Но лучше думать о *проводниках перемен* шире. **"Проводник перемен"** — это лицо или группа лиц, реализующих стратегические перемены в организации. Например, создатель стратегии также может быть — или не быть — проводником перемен. Проводнику перемен, чтобы изменить стратегию, приходится полагаться на других. Так, в определенном контексте роль проводника перемен играет менеджер среднего звена. Или возможен такой вариант: группа проводников перемен внутри организации или за ее пределами, например консультанты, имеет целую команду, работающую над проектом совместно с менеджерами внутри организации. В любом случае проводником перемен необязательно будет один человек.

Проводник перемен — это лицо или группа лиц, реализующих стратегические перемены в организации

Стратегическое лидерство

Управление переменами часто напрямую связано с ролью стратегического лидера. **Лидерство** — это процесс влияния на организацию (или группу внутри органи-

зации), которая стремится к своей цели.[15] Необязательно лидером является некто в верхних эшелонах власти в организации; скорее, это некоторое влиятельное лицо. Обычно выделяются две категории лидеров.

Лидерство — это процесс влияния на организацию (или группу внутри организации), которая стремится к своей цели

- *Харизматические лидеры*, главным образом, формирующие в*и*дение организации и вдохновляющие людей на воплощение этого в*и*дения; поэтому такие лидеры обычно ассоциируются с управлением переменами. Факты свидетельствуют, что харизматические лидеры приносят организации особую пользу в тех случаях, когда люди, следующие за этими лидерами, осознают, что организацию ждут нестабильные времена.[16]
- *Инструментальные или транзакционные лидеры*[17], уделяющие внимание созданию систем и контролю над деятельностью организации; обычно такие лидеры просто улучшают текущую ситуацию.

Однако, чтобы понять, как лидеры управляют стратегией и переменами, нужно использовать набор более узких подходов. Факты свидетельствуют: одним аспектам стратегического управления лидеры уделяют больше внимания, чем другим. Это показано в табл. 10.3. В некотором отношении эти разные подходы соответствуют разным стилям управления переменами, рассмотренным в предыдущем разделе данной главы. Харизматический лидер несет личную ответственность за поиск будущих рыночных шансов и разработку общей стратегии (это *стратегический подход*) или за *стратегические перемены* и непрерывное обновление организации. Другие концентрируются на выдвижении людей, могущих взять ответственность за рыночную стратегию (*подход на базе управления персоналом*), или на определенной зоне *квалификации*, которая станет источником конкурентного преимущества. В фокусе внимания транзакционного лидера — разработка и наблюдение за внедрением набора *контрольных показателей*, которые обеспечат однообразное поведение в организации и единые стандарты (это так называемый пакетный подход). Как видим, собственно концентрация на стратегических переменах, конечно, входит в число возможных подходов, но только как один из нескольких.

---

[15] Это определение лидерства основано на формулировке, предложенной в статье R.M. Stodgill, “Leadership, membership and organization”, *Psychological Bulletin*, vol. 47 (1950), pp. 1–14. Более современное и глубокое исследование лидерства приведено в книге G.A. Yuki, *Leadership in Organizations*, 5th edition, Prentice Hall, 2001.

[16] Доказательства приведены в статье D.A. Waldman, G.G. Ramirez, R.J. House, P. Puranam, “Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 1 (2001), pp. 134–143.

[17] Отличие между харизматичными и инструментальными (транзакционными) лидерами полнее рассмотрено в статьях M.F.R. Kets de Vries, “The leadership mystique”, *Academy of Management Executive*, vol. 8, no. 3 (1994), pp. 73–89, и D.A. Waldman, G.G. Ramirez, R.J. House, P. Puranam, “Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 1 (2001), pp. 134–143.

Таблица 10.3. Подходы стратегического лидерства

Аспекты подхода	*Стратегия*	*Персонал*	*Квалификация*	*Контроль*	*Перемены*
В фокусе внимания	Стратегический анализ и формулировка стратегии	Развитие персонала	Распространять квалификацию как источник конкурентного преимущества	Внедрить процедуры контроля и контрольные показатели	Непрерывные перемены
Показательное поведение	Отслеживать рынки, новые технологии и т.п.	Подбирать нужных людей; создавать цельную корпоративную культуру	Через системы и процедуры культивировать и улучшать сферу квалификации	С помощью контрольных показателей обеспечить равномерную и предсказуемую работу	Сообщать персоналу о переменах и мотивировать людей в беседах, на собраниях и т.п.
Роль других менеджеров	Ежедневные операции	Децентрализация стратегического развития	Погружение в сферу квалификации и управление ею	С помощью контрольных показателей обеспечить равномерную работу	Проводники перемен; открыты для перемен
Аспекты управления переменами	Делегирование	Нанимать и/или выдвигать людей, способных управлять переменами на местном уровне	Перемены согласно подходу на основе квалификации	Процесс перемен под строгим контролем	Перемены занимают центральное место в этом подходе

Источник. Адаптировано из C.M. Farkas, S. Wetlaufer, “The ways chief executives lead”, *Harvard Business Review*, May–June 1996, pp. 110–123.

Выбранный подход позволяет определить, как именно стратегический лидер будет управлять переменами. Стратегический лидер с личной ответственностью за формулировку стратегии готов делегировать ответственность за управление конкретными процессами перемен, тогда как другой лидер, для которого перемены — это *и есть подход*, занимается ими лично. Стратегический лидер, концентрирующийся на контроле или определенной сфере квалификации, попытается управлять переменами через эти механизмы контроля или эту сферу квалификации. Подход на базе управления персоналом ведет к активному участию в процессе перемен — и даже руководства ими — местных менеджеров. В таком случае стратегический лидер содействует переменам, инициированным снизу, организует обсуждение стратегии, анализирует разнообразие взглядов и синтезирует из результатов обсуждения четкое стратегическое направление.

Эксперты спорят, не обусловлен ли выбор подхода личными качествами конкретного стратегического лидера. В идеальном случае нужно уметь приспособить стратегическое лидерство к контексту. Есть доказательства[18], что самые успешные стратегические лидеры действительно это умеют, иначе в управлении переменами возникли бы серьезные проблемы. В конце концов, некоторые подходы больше годятся для со-

[18] Различные подходы стратегических лидеров и доказательства эффективности этих подходов рассмотрены в статьях D. Goleman, “Leadership that gets results”, *Harvard Business Review*, March–April 2000, pp. 78–90, и C.M. Farkas, S. Wetlaufer, “The ways chief executive officers lead”, *Harvard Business Review*, May–June 1996, pp. 110–112.

здания стратегии или контроля, чем для управления переменами, поэтому последнее иногда не отвечает конкретному контексту перемен.

Менеджеры среднего звена

Управление стратегией и стратегическими переменами сверху вниз означает, что решать эти задачи приходится менеджерам среднего звена. Их роль — воплотить в жизнь направление, заданное высшим руководством. Для этого менеджеры среднего звена должным образом распределяют и контролируют ресурсы, наблюдают за работой и поведением персонала, а также при необходимости объясняют стратегию своим подчиненным. Те, кто выбирают данный подход, часто рассматривают менеджеров среднего звена как лиц, не содействующих реализации стратегии, а мешающих ее успеху. Именно это одна из причин сокращения количества слоев иерархической структуры и численности управленцев, чтобы ускорить обмен информацией между высшим руководством и рядовыми членами организации и, значит, устранить потенциальные препятствия и фильтры.

Несмотря на это Стив Флойд и Билл Вулдридж показали, что менеджеры среднего звена реально играют важную роль как в разработке, так и в реализации стратегии, особенно по мере того, как организация становится больше и сложнее, сокращая при этом количество иерархических уровней.[19] Более широкое привлечение этих менеджеров к стратегическому управлению рассматривалось в разделе 9.2.4. А в контексте управления стратегическими переменами они играют пять важных ролей.

- Систематическая роль *реализации и контроля*; менеджеры контролируют перемены, идущие сверху вниз.
- *"Преобразование"* стратегии, разработанной вышестоящим руководством. Высшее руководство задает стратегическое направление, но преобразовать его в форму, подходящую для конкретного контекста (например, региона в многонациональной компании или функционального подразделения), оставляют на откуп — намеренно или случайно — менеджерам среднего звена. Надо помнить, что правильно интерпретируют и реализуют запланированную стратегию только те менеджеры, которые поймут ее и будут чувствовать свою причастность и ответственность.
- Точно так же менеджеры среднего звена должны *пересматривать и корректировать* стратегию по мере развития событий (например, стратегию отношений с потребителями, поставщиками, рабочей силой и т.д.). Эту роль по умолчанию играют менеджеры среднего звена, поскольку именно они в своей ежедневной деятельности сталкиваются с перечисленными аспектами жизни организации и ее внешней среды.
- Значит, менеджеры среднего звена выступают *мостом* между высшим руководством и членами организации на нижних уровнях. Поскольку они непосредственно причастны к ежедневной корпоративной деятельности, которая нередко становится препятствием на пути перемен, и к климату, содействующему или противодействующему переменам, именно им надлежит преобразовать инициативы перемен в отвечающую местным условиям форму или формулировку (см. пример 10.8).

---

[19] См. S. Floyd, W. Wooldridge, *The Strategic Middle Manager: How to create and sustain competitive advantage*, Jossey–Bass, 1996.

- Менеджеры среднего звена также выступают *советниками* вышестоящих менеджеров, сообщая им о возможных препятствиях на пути перемен и о том, что требуется для успеха перемен. Эту роль играли менеджеры технических служб в примере 10.2.

Таким образом, менеджеры среднего звена либо существенно способствуют успеху стратегии и процесса перемен, либо мешают им. Здесь важна заинтересованность в переменах. При недостаточной заинтересованности существует опасность появления серьезных препятствий и даже сопротивления. Поэтому очень важно, чтобы средние руководители участвовали в стратегическом развитии, планировании и реализации программ стратегических перемен, а также чтобы они сообщали свое мнение о том, как осуществляются эти перемены.

Сторонние лица

Хотя существующие менеджеры играют значимые роли, "сторонние лица" также важны в процессе перемен. Участие сторонних лиц принимает разные формы.

- Чтобы повысить способность организации меняться, на должность *нового высшего руководителя* приглашают стороннего человека, не входящего в штат данной организации. Это обычная практика в реформенных ситуациях (см. раздел 10.4.1). Новый человек меняет контекст перемен благодаря своему свежему взгляду на компанию, не связанному ограничениями прошлого, ежедневной рутиной и сложившимися порядками, которые мешают стратегическим переменам. Особенно успешны *гибридные* новые высшие руководители. Такой менеджер не принадлежит к доминирующей культуре в данной организации, но при этом имеет опыт и видимый успех в этой же отрасли или даже в этой же компании (например, в свое время был успешным проводником перемен в конкурирующей организации или другой части конгломерата).
- Введение или появление *нового руководства из-за пределов организации* (находящегося ниже высшего руководителя) также повышает разнообразие идей, взглядов и предположений, помогающих сломать культурные барьеры на пути перемен; и еще оно повышает опыт и способность меняться. Однако успех сторонних лиц на руководящих должностях среднего и старшего уровней зависит от того, насколько *осязаемую поддержку* они получают от высшего руководителя. Без такой поддержки их будут воспринимать как не имеющих достаточно власти или влияния. И наоборот: при поддержке "с самого верху" они значительно активизируют процесс перемен в организации.
- В процессе перемен часто прибегают к помощи *консультантов*, например, чтобы сформулировать стратегию или спланировать процесс перемен. Однако все чаще консультантов используют и как лиц, непосредственно содействующих переменам, например как координаторов или проектных планировщиков для программ перемен, или организаторов проектных команд, осуществляющих перемены, или как руководителей стратегических семинаров, на которых участники разрабатывают стратегию и планируют средства стратегических перемен. Польза от консультантов тройная. Во-первых, на них тоже не давит груз сложившейся культуры организации, поэтому они способны беспристрастно взглянуть на процесс перемен. Во-вторых, благодаря своей свободе от культурных ограничений они способ-

ны ставить неудобные вопросы и анализировать ситуацию, подвергая сомнению сложившиеся взгляды и порядок вещей. В-третьих, они символически отражают важность перемен, не в последнюю очередь благодаря тому, что организация идет на очень щедрую оплату их услуг.

- Также надо помнить, что в процессе перемен ключевыми влиятельными фигурами за пределами организации способны стать любые участники *сообщества заинтересованных сторон*. Правительство, инвесторы, потребители, поставщики и бизнес-аналитики — все они имеют потенциал выступить проводниками перемен.

10.4. Рычаги управления стратегическими переменами

До сих пор в данной главе мы рассматривали различные типы необходимых перемен, важность контекста перемен, стили и роли в реализации перемен. Оставшуюся часть главы мы посвятим различным "рычагам" управления стратегическими переменами. Стоит отметить, что многие рычаги соответствуют элементам культурной сети. Иначе говоря, те самые силы, которые порождают и сохраняют сложившийся порядок вещей и текущую парадигму (см. раздел 5.5.5), при необходимости станут рычагами для ломки этого устойчивого порядка.

10.4.1. Реформы: управление быстрой стратегической реконструкцией

Как показано в разделе 10.2.1, возможны различные типы стратегических перемен. Тогда как во многих программах перемен предполагаются изменение культуры и постепенная трансформация, в некоторых обстоятельствах у организации не остается другого выбора, кроме быстрой реконструкции, иначе ей (организации) грозит закрытие, необратимый спад или враждебный захват. Общепринятое название такой быстрой реконструкции — **стратегия реформ**, когда упор делается на скорости перемен, чтобы быстро снизить затраты и/или получить доход. В экстренных обстоятельствах менеджеры отдают приоритет тому, что обеспечивает быстрые и существенные улучшения. Назовем ряд основных элементов стратегии реформ.[20]

> **Стратегия реформ** предполагает упор на скорости перемен, чтобы быстро снизить затраты и/или получить доход

- *Кризисная стабилизация*. На этом этапе необходимо взять под контроль ухудшающуюся ситуацию. В сжатые сроки следует снизить затраты и/или повысить доход, для чего, как правило, делают шаги, показанные в табл. 10.4. В них нет ниче-

[20] Стратегия реформ более детально рассмотрена в книге D. Lovett, S. Slatter, *Corporate Turnaround*, Penguin Books, 1999, и в статье P. Grinyer, D. Mayes, P. McKiernan, "The Sharpbenders: achieving a sustained improvement in performance", *Long Range Planning*, vol. 23, no. 1 (1990), pp. 116–125. См. также V.L. Barker, I.M. Duhaime, "Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 1 (1997), pp. 13–38.

го нового, поскольку эти шаги входят в обычную эффективную управленческую практику. Отличие лишь в скорости, с которой их выполняют, и повышенном внимании к ним со стороны менеджеров. Исследования[21] показали, что большинство успешных стратегий реформ направлено на снижение прямых операционных затрат и повышение производительности, тогда как при менее успешных подходах внимание уделяется снижению накладных расходов. Однако слишком часто под реформой понимают всего лишь снижение затрат, хотя на самом деле нужен более широкий взгляд на причины спада и на способы их устранения. Например, в ситуации, когда спад, главным образом, обусловлен переменами во внешней рыночной среде, неверно ожидать, что одно только снижение затрат позволит возобновить рост. Очевидно, важны и другие элементы стратегии реформ.

- *Управленческие перемены.* Обычно нужны изменения в руководстве, особенно на высшем уровне. Как правило, назначается новый председатель правления или высший руководитель, а также вносятся изменения в состав правления (совета директоров). Особенно важно заменить руководителей служб маркетинга, сбыта и финансов. Выделяют три причины управленческих перемен. Во-первых, проблемы развились при старом руководстве, и ключевые заинтересованные стороны именно на него возлагают вину за нынешнее плачевное положение организации. Во-вторых, необходимо ввести в руководящий состав людей, имеющих опыт управления реформами. В-третьих, поскольку новое руководство приходит извне организации, оно приносит с собой другие, отличные от прежних, подходы к работе. К тому же, судя по всему, в таких ситуациях нужны более директивные подходы к переменам (см. раздел 10.3.1).
- *Заручиться поддержкой заинтересованных сторон.* Вероятно, по мере углубления спада ключевые заинтересованные стороны получали все менее достоверную и менее полную информацию. Но в случае реформы крайне важно, чтобы эти ключевые заинтересованные стороны (возможно, банк или основные группы акционеров, а также служащие организации) имели полное представление о ситуации и мерах по ее исправлению. Вероятно, для управления реформами особенно важно правильно оценить власть различных заинтересованных групп (см. раздел 4.3.1).
- *Точно определить целевые рынки.* Задача, занимающая центральное место в успехе любой реформы, — точно определить целевые рынки или рыночные сегменты, которые с наибольшей вероятностью обеспечат приток денежных средств и рост прибыли; затем необходимо сосредоточить на этих ключевых рыночных сегментах деятельность по получению дохода. Возможно, основной причиной безвременной кончины организации стала ее неспособность правильно выбрать целевой рынок. Следовательно, стратегия реформ подразумевает, что организация должна не только снизить затраты, но также найти новую концепцию и переориентироваться на новый рынок. Как свидетельствуют факты, для успеха стратегии реформ также необходимо стать намного ближе к потребителям и улучшить сбор маркетинговой информации, особенно для верхних уровней управления.
- *Отказаться от ненужного.* Точно определив целевые рынки, организация, возможно, увидит, от каких товаров или услуг из своего ассортимента ей стоит отка-

[21] P. Grinyer, D. Mayes, P. McKiernan, “The Sharpbenders: achieving a sustained improvement in performance”, *Long Range Planning*, vol. 23, no. 1 (1990), pp. 116–125.

заться, поскольку эти товары (услуги) не ориентированы на целевой рынок или поглощают слишком много управленческого времени при малой отдаче, или низкорентабельны. Возможно, стоит поручить периферийную деятельность сторонним организациям (прибегнуть к аутсорсингу).

- *Изменить финансовую структуру*. Иногда приходится изменять финансовую структуру организации. Обычно это означает изменение существующей структуры капитала, поиск дополнительного финансирования или изменение условий кредита, особенно выданных банком.
- *Назначить приоритеты критическим направлениям по улучшению ситуации*. Для успеха реформы руководство должно назначить приоритеты тому, что позволит быстро и значительно улучшить ситуацию.

Более общее замечание об успешной стратегии реформ: следует оздоравливать существующий бизнес и не стоит думать о новом бизнесе, которого не понимают менеджеры, и не нужно искать новые выгодные шансы на совершенно других рынках.

О реформах компании *Cisco* в 2001–2003 годах рассказано в примере 10.4.

Таблица 10.4. Реформа: повышение дохода и снижение затрат

Повышение дохода	*Снижение затрат*
• Привести маркетинговый комплекс в соответствие ключевым рыночным сегментам • Пересмотреть стратегию ценообразования, чтобы добиться максимального дохода • Сосредоточить деятельность организации на нуждах потребителей целевых рыночных секторов • Использовать дополнительные возможности получения дохода, связанные с целевым рынком • Инвестировать средства, сэкономленные за счет снижения затрат, в новые сферы роста	• Снизить затраты на оплату труда и на содержание старшего руководства • Сосредоточиться на повышении производительности труда • Уменьшить маркетинговые расходы, не связанные с целевым рынком • Ужесточить финансовый контроль • Ужесточить контроль над расходованием денежных средств • Тендерный отбор поставщиков; отсрочить выплату кредита; ускорить погашение дебиторской задолженности • Сократить товарные запасы • Исключить из ассортимента нерентабельные товары и/или услуги

ПРИМЕР 10.4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Реформы в *Cisco*

Стратегия реформ обычно подразумевает быстрые перемены, снижение затрат и повышение доходов.

В марте 2001 года компания *Cisco* объявила о сокращении 8500 рабочих мест (18% от списочной численности персонала) из-за крупного спада на ее рынке. В дополнение к этому шагу изменения коснулись почти всех аспектов бизнеса. Историю оздоровления компании газета *Business Week* рассказала в своем номере от 24 ноября 2003 года.

Технический аспект

В период расцвета *Cisco* ее инженеры воплощали в жизнь свои самые причудливые замыслы, не задумываясь об экономическом результате такой творческой вольницы. Но в 2001 году, когда компания начала бороться за выживание, она нацелила своих инженеров и высшее руководство на "техническую экономию". С тех пор *Cisco* сократила линейку своих товаров на 27% до 24 тыс. моделей, сосредоточившись только на самых успешных. Полученная при этом экономия за счет масштабов производства рентабельной продукции составила сотни миллионов долларов.

Основная деятельность

До 2001 года компания скупала комплектующие в огромных количествах, но далеко не всегда продуманно. В результате на складах скопились "…горы морально устаревших запасов. Финансовый директор Ларри Картер порекомендовал быстро списать часть складских запасов на 2 млрд. долл., что составляет 20% накопленной прибыли *Cisco* с момента ее учреждения в 1984 году".

> В прошлом каждое подразделение самостоятельно выбирало себе поставщиков и производителей комплектующих. Теперь же этот процесс взят под контроль особого комитета. В результате программы сокращения количества партнеров (для уменьшения затрат) отпали более чем три тысячи посредников и 800 поставщиков. Уже к 2003 году производительность труда значительно выросла. Отдельные производственные операции поручили — опять-таки, для сокращения затрат — сторонним организациям, и в результате к 2003 году доля аутсорсинга выросла с 45% до 90%. В денежном выражении объем продаж на одного работника вырос на 24% и в 2003 году составил 548 тыс. долл.

Компания также "…выбрала жесткий тон в общении с поставщиками, чтобы повысить свою прибыль. Генеральный исполнительный директор одного поставщика рассказал, как *Cisco* захотела продлить отсрочку платежей до 90 дней с обычных 30 и увеличить гарантийный срок на поставляемые комплектующие до трех лет с прежнего одного года". Этому поставщику дали ясно понять, что в случае его несогласия *Cisco* откажется от сотрудничества.

Корпоративные присоединения

"Многие годы *Cisco* безрассудно покупала даже непроверенные начинающие фирмы, не приносящие прибыли. Теперь она обратила свой взор на состоявшиеся и рентабельные компании. Менеджерам среднего звена, ранее имевшим право инвестировать до 10 млн. долл. в перспективную новую фирму, в одночасье перекрыли доступ к финансам *Cisco*. В результате количество корпоративных присоединений сократилось с 23 в 2000 году до двух в 2001-м. Зато это были действительно выгодные сделки, например *Linksys*, которую *Cisco* купила в марте 2003 года, начала приносить прибыль с первого же дня".

Культура

"Старая *Cisco* была известна своей культурой *carpe diem* ("лови момент"), в которой мало внимания уделялось скоординированному планированию. Теперь акцент сделан на командной работе. Результат — высшие руководители сотрудничают друг с другом, отчасти потому, что согласно новой компенсационной политике 30% их ежегодных бонусов зависят от их сотрудничества с коллегами".

Стратегия роста

"Прежде *Cisco* была сосредоточена почти исключительно на сетевом оборудовании. Однако ныне она уверенно работает на шести новых рынках, включая системы безопасности и сетевую телефонию. В 2002 году более 50% своего бюджета НИОКР — а это 3,3 млрд. долл. — компания направила на то, чтобы завоевать возникающие рынки".

К ноябрю 2003 года, когда *Cisco* опубликовала свой квартальный отчет, ее доля на рынке оборудования связи выросла до 16% с 10% в 2001 году. Компания заработала 3,6 млрд. долл. — "…почти на один миллиард больше предыдущего лучшего результата, в 2000 году. В отсутствие долгосрочного долга при 19,7 млрд. долл. в денежных средствах и инвестициях баланс *Cisco* — среди лучших в отрасли".

Источник. Business Week, 24 November 2003.

Вопросы

1. Какие элементы стратегии реформ, перечисленные в разделе 10.4.1, присутствуют в реформах *Cisco*?
2. Какие из этих элементов вы считаете самыми важными в реформах *Cisco* и почему?
3. Какие меры, предпринятые во время реформы, стоит ослабить или отменить после успешного оздоровления *Cisco*? Почему?

10.4.2. Разрушить парадигму

Как мы уже объясняли, одна из основных задач при проведении стратегических перемен — изменить устоявшиеся или принятые на веру предположения, т.е. парадигму. Существуют разные взгляды на то, как решить эту задачу.

По мнению некоторых экспертов, факты в достаточном количестве, возможно, полученные путем тщательного стратегического анализа, сами по себе подрывают устоявшиеся предположения и, таким образом, меняют парадигму. В то же время есть доказательства, что давно сложившиеся предположения очень трудно изменить. Люди находят способы подвергнуть сомнению, подтасовать и интерпретировать результаты анализа так, чтобы они говорили в пользу существующей парадигмы, и сломать ее удастся только при изрядной настойчивости. Один высший руководитель, имевший на руках убедительные доказательства падения рыночного спроса на основной товар компании, столкнулся с решительным отрицанием этого факта со стороны своей управленческой команды. Ему пришлось в течение шести месяцев опровергать их планы расширения производства бесперспективного товара, пока они не признали, что компании необходима стратегия, менее зависимая от этой продукции.

Другие эксперты предлагают иной способ борьбы с устоявшимися предположениями: аналитически раскрыть, *что* именно люди считают само собой разумеющимся, и вынести это на открытое обсуждение. Например, это делают на семинарах старшего руководства; на них менеджеры систематически подвергают сомнению предположения друг друга и сложившийся корпоративный "здравый смысл".[22] Идея в том, что вынесенные на открытое обсуждение предположения легче подвергнуть сомнению. Действительно, подобные семинары все чаще и чаще используются как инструмент перемен (см. раздел 11.3.2).

[22] Пример такого подхода приведен в статье J.M. Mezias, P. Grinyer, W.D. Guth, "Changing collective cognition: a process model for strategic change", *Long Range Planning*, vol. 34 (2001), pp. 71–95.

Еще один подход. Нужно более выпукло показать менеджерам реальность меняющихся обстоятельств, и тогда они скорее откажутся от своих сложившихся взглядов. Например, сценарное планирование поможет преодолеть индивидуальные предубеждения и культурные предположения, поскольку люди увидят возможные варианты будущего своей организации.[23]

Следующей взгляд: старшие менеджеры часто слишком далеки от реальности своей организации, поэтому их надо свести с этой реальностью лицом к лицу. Менеджеры редко общаются непосредственно с потребителями и не сталкиваются с обслуживанием, которое предоставляет клиентам их фирма. Один старший менеджер железнодорожной компании рассказал, что прежде его коллеги всегда ездили первым классом или на служебном автомобиле с шофером. Откуда им было знать о проблемах потребителей, если они никогда не путешествовали в переполненном пассажирском вагоне. Но затем организация обязала старших менеджеров "быть ближе к народу", т.е. как можно чаще ездить в эконом-классе.

Независимо от выбранного механизма нужно, чтобы люди, ответственные за управление переменами, увидели реальные обстоятельства и поставили под сомнение сложившиеся в организации представления; очевидный урок такого подхода — это принятые менеджерами разные стили управления, рассмотренные в примере 10.3.

10.4.3. Изменить сложившиеся порядки организации

Сложившиеся порядки — это характерный для каждой отдельной организации привычный образ действий[24], существующий продолжительное время и определяющий поведение персонала. Как было сказано в главах 3 и 5, сложившиеся порядки могут быть и благом, и злом. Организация, особенно хорошо и по-своему ведущая основную деятельность, получает за счет этого реальное конкурентное преимущество. Однако устоявшиеся порядки иногда становятся помехой на пути перемен; как указывает Дороти Леонард-Бартон[25], в таких случаях сложившиеся порядки оказываются серьезными *ключевыми ограничителями*. Менеджеры ошибочно полагают, что если определить стратегию, которая требует операционных перемен в рабочей практике и объяснить суть этих перемен, то они обязательно произойдут. Но, как к своей досаде при этом обнаруживают менеджеры, причины задержки или вообще отмены

[23] Психологический контекст и изъяны мышления, а также их последствия для восприятия менеджерами вариантов будущего своей организации рассмотрены в книге K. van der Heijden, R. Bradfield, G. Burt, G. Cairns, G. Wright, *The Sixth Sense: Accelerating organisational learning with scenarios*, John Wiley, 2002, Chapter 2.

[24] О привычном образе действий читайте в книге T. Deal, A. Kennedy, *Corporate Cultures: The rights and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, 1984. Однако сложившиеся порядки стали объектом изучения и тех исследователей, которые придерживаются ресурсного взгляда на стратегию (см. главу 3), поскольку эти порядки, судя по всему, лежат в основе компетенции организации. См., например, A.M. Knott, "The organizational routines factor market paradox", *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 929–943.

[25] Подробный материал о "ключевых ограничителях" представлен в статье D. Leonard-Barton, "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 13 (Summer 1992), pp. 111–125.

перемен кроются в давнишних сложившихся порядках организации. Нереалистично полагать, будто люди, если им объяснить стратегию и даже если они с ней согласятся, легко откажутся от того порядка вещей, к которому они привыкли за долгие годы.

Сложившиеся порядки — это характерный для каждой отдельной организации привычный образ действий, существующий продолжительное время и определяющий поведение персонала

Если выбран планируемый сверху вниз подход к переменам, важно выявить критические факторы успеха и компетенцию, лежащую в основе этих факторов. При этом реализовать стратегию должны нижние, операционные уровни, что уже потребует изменений в сложившихся порядках организации. Именно на этом уровне смену стратегии начинают ощущать непосредственно на себе, в своей ежедневной деятельности, большинство служащих организации. Более того, как говорилось выше, заведенные порядки тесно связаны с принятой на веру парадигмой, поэтому изменение порядков вызывает у персонала сомнения в глубоко укоренившихся верованиях и предположениях организации, а затем и желание их оспорить. Правда, и здесь существуют разные мнения. Ришар Паскаль заявляет: “Легче через действие прийти к новому мышлению, чем через изменение мышления внедрить новый образ действий”.[26] Другими словами, легче изменить поведение и, таким образом, изменить принятые на веру предположения, чем попытаться изменить предположения для того, чтобы изменить поведение. Если относиться к этой рекомендации серьезно, то следует принимать во внимание выбранный стиль управления переменами (см. раздел 10.3.1); так, убеждать персонал в необходимости перемен менее эффективно, чем привлекать людей к реализации перемен, а изменение сложившихся порядков, чтобы изменить поведение, само по себе поможет изменить верования и предположения людей.

Даже если перемены детально не планируются, проводники перемен в некоторых случаях экспериментируют с изменением сложившихся порядков для того, чтобы изменить стратегию. Они начинают осторожно *расширять* существующие порядки, чтобы разница была почти незаметной. Когда внедренные таким образом измененные порядки будут уже приемлемы, делается следующий шаг и *меняются правила игры*. Возможно, сопротивление при этом усилится, однако настойчивое *расширение* и *смена правил игры* в конце концов получат достаточную поддержку от различных заинтересованных сторон, и новые порядки будут приняты персоналом. Когда персонал будет уже достаточно сомневаться в статус-кво, проводники перемен начнут активно *разрушать* существующие порядки и добиваться фундаментальных изменений по сравнению с прошлым. Такой подход выбирают менеджеры среднего звена, желающие увлечь своими идеями больше старших менеджеров и своих подчиненных, которые противятся переменам. Это постепенно нарастающий, экспериментальный процесс, чреватый помехами и требующий настойчивости и политической проницательности.[27]

---

[26] Это цитата со страницы 135 статьи R. Pascale, M. Millemann, L. Gioja, “Changing the way we change”, *Harvard Business Review*, November–December (1997), pp. 127–139.

[27] Подробнее об этих процессах речь идет в G. Johnson, S. Smith, B. Codling, “Micro processes of institutional change in the context of privatization”, *Academy of Management Review*, Special Topic Forum, vol. 25, no. 3 (2000), pp. 572–580.

Общий вывод таков: хотя изменение сложившихся порядков проходит не драматически, а обыденно, оно существенно влияет на организацию. В примере 10.5 приведено несколько случаев изменения сложившихся порядков в рамках стратегических перемен.

ПРИМЕР 10.5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Изменение сложившихся порядков и символов

Изменение сложившихся порядков и символов служит мощным сигналом и стимулом для стратегических перемен.

Изменение сложившихся порядков

- Выводить на рынок новое лекарство разрешено только после того, как его заявленные характеристики подтверждены клиническими испытаниями, поэтому стратегически важно, как именно фармацевтические фирмы выполняют эти испытания. Традиционный подход выглядит так: согласно научно-исследовательскому протоколу собираются обширные фактические данные, затем составляется письменный отчет, в котором объясняется, зачем были собраны данные. Это дорогостоящий процесс, требующий больших затрат времени. Поэтому некоторые фирмы изменили процедуру так, чтобы научные испытания сразу соответствовали регуляторным и медицинским потребностям. Новаторы сначала готовили четкий перечень заявленных характеристик нового лекарства и черновик необходимого им отчета и лишь затем создавали исследовательские протоколы и формы сбора данных, указав, какие данные им надо получить в ходе испытаний, чтобы подтвердить заявленные характеристики нового лекарства.
- В одной розничной компании, провозгласившей новую стратегию обслуживания потребителей, высший руководитель обычно, прибыв с проверкой в отдельный магазин, игнорировал персонал и потребителей и интересовался только финансовой отчетностью, не покидая кабинет менеджера данного магазина. К счастью, когда ему указали на недопустимость такого подхода, его поведение изменилось: высший руководитель начал больше общаться с персоналом и потребителями. Об этой истории стало известно по всей компании; пример высшего руководителя значительно содействовал укреплению ее нового стратегического направления.

Лексикон перемен

- Высший руководитель одной розничной фирмы, переживающей кризис, обратился к своему совету директоров с такими словами: “Предлагаю всем нам взглянуть на себя, как на быка, которому предстоит непростой выбор: идти на скотобойню или на корриду. Я для себя уже решил. А вы?”
- В другой компании высший руководитель описал вероятность враждебного поглощения как угрозу военных действий: “Нас взяли на прицел. Они наняли киллеров — торговые банки, консультантов, других отчаянных парней. Не ожидайте от них жалости, не надейтесь на благородное поведение белых рыцарей. Они настроены решительно — выживет только один”.

Физические объекты как символы перемен

- В одной шотландской текстильной фирме оборудование, которое ассоциировалось с “работой по старинке”, вынесли на задний двор фабрики и в присутствии всех рабочих торжественно демонтировали.

- Старшая медсестра в реабилитационном отделении больницы, в котором лежали тяжелобольные пациенты, решила, что медсестрам лучше ходить в обычной повседневной одежде, а не в униформе. Тогда у пациентов появится ощущение, что они уже выздоравливают, а возвращение домой не за горами. По замыслу должно было измениться и отношение самих медсестер к пациентам: они станут воспринимать своих подопечных как проходящих реабилитацию, а не тяжелобольных. Однако такое решение имело для штата медсестер и другие последствия. Стерлась статусная грань между профессиональными медсестрами и немедицинским персоналом. Сами медсестры предпочитали носить униформу. Они признавали, что на пациентов в какой-то мере давит обилие "белых халатов", однако в то же время они высоко ценили свой статус профессиональных медиков и специалистов по оказанию помощи тяжелобольным людям.

Источники. M.G. Pratt, E. Rafaeli, "The role of symbols in fragmented organisations: an illustration from organisational dress", представлено на конференции *Academy of Management*, Atlanta, GA, 1993, и "Organisational dress as a symbol of multi-layered social idealities", *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 4 (1997), pp. 862–898.

Вопросы

Выполните задание на примере известной вам организации.

1. Назовите, по меньшей мере, пять ее важных порядков, символов или ритуалов.
2. Как их изменить в поддержку другой стратегии? Объясните, как связаны символы с новой стратегией.
3. Почему проводники перемен часто игнорируют эти важные рычаги перемен?

10.4.4. Символические процессы

Рычаги перемен не всегда имеют открытую, формальную природу; они бывают и символическими.[28] В разделе 4.5.5 мы показали, как символические акты и артефакты организации позволяют сохранить парадигму и как проанализировать их связь с культурой и стратегией. Теперь же мы рассмотрим роль символов в управлении переменами.

Символы — это предметы, события, действия или люди, означающие больше своего внутреннего содержания. Это может быть нечто обыденное, которое, тем не менее, особенно значимо в контексте определенной ситуации или организации. Считается, что с изменением символов изменяются верования и ожидания, поскольку смысл становится очевидным в ежедневном опыте персонала организации. Это одна из причин, по которым важно изменить заведенные поряди (см. выше), а другая заключается в том, что такие ежедневные, "приземленные" аспекты включают истории, которые люди передают друг другу, символы статуса, такие как автомобили и размер кабинета, лексикон, технологии, корпоративные ритуалы. Рассмотрим примеры.

Символы — это предметы, события, действия или люди, означающие больше своего внутреннего содержания

[28] Подробнее эта тема рассмотрена в статье G. Johnson, "Managing strategic change: the role of symbolic action", *British Journal of Management*, vol. 1, no. 4 (1990), pp. 183–200.

- Многие *ритуалы*[29] организации косвенно связаны с проведением или закреплением перемен. В табл. 10.5 перечислены такие ритуалы и приведены примеры, а также указана возможная роль этих ритуалов в процессе перемен.[30] В организации либо вводят новые ритуалы, либо упраздняют старые; считается, что это способ сообщить о переменах или закрепить их.
- Символическое значение кроется во всех *системах и процессах*, рассмотренных в данной главе и в главе 8. Системы денежного вознаграждения, информационные, системы контроля, а также организационные структуры, отражающие подчиненность и статус, тоже символичны по своей природе. Например, переход от ручных учетных процедур к электронным информационным системам не только возвестил о наступлении эры технологических перемен, но также продемонстрировал персоналу, что его главная забота — работа с клиентами, а не заполнение форм.
- Изменения в *физических аспектах* рабочей среды — мощный символ перемен. Типичные примеры — изменение местоположения головного офиса, перемещение персонала, новые рекомендации к форме одежды, новая униформа, изменения в расположении офисов или их размеров.
- Возможно, самым мощным символом перемен служит *поведение самих проводников перемен*, особенно стратегических лидеров. Их поведение, лексикон и истории, в которых они фигурируют, будут мощным сигналом о необходимости перемен и образцом поведения при управлении переменами. Если проводники перемен озвучили необходимость в переменах, их видимое поведение тоже должно меняться, поскольку для большинства сотрудников организации ее мир составляют поведение и действия, а не абстрактные рассуждения.
- Для реализации перемен важен *лексикон*, который используют проводники перемен.[31] Сознательно или подсознательно проводники перемен используют лексикон и метафоры для того, чтобы ускорить перемены (см. пример 10.5). В данном контексте лексикон служит не просто средством распространения фактов и информации. Существует опасность, что проводники перемен не понимают силы языка и, пропагандируя перемены, используют лексикон, в котором сквозит призыв к сохранению статус-кво или личное нежелание перемен. Поэтому участники перемен должны тщательно подбирать слова.
- *Историями* тоже управляют, до некоторой степени. Примером служат корпоративные информационные письма и газеты. Однако есть и более тонкие примеры.

---

[29] Роль ритуалов в процессе перемен рассмотрена в книге D. Sims, S. Fineman, Y. Gabriel, *Organizing and Organizations: An introduction*, Sage, 1993.

[30] См. H.M. Trice, J.M. Beyer, “Studying organisational cultures through rites and ceremonials”, *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 4 (1984), pp. 653–669; H.M. Trice, J.M. Beyer, “Using six organisational rites to change culture” в сборнике R.H. Kilman, M.J. Saxton, R. Serpa, et al. (eds), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, 1985.

[31] О важности лексикона, которым пользуются корпоративные лидеры, говорили разные авторы, но особенно убедительно об этом сказано в статье L.R. Pondy, “Leadership is a language game” из сборника M.W. McCall, Jr, M.M. Lombardo (eds), *Leadership: Where else can we go?*, Duke University Press, 1978. См. также J.A. Conger, R. Kanungo, “Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings”, *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 4 (1987), pp. 637–647.

Один высший руководитель рассказал о самом лучшем способе распространения информации в своем офисе: он просил своего секретаря “забыть” возле ксерокса служебную записку с пометкой “Строго секретно” всего на десять минут, и уже через полчаса содержание записки знали все сотрудники.

Идея о том, что символы — это рычаг управления переменами, сопровождается важным условием. Значение и смысл символов зависят от их интерпретации. Поэтому намерения проводника перемен использовать символические рычаги могут быть истолкованы неверно (см. случай с медсестрами в примере 10.5). Таким образом, хотя смена символов важна, ее последствия трудно предсказать.

В примере 10.5 приведено еще несколько случаев того, как изменение символов говорит о переменах.

Таблица 10.5. Ритуалы организации и изменение культуры

Виды ритуалов	*Роль*	*Примеры*
Ритуалы внедрения перемен	Укреплять и пропагандировать социальные роли и взаимодействие	Программы внедрения перемен Программы обучения
Ритуалы усиления	Одобрять усилия, идущие на пользу организации Аналогично мотивировать других	Церемонии награждения Продвижение по службе
Ритуалы обновления настроя на перемены	Убеждать персонал, что “процесс идет” Фокусировать внимание на разных элементах перемен	Назначение консультантов Проектные команды
Ритуалы объединения	Поощрять совместную ответственность Подтверждать правильность норм	Рождественские вечеринки
Ритуалы сокращения конфликтности	Сокращать конфликтность и агрессию	Переговорные комитеты
Ритуалы разжалования	Публично признавать проблемы Упразднять или ослаблять социальные либо политические роли	Увольнять высших руководителей Понижать в должности или “обходить молчанием”
Ритуалы разъяснения	Распространять интерпретации и разъяснения	Неформальные разговоры Опросы для оценки новой практики
Ритуалы сомнений в существующих порядках	“Бросить перчатку” сложившемуся положению вещей	Непривычное поведение нового генерального исполнительного директора
Ритуалы противодействия переменам	Сопротивление новым порядкам	Персонал “ропщет” Упрямо работать по старинке

10.4.5. Власть и политические процессы

Переменам нужна мощная поддержка со стороны отдельного лица или группы лиц, совмещающих власть и интерес, о чем мы говорили в разделе 4.3.3.[32] Это может быть высший руководитель, облеченный властью член правления или влиятельный

[32] В основу этого материала положены наблюдения о роли политической деятельности в организации. См., в частности, H. Mintzberg, *Power in and around Organisations*, Prentice Hall, 1983, и J. Pfeffer, *Power in Organisations*, Pitman, 1981. Подробнее о разных способах использования власти в организациях речь идет в S.R. Clegg, *Frameworks of Power*, Sage, 1989.

сторонний человек. Правда, иногда требуется изменить конфигурацию *властных структур*, особенно если предполагаются трансформационные перемены.

В главе 4 показано, как важно понять политический контекст внутри и за пределами организации. Поняв его, следует рассмотреть пути реализации стратегии в этом политическом контексте. В табл. 10.6 приведены некоторые механизмы власти, с помощью которых реализуются перемены или создается контекст перемен (см. раздел 10.2.2). Управление *ресурсами организации*, отношения с могущественными *заинтересованными группами* и *элитой*, деятельность, направленная на *подсистемы* организации и, опять-таки, *символическая деятельность* — все это используется, чтобы (а) создать потенциал власти, (б) заручиться поддержкой или преодолеть сопротивление, (в) добиться готовности следовать новой стратегии или новому курсу действий.

Таблица 10.6. Политические механизмы в организации

Сфера деятельности	***Механизмы***				
	Ресурсы	***Элита***	***Подсистемы***	***Символы***	***Ключевые проблемы***
Создать потенциал власти	Контролировать ресурсы Привлекать экспертов или добиться, чтобы вас отождествляли с ними Приобретать дополнительные ресурсы	Спонсорство со стороны элиты Заручиться поддержкой элиты	Создать альянсы Создать команду	Легализация	Чтобы создать потенциал власти, требуется время Воспринимаемая двойственность идеалов Существующая элита воспринимает как угрозу
Преодолеть сопротивление	Изъять ресурсы Использовать “контрразведку”	Разрушить или разобщить элиту Заручиться поддержкой проводника перемен Заручиться поддержкой уважаемого стороннего лица	Поддерживать импульс перемен Спонсировать и/или вознаграждать проводников перемен	Пошатнуть или устранить легализацию Поддерживать замешательство, конфликты и сомнения	Идти в атаку при слишком низком потенциале власти Потенциально разрушительный фактор: необходимость в быстрой перестройке
Достичь согласия	Предоставлять ресурсы	Устранить сопротивляющуюся элиту Нужен очевидный “герой перемен”	Частичная реализация и сотрудничество Внедрить “последователей” Поддерживать “молодых реформаторов”	Аплодисменты и/или вознаграждение Укреплять веру в перемены Символическое подтверждение	Переубедить основную массу персонала организации Опасность отступления

- Приобретать дополнительные *ресурсы*, привлекать экспертов или добиться того, чтобы вас отождествляли с экспертами, способность изъять или выделить ресурсы — это действенные инструменты для того, чтобы преодолеть сопротивление или убедить других принять перемены, т.е. это инструменты повышения готовности.

- Чтобы увеличить потенциал власти, следует заручиться поддержкой влиятельных *заинтересованных групп* или их сторонников. Это необходимо для того проводника перемен, который сам не обладает достаточной властью. Точно так же менеджеру, чтобы преодолеть сопротивление переменам, стоит заручиться поддержкой проводника перемен, пользующегося в организации уважением или добившегося очевидных успехов. Если проводники перемен сталкиваются с сопротивлением, они целенаправленно выбирают и привлекают на свою сторону человека, пользующегося высоким уважением в той же "неподдающейся" группе.
- Иногда нужно прибегнуть к *устранению лиц или группы*, сопротивляющейся переменам. Диапазон этих лиц широк — от отдельных влиятельных фигур на высоких постах до неформальных сообществ внутри организации. Эти сообщества иногда включают внешние заинтересованные стороны, пользующиеся значительным влиянием, и целые слои сопротивления, возможно, в форме старших руководителей, возглавляющих попавшую в опасное положение службу или функциональное подразделение.
- Чтобы преодолеть сопротивление более влиятельных групп, следует создавать *альянсы* и *сообщества* полезных сторонников и сочувствующих, даже если они и не облечены властью и влиянием. Убедить всю организацию принять перемены сложно; в действительности всегда будут существовать части организации или отдельные лица, больше сочувствующие переменам, чем другие. Проводник перемен поступит разумно, если сосредоточится на первых, чтобы поддержать импульс перемен и сформировать команду мощной поддержки деятельности и верований проводника. Ему также стоит попытаться изолировать сопротивляющихся. Правда, при этом существует опасность, что влиятельные группы в организации сочтут создание такой команды, или изоляцию сопротивляющихся, угрозой собственной власти и также присоединятся к сопротивлению. Следовательно, в данном случае желателен анализ власти и интересов, подобный анализу с помощью карты заинтересованных сторон, о которой мы рассказали в главе 4; при этом удается выявить основания для альянсов и возможного политического сопротивления.
- Для повышения своего влияния менеджеру сначала стоит добиться того, чтобы его ассоциировали с теми самыми *символами*, которые сохраняют и усиливают парадигму, а именно — поработать в структуре комитетов, выполнять существующие в организации ритуалы, стать фигурантом историй и т.д. С другой стороны, преодолевая сопротивление переменам, стоит устранять или менять ритуалы и символы — это существенно поможет ниспровергнуть принятое на веру.

Политические аспекты управления в целом и управления переменами в частности неизбежны; уроки о жизни организации столь же важны для менеджера, как и для средневекового князя или современного политика (пример 10.6).

Однако политические аспекты управления сложны и потенциально опасны. Некоторые проблемы также приведены в табл. 10.6. Первая — это недостаточная власть, поскольку весьма проблематично преодолеть сопротивление, имея низкий потенциал власти. И вторая основная опасность кроется в изменении статус-кво: оно может иметь столь разрушительные и обширные последствия, что организация будет не в состоянии от него оправиться. Если этот процесс все же необходим, то также крайне важно быстро предложить новые верования и быстро реализовать новую стратегию.

И, как говорилось выше, важно убедить в необходимости перемен основную массу персонала организации. Одно дело — заручиться поддержкой нескольких старших руководителей на верхнем уровне организации и совсем другое — убедить основную массу персонала в важности перемен.

ПРИМЕР 10.6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Макиавелли о политических процессах

"...Нет предприятия сложнее, с большей неопределенностью в успехе и опаснее, чем начать перемены..."

Николо Макиавелли, придворный советник во Флоренции XVI века, писал о *власти* и *политическом мастерстве*. Он говорил не об единственном подходе, а рекомендовал менять тактику в зависимости от ситуации; в одних случаях нужно действовать мягко, в других — жестко, даже запугивая. Намеренное использование "страха" и "любви" в качестве политических инструментов получило название "макиавеллизм".

Хотя Макиавелли писал о политическом мастерстве государственных правителей, многие считают его уроки полезными для современных проводников перемен. Он рассмотрел следующие ситуации.

Наследование

Необходимо изменить сложившийся порядок вещей настолько, чтобы *в конце концов* члены организации стали лояльными новому лидеру и его стратегическому направлению, а не жили воспоминаниями о прежнем лидере. Макиавелли советовал: меняйте, но не чрезмерно и не слишком быстро; оставьте созданное предшественниками, но по мере развития событий вносите небольшие изменения. На личном уровне естественному наследнику "нет нужды прибегать к страху; достаточно просто не обижать подчиненных, быть усердным в проведении перемен, и тогда тебя постепенно будут любить все больше".

Слияние

Одно из самых строгих предупреждений Макиавелли лидерам касается старых союзов — к ним нужно подходить осторожно (например, накануне слияния). Не надо стремиться удовлетворить ожидания всех своих прежних союзников, но также нельзя поступать несправедливо с теми, кому ты обязан. Макиавелли прямо говорит: "Берегитесь друзей". Что касается нового народа, привыкшего к своей прежней жизни, то его приучают к новой жизни (новой культуре) всего двумя политическими способами. Во-первых, быстро и решительно разрушить старую культуру: "Тому, кто станет правителем города, привыкшего к своей свободе, и не разрушит его, грозит погибнуть самому". Во-вторых, находиться там, где живет народ, и часто показываться перед ним.

Завоеватель/поглощения

Тогда как слияния всегда были результатом переговоров и соглашений в надежде улучшить жизнь всех сторон, поглощение (особенно враждебное) проводят в пользу одной стороны за счет другой. Макиавелли рассматривает нового лидера как завоевателя. Если у лидера есть сомнения, он должен скрывать их. Макиавелли предлагает имитацию. Имитировать образ действий, с помощью которого предшественники особенно успешно решали подобную задачу: "Если собственной доблести недостает, следует, по крайней мере, создать видимость величия". В такой ситуации у лидера автоматически появляются враги — те, кто процветали при старом

режиме, — от которых следует ожидать сопротивления переменам или в лучшем случае пассивной поддержки; очевидно, что на таких людей полагаться нельзя. По мнению Макиавелли, согласия добиваются двумя путями: силой или убеждением. Автор утверждает, что сторонники второго подхода всегда терпят неудачу, тогда как предпочитающие силу "редко подвергаются опасности". Тех лидеров, как продолжает Макиавелли, которые переживут "опасные времена" поглощения, "начнут почитать, и их, если они силой уничтожили своих завистников, ждут власть, безопасность, уважение и счастье".

Подготовил Фил Джонсон, Стрэтклайдский университет.
Источник. Nicolo Machiavelli, *The Prince*, Pengion Classics, 1999.

Вопросы

1. До какой степени вы согласны с советами Макиавелли применительно к организациям XXI столетия? Если вы вообще не согласны, *что* вы порекомендуете в описанных обстоятельствах?
2. Как с помощью политических механизмов, показанных в табл. 10.6, реализовать ваши предложения?

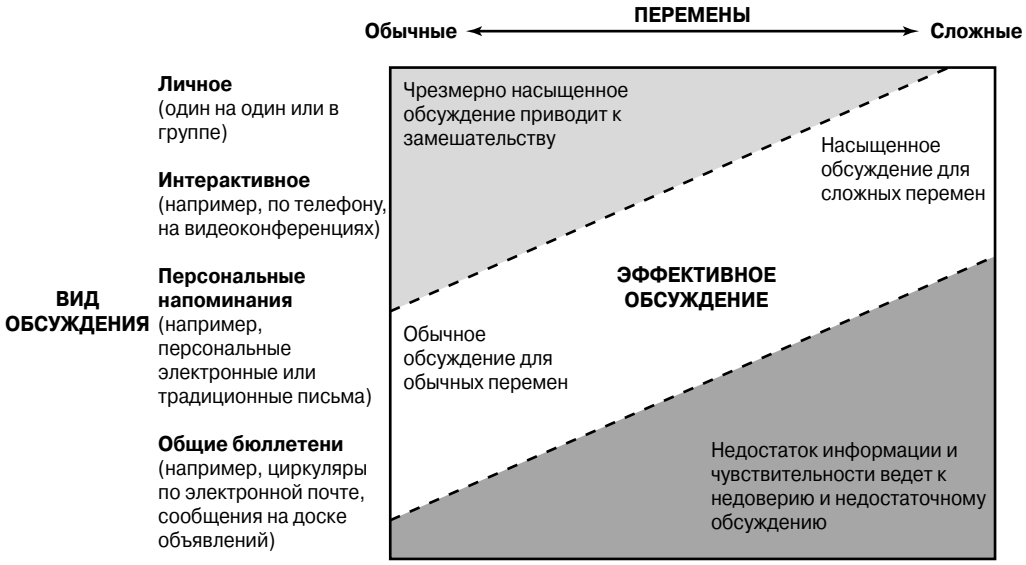
10.4.6. Обсуждать и отслеживать перемены

Менеджеры, которым предстоит провести перемены, обычно существенно недооценивают, до какой степени члены организации понимают необходимость, цели и последствия перемен. Поэтому важно подчеркнуть несколько моментов.

- Чтобы преодолеть сопротивление переменам, иногда достаточно одного только эффективного обсуждения.[33] Во времена перемен особенно важно открытое общение, поскольку оно порождает доверие.
- Еще раз подчеркнем значение ясности *видения* и *стратегического намерения*, о которых мы говорили в главах 4 и 6. Поскольку смена стратегического направления обусловлена сложными причинами, стратегия также сложна. Несмотря на это эффективной будет лишь та стратегия перемен, цели которой понятны.
- Обсуждаются стратегия и элементы программы стратегических перемен по-разному.[34] Некоторые способы обсуждения, а также их возможная эффективность в разных обстоятельствах показаны на рис. 10.6. Диапазон способов простирается от личного, один на один, общения до обычных бюллетеней на доске объявлений и циркуляров, распространяемых внутри организации. Эффективность же этих разных способов зависит от того, насколько по своей природе сложны перемены. Чтобы рассказать персоналу об очень сложной программе перемен, стандартные бюллетени и циркуляры не подойдут, поскольку они не содействуют обратной связи и взаимодействию проводника перемен с рядовым персоналом. В ситуации стратегических перемен члены организации, не причастные к разработке страте-

[33] См. D.M. Schweiger, A.S. DeNisi, "Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment", *Academy of Management Journal*, vol. 34 (1991), pp. 110–135.

[34] См. R.H. Lengel, R.L. Daft, "The selection of communication media as an executive skill", *Academy of Management Executive*, vol. 2, no. 3 (1988), pp. 225–232.



Источник. Адаптировано из R.H. Lengel, R.L. Daft, "The selection of communication media as an executive skill", *Academy of Management Executive*, vol. 2, no. 3 (1988), pp. 225–232.

Рис. 10.6. Эффективное и неэффективное обсуждение перемен

гии, сочтут последствия перемен необычайными, даже если в глазах старших руководителей эти последствия вполне обычны. Значит, желательны такие способы обсуждения, которые обеспечивают взаимодействие и вовлечение в стратегический процесс.

- *Вовлекать* членов организации в процесс разработки стратегии или планирования стратегических перемен — это также способ обсуждения, причем очень эффективный. Причастные к процессу распространяют в организации информацию о программе перемен; таким образом, эти люди сами становятся частью процесса перемен. Речь идет о важном элементе стиля *вмешательство*, описанного в разделе 10.3.
- Обсуждение следует рассматривать как двусторонний процесс. Важна *обратная связь*, особенно если предстоящие перемены сложны для понимания либо несут угрозу или же если для организации критически важно провести перемены правильно. Редко бывает, чтобы стратегию, осмысленную или доступную для реализации, разрабатывали на нижних уровнях организации. Кроме того, на этих уровнях цель перемен может быть истолкована неправильно.
- Для проводника перемен особенно важны эмоциональные аспекты обсуждения, поскольку эмоции легко провоцируют отрицательную или положительную реакцию. Как считают исследователи данной темы[35], негативную ситуацию, которую необходимо изменить, следует описывать с помощью подходящих сообщений, символов (см. раздел 10.4.5) и языка (таких слов, как “опасность” и “риск”), а ожи-

[35] См. S. Fox, Y. Amichai-Hamburger, “The power of emotional appeals in promoting organizational change programs”, *Academy of Management Executive*, vol. 15, no. 4 (2001), pp. 84–95.

даемое будущее надо описывать позитивным языком, который ассоциируется с удовольствием и прогрессом.

- Руководители привыкли *наблюдать* за всей деятельностью организации. Несмотря на это слишком часто в программах перемен, имеющих фундаментальное значение для будущего организации, не предусмотрено такое наблюдение. Однако исследователи отметили, что в некоторых программах перемен такое наблюдение имело ключевое значение. По их мнению, изменить ключевые ценности нереально, поэтому эффективнее пристально наблюдать за необходимыми изменениями поведения и угрожать санкциями в случае, если люди не захотят его менять.[36]

10.4.7. Тактика перемен

Для содействия переменам используется специальная тактика.

Выбор времени

Когда обдумывают стратегические перемены, часто упускают из виду, насколько важно правильно выбрать время. Подтвердим примерами, что этот фактор жизненно важен для организации.

- Чем более радикальные перемены предстоит провести, тем более эффективным фактором убеждения будет фактический или воспринимаемый *кризис*. Если члены организации воспринимают сохранение статус-кво как более рискованное развитие событий, чем перемены, они легче согласятся с необходимостью их проведения. Например, руководство компании, которой грозит поглощение, использует этот факт как катализатор трансформационных стратегических перемен. Некоторые высшие руководители намеренно раздувают проблемы, чтобы персонал воспринимал ситуацию как кризисную и сам стремился к переменам.
- В процессе перемен возникают *привлекательные шансы*. Например, в период после присоединения компании новые собственники часто проводят более радикальные перемены, чем допустимо в обычных условиях. Появление нового высшего руководителя, внедрение нового успешного товара или нависшая серьезная конкурентная угроза — это также примеры привлекательных шансов для перемен. Правда, “открытыми” такие шансы остаются недолго, поэтому проводнику перемен стоит в этот краткий отрезок времени действовать решительно.
- Также важно, чтобы лица, ответственные за перемены, не озадачивали персонал противоречивыми сообщениями о выборе времени или действиями, подразумевающими такой выбор. Например, если эти лица считают необходимыми быстрые перемены, то следует избегать процедур и сигналов, предполагающих длительные, постепенные перемены. В частности, недопустимо сохранять существовавшие многие годы процедуры контроля и вознаграждений или рабочую практику. Значит, важными становятся *символические сигналы о длительности процесса перемен*.

---

[36] Изучение одной крупной британской розничной бакалейной компании показало, что именно прямое наблюдение и контроль со стороны менеджеров, а не изменение ключевых ценностей и культуры, обеспечили возможность стратегических перемен. См. E. Ogbonna, B. Wilkinson, “The false promise of organizational culture change: a case study of middle managers in grocery retailing”, *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 5 (2003), pp. 1151–1178.

- Поскольку рядовой персонал любые перемены обычно воспринимает нервно, важно выбрать время для агитации в пользу перемен, чтобы избежать ненужных опасений и нервозности. Например, если предстоит сокращение кадров или увольнение руководителей (см. ниже), то имеет смысл выполнить это до, а не во время реализации программы перемен. Благодаря такому ходу можно добиться того, что люди воспримут перемены как надежду на лучшее будущее, а не как причину для сокращений и увольнений.

Сокращение кадров и структурных уровней

Программы перемен часто связаны с потерей рабочих мест — от закрытия бизнес-единиц организации, когда сотни тысяч людей теряют работу, до увольнения нескольких старших руководителей. Как показано выше, чтобы не пострадала программа перемен, важно правильно выбрать время для таких кадровых решений. Но нужно учесть и другие факторы.

- В связи с программой перемен важен тактический выбор места для сокращения кадров. Допустим, существуют уровень управления или отдельные лица, которых по всей организации считают *противниками* перемен. Сократить их — это мощный сигнал о серьезности намерений проводников перемен. К тому же после удаления уровня управления открываются воспринимаемые карьерные шансы для менеджеров нижних уровней. Приведем слова одного высшего руководителя: “Если уж мне предстоит увольнять людей, я предпочту уволить представителей как можно более высокого уровня, потому что именно они обычно сильнее всех противятся переменам. А для их подчиненных это станет прекрасным стимулом проявить себя”.
- Также важно избегать “ползучих” сокращений. Если программа перемен постоянно ассоциируется с угрозой увольнения, вряд ли ее ждет успех. Вот слова все того же высшего руководителя: “Лучше резать глубоко и быстро, чем медленно «тянуть жилы»”.
- Однако при сокращении кадров важен видимый, ответственный и внимательный подход к тем, кто теряет работу. Значение имеет не только этическая сторона; тактически такой подход сигнализирует оставшимся о том, что организация не бездушна, что она заботится о своих служащих. Можно привести много примеров компаний, имеющих успешные консультационные службы, программы трудоустройства уволенных, обучения их новым профессиям и т.д.

Видимые и быстрые победы

Чтобы реализовать стратегию в рамках программы перемен, требуется выполнить много мелких действий и решить — причем в некоторых случаях успешно и быстро — мелкие задачи. Например, розничная сеть быстро воплощает новую концепцию организации торговли в магазинах и демонстрирует рыночный успех; организация эффективно разрушает старые методы работы и демонстрирует новые, лучшие; государственная администрация ускоряет процесс принятия решений за счет того, что упраздняет ряд комитетов и внедряет четко сформулированные служебные обязанности; и т.д. Сами по себе эти мелкие действия и задачи — не особенно значимые ас-

пекты новой стратегии, но они служат видимыми подтверждениями нового подхода, который ассоциируется с этой стратегией. Демонстрация промежуточных побед повысит приверженность к новой стратегии.

Одной из причин неспособности организации меняться называют отсутствие у нее необходимых ресурсов. Это преодолевают, выявляя *горячие точки*, на которых следует сконцентрировать ресурсы и усилия. Например, Уильям Брэттон (см. пример 10.3), известный своей политикой "Нулевой терпимости" в Нью-Йоркском полицейском департаменте, начал перемены с того, что сосредоточил усилия на преступлениях, связанных с наркотиками. Хотя они составляют 50–70% всех преступлений, Нью-Йоркский полицейский департамент прежде выделял на борьбу с ними всего 5% своих ресурсов. После успеха в этой области Брэттон распространил свою политику на другие, а также получил доступ к новым ресурсам.[37]

В примере 10.7 показано, как новый высший руководитель давно нездоровой трикотажной компании *Pringle* использовала тактику и символические перемены для того, чтобы быстрее реализовать новую стратегию своей организации.

К услугам проводников перемен — различные рычаги перемен. Выбор рычагов зависит от конкретного контекста перемен (см. раздел 10.2.2), квалификации проводников и усвоенного ими стиля управления переменами (см. раздел 10.3.1). Рассмотрим крайние случаи. Например, если ради быстрых результатов требуется преодолеть сопротивление, то следует добиваться поведенческого согласия с программой перемен. С другой стороны, когда нужно "завоевать сердца и умы", а времени достаточно, организации лучше сосредоточиться на том, чтобы изменить ценности персонала и привлечь его к изменению культуры организации. Следовательно, критически важно выбирать соответствующие рычаги, а не следовать раз и навсегда заданной формуле управления стратегическими переменами.

ПРИМЕР 10.7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Тактика стратегических перемен в *Pringle*

Для успеха стратегических перемен важно, чтобы краткосрочные действия свидетельствовали о долгосрочных намерениях.

Pringle, существующий уже много лет производитель кашемировых трикотажных изделий, пережил десятилетие убытков и сокращения персонала — от более 2000 человек в начале 1990-х годов до 180 в 2000-м. Причины этих бед кроются в неблагоприятном обменном валютном курсе, неудачном выходе на массовый рынок спортивной одежды и падении качества продукции. В 2000 году компанию всего за 6 млн. долл. купила гонконгская *Fang Brothers*. На должность высшего руководителя новые собственники наняли Ким Уинсер, старшего руководителя из *Marks & Spencer*.

Новый высший руководитель решила, что ассортимент продукции *Pringle* слишком широк, а дизайн изделий устарел. Она собралась отказаться от консервативного, немолодежного имиджа марки и начать производить модную дизайнерскую одежду. Хотя это была грандиозная за-

[37] Подробнее об этом подходе Брэттона и других проводников перемен рассказано в статье W.C. Kim. R. Mauborgne, "Tipping point leadership", *Harvard Business Review*, April (2003), pp. 60–69.

дача, появление нового высшего руководителя и кризисная ситуация, в которой находилась *Pringle*, означали возможность для компании радикально измениться: все понимали, что без этого не обойтись.

Ким Уинсер запланировала всего за двенадцать недель запустить в производство новую линию модного трикотажа; прежде никто и не помышлял о таком сжатом сроке, но и его впоследствии сократили до девяти недель. Такую поспешность руководитель объяснила необходимостью успеть представить новую коллекцию на приближающейся итальянской торговой ярмарке.

Большинство из немногочисленных оставшихся на фабрике работников ожидали скорого ее закрытия; все предполагали, что производство перенесут на Дальний Восток с его дешевой рабочей силой. Однако Ким Уинсер всех успокоила и заверила персонал, что фабрика останется в шотландском Хавике. Затем она еще более подчеркнула шотландские корни продукции, присвоив новой модной коллекции торговую марку Pringle Scotland. “Я добавила слово «Шотландия», — объяснила руководитель, — потому что во многих странах мира люди доверяют шотландскому кашемиру”.

Она приняла на работу новых молодых дизайнеров одежды, однако их рабочее место перенесла из Шотландии в Лондон, поскольку этот город — одна из мировых столиц моды. Она также перенесла штаб-квартиру компании с престижной лондонской улицы Сэвил-Роу в новое, более современное здание.

Часть прежнего руководства покинула компанию. Контракт директора по производству закончился; не возобновили также контракт со знаменитым игроком в гольф Ником Фалдо, который на протяжении почти 20 лет был лицом компании: вместо него новую одежду стали демонстрировать молодые и стильные модели.

Процессу перемен способствовали визит на фабрику в Хавике старшей дочери королевы и международной футбольной звезды Девида Бекхэма, публично носившего свитеры нового дизайна.

На итальянской торговой ярмарке компания добилась своей цели: заключила контракты с новыми розничными фирмами — распространителями своей продукции, включая *Harvey Nichols* и *Selfridges*; одновременно *Pringle* отказалась от сотрудничества с рядом своих прежних партнеров, сократив их количество на 17%. К концу 2000 года продажи стали расти, численность персонала увеличилась, компания купила новое оборудование для фабрики в Хавике; в 2001 году объем продаж вырос на 30% по сравнению с предыдущим годом.

В 2003 году аналитики сообщили о новом успешном этапе существования *Pringle*. Укрепив свое положение в Великобритании, компания планировала выйти на розничные рынки США и Гонконга. А новым рекламным лицом *Pringle* стала Софи Даль.

Источники. Адаптировано из *Trouble at the Top*, BBC2, 28 February 2001; *Financial Times*, 24/25 February 2001; “Pringle look goes with a swing”, *Brand Strategy*, April 2003.

Вопросы

1. Используя материал раздела 10.4.7, назовите тактику, которую применила Ким Уинсер.
2. Каким образом краткосрочная тактика соответствовала долгосрочной стратегии?
3. Используя схемы и концепции, рассмотренные в данной главе, предложите другие возможные для Ким Уинсер пути управления стратегическими переменами в *Pringle*.

10.5. Потенциальные ловушки программы перемен

Очень полезные уроки можно вынести из анализа проблем, возникающих при реализации программы перемен. В одном широком исследовании Ллойд Харрис и Эммануэл Огбонна[38] назвали ряд возможных непредвиденных результатов программы перемен.

- *Ритуализация перемен и "перегрузка инициативами"*. Проводникам перемен приходится признать, что перемены — это не разовый акт, что потребуются длительные усилия, возможно, на протяжении нескольких лет. Однако при этом возникает такая опасность: персонал организации начнет рассматривать программу перемен как ритуал, не имеющий большого значения.
- *"Похищение" процессов перемен*. Еще одна опасность заключается в том, что предпринятые с благими намерениями усилия по проведению перемен предоставляют другим лицам в организации возможность "похитить" эти процессы и использовать их в иных целях. Например, в одной страховой фирме внедрили компьютеризованную телефонную систему с намерением улучшить обслуживание клиентов. Однако в действительности система позволила персоналу реже отвечать на запросы потребителей лично. Вопреки ожиданиям, обслуживание не улучшилось, и персонал стал скептически относиться к данной и другим будущим инициативам.
- *Эрозия*. Это ситуация, когда исходное намерение программы перемен постепенно размывают другие события в организации. Например, сложно поддерживать импульс перемен в условиях высокой текучести кадров или несоответствия системы вознаграждения предложенной стратегии. Цель перемен маскируется событиями (или деятельностью), противоречащими намерениям программы перемен.
- *Другая интерпретация*. Запланированные перемены интерпретируются в соответствии со старой культурой. Например, в компании по розничной торговле одеждой попытались создать ориентированную на потребителей культуру вместо существовавшей долгие годы товарной ориентации. Однако это намерение интерпретировали так, что "обслуживание потребителей" превратилось в "качество обслуживания", которое было приемлемым и для тех, кто остался верен старой товарной ориентации, поэтому им не потребовалось менять свое поведение или предположения.
- *Башня из слоновой кости*. Проводников перемен — возможно, старших руководителей — другие сотрудники организации не рассматривают как людей, понимающих действительное положение дел "внизу", знающих потребности рынка и взгляды рядового персонала (т.е. якобы проводники перемен "живут в башне из слоновой кости", вдали от действительности, поэтому верить им нельзя).
- *Невнимание к символам перемен*. Проводники перемен не связывают планы перемен с ежедневными и символическими аспектами деятельности организации.

---

[38] Наблюдения и примеры, использованные в главе 10, основаны, главным образом, на статье L.C. Harris, E. Ogbonna, "The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes", *British Journal of Management*, vol. 13, no. 1 (2002), pp. 31–49.

В этой ситуации возможны два результата. Во-первых, как и в предыдущем случае, персонал организации считает, что перемены далеки от действительности. Во-вторых, поскольку проводники перемен не понимают силу символических перемен, они невольно подают персоналу ошибочные сигналы. Харрис и Огбонна приводят пример одной семейной фирмы, которая хотела внедрить профессиональное управление, для чего учредила пост генерального исполнительного директора. Однако персонал фирмы воспринял этот шаг как признание того, что прежнее семейное управление было непрофессиональным, и в результате уменьшилась лояльность по отношению к этой семье и ее фирме.

- *Неконтролируемые и нескоординированные усилия*. Практика перемен, например, в виде систем и инициатив, не согласуется с намерениями перемен, как их понимает персонал организации, который поэтому считает перемены непоследовательными или противоречивыми.
- *Поведенческое согласие*. Наконец, существует опасность, что персонал просто создаст видимость согласия с переменами, хотя на самом деле “не примет их сердцем”. В таком случае проводники перемен полагают, будто наблюдают успешный процесс перемен, однако персонал просто создает видимость, особенно когда проводник перемен находится поблизости.

Общий вывод из этого списка возможных проблем таков: программы перемен сложны и многогранны. Однако есть и более специфические выводы для менеджеров.

- *Наблюдать за переменами*. Маловероятно настолько детально спланировать перемены сверху вниз, чтобы они прошли в точном соответствии с ожиданиями проводников. Отсюда следует, насколько важно специально наблюдать за ходом перемен[39] и достаточно гибко реагировать на возможные проблемы, чтобы вовремя менять акценты и тактику.
- *Понимать культуру*. Нельзя недооценивать силы инертности. Весьма вероятно, что программа перемен “обрастет” проявлениями существующей культуры. Поэтому важно при разработке программы учесть существующую культуру и ее возможное влияние (см. раздел 10.2.3).
- *Привлекать людей*. Сотрудников организации не стоит рассматривать просто как воспринимающих перемены; лучше привлекать их к процессу проведения перемен.
- *Перемены — это действительно сложная задача*. Проводникам перемен нужно трезво оценить свои силы и осторожно говорить о своей способности изменить организацию. Вполне возможно, что эта задача окажется намного сложнее, чем сначала думает исполненный оптимизма проводник.

Многие из этих проблем и задач управления стратегическими переменами отражены в примере 10.8, основных дебатах данной главы.

[39] Подробнее о наблюдении за программой перемен рассказано в книге L. Gratton, V. Hope Hailey, P. Stiles, C. Truss, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, 1999.

ПРИМЕР 10.8. ОСНОВНЫЕ ДЕБАТЫ

Управление переменами сверху вниз

Стратегические перемены всегда считались задачей высшего руководства. Но до какой степени и каким образом высшие руководители управляют переменами?

Профессор Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер — один из ведущих мировых авторитетов в области управления и перемен. В 1955 году он опубликовал в *Harvard Business Review*[40] статью о проблемах трансформационных стратегических перемен. Автор утверждает, что эти проблемы сводятся к неспособности высших руководителей выполнить последовательность действий, необходимых для управления такими переменами. Профессор Коттер выделяет "восемь шагов трансформации вашей организации".

1. Создать в организации *ощущение необходимости срочно что-то предпринять*; для этого открыто обсуждают рыночные и конкурентные реалии, потенциальные кризисы или основные рыночные шансы.
2. Сформировать влиятельную *руководящую коалицию*; чаще всего это старшие менеджеры, но иногда в коалицию вводятся и другие ключевые заинтересованные стороны; побуждать эту группу работать как единая команда.
3. Создать ясное *видение*, чтобы направлять усилия по проведению перемен, и разработать четкую стратегию перемен.
4. *Обсуждать* в организации видение различными способами; также следить за тем, чтобы поведение руководящей коалиции отвечало этому видению.
5. *Создать необходимые условия* для того, чтобы и другие члены организации воплощали видение: устранить препятствия на пути перемен, изменить системы или структуры, подрывающие видение; побуждать людей рисковать, высказывать нетрадиционные идеи, действовать нестандартно.
6. Спланировать и добиваться *небольших, но быстрых побед*: стратегическая трансформация иногда растягивается на годы, но люди хотят побыстрее увидеть хоть какие-нибудь результаты.
7. *Закрепить* достигнутое и перейти к еще большим переменам. Когда появляется доверие к переменам, можно менять другие структуры, системы и политику, а также продвигать тех людей, которым по силам реализовать это новое видение, т.е. придать новые силы процессу перемен.
8. *Сделать новые подходы нормой*: когда перемены проведены и закреплены, стоит показать, насколько они улучшили показатели работы организации, и добиться того, чтобы следующее поколение высшего руководства олицетворяло новое видение.

Однако в своей статье, опубликованной в *Academy of Management Journal*, Джулия Бэлоган и Джерри Джонсон[41] поставили под сомнение возможность высших руководителей управлять переменами сверху вниз. Они изучили развитие со временем инициативы перемен, предложенной высшими руководителями, но так, как ее видят и понимают менеджеры среднего звена. Авторы обнаружили: несмотря на уверенность высшего руководства в том, что стратегия реализуется по плану, перемены на самом деле происходят следующим образом.

---

[40] J. Kotter, "Leading change: why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, March–April (1995), pp. 59–67.

[41] J. Balogun, G. Johnson, "Organizational restructuring and middle manager sensemaking", *Academy of Management Journal*, August 2004.

- Менеджеры среднего звена понимают инициативы перемен в разрезе собственных *мыслительных моделей*, в связи со своими *местными обязанностями и условиями*, через обсуждение со своими коллегами, а также на основе разговоров, циркулирующих в организации, и местной реакции на предложенные сверху инициативы.
- Высшим руководителям вряд ли удастся понять динамику перемен или непосредственно вмешаться в этот процесс. По своему положению они слишком удалены от него.
- Следовательно, высшие менеджеры не могут непосредственно управлять пониманием менеджерами среднего звена стратегического намерения и инициативы перемен, особенно в крупных географически распределенных или децентрализованных организациях.
- Правда в том, что эти менеджеры среднего звена, по существу, *создают* перемены на местах, а не просто воплощают план перемен по указке сверху.
- Авторы в заключение предлагают высшим менеджерам принять неизбежность такой действительности и сосредоточиться на следующем.
  - Добиться ясного *общего видения*, приняв при этом, что интерпретироваться оно будет по-разному.
  - Попытаться понять “процессы толкования” на среднем уровне управления.
  - *Наблюдать за результатами перемен* и намного активнее реагировать на “инициативы” перемен, идущие снизу вверх.
  - Быть готовыми *корректировать стратегическое намерение* в соответствии с возникающей стратегией.

Вопросы

1. Назовите проблемы двух взглядов на управление переменами — сверху вниз и снизу вверх.
2. На месте старшего менеджера какой подход вы бы выбрали и в каких обстоятельствах?
3. Непримиримы ли эти два взгляда?

(Эти взгляды на управление стратегией изложены в рекомендованной литературе.)

Резюме

В этой главе мы неоднократно повторяли, что подходы, стили и средства перемен необходимо приспосабливать к контексту перемен. Исходя из этого мы выделили ряд ключевых моментов в управлении стратегическими переменами.

- Существуют различные *типы стратегических перемен*, которые характеризуются *диапазоном* (степенью изменения парадигмы) и *природой* (постепенно нарастающими переменами или срочными, немедленными действиями (подход “большого взрыва”)). Для разных типов перемен требуются разные подходы и средства управления переменами.
- Также важно проанализировать более широкие аспекты организационного контекста, такие как *ресурсы* и *квалификация*, которые необходимо сохранить, сте-

пень *однообразия или разнообразия* в организации, *возможности*, *потенциал и готовность* к переменам, а также *власть*, необходимая для проведения перемен.

- Проводники перемен используют *культурную сеть* и *анализ поля сил* для того, чтобы выявить препятствия на пути перемен и потенциальные рычаги перемен.
- В *процессе перемен* стратегические лидеры, менеджеры среднего звена и сторонние лица играют разные роли.
- В разных контекстах, а также в связи с участием и интересами разных групп, требуются разные *стили* управления стратегическими переменами.
- Стратегии *реформ* требуют внимания к скорости перемен.
- В зависимости от типа и контекста перемен выбираются соответствующие рычаги управления стратегическими переменами. Такие рычаги включают необходимость *высветить парадигму и бросить ей вызов*, изменить *заведенные порядки и символы* организации, а также *политические процессы* и разные виды *тактики перемен*.

Рекомендованная литература

- В книге J. Balogun, V. Hope Hailey (with G. Johnson, K. Scholes), *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, 2nd edition, 2004, использованы и раскрыты многие идеи данной главы. В частности, показано, насколько важно подготовить программу перемен в соответствии с контекстом организации; в книге также подробнее рассмотрены многие рычаги перемен, перечисленные в данной главе.
- Стили управления стратегическими переменами рассмотрены в статье D. Dunphy, D. Stace, “The strategic management of corporate change”, *Human Relations*, vol. 46, no. 8 (1993), pp. 905–920.
- Эффективное стратегическое лидерство рассмотрено в статьях D. Goleman, “Leadership that gets results”, *Harvard Business Review*, March–April 2000, pp. 78–90, и C.M. Farkas, S. Wetlaufer, “The ways chief executive officers lead”, *Harvard Business Review*, May–June 1996, pp. 110–121.
- Самой интересной во многих отношениях работой о политическом управлении остается книга XVI века Niccolo Machiavelli, *The Prince*, Penguin Books, 2003. Она легла в основу еще одной книги по управлению: Gerald Griffin, *Machiavelli on Management: Playing and winning the corporate power game*, Praeger, 1991.
- В статье John Kotter, “Leading change: why transformation efforts fail”, *Harvard Business Review*, March–April (1995), pp. 59–67 (см. также пример 10.8) приведен образец программы перемен.
- В статье L.C. Harris, E. Obgonna, “The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes”, *British Journal of Management*, vol. 13, no. 1 (2001), pp. 31–49, глубоко рассмотрены проблемы управления переменами в организациях.

Большая подборка дополнительных материалов, включая новые ситуации для анализа, Web-ссылки на организации, которые упоминались в тексте, определения ключевых концепций и множество других вопросов, находится на Web-сайте `www.booksites.net/ecs` (книга *Exploring Corporate Strategy* (*Корпоративная стратегия*)).

Рабочие задания

Условные обозначения: звездочкой (*) помечены более сложные рабочие задания.

10.1. Используя разделы 10.2.1 и 10.2.2, оцените ключевые контекстные характеристики какой-нибудь организации (например, *Compagnie des Services Petroliers* из ситуации для анализа данной главы) и рассмотрите их влияние на содержание программы стратегических перемен.

10.2.* Составьте культурную сеть и используйте анализ поля сил, чтобы выявить факторы, содействующие или противодействующие переменам в какой-нибудь организации (например, в той же, что и в предыдущем задании). Затем составьте новую культурную сеть, учитывая новую стратегию. Используя эти две культурные сети и анализ поля сил, назовите те аспекты перемен, которыми по силам управлять проводнику перемен, а также назовите способ управления.

10.3. Назовите и объясните стили управления переменами (см. раздел 10.3.1 и табл. 10.2), а также подходы к стратегическому лидерству (см. раздел 10.3.2 и табл. 10.3), которые использовали различные проводники перемен (например, Ким Уинсер в примере 10.8).

10.4. Используя табл. 10.5, приведите примеры изменений ритуалов, которые сигнализировали бы о переменах в какой-нибудь известной вам организации.

10.5.* Рассмотрите процесс стратегических перемен, к которому вы были причастны или который наблюдали. Перечислите шаги процесса перемен в следующих направлениях.

(а) Внедрение новых ритуалов или исключение старых и влияние этих перемен.

(б) Средства обсуждения перемен, к которым прибегают проводники, и эффективность этих средств.

10.6.* В контексте управления стратегическими переменами в крупной корпорации или государственной организации объясните, до какой степени и почему вы согласны с высказыванием Ришара Паскаля о том, что легче через действие прийти к новому мышлению, чем через изменение мышления внедрить новый образ действий. (Рекомендуем воспользоваться научными источниками, указанными в примечаниях 25–29.)

10.7.* Немало книг написано прославленными старшими руководителями, проведшими крупные перемены в своих организациях. Прочтите одну из этих книг и, используя в качестве ориентира подходы, рассмотренные в данной главе, назовите рычаги и механизмы перемен, использованные проводником. Насколько эффективными оказались эти рычаги и механизмы в контексте, в котором пришлось работать проводнику перемен? Какие другие механизмы ему стоило использовать?

Комбинированные задания

10.8. Объясните, как властные отношения в организации (см. раздел 4.3) и особенно матрица “власть/интерес” (см. рис. 4.3) помогают понять препятствия на пути перемен и способы управления переменами в какой-нибудь государственной организации (например, в университете).

10.9. Какие основные проблемы предстоит решить головной компании диверсифицированной организации с многонациональной международной стратегией (см. главу 6), которая хочет перейти к более связанному портфелю? Рассмотрите этот вопрос с точки зрения (а) стратегических возможностей, которые, возможно, потребуются головной компании (см. главы 4 и 6), (б) формирования и контроля филиалов (см. главу 8), (в) возможных препятствий на пути этих перемен и (г) способов преодоления этих препятствий (см. главу 10).

Ситуация для анализа

Compagnie des Services Petroliers

Фредерик Фрери и **Эрве Лярош**, Европейская школа менеджмента

В 2004 году *Compagnie des Services Petroliers (CSP)* была французской нефтяной сервисной компанией, штат которой составлял приблизительно 3500 человек, а годовой оборот — 500 млн. евро. Компания основана в 1950-х годах; ее штаб-квартира находилась близ Парижа.

Деятельность *CSP*

В общем объеме реализации *CSP* 75% составляли доходы от полевых поисково-разведочных работ. Компания выполняет разведку и оценивает запасы углеводородного сырья как на суше, так и в море. С 1997 года *CSP* занялась и промышленной деятельностью: она разрабатывает и производит узкоспециализированное оборудование для разведки углеводородного сырья. Продажа такого оборудования обеспечивает компании 25% оборота.

Технологии

Исследования включают две фазы. Первая — сбор данных в виде большого количества результатов измерений на местах; для этой фазы нужны специальные инструменты и многочисленная рабочая сила (приблизительно сто человек на одной площадке). Вторая фаза — обработка данных для того, чтобы получить карты и графики, которые затем анализируют эксперты нефтеразведки; для этой фазы нужны мощные и специализированные компьютерные средства (аппаратное и программное обеспечение).

Рынок и конкуренция

Клиентами *CSP* были, в основном, нефтяные компании. На этом глобальном рынке *CSP* присутствовала почти во всем мире, через сеть местных отделений, которые использовались как базовые лагеря для исследований на местах. В данной отрасли *CSP* была единственной французской компанией, и ей принадлежали 20% рынка. Двумя основными конкурентами выступали американские фирмы, и рыночная доля каждой из них также составляла приблизительно 20%. Другие конкуренты были значительно меньше; как правило, они специализировались на каком-то одном регионе.

Структура

Структура *CSP* включала четыре основных департамента: сервисный, оборудования, научных исследований и административный. Возглавлял каждый департамент один из заместителей генерального исполнительного директора. Сервисный департамент занимался всей исследовательской деятельностью и продажами смежных услуг,

управлял сетью местных отделений и имел несколько компьютерных лабораторий. Он также отвечал за два специализированных судна, выполнявших измерения на море.

Департамент оборудования включал филиалы, которые разрабатывали, производили и продавали в широком ассортименте электронные и электромеханические устройства для полевых исследований (промышленная деятельность). Это оборудование продавали внутри *CSP* сервисному департаменту, а также конкурентам.

Персонал

Менеджеры и инженеры составляли значительную часть персонала *CSP*: приблизительно тысяча человек из 3500. Среди неуправленческого персонала большинство представляли технические специалисты. Приблизительно одна треть от всей рабочей силы — это "изыскатели", т.е. работники, занятые полевыми исследованиями на местах, обычно в удаленных регионах. Кроме того, *CSP* временно нанимала для полевых исследований местную неквалифицированную рабочую силу.

Старшие руководители

Из девяти членов исполнительного комитета шесть были выпускниками самой престижной во Франции высшей технической школы, Ecole Polytechnique. Почти все они на протяжении своей карьеры работали, главным образом, на *CSP*, начав с должности изыскателя. Генеральный исполнительной директор и его заместитель по общим вопросам, которому прочили место следующего генерального, имели и внешний опыт: первый — в министерстве промышленности, второй — в нефтяной компании.

Достижения *CSP*

Штаб-квартира *CSP* была весьма неприглядной: простое с архитектурной точки зрения здание, классические офисы, минимум интерьерного дизайна и т.д. Даже кабинеты старших руководителей выглядели нейтрально и функционально. Вместо постеров стены украшали огромные географические карты. Умеренность была весьма ценной в *CSP* добродетелью. Однако компания гордилась своим положением единственного неамериканского предприятия в отрасли. Она также гордилась тем, что в своем секторе была единственной независимой компанией: все ее основные конкуренты входили в крупные объединенные группы, предлагающие полный спектр услуг в разведке и эксплуатации нефтяных месторождений. Еще одним поводом для гордости *CSP* была ее способность всегда успешно переживать кризисы, периодически сотрясающие отрасль.

Старшие руководители причиной такого успеха называли техническое превосходство компании, особенно на уровне изыскателей и руководителей проектов. Благодаря своей высокой кадровой и технической способности к адаптации — и особой находчивости — *CSP* специализировалась на работе в трудных регионах (холмистая местность, глухие леса и т.д.). В отличие от нее американские конкуренты эффективно работали лишь в удобных для себя и подходящих для их организации и процедур местах. "Там, где нужно ехать на грузовике по равнине или пустыне, например в Египте, полностью автоматическая американская система работает без сбоев", — охарактеризовал конкурентов один старший руководитель *CSP*.

Смелость и техническая находчивость, вера в быстрые действия на местах, отсутствие почтения к иерархии, склонность к открытым товарищеским отношениям — вот составляющие так называемого “изыскательского духа”. Этот дух ковался “в поле”, в “экспедициях”. Полевой опыт также служил отличным средством отбора молодых инженеров и техников: с одной стороны, отсеивались те, кто не были искренне преданы этой работе, с другой, компания находила людей с высоким потенциалом служебного роста. “В *CSP* главная фигура, — поясняет старший менеджер, — это руководитель экспедиции, который способен найти общий язык с 20 французскими изыскателями и 200 местными разнорабочими где-нибудь в Габоне. Если он выполнит задачу, не сломается, то он — «наш человек». Не всем это под силу”. С этой точки зрения *CSP* также отличалась от своих основных конкурентов: “Американские интеллектуалы не очень-то рвутся в экспедиции. Они направляют туда только свои самые «мелкие сошки».

Старшие руководители высоко ценили квалификацию и преданность своих “полевых” работников. Эти люди соглашаются на очень сложные рабочие условия и всегда готовы отправиться в новое место. “Скажи изыскателю, который в понедельник находится в Индонезии, что в четверг ему нужно быть на Аляске, и он без разговоров садится на нужный авиарейс, — нахваливает своих сотрудников старший руководитель *CSP*. — Порой приходится отзывать человека из отпуска, и он без проволочек пакует вещи и мчится в командировку. Иногда ребята ворчат, но все равно едут и делают свое дело. Компания бесконечно обязана этим людям, которые обычно очень преданны ей”.

Хотя заработная плата считалась относительно низкой, карьерный рост был гарантирован: после нескольких лет в экспедициях (количество варьируется) изыскателям предлагали “сидячую” работу в головном офисе. Очевидно, некоторые дорастали и до должности старшего руководителя. Лишь очень немногие изыскатели увольнялись из компании: для столь узкоспециализированных инженеров и техников просто отсутствовали вакансии на рынке труда.

Видимо, благодаря таким особенным доверительным отношениям между компанией и ее служащими *CSP* обходилась простой управленческой инфраструктурой. Иерархия и процедуры большого значения не имели. Доверие, созданное за многие годы, позволяло сохранять высокий уровень децентрализации несмотря на широкий географический размах компании. “Наши служащие весьма автономны и в то же время тесно связаны. Например, управляющий директор в сингапурском отделении из-за своего профессионального образования и карьерных перспектив связан с головным офисом, а не с окружением, клиентами или сингапурскими подрядчиками. Именно такие люди нужны для управления масштабной деятельностью”.

Обеспокоенность по поводу будущего

Однако в начале нового тысячелетия некоторые перемены в среде и отрасли породили напряжение и неприятные вопросы. В связи с регулярными убытками в некоторых видах деятельности (особенно в изысканиях на море) встал вопрос о пересмотре портфеля бизнес-направлений. По мнению ряда старших менеджеров, выход прост: “Мы беремся за любую работу в нашей отрасли, в любой точке мира. И мы привыкли жить именно так, хотя, безусловно, это не самый прибыльный метод. Однако опыт доказал, что наш подход — самый надежный, если хочешь остаться в бизнесе. Если

каждый раз, когда несешь убытки, отказываться от данного вида деятельности, то лет через десять вообще останешься без работы, потому что все на самом деле циклично. Главное, чтобы суммарный результат за время жизненного цикла был положительным (например, в среднем за весь жизненный цикл определенный вид деятельности должен оказаться рентабельным, а не убыточным). А чтобы сгладить циклические колебания и добиться регулярного поступления прибыли, нужно просто иметь больше проектов".

Несмотря на такое мнение *CSP* рассматривала диверсификацию как способ расширения своего портфеля бизнес-направлений. Так, компания испытывала несколько технологий, которые использовали департаменты оборудования и сервисный. И опять-таки, реакция на возможную диверсификацию была неоднозначной. "Мы испытываем целый ряд идей, однако это требует слишком много времени, — сказал генеральный исполнительный директор. — Допустим, мы захотим присоединить конкурента. Но в нашей отрасли враждебное поглощение невозможно. В нашем бизнесе главное — люди, и если они не согласны с переменами, они просто уходят, и ты остаешься ни с чем, с пустыми офисами. Для нас действительно важно, чтобы наши люди разделяли наши цели".

Некоторые менеджеры с радостью восприняли эти слова. Один из них выразил общее мнение: "Уж лучше мы будем продавать наши традиционные услуги в Мексике, чем носки в Сингапуре". Но другие, преимущественно молодые, считали высших руководителей *CSP* слишком привязанными к корпоративным культурным традициям и поэтому неспособными даже помыслить о диверсификации за пределы нефтяной отрасли. "Разве разумно, если в будущем на пост генерального исполнительного директора будут назначать людей, три четверти профессиональной карьеры которых прошли в компании? Людей, не видевших ничего другого? Людей, полностью погруженных в нефтяной бизнес и ничего другого не желающих? Разве люди, которые занимались нефтеразведкой в Министерстве промышленности, в состоянии рассматривать крупную диверсификацию? Они и в финансах ничего не смыслят, ведь они по духу и образованию инженеры. Вот почему наша компания ходит по заколдованному кругу".

Даже в рамках основного бизнеса *CSP* начались существенные перемены. Хотя многие годы ключевой фазой изысканий были измерения на местах, все большее значение стала приобретать обработка данных. Тому было несколько причин: инвестиции в обработку данных (как в аппаратное, так и в программное обеспечение) заметно выросли; абсолютно необходимой стала конкурентоспособность на этом уровне, поскольку нефтедобывающие компании теперь подписывали отдельные контракты на обработку данных; методы и средства обработки данных постоянно развивались; наконец, теперь нельзя было обойтись без найма высококвалифицированных компьютерных аналитиков, тогда как прежде в компьютерных специалистов переквалифицировались бывшие изыскатели *CSP*.

Вдобавок из-за глобального диапазона бизнеса и потому, что *CSP* теперь котировалась на парижской фондовой бирже, потребовалась глубокая компетенция в бухгалтерском учете, финансах, налогообложении и правовых вопросах. Эту необходимость прекрасно понимал финансовый директор — намного глубже, чем другие члены исполнительного комитета.

Первым проявлением этих перемен стали сложности в найме — или удержании — специалистов экономического профиля. Они немедленно потребовали более высокую, чем у бывших изыскателей на аналогичных постах, заработную плату. К тому же они демонстрировали меньшую заинтересованность в жизни компании и меньшую лояльность к ней. Чтобы удержать их, уже было недостаточно предложить им долгую и прогрессивную карьеру. Аналогичная тенденция наблюдалась в сервисном департаменте, в котором молодые инженеры и техники рушили традиции.

Последней проблемой была нехватка кандидатов на посты высших руководителей, людей, которые обновили бы существующий исполнительный комитет и, что важнее всего, стали бы управлять стратегическим развитием. Можно ли, как и прежде, при выборе менеджеров и старших руководителей полагаться на внутреннее повышение по службе?

По словам одного высшего руководителя, будущее вселяло опасения: “В конце концов, наше сервисное подразделение принимает на работу, главным образом, бывших изыскателей. Среди наших принятых на веру предположений было обязательное трудоустройство этой категории работников внутри компании. Но, вероятно, в будущем нам придется отказаться от такого кадрового подхода. Мы не станем находить всем изыскателям работу в головном офисе. Безусловно, опыт в данной области, нефтеразведке, — это плюс, но опыт полевой деятельности без внешней адаптации или внешних знаний — это тупик”. Сделал предупреждение еще один старший руководитель: “Опаснее всего иметь молодых напористых менеджеров и опытных ветеранов, но не иметь ничего промежуточного”.

Взгляды старших руководителей на эти проблемы расходились. Некоторые из менеджеров считали, что при должном внимании к демографическим процессам и разумном управлении ими можно гарантировать положительный результат при сохранении основных ценностей компании. Но, как были убеждены другие, нужно активно готовить намного более глубокие перемены.

На кону две программы перемен

Когда в жизненном цикле отрасли продажи и прибыли упали до минимального значения, за ними последовала и цена акций *CSP*. Понимая необходимость что-нибудь предпринять, финансовый директор привлек одну консультационную компанию, которая специализировалась на управлении переменами.

Для диагностики ситуации перемен эти консультанты составили культурную сеть *CSP*. По результатам диагностики они заявили, что контекст *CSP* крайне неблагоприятен для перемен; принятые на веру предположения, заведенные порядки и процедуры, блокируя необходимые перемены, ведут компанию к гибельной стратегической пассивности. На последней презентации своей работы исполнительному комитету консультанты порекомендовали программу радикальных трансформационных перемен, которая включала ряд рычагов.

- Отказаться от обычая передавать “полевой” опыт новичкам.
- Принимать на работу меньше инженеров, но больше менеджеров и компьютерных аналитиков.
- Повысить определенность иерархии и создать более структурированную схему организации.

- Разнообразить специализацию членов исполнительного комитета, например ввести должность главного управляющего по информации и заменить нынешнего старшего менеджера по управлению персоналом — бывшего изыскателя — профессионалом, предпочтительно женщиной.
- Назначить финансового директора — в данном случае это был не бывший изыскатель, а обладатель степени магистра делового управления — заместителем генерального директора. Этого человека консультанты считали основным проводником перемен.
- Заменить текущее название компании новым брендовым — более современным, которое меньше ассоциируется с услугами в нефтеразведке.

Консультанты также порекомендовали два стратегических направления для перестройки культуры компании.

- Преобразовать департамент оборудования в отдельную компанию со специализированной управленческой структурой, а также полностью изменить процедуры.
- Рассмотреть возможность альянсов с конкурентами (или присоединения) и/или партнерских отношений с нефтедобывающими компаниями и производителями компьютерного аппаратного и программного обеспечения.

В то время как одни члены исполнительного комитета считали эти рекомендации разумными и полезными, другие заявили, что консультанты не способны понять подлинные ценности *CSP*. Особенно противился радикальной трансформации заместитель генерального директора. Он предпочитал постепенное развитие или, самое большее, адаптацию, а главным аспектом программы перемен считал тщательный расчет времени: падение цены акций означало шанс начать постепенное развитие. По его мнению, “полевой” опыт — это самый мощный интеграционный механизм компании. Отказ от этого обычая подвергнет *CSP* очень высокому риску ослабления: служащие уже не будут соглашаться на предложенные рабочие условия и заработную плату, техническая квалификация снизится. Если принять “американский” подход — иерархические структуры, формальные процедуры и ограниченное участие персонала в работе на местах, — будет потеряна дифференциация *CSP*. Какое конкурентное преимущество компания противопоставит своим мощным конкурентам, если останется без своего уникального духа и неформальных управленческих подходов? Достижения *CSP*, утверждал заместитель генерального директора, коренятся в преданности персонала своему делу. Правда, он согласился на некоторые символические процессы, чтобы содействовать постепенному развитию культуры. Это, например, новое название торговой марки и создание должности главного управляющего по информации. Он также предложил разделить сервисный департамент на операционный, который будет производить измерения на местах, и вычислительный, полностью занятый обработкой данных. Такая новая организационная структура позволит сохранить изыскательский дух (и, следовательно, “уникальный путь *CSP*”) и в то же время внедрит рыночный подход в работу компьютерных аналитиков, бухгалтеров и финансистов. Чтобы повысить национальное разнообразие кадров и гибкость управления персоналом, финансовый директор предложил нанимать изыскателей в местные отделения *CSP* через местные контракты, а не централизованно из головного офиса через французские контракты.

Вопросы

1. Как вы оцениваете потенциал перемен в *CSP*? Составьте текущую культурную сеть компании.
2. Какая будущая культурная сеть нужна *CSP*, чтобы компания соответствовала новым внешним условиям?
3. Назовите плюсы и минусы программы перемен, предложенной консультантами. С какими проблемами, по вашему мнению, столкнется *CSP*, реализуя эту программу, и как их преодолеть?
4. Назовите плюсы и минусы программы перемен, предложенной заместителем генерального директора.
5. Предложите собственные рекомендации.

КОММЕНТАРИИ К ЧАСТИ IV

Реализация стратегии

В главе 1 была представлена структурная модель данной книги (см. рис. 1.1). Собственно структура основана на этой модели. В разных частях книги рассмотрены *стратегическая позиция* организации (часть II) и возможные *стратегические варианты* (часть III). В данной части, части IV, показано, как *реализовать стратегию*, т.е. как воплотить ее в жизнь. Однако, как мы объяснили в главе 1, хотя на протяжении книги мы рассматривали названные темы по отдельности и последовательно, такое деление искусственное. Именно об этом мы и поговорим в данных комментариях.

Мы вспомним такие темы, как *организационная работа*, *условия реализации стратегии* и *перемены*, но взглянем на них через три линзы — конструктивную, опыта и идей. Однако при этом мы должны помнить, следует ли и возможно ли рассматривать *реализацию стратегии* отдельно от других аспектов стратегического управления (либо как результат этих аспектов). Факт, помогающий понять стратегическую позицию организации и факторы среды: возможности организации или ожидания заинтересованных сторон проявляются как через формальный анализ, так и в ежедневной управленческой деятельности. Аналогично и стратегический выбор иногда проявляется через действия; этот выбор делают люди, экспериментирующие с разными вариантами.

Конструктивный взгляд на стратегические действия

Некоторые менеджеры рассматривают линейное, последовательное стратегическое управление как логический подход к управлению стратегией. Конструктивный взгляд на стратегию как раз и включает такой линейный взгляд. Приведение стратегии в действие рассматривается как продолжение процесса планирования, т.е. речь идет о *плановом воплощении* стратегии. Стратегию сначала формулируют, а затем воплощают. Основной упор делают (а) на правильной *логике* стратегии, а затем убеждают персонал принять эту логику; (б) на разработке *структур и систем контроля*, которые подходят для этой стратегии и которые используются как механизмы перемен; (в) на необходимых *ресурсах*; (г) на том, чтобы спланировать *последовательность* необходимых перемен и определить для них *временные рамки*. Для тонкой отладки, корректировки стратегии и так далее также нужны механизмы *контроля* и системы обратной связи, но, тем не менее, линейная последовательность все равно

имеет место. Эта концепция стратегического управления основана на представлении о том, что мышление предшествует организационным действиям.

Существуют смежные предположения о том, кто все это делает. Есть люди, ответственные за формулировку стратегии; обычно эту роль отводят высшему руководству. Высшие руководители после внимательного анализа внутреннего и внешнего контекста своей организации определяют, какой должна быть стратегия, тщательно оценивают стратегические варианты и затем включают их в планы реализации. Затем другие менеджеры, более низкого уровня, воплощают эти планы.

Многое из рассмотренного в главах 8–10 служит основой такого подхода. Тема главы 9 — организационная работа. Взгляд через конструктивную линзу показывает, что "структура следует за стратегией". Действительно, существуют фактические доказательства того, что после значительных перемен в стратегии меняется структура организации. Например, Альфред Чэндлер показал, как развитие многотоварных фирм привело к многофилиальным структурам.[42] Для наблюдения за процессом воплощения стратегии необходимо сформировать системы контроля. Они включают финансовые системы, такие как бюджеты, системы вознаграждения и другие способы добиться того, чтобы поведение персонала организации отвечало стратегии. Центральное место в этих системах должны занимать меры, необходимые для реализации стратегии. Как сказано в разделе 8.5, посвященном *конфигурациям*, структура организации и ее системы контроля должны отвечать задаче реализации стратегии: если не отвечают, снижается эффективность стратегии.

Из главы 9 мы выносим такой урок: важно, чтобы происходящее с основными видами ресурсов отвечало общей стратегии. Значит, стратегии для таких видов ресурсов, как финансы, технологии, персонал и информация, должны соответствовать общему плану. А приоритеты и ключевые задачи для этих видов ресурсов, как и поведение персонала, должны отвечать общей стратегии.

В главе 10 предложена схема разработки программы стратегических перемен. Предполагается, что должен быть некий разработчик, проводник перемен, который тщательно продумает, какой стиль и какие рычаги управления переменами будут самыми подходящими и дадут максимальный эффект в конкретном контексте организации.[43] А все остальные сотрудники организации становятся объектом программы перемен.

Многое из сказанного мы уже объяснили в предыдущих главах. И это очень разумный подход. Без него организация не видела бы четкого направления и не знала бы, успешны ли ее усилия, что ведет к разочарованию акционеров и отсутствию мотивации у служащих. Однако достаточно ясно представлять себе стратегическое направление и согласовывать ежедневную работу организации с ее общей стратегией действительно важно. Впрочем, полезны и другие уроки о связи между разработкой стратегии и деятельностью организации. В предыдущих главах и комментариях мы уже немного коснулись этих уроков, но, рассмотрев их через линзы опыта и идей, узнаем дополнительные подробности.

---

[42] Доказательства того, что "структура следует за стратегией", приведены в историческом исследовании стратегического развития и организационных структур. См. книгу A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.

[43] Авторы книги J. Balogun, V. Hope Hailey, *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, 2004, специально указывают, что они используют конструктивный подход к переменам.

Стратегические действия и опыт

На протяжении всей книги мы пытались объяснить стратегическое управление с позиции как концепций и схем, так и поведения и предположений, связанных с индивидуальным опытом, корпоративной культурой и институционализацей. При этом мы выявили один момент, который очевиден, если его озвучить, но в противном случае его легко упустить из виду. В конечном счете успех стратегии зависит от того, насколько согласен с ней персонал. Это поднимает важные вопросы.

Стратегическая инертность

Первый относится к стратегической инертности и пассивности. Впервые об этой проблеме сказано в главе 1 (см. раздел 1.5.3), а глубже — в подразделах о линзе опыта в комментариях к частям I–III. Существует очень реальная опасность, что персонал организации "завязнет" в своем коллективном опыте, основанном на прошлых успехах, организационных и институциональных нормах. В части IV отмечены смежные проблемы.

Так, в главе 8 показано, что развитие организации порой сдерживают ее структуры и системы. Некоторые организации, такие как аудиторские фирмы, университеты, крупные учреждения государственного сектора и, возможно, даже отдельные Интернет-компании нового тысячелетия, в той же мере характеризуются тем, *каким образом* они организованы, как и тем, *что* они делают. В известном смысле в таких организациях не столько структура следует за стратегией, сколько "стратегия следует за структурой"[44]; подобные организации реализуют стратегию, ограниченную или сформированную их структурами и системами. Этому вопросу посвящены основные дебаты главы 8 (см. пример 8.8). Аналогичным образом в главе 9 показано, что развитие организаций иногда сдерживается их ресурсным наследием[45] или предположениями персонала о ресурсных приоритетах. Например, высокотехнологическая компания видит движущую силу своего бизнеса только в технологиях; старший руководитель с финансовым мышлением сосредоточен только на финансовых вопросах, уделяя недостаточное внимание более широким аспектам жизни организации; служба управления персоналом создает высококлассную кадровую систему, не задумываясь о том, что эта система должна быть согласована со стратегическим направлением организации. В материале о том, как организации разрабатывают стратегии (об этом — в главе 11), сделан подобный вывод: стратегию определяет порядок распределения ресурсов (см. раздел 11.4.2) или культура (см. раздел 11.4.3), а не наоборот.

Взгляд на стратегические перемены (см. главу 10) через линзу опыта обнаруживает необходимость преодолеть стратегическую инертность: действительно, большая часть анализа потребности в переменах и контекста перемен, рассмотренного в разделе 10.2, предназначена для того, чтобы определить природу и масштабы инертности. Например, нужно ответить на вопрос: это пассивная инертность, обусловленная устоявшейся существующей культурой, или активная (возможно, даже намеренное

---

[44] Доказательства того, что иногда стратегия следует за структурой, и обсуждение этой темы приведены в статье D. Hall, M.A. Saias, "Strategy follows structure", *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2 (1980), pp. 149–163.

[45] О "ресурсной зависимости" читайте в книге J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The External Control of Organisations: A resource dependence perspective*, Harper and Row, 1978.

сопротивление переменам)? В главе 10 также сказано, что управление переменами заключается в поиске путей преодоления стратегической инертности.

Исходный пункт многих схем для разработки программы перемен таков: для реализации стратегии, в первую очередь, необходимо преодолеть культурную инертность и сопротивление переменам. Есть и такое мнение: прежде чем дать старт новой стратегии, следует "разморозить" организацию[46], а для этого бросить вызов доминирующей парадигме, чтобы ослабить инерционные ограничения, сдерживающие новую стратегию. Поэтому должен произойти ряд перемен, механизмы которых рассмотрены в данной части книги.

- Перемены во внешней среде организации — появление новой технологии, изменение вкусов потребителей или приход новых конкурентов, в связи с чем ухудшается рыночная позиция организации — действуют, как *механизм размораживания*. Однако в отсутствие очевидных и существенных внешних сил, подталкивающих к переменам, размораживания добиваются и другими способами. Менеджеры, чтобы подать организации сигнал о необходимости изменить существующий порядок вещей, подчеркивают и даже выставляют в преувеличенном виде внешние признаки проблемы или угрозы, проводят структурные перемены, внедряют новые системы контроля, смещают давно существующее руководство или меняют приоритеты ресурсов.
- В организации иногда возникает *потоковая ситуация*, когда озвучиваются конкурирующие взгляды о причинах и методах решения проблем. Это время высокой политической активности, защиты своих границ и инвестиций в ресурсы, которые контролируются функциональными подразделениями.
- Организация движется вперед в стратегическом направлении, спланированном наверху. Или же отдельные лица (группы лиц) в разных частях организации начинают реализовывать новые способы работы; это процесс *экспериментирования*. Такое возможно, если проводник перемен намеренно использует для управления переменами стиль "участие" или "вмешательство" (см. раздел 10.3.1) либо если персонал отделения видит свою потенциальную выгоду от структурных перемен в организации. В результате новое стратегическое направление начнет пользоваться все большей поддержкой. Или же менеджеры, пытаясь провести новую стратегию, извлекают уроки из таких экспериментов и корректируют и/или улучшают спланированную ими стратегию.
- Члены организации ввиду грядущей новой стратегии требуют для себя "сетку безопасности" (т.е. подстраховку) на будущее. Поэтому потребуется *новое замораживание* в подтверждение организационной обоснованности новой стратегии, т.е. следует показать персоналу, что организация выбрала новую стратегию всерьез и надолго; для этого менеджерам стоит рассмотреть следующие способы: изменить организационные структуры (см. главу 8), инвестировать в основные для новой

[46] Модель перемен, в которой "размораживают" организацию, используется достаточно широко. Она берет свое начало в работе K. Lewin, "Group decision and social change" из сборника E.E. Maccoby, T.M. Newcomb, E.L. Hartley (eds), *Readings in Social Psychology*, Holt, Reinhart and Winston, 1958, pp. 197–211; также см., например, статью L.A. Isabella, "Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organisational events", *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 1 (1990), pp. 7–41, в которой с помощью этой модели объясняются перемены.

стратегии виды ресурсов (см. главу 9), изменить ежедневные заведенные порядки (см. раздел 10.4.4) или подать символические сигналы о смене стратегии (см. раздел 10.4.5).

Для управления стратегическими переменами менеджеры преодолевают неизбежную инертность, что рассмотрено в данной части книги.

Опыт менеджеров среднего звена

Важная роль менеджеров среднего звена рассмотрена в главах 9 и 10. Представим себе ситуацию, когда высшие руководители организации пытаются разработать новое стратегическое направление. Если они применят конструктивный подход буквально, то решат, что им по силам "распланировать" реализацию стратегии сверху вниз ("каскадом") для всех структурных уровней организации. При этом менеджеров среднего звена высшее руководство рассматривает как часть каскада; им надлежит решать и контролировать указанные в плане задачи. Однако взглянем на эту ситуацию по-иному. Если стратегию "спускают" сверху вниз, то на всех уровнях ниже высшего менеджеры неизбежно воспринимают запланированную стратегию с позиции своего текущего опыта, индивидуального и коллективного, и преобразуют стратегические намерения по-своему.[47] Менеджерам среднего звена, чтобы реализовать новую стратегию, просто приходится так поступать, поскольку разработанный сверху вниз стратегический план не в состоянии охватить каждый отдельный аспект деятельности организации. Стратегию реализуют на всех уровнях организации, и обычно это делают менеджеры, ответственные за разные виды ресурсов. Это тема основных дебатов главы 10 (см. пример 10.8). Приняв данный факт, мы увидим процесс реализации стратегии в ином свете.

- *Высшие менеджеры не в состоянии спланировать все.* Многие стратегические лидеры признают, что смысл и значение стратегии, определенные наверху, неизбежно в большей или меньшей степени будут по-иному интерпретированы на нижних уровнях организации, и эта интерпретация повлияет на действия. Поэтому стратегические лидеры выбирают такие подходы к управлению стратегией и такие стили стратегических перемен, в которых явно учтен факт интерпретации (см. раздел 10.3). Они работают через своих непосредственных подчиненных, которые, как полагают стратегические лидеры, близко разделяют взгляды руководства на стратегическое развитие, либо заранее привлекают подчиненных к разработке стратегии, чтобы они автоматически стали сторонниками нового направления. Еще одна возможность управления: четко сформулировать общее стратегическое намерение и установить простые правила (это подход линзы идей), затем проявлять терпимость к широким интерпретациям стратегии на нижних уровнях.
- *Организационная работа по привлечению подчиненных к разработке стратегии.* Второй урок заключается в том, что иногда важно привлекать лиц, которые будут интерпретировать стратегию, к ее разработке. Если этого не сделать, им придется интерпретировать планы не так, как подразумевали разработчики. Возможно,

[47] Объяснение и пример роли менеджеров среднего звена в преобразовании стратегических намерений приведены в статье J. Balogun, G. Johnson, "Organizational restructuring and middle manager sensemaking", *Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 4 (2004), pp. 523–549.

этим фактом объясняются попытки устранить ряд уровней управления, поскольку на каждом из них по-своему интерпретируются намерения других уровней.

- *Учет реалий организации*. Чем яснее менеджеры видят свою роль в детальном планировании стратегии, тем больше им нужно согласовать желаемое стратегическое направление с ежедневными реалиями персонала организации. Таким менеджерам необходимо перекинуть мостик между своими намерениями и опытом тех людей, которым предстоит воплощать эти намерения в ежедневной деятельности. Вот почему важно добиться того, чтобы заведенные порядки организации, операционные процессы, системы ежедневного контроля и управления персоналом соответствовали предполагаемой стратегии. Повторим: маловероятно, что высшему руководству все это по силам, поэтому необходимо привлекать к реализации стратегии менеджеров среднего звена.

Несмотря на желательность идеального воплощения стратегии в том виде, как задумано наверху, следует признать, что это маловероятно. Редко идеи высшего руководства идеально воплощаются в действие, или, по крайней мере, в той форме, как задумывалось изначально. Это “несовершенство” подводит нас к теме линзы идей.

Стратегические действия и идеи

Акцент на деятельности организации

В концепции линзы идей признается несовершенство систем организации и подчеркивается важное значение различий и разнообразия. Согласно эволюционной теории и теории сложности, стратегии — это упорядоченные схемы, возникающие из такого разнообразия. В данном случае различие между формулировкой и воплощением стратегии стирается. Стратегии развиваются из идей, которые возникают внутри и вокруг организации. А возникают они потому, что персонал взаимодействует с меняющейся средой, которая сама предлагает новые идеи, или потому, что уже существующие различные, даже неприемлемые прежде, идеи становятся привлекательными. Эти идеи включаются в стратегические планы, однако они берут начало не в процессе планирования. Идеи сами по себе возникают в процессе ежедневной деятельности и социального взаимодействия в организации и в окружающем мире. Стратегии и потенциал стратегических перемен возникают из того, что делает персонал организации, а не только ее высшее руководство.

Возникает ряд вопросов о темах, рассмотренных в данной части главы, а также о конструктивной линзе и линзе опыта.

- Акцент сделан на *важности взаимодействия* внутри организации и между организациями. Чем интенсивнее такое взаимодействие, тем больше появляется новых идей и инноваций. Структуры и системы организации — неизбежная необходимость, но они создают барьеры и границы, уменьшающие такое полезное взаимодействие. По этой причине, как показывает взгляд через линзу идей, и возникают инертность и сопротивление новым идеям и новым стратегиям.
- В организации всегда присутствует потенциал для новых идей, инноваций и перемен. Просто *нужно освободить идеи*. Следует рассматривать нижние уровни организации вовсе не как препятствия на пути новых стратегий, а как потенциальный

источник инноваций.[48] Именно формальные системы (результат конструктивного подхода) и опыт, укоренившийся в культуре, встают на пути перемен.

- *Поощрять инновации*. У топ-менеджера есть выбор: либо блокировать идеи, поскольку, возможно, они не отвечают его опыту и текущей бизнес-идее (см. комментарии к части II), либо поощрять разнообразие и относиться терпимо к своим оппонентам. Защищать "диссидентов" либо требовать от них отказаться от своих идей. Сформировать строгую иерархию, гарантирующую всеобщее согласие, либо создать условия, способствующие возникновению новых идей, и терпимо относиться к очевидной неэффективности и даже провалам этих идей. Внедрить системы контроля для поиска отклонений от планов и бюджетов либо наблюдать за дальнейшей судьбой новых идей, за их успехом или неудачей и выносить из этого полезные для организации уроки.
- Линза идей выпукло показывает *ограничения формального планирования*: нереально полагать, что запланированная стратегия будет реализована во всех деталях и точно предписанным образом. Служащие организации воспринимают такие запланированные намерения по-разному; это — *несовершенное копирование*, и хотя через конструктивную линзу такой подход выглядит неэффективным, через линзу идей мы видим его как источник новых оригинальных идей.
- Однако приходится признать, что нужно вводить *новые инструкции и правила*, иначе организация погрузится в хаос. Те, кто обдумывают направление стратегии, должны предложить персоналу организации доминирующую стратегическую цель или намерение и несколько ключевых руководящих принципов, вокруг которых и надлежит создавать системы измерений и наблюдения. В то же время не допускается предлагать цель и принципы настолько жесткие и ограничивающие, чтобы они мешали взаимодействию, обмену информацией, сомнениям в догмах и инновационному поведению.
- Быстро учатся организации, существующие в *динамичной среде*, поскольку здесь внешние силы меняются столь быстро, что традиционные способы организационной работы и устойчивость культуры отличаются от своих аналогов в более устойчивой среде. Здесь не нужны механизмы *размораживания*, поскольку организация находится в состоянии непрерывных перемен.

Все сказанное отражает аргументы, которые выдвигают сторонники идеи *обучающейся организации* (о ней мы поговорим в разделе 11.6.2): организация должна быть способной непрерывно обновляться за счет разнообразия знаний, опыта и квалификации отдельных служащих через культуру, благоприятствующую общим сомнениям в догмах и согласию относительно цели или в*и*дения.

Замечание о стратегических переменах

Линза идей — или, если говорить *у*же, теория сложности, которая лежит в основе линзы идей — также предлагает два взгляда на процессы перемен: "на краю хаоса" и

[48] О том, что стратегии и перемены возникают внутри организации, а формальные структуры служат потенциальными барьерами на пути стратегических перемен, говорится в статье H. Tsoukas, R. Chia, "On organizational becoming: rethinking organizational change", *Organization Science*, vol. 13, no. 5 (2002), pp. 567–582.

“распределенные структуры”. Каждый дает несколько отличное представление о том, до какой степени менеджеры способны управлять переменами.

Концепция организации *на краю хаоса*[49] связана с концепцией “адаптивного напряжения” (см. рис. I.ii), о которой сказано в комментариях к части I. Инновации (или перемены) наиболее вероятны в случае, если организация так никогда окончательно и не приходит в устойчивое состояние или равновесие (см. раздел “Адаптивное напряжение и простые правила” в комментариях к части I). Возникающая в результате неустойчивость порождает новые идеи и минимизирует инерционные силы в организации. Системы на краю хаоса постоянно адаптируются, вновь и вновь самоорганизуются, чтобы оставаться совместимыми с непрерывно меняющейся средой. “Всегда можно опробовать существующие упорядоченные схемы, но нельзя задерживаться на какой-то одной, поскольку рано или поздно она устареет”.[50] Роль руководства в том, чтобы создать контекст или условия для перемен.

Тогда как понятие “на краю хаоса” предполагает ситуацию непрерывных перемен (или, по меньшей мере, постоянной неустойчивости), взгляд *“распределенные структуры”* предлагает более эпизодическое объяснение перемен. Изначально исследования распределенных структур проводились в области физики и физической химии[51] для того, чтобы объяснить появление порядка в кажущихся хаотическими системах. Как и прежде, необходимым условием для таких перемен будет скорее неустойчивое, чем устойчивое состояние. В таком неустойчивом состоянии любая система, включая организацию, становится восприимчивой к сигналам, которые слабо влияли бы на нее, будь она в состоянии равновесия. Процессы положительной обратной связи — возможно, от рынка или изнутри организации — способны превратить эти крохотные изменения в “гигантские волны, разрушающие структуру”.[52] Например, когда Грег Дайк заменил Джона Берта на посту высшего руководителя компании *BBC* (см. ситуацию для анализа в главе 8), это дало толчок мощному всплеску творчества и энтузиазма, для проявления которых раньше не было условий. Как правило, после таких значительных эпизодов перемен возникают более стабильные условия.

Взгляда “распределенные структуры” на стратегические перемены придерживаются Роберт Макинтош и Дональд Мак-Лин.[53] С помощью этого взгляда они пытаются понять процесс перемен, а также определить роль менеджеров до и во время перемен. Авторы утверждают, что для перемен необходимо создать достаточную неустойчивость (например, используя простые правила; см. раздел “Адаптивное напряжение и простые правила” в комментариях к части I), поддерживать положительную

[49] См. S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, “The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42 (1997), pp. 1–34, и *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, 1998.

[50] Это цитата Брайана Гудвина (Brian Goodwin) из книги P. Coveney, R. Highfield, *Frontiers of Complexity*, Faber and Faber, 1995.

[51] См., например, E. Jantsch, *The Self-Organising Universe*, George Braziller Publishers, 1980, и I. Prigogine, I. Stengers, *Order out of Chaos: Man’s new dialogue with nature*, Bantam, 1984.

[52] I. Prigogine, I. Stengers, *Order out of Chaos: Man’s new dialogue with nature*, Bantam, 1984, p. xvii.

[53] См. R. Macintosh, D. MacLean, “Conditioned emergence: a dissipative structures approach to transformation”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 4 (1999), pp. 297–316.

и отрицательную обратную связь во время таких эпизодов перемен, а также управлять этой связью. Они подчеркивают, что у менеджеров должна быть возможность создавать контекст перемен, а также с помощью необходимых рычагов пропагандировать перемены и управлять ими (эти рычаги рассмотрены в разделе 10.4).

Наш взгляд

Как и в двух предыдущих комментариях, мы утверждаем, что эти три линзы не исключают одна другую.

В крайней форме конструктивного взгляда действительно слишком большой вес придается управлению сверху вниз: слишком большая роль отводится всезнающим высшим руководителям, которые определяют стратегию, и идее о том, что стратегией можно управлять сверху. Тем не менее действительно существует потребность в стратегическом направлении; менеджеры должны определять структуру организации, управлять ключевыми ресурсами и пропагандировать перемены. Даже если выводы, к которым нас приводят две другие линзы, справедливы, все равно необходимо сконцентрировать энергию перемен и обдуманно ее направлять. Для этого нужна конструктивная линза.

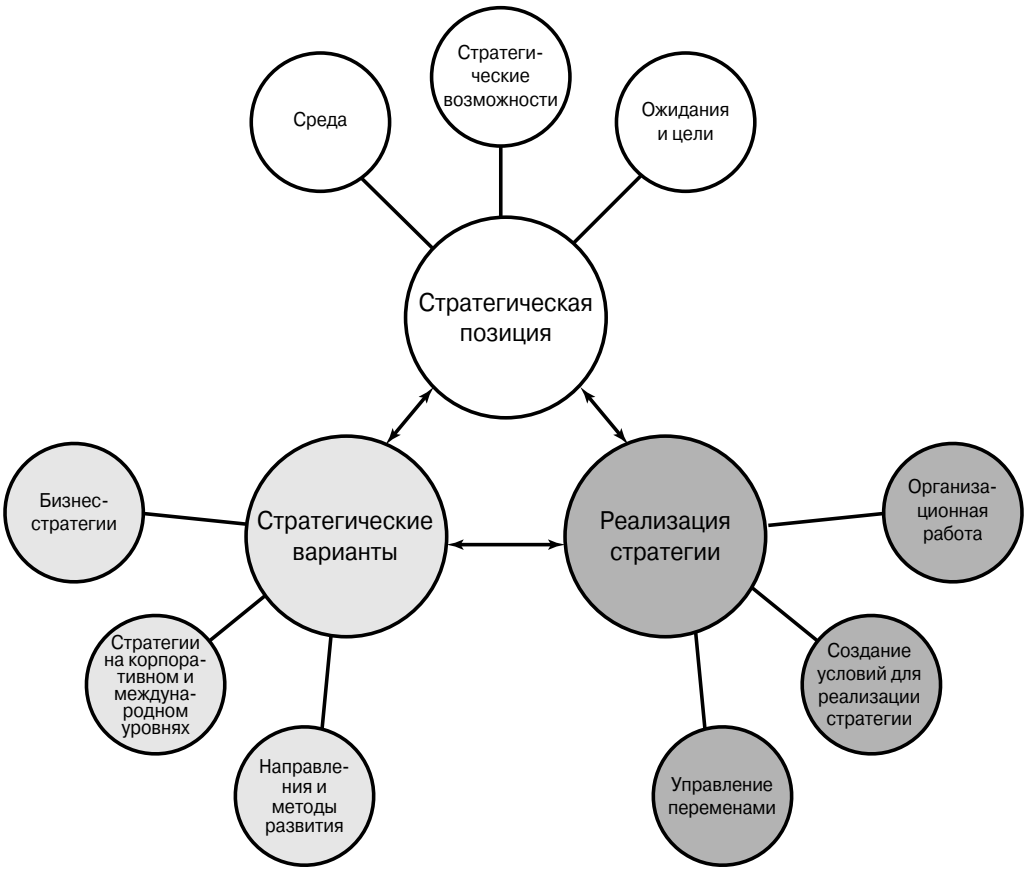
Однако крайне важны индивидуальный опыт и корпоративная культура. Линза опыта предлагает важные уроки и помогает понять, как управлять ежедневными аспектами стратегии. И даже больше: она позволяет увидеть барьеры на пути перемен, понять, как устранить или преодолеть эти барьеры, и, следовательно, как управлять переменами.

Линза идей показывает потенциал для новых идей и инноваций, а также позволяет оценить пригодность других линз. Люди, хотя и скованы собственными опытом и культурой, меняются. Они выступают источником потенциального разнообразия, и задача в том, чтобы высвободить энергию этого разнообразия. Однако через линзу идей мы также видим, насколько важны общее направление и достаточное количество правил. Источник инноваций в организации — это не безудержная, анархическая индивидуальность, а баланс между разнообразием и различиями, с одной стороны, и необходимым минимальным уровнем управления и контроля — с другой.

Мы утверждаем: чтобы понять процесс реализации стратегии, нужны все три линзы; ни одна из них не важнее других.

ЧАСТЬ V

Как создаются стратегии


Среда
Стратеги-
ческие
возможности
Ожидания
и цели
Стратегическая
позиция
Бизнес-
стратегии
Стратегические
варианты
Реализация
стратегии
Организа-
ционная
работа
Стратегии
на корпора-
тивном и
междуна-
родном
уровнях
Направле-
ния и
методы
развития
Создание
условий для
реализации
стратегии
Управление
переменами

Введение к части

В предыдущих главах данной книги мы рассматривали *стратегическую позицию*, выбор *стратегических вариантов* и *реализацию стратегии*. В этих главах предложены концепции, схемы и инструменты для решения проблем стратегического управления. Однако стратегии, выбранные организацией, — это не только результат работы менеджеров, которые обдумали стратегические вопросы и тщательно разработали для своей организации подходящие стратегии. Поэтому нам важно глубже понять, как именно создаются стратегии и как конкретно происходит стратегическое управление в организации.

Это и есть тема главы 11. В ней рассмотрены пути создания стратегии в организации. Сначала мы остановимся на разных вариантах специальной, умышленной разработки стратегии. Это, видимо, традиционный взгляд на то, откуда берутся стратегии. Однако во второй части главы 11 мы увидим, что стратегии могут "возникнуть" и при незначительном специальном участии тех или иных лиц. В целом, выделяются две категории стратегий по способу их создания — *специально разработанные* и *самопроизвольно возникшие*. Они не исключают одна другую; на самом деле в данной главе мы покажем, что в организации обнаруживаются одновременно несколько этих вариантов. Основной аргумент заключается в следующем: если использовать концепции, схемы и инструменты, представленные в книге, их надо понимать и применять в контексте того, как в действительности создаются стратегии в организации. Значит, в данной главе читатель увидит, как применять на практике изученное им в предыдущих десяти главах.

Во многих отношениях глава 11 основана на аргументах, выдвинутых в комментариях к разным частям книги. В этих комментариях мы постоянно поднимали вопрос о том, что создание стратегии следует понимать не только с конструктивной точки зрения, но также как *продукт опыта и идей*. Поэтому глава 11 связана с комментариями. Мы вновь используем три линзы в кратком комментарии в конце части V, чтобы взглянуть на процесс создания стратегии под другим углом зрения.

ГЛАВА 11

Создание стратегии

Учебные цели главы

Изучив эту главу, читатели узнают следующее.

- Что понимается под *специально разработанной* и *самопроизвольно возникшей* стратегиями.
- Различные специальные процессы разработки стратегии в организациях.
  - — Системы стратегического планирования.
  - — Стратегические семинары и проектные группы.
  - — Роль стратегических консультантов.
  - — Принесенная извне стратегия.
- Самопроизвольное возникновение стратегии в организациях.
  - — Логическое нарастание.
  - — Распределение ресурсов.
  - — Культурные процессы.
  - — Политика организации.
- *Множество форм* и *различные контексты* процессов создания стратегии.
- Проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры при создании стратегии.
  - — Проблема *стратегической пассивности*.
  - — Построение *обучающейся организации*.
  - — Создание стратегии в *неопределенных* и *сложных условиях*.

11.1. Введение

Важно различать, с одной стороны, концепции и идеи, помогающие понять, что такое стратегии, и, с другой стороны, процессы создания стратегий в организации. До сих пор большая часть материала книги была посвящена первому (пониманию того, что такое стратегии и как их реализовать). Из главы 11 вы узнаете, как появляются стратегии.

В разделе 11.2 мы рассмотрим предпосылки различных процессов создания стратегии. В частности, остановимся на различии между *специально разработанной стратегией*, которую задумали в организации, и *самопроизвольно возникшей стратегией*. Ортодоксальный взгляд на стратегии таков: их *разрабатывают специально*. Сначала (в разделе 11.3) мы рассмотрим данный ортодоксальный взгляд, т.е. процессы специальной разработки стратегии. Эти процессы включают *стратегическое планирование*, *стратегические семинары*, *стратегические проектные группы*, *стратегическое лидерство*, *стратегических консультантов* и *принесенную извне стратегию*. Однако факты свидетельствуют, что часто стратегии в организациях возникают не столько благодаря какому-то глубокому плану, сколько самопроизвольно, из недр организации. Это концепция *самопроизвольно возникшей стратегии*. Как и прежде, она также принимает разные формы, о которых речь пойдет в разделе 11.4. Сначала мы рассмотрим так называемое *логическое нарастание*, затем покажем, что стратегии бывают результатом *процессов распределения ресурсов* в организации, и наконец перейдем к влиянию *культурных и политических процессов* в организации.

В разделе 11.5 утверждается, что на самом деле эти разные пути создания стратегии не следует рассматривать как независимые или взаимоисключающие. На практике их все можно обнаружить в организации одновременно или в разное время в разной степени. Поэтому в главе 11 мы также рассмотрим *множественные процессы создания стратегии* в организациях и их зависимости от контекста.

Последний раздел главы (11.6) основан на предыдущем обзоре процессов; в нем сформулированы *проблемы и задачи стратегического развития*.

- Процессы создания стратегии иногда обусловливают явление *стратегической пассивности* (его мы кратко объяснили в главе 1), что ставит перед менеджерами определенные задачи.
- Задача формирования так называемой *обучающейся организации*.
- Различные подходы к созданию стратегии по-разному — в большей или меньшей степени — пригодны в *стабильной, динамичной* или *сложной* среде.

На рис. 11.1 показано содержание главы 11.

11.2. Специально разработанные и самопроизвольно возникшие стратегии

В примере 10.2 и в разделах 10.2.3 и 10.2.4 очерчены некоторые проблемы стратегических перемен в одном департаменте местной администрации. У высшего руководителя был ясный продуманный план. План составили по результатам анализа потребностей населения; его обсудили с другими старшими руководителями и при-

Рис. 11.1. Процессы создания стратегии

глашенными консультантами, а затем подробно изложили в формальном документе. Стратегические перемены тщательно продумали, обосновали фактами и изложили в виде системы. Специально разработанная стратегия включала определение приоритетов для решения ряда местных вопросов и оказание скоординированных услуг для решения насущных социальных проблем. Но несмотря на такую тщательную подготовку стратегическое развитие организации пошло другим путем. Хотя большинство старших руководителей сказали, что согласны с этой специально разработанной стратегией, на практике, как и прежде, сохранились разрозненные службы, имеющие свои отдельные приоритеты.

И эта история не уникальна. Достаточно часто можно видеть, как *специально разработанная наверху стратегия* отличается от существующей на практике — или *реализованной стратегии*, — которая самопроизвольно возникла в организации. Объясним эту достаточно распространенную ситуацию.

Традиционный взгляд на разработку стратегии таков: ее *специально*, в плановом порядке разрабатывают менеджеры. **Специально разработанная стратегия** — это желательное стратегическое направление, целенаправленно сформулированное или спланированное менеджерами. Для воплощения этой специально разработанной стратегии в действия также планируются распределение ресурсов, системы контроля, структура организации и т.д. (путь 1 на рис. 11.2).[1] В разделе 11.3 мы продолжим рассматривать процессы, обычно сопровождающие специальную разработку стратегии.

[1] Использованная здесь схема частично взята из статьи H. Mintzberg, J.A. Waters, “Of strategies, deliberate and emergent”, *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3 (1985), pp. 257–272.

Специально разработанная стратегия — это желательное стратегическое направление, целенаправленно сформулированное или спланированное менеджерами

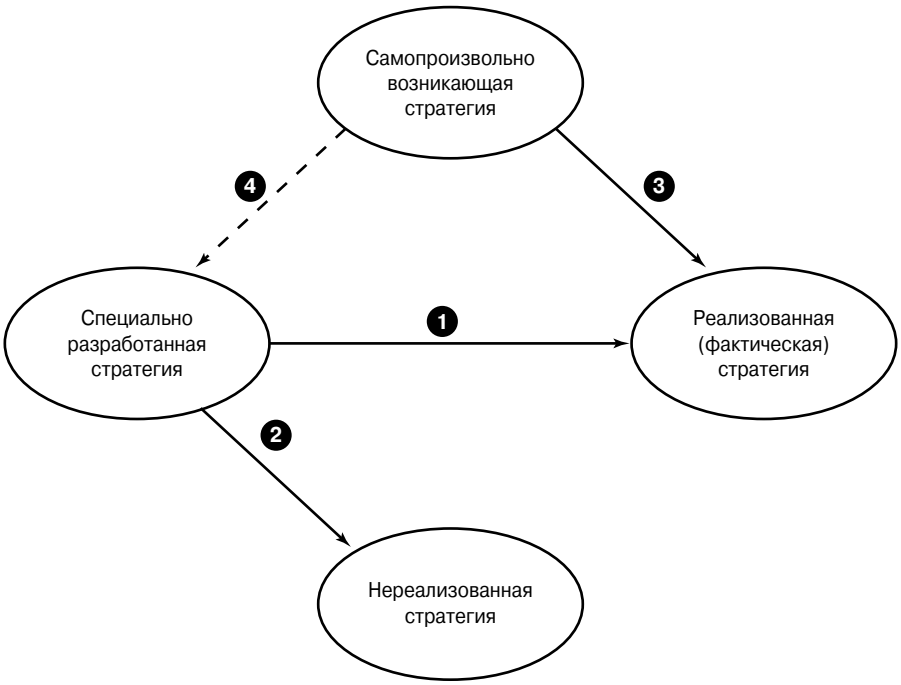


Рис. 11.2. Пути создания стратегии

Однако во многих организациях, пытающихся специально и детально разработать стратегию, многое из задуманного идет по пути 2 (см. рис. 11.2), т.е. *не реализуется*; на практике оно не приживается или приживается лишь частично. Причины такого развития событий весьма разнообразны. Например, планы нереальны; либо уже после того, как был составлен план, изменилась среда, и менеджеры решили, что стратегию в том виде, в котором ее спланировали, нельзя воплощать в действия; либо персонал организации или влиятельные заинтересованные стороны не согласны с планом (см. также раздел 11.3).

Как показано выше, иногда специально разработанная стратегия, хотя и существует в форме плана, не совпадает с **реализованной стратегией**, т.е. стратегией, которой фактически следует организация на практике. Если понимать под стратегией долгосрочное направление организации, которое формируется со временем, то оно может быть скорее *самопроизвольно возникшим* (путь 3 на рис. 11.2), чем спланированным заранее. **Самопроизвольно возникающая стратегия** формируется через ежедневные порядки, деятельность и процессы организации, которые не обязательно непосредственно связаны с разработкой стратегии, но играют важную роль. Эти процессы мы рассмотрим в разделе 11.4.

Реализованная стратегия — это стратегия, которой фактически следует организация на практике

Самопроизвольно возникающая стратегия формируется через ежедневные порядки, деятельность и процессы организации

Также следует отметить, что существующие стратегические планы намного лучше использовать для наблюдения за развитием или эффективностью самопроизвольно возникающей стратегии (путь 4 на рис. 11.2), чем для формулирования стратегии (путь 2). Об этом мы поговорим в разделе 11.3.1, посвященном системам стратегического планирования. Действительно, в таких планах вряд ли можно сделать больше, чем просто собрать воедино накопленные в организации со временем взгляды и коллективную "мудрость". Высшие руководители нередко сетуют, что системы планирования в их организации выродились в системы объяснения уже произошедшего в организации, хотя это также приносит свою пользу.

Если рассмотреть исторические схемы создания стратегии в организациях, то прежде всего можно заметить схему, известную как нарастающее создание. Обычно стратегическое направление не меняется крупными скачками. Как правило, стратегия меняется постепенно, от достигнутого, причем с коррекцией достигнутого. Предыдущие решения влияют на будущие направления; схема такого развития событий приведена на рис. 11.3. Кажущаяся цельной стратегия организации развилась через серию стратегических шагов, из которых каждый логичен только в связи с предыдущими. Допустим, запуск нового товара или важное инвестиционное решение задает стратегическое направление, которое обусловливает решения на следующем

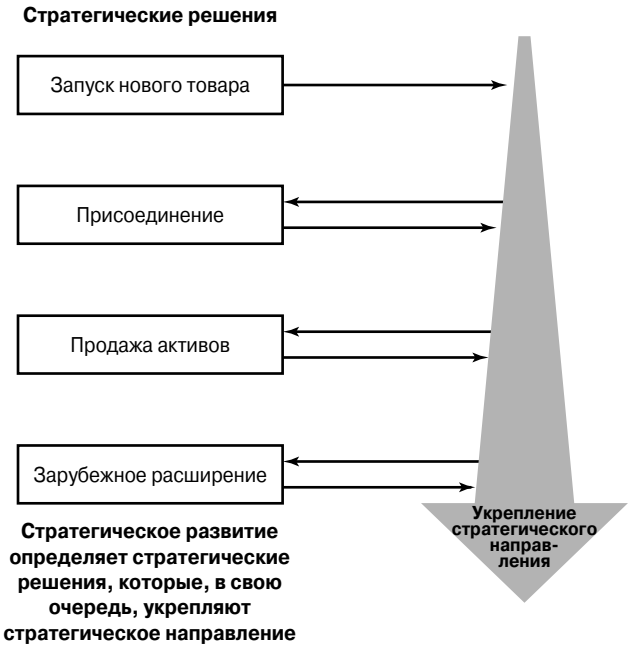


Рис. 11.3. Предыдущие решения определяют стратегическое направление

стратегическом шаге, например корпоративном присоединении. Это, в свою очередь, укрепляет стратегическое направление, и со временем общий стратегический подход организации становится более обоснованным. С течением времени каждый шаг определяется возникающей стратегической схемой и, в свою очередь, усиливает ее.

Во многих отношениях такая схема ожидаема. Было бы странно, и даже опасно для организации, если бы она слишком часто фундаментально меняла свою стратегию. Более того, если организация выбрала для себя общее стратегическое направление, то ее последующие стратегические решения, скорее всего, согласуются с этим направлением. Следовательно, описанная схема отвечает взгляду на разработку стратегии как целенаправленный, обдуманный и преднамеренный процесс. Однако можно объяснить эту схему и упорным повторным использованием уже знакомого метода — организация многократно принимает решения на основе своего пройденного пути, а не обдуманного взгляда на свое будущее.[2] Именно так возникли в 1980-х и начале 1990-х годов диверсифицированные фирмы. Сделав первые шаги на пути корпоративных присоединений, каждое последующее присоединение они оправдывали уже знакомыми причинами. Результатом стали часто чрезмерно диверсифицированные, почти неуправляемые конгломераты, которые, тем не менее, в своих годовых отчетах и пресс-релизах сами себя хвалят за "прекрасную стратегию" синергетической связанной диверсификации.

Чтобы понять постепенно нарастающую схему создания стратегии, нам стоит глубже разобраться в процессах специальной разработки и самопроизвольного возникновения стратегии.

11.3. Специальная разработка стратегии

11.3.1. Системы стратегического планирования

Часто разработка стратегии отождествляется с формальными системами **стратегического планирования**.[3] Оно принимает форму систематизированных, пошаговых, хронологических процедур, в которых участвуют разные части организации. Например, исследовав системы стратегического планирования в крупных нефтяных компаниях, Роб Грант[4] выделил следующие стадии цикла.

- Исходный пункт цикла стратегического планирования — это обычно набор руководящих принципов или предположений о внешней среде (например, уровень цен, условия спроса и предложения), а также общие приоритеты, указания и ожидания, заданные корпоративным центром.

[2] Различные толкования постепенных стратегических перемен подробно рассмотрены в статье G. Johnson, "Re-thinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, vol. 9 (1988), pp. 75–91.

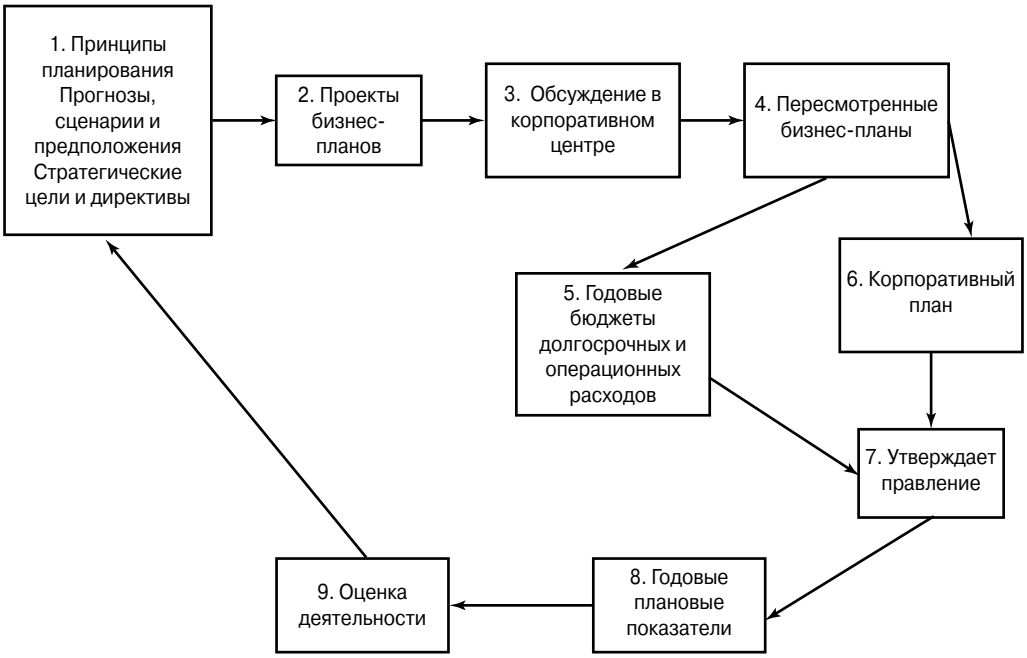
[3] В 1970-х и 1980-х годах написано много книг об использовании формального стратегического планирования для создания стратегии. Сейчас они меньше распространены, но рекомендуем, например, R.W. Bradford, J.P. Duncan, *Simplified Strategic Planning: A no-nonsense guide for busy people who want results fast*, Chandler House Press, 1999; J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, rev. edn, Jossey Bass, 1995; S. Haines, *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, St Lucie Press, 2000.

[4] Rob Grant, "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 491–517.

Стратегическое планирование принимает форму систематизированных, пошаговых, хронологических процедур для разработки или координации стратегии организации

- Далее следуют стратегические планы, составленные различными бизнес-единицами или подразделениями. Бизнес-единицы направляют стратегические планы в корпоративный центр, руководители которого обсуждают эти планы с бизнес-единицами обычно на личных совещаниях. По результатам обсуждения бизнес-единицы пересматривают свои планы и подают их на повторное обсуждение.
- Корпоративный план — результат объединения планов бизнес-единиц. Координацию выполняет корпоративный плановый отдел, который, по сути, играет координационную роль. Затем корпоративный план подлежит утверждению корпоративным правлением.
- Далее выделяют ряд ключевых финансовых и стратегических целей, которые послужат основой для наблюдения за работой бизнес-единиц и разработки ключевых стратегических приоритетов.

Хотя это общие шаги (рис. 11.4), возможны различия между организациями. Например, Грант обнаружил, что одни нефтяные компании имеют более формальные и упорядоченные структуры, чем другие (например, *Elf Aquitaine* и *ENI*); такие компании больше полагаются на письменные доклады и формальные презентации, у них более постоянные циклы планирования, меньшая гибкость и более конкретные зада-



Источник. Из R. Grant, "Strategic planning in a turbulent environment", *Strategic Management Journal,* vol. 24, 2003, p. 499.

Рис. 11.4. Цикл стратегического планирования

чи и цели, привязанные к формальным планам. С другой стороны, менее формальные и более гибкие компании (*BP*, *Texaco* и *Exxon*) придают большее значение более общим финансовым целям. Разнятся по своей роли и центральные отделы корпоративного планирования. В одних организациях они действовали, в первую очередь, как координаторы бизнес-планов (например, в *Amoco* и *ENI*), в других же (*Shell*) — больше как внутренние консультанты. В примере 11.1 приведены циклы планирования компаний *Shell* и *ENI*.

ПРИМЕР 11.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Стратегическое планирование в компаниях *Shell* и *ENI*

Фирмы отличаются ролью системы стратегического планирования.

Shell

Стратегическое планирование в этой компании построено на (а) 20-летних планах, которые составляют каждые 4–5 лет с использованием сценарного планирования, и (б) ежегодных 5–10-летних бизнес-планах. Цель системы — усилить стратегии бизнес-единиц и скоординировать стратегии многонациональной деятельности (рис. 11.5).

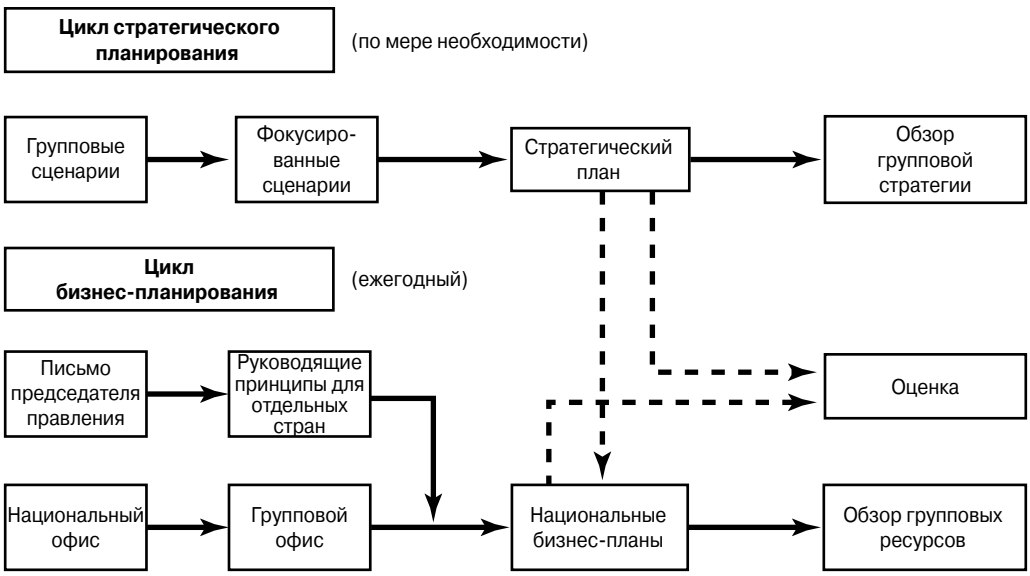


Рис. 11.5. Стратегическое планирование в компании Shell

ENI

Здесь ежегодно составляют план на четыре года для каждой бизнес-единицы, сектора и всей группы. Первый год плана служит основой для подготовки годовых бюджета и плановых по-

казателей работы. Акцент сделан на контроле корпоративного центра над бизнес-единицами; корпоративный центр требует от бизнес-единиц повысить эффективность работы (рис. 11.6).

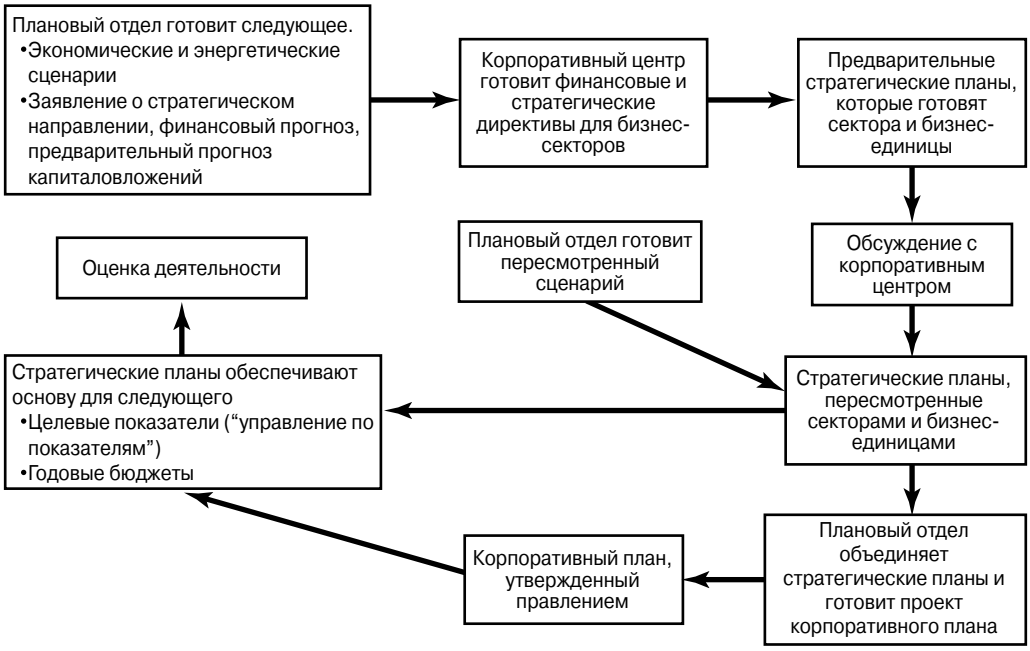


Рис. 11.6. Стратегическое планирование в компании ENI

Вопросы

1. Назовите основные различия между этими двумя системами планирования.
2. Какие еще процессы разработки стратегии встречаются в крупной нефтяной компании?

Важно отметить, что крупные стратегические решения необязательно будут приняты в процессе планирования и необязательно станут прямым результатом такого процесса. Например, вполне возможно, что решения о конкурентной стратегии, включенные в стратегический план бизнес-единицы, были приняты на совещании руководства, на котором доминировал высший руководитель организации, к тому же под влиянием любых других процессов — в частности, политики организации, — о чем будет сказано в разделе 11.4. И лишь *затем* эти решения будут включены в формальный план.

Несмотря на все сказанное система стратегического планирования весьма полезна. Так, она определяет *подход к разработке* будущей стратегии организации.

- Обеспечивает структурированные средства, чтобы *проанализировать и рассмотреть* сложные стратегические проблемы.
- Побуждает менеджеров *сомневаться* в принятых на веру представлениях и *бросать им вызов*.

- Способствует *долгосрочному взгляду* на стратегию, которого могло бы и не быть при отсутствии такой системы. Конечно, периоды планирования имеют разную продолжительность. Подвижной компании — производителю потребительских товаров подойдут трех-пятилетние планы. В компаниях, которым приходится делать очень долгосрочные инвестиции (например, в нефтедобывающей промышленности), планы составляются на 15 лет (*Exxon*) и даже на 20 лет (*Shell*). Правда, некоторые нефтяные компании предпочитают составлять планы всего на четыре-пять лет.[5]
- Служит средством *координации*, например сводит стратегии различных бизнес-единиц в общую корпоративную стратегию.

Система планирования также облегчает преобразование специально разработанной стратегии в действия организации.

- *Распространяет информацию* о специально разработанной стратегии из центра по всей организации.
- *Готовит согласованные целевые показатели или стратегические промежуточные задания*, по которым затем отслеживается стратегическое развитие.
- Обеспечивает *координацию ресурсов*, необходимых для реализации стратегии.

Система планирования играет и психологическую роль.

- *Вовлекает персонал* в разработку стратегии, создавая его *личную заинтересованность* в успехе стратегии.
- Дает организации *чувство защищенности* и логику, особенно старшим руководителям, которые полагают, что они *должны* брать на себя инициативу по определению будущей стратегии и контролировать судьбу организации.

Однако Генри Минцберг сомневается в преимуществах планирования. Он утверждает, что опасность кроется в способе использования формальных систем стратегического планирования.[6]

Во-первых, проблемы возникают из ошибочного понимания *цели системы планирования*.

- Существует опасность, что стратегию начнут воспринимать как *план*. Менеджерам кажется, будто они, составляя план, управляют стратегией. Но, конечно, стратегия не тождественна плану. Стратегия — это долгосрочное направление, по которому следует организация, а не просто письменный документ. Мы вновь возвращаемся к разнице между *специально разработанной* и *реализованной* стратегиями (см. ниже).
- Во многих организациях путают понятия *бюджетные процессы* и процессы стратегического планирования; их считают одним и тем же. В результате планирование сводится к финансовым прогнозам, а не к вопросам, рассмотренным в данной книге. Конечно, важно включить результаты стратегического планирования в бюджетный процесс, но эти процессы — не одно и то же.

---

[5] Rob Grant, “Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors”, *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 491–517.

[6] Многие из перечисленных здесь опасностей названы в книге H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1994.

- Те, кто свято верят в преимущества планирования, иногда начинают одержимо искать некую безусловно *правильную стратегию*. Но очень маловероятно, что "правильная" стратегия естественным образом может появиться из процесса планирования.
- Как отмечено выше, системы планирования иногда нужны, чтобы понять и *документировать реализованную стратегию*. Однако здесь кроется опасность: создается впечатление, будто организация активно и систематически разрабатывает стратегию, хотя на самом деле это не так.

Во-вторых, в некоторых организациях возможны проблемы с *разработкой и реализацией системы стратегического планирования*.

- Менеджеры, ответственные за реализацию стратегии, обычно линейные менеджеры, порой настолько заняты ежедневной работой, что *уступают ответственность* за стратегические вопросы специалистам или консультантам. Однако эти люди редко обладают необходимой властью. В результате стратегическое планирование становится всего лишь *интеллектуальным упражнением*, удаленным от операционной действительности. Приведем слова генерала Уильяма Шермана, сказанные им в 1869 году в контексте американской Гражданской войны: "Я знаю многих отличных людей, искренне полагающих, будто можно, оставаясь в своем удобном кресле и в своем уютном кабинете, при помощи современной науки, вооружившись цифрами и алгебраическими символами, овладеть великим военным искусством. Но я считаю, что это коварное и очень опасное заблуждение".[7]
- Еще одна опасность: процесс стратегического планирования столь сложен, что отдельные лица или группы заняты только его частью, но *не понимают целого*. Эта проблема особенно актуальна в очень крупных фирмах. Одному специалисту, только что занявшему пост менеджера по маркетингу в крупной многонациональной фирме — производителе потребительских товаров, его непосредственный начальник сказал: "Корпоративным планированием мы занимаемся в первые две недели апреля, затем возвращаемся к нашей обычной работе".
- Иногда предпринимаются попытки стратегическим планированием охватить чрезмерно мелкие детали. Однако от широкого анализа, самого по себе полезного, порой ускользают крупные стратегические проблемы организации. Например, не так уж редко встретишь организацию, накопившую колоссальное количество информации о своих рынках, но слабо представляющую стратегическое значение этих данных. В итоге получается *информационная перегрузка* без видимого полезного результата.
- Из-за очень формализованной и жесткой системы планирования, особенно если она связана со строгими и скрупулезными механизмами контроля, организация теряет гибкость; иерархическая структура такой организации *душит идеи и снижает инновационный потенциал*.

В-третьих, системы стратегического планирования не порождают *личную заинтересованность* персонала в успехе стратегии.

- Стратегия, созданная в отделе корпоративного планирования или командой старшего руководства, не порождает *личной заинтересованности* персонала органи-

[7] Цитата Шермана взята из книги B.G. James, *Business Wargames*, Penguin, 1985, p. 190.

зации в успехе стратегии. Приведем крайний пример: один сотрудник обсуждал стратегию компании с директором по планированию. Последний рассказал, что стратегический план действительно существует, но находится под надежным замком в его письменном столе. Только сам разработчик стратегии и еще несколько старших руководителей имели право увидеть этот "сверхсекретный" документ!

- Сотрудники планового отдела начинают думать, что централизованно спланированная стратегия определяет все происходящее в организации. На самом деле ежедневная работа персонала и его опыт играют намного бо́льшую роль. Если и использовать формальные системы планирования, то ответственным за них необходимо учитывать опыт персонала и привлекать к разработке стратегии людей из всех частей организации, чтобы планирование не было *оторвано от реальности*.

Факты в пользу того, что такой систематизированный подход улучшает работу организации, сомнительны[8], не в последнюю очередь потому, что трудно выделить формальное планирование как доминирующий или определяющий фактор влияния на результативность организации. В последнее время значение отделов корпоративного планирования уменьшилось. Например, исследование нефтяной отрасли показало, что в период между 1990 и 1996 годами персонал отделов корпоративного планирования уменьшился с 48 человек до 3 в компании *BP*, с 42 до 17 в *Exxon*, с 38 до 12 в *Mobil* и с 49 до 17 в *Shell*.[9] Как и везде, в нефтяной отрасли также проявилась новая тенденция: линейные менеджеры стали отвечать за разработку стратегии и стратегическое планирование. Этот процесс сопровождался сокращением формальностей в процессе планирования и бо́льшим акцентом на обсуждении нескольких ключевых основополагающих вопросов, что отличается от характерной для планов детализации. В то же время менялись и планы: в них старались отразить общее стратегическое направление, а не детальную программу действий.

11.3.2. Стратегические семинары и проектные группы

После того как стало очевидно, насколько нереалистичен "чистый" процесс планирования сверху вниз, при котором весь остальной персонал организации просто ожидает уже готовых планов, чтобы приступить к их реализации, стратегические

[8] Полученные в ходе исследований факты в пользу положительной связи между формальным планированием и финансовыми результатами крайне неубедительны. См., например, P. McKiernan, C. Morris, "Strategic planning and financial performance in the UK SMEs: does formality matter?", *Journal of Management*, vol. 5 (1994), pp. S31–S42. В то же время некоторые исследования показали преимущества таких систем в определенных контекстах. Так, формальное планирование пойдет на пользу предпринимателям, создающим новые предприятия; см. F. Delmar, S. Shane, "Does business planning facilitate the development of new ventures?", *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 1165–1185. Но другие исследования ясно продемонстрировали преимущества не систем формального планирования, а, скорее, стратегического анализа и стратегического мышления; например, см. C.C. Miller, L.B. Cardinal, "Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research", *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 6 (1994), pp. 1649–1665.

[9] Rob Grant, "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 491–517.

семинары стали все больше распространяться. Обычно их проводят в форме интенсивных рабочих сессий продолжительностью до нескольких дней и, возможно, не в офисе; в них участвуют группы руководителей, которые обдумывают стратегию организации. Используя аналитические инструменты и методы, а также опираясь на собственный опыт, участники готовят стратегические рекомендации для старших руководителей.

Возможен стратегический семинар для высшего руководства организации, например для совета директоров (правления), или же участниками могут быть представители другого уровня управления — главы департаментов и функциональных служб. Проводят и смешанные семинары, на которых работают менеджеры разных уровней и представители рядового персонала. К тому же организация при необходимости формирует *проектные команды* для решения конкретных вопросов; эти команды включают группы менеджеров и специалистов, знакомых с такими вопросами. Благодаря проектным командам удается децентрализовать ответственность и одновременно получить доступ к специальным знаниям и опыту.

По конфигурации семинары и проектные команды отличаются в зависимости от поставленной цели. Возможны следующие цели.

- *Пересмотреть или специально разработать стратегию* организации. В данном случае на стратегическом семинаре выполняют стратегическое планирование, а также готовят, поручают подготовить или заслушивают доклады по результатам глубокого анализа. На таких семинарах присутствуют многие, если не все, высшие руководители организации.
- *Поставить под сомнение предположения*, на которых основана существующая стратегия, и рассмотреть вопрос о том, следовать ли ей дальше. Как и прежде, это задача высшего руководства; но участниками данного семинара могут быть и другие лица, такие как сторонние консультанты или менеджеры нижних звеньев. Этот этап (поставить под сомнение существующую стратегию) более или менее формален. Существуют систематические подходы к пересмотру укоренившихся предположений.[10]
- *Спланировать реализацию стратегии*, т.е. преобразовать специально разработанную стратегию в рабочие стратегии для всей организации. Если высшее руководство понимает, что ему, возможно, не под силу учесть все вопросы, связанные с реализацией стратегии, оно привлекает для решения этой задачи менеджеров других уровней.
- *Изучить препятствия на пути стратегических перемен* и рассмотреть пути их преодоления. Как и прежде, необходимо привлечь людей из разных частей организации, особенно тех, кому по долгу службы положено устранять помехи на пути перемен. Также желательно пригласить сторонних лиц, например, имеющих опыт управления стратегическими переменами.
- *Отследить прогресс стратегии*. Высшему руководству нужна информация о стратегическом развитии организации. Для этой цели также используются стратегические семинары, на которых присутствуют менеджеры разных уровней.

---

[10] Например, см. J.M. Mezias, P. Grinyer, W.D. Guth, “Changing collective cognition: a process model for strategic change”, *Long Range Planning*, vol. 34 (2001), pp. 71–95, а также C. Eden, F. Ackermann, *Making Strategy: the Journey of Strategic Management*, Sage, 1998.

- *Выполнить стратегический анализ*, например анализ компетенции, который мы рассмотрели в главе 3[11], или анализ корпоративной культуры с помощью культурных сетей, как в главе 10.[12]
- *Сгенерировать новые идеи и решения*. В бизнесе растет понимание того, что для появления инноваций сотрудникам организации необходимо предоставить возможность выйти за рамки своей ежедневной деятельности и высказать идеи, которые у них накопились, но не находили выхода.

Стратегические семинары и проектные группы используются по разным причинам. В примере 11.2 рассказано о серии семинаров, имевших разные, но смежные цели.

Как утверждают некоторые авторы, хотя эффективность таких мероприятий (стратегических семинаров и проектных групп) зависит от качества данных и анализа этих данных, успех также определяется тем, насколько высшее руководство поддерживает эти мероприятия и создает условия для того, чтобы участники уверенно поднимали щекотливые вопросы и рассчитывали на "честный разговор"[13] о них. И конечно, эффективность стратегических семинаров и проектных групп также зависит от способности участников обходить политические вопросы и личные предпочтения, неизбежно существующие на таких аренах.[14]

ПРИМЕР 11.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Стратегические семинары в компании *ESB Power Generation*

Стратегические семинары имеют разные цели, связанные со стратегическими развитием и переменами.

Управляющий директор *ESB Power Generation*, ответственный за работу электростанций в Ирландии, выразил озабоченность по поводу того, что предстоящая дерегуляция отрасли и возможная приватизация существенно изменят будущее компании. Например, придет-

[11] См., например, C. Eden, F. Ackermann, "A mapping framework for strategy making", pp. 173–195, и статью P. Johnson, G. Johnson, "Facilitating group cognitive mapping of core competencies", pp. 220–236, из сборника Anne S. Huff, Mark Jenkins (eds), *Mapping Strategic Knowledge*, Sage, 2002.

[12] Анализ на семинарах с использованием культурных сетей рассмотрен в главе G. Johnson, "Mapping and re-mapping organisational culture" книги V. Ambrosini (ed.), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998, и в статье G. Johnson, "Strategy through a cultural lens: learning from managers' experience", *Management Learning*, vol. 31, no. 4 (2000), pp. 429–452.

[13] См. M. Beer, R.A. Eisenstat, "How to have an honest conversation about your business strategy", *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 2 (2004), pp. 82–89.

[14] Всесторонний анализ работы проектных команд и их подход к политическим вопросам приведен в F. Blackler, S. McDonald, "Organizing processes in complex activity networks", *Organization*, vol. 7, no. 2 (2000), pp. 277–300.

ся уменьшить рыночную долю и расходы, и компания впервые в своей истории столкнется с конкуренцией. Управляющий директор хотел рассмотреть будущую стратегию, для чего решил провести серию стратегических семинаров с участием представителей разных уровней организации.

Семинар высших менеджеров

Процесс начался с двухдневного семинара высших менеджеров, на котором рассматривался ряд вопросов.

- Какие ключевые внешние силы будут действовать на компанию в ближайшие пять лет? Конечно, дерегуляция, однако она может принимать разные формы. Затраты на новые технологии и сырье участники семинара также отнесли к крупным факторам влияния.
- Какие формы примет будущая конкуренция? Местная конкуренция маловероятна, более вероятна конкуренция со стороны новичков рынка — электрогенерирующих компаний из других стран Европейского Союза.
- Какие возможны сценарии в будущем?
- Каким может быть наше конкурентное преимущество перед новичками рынка, и на каких наших стратегических возможностях основано это преимущество? Учитывая, что в Ирландии работают электростанции компании *ESB* разных типов, преимуществом будет недоступная потенциальным конкурентам гибкость в рыночных предложениях.
- Каковы возможные варианты конкурентной стратегии в дерегулированной среде? Независимо от того, по какому сценарию будет развиваться отрасль, стратегию придется существенно изменить, а также сделать больший акцент на существующих и возможных будущих отличительных преимуществах *ESB*.

Семинары с участием менеджеров среднего звена

В семинарах следующего уровня принимали участие менеджеры, подчиненные высшим менеджерам, а также различные специалисты из функциональных служб. На этих семинарах обсудили те же вопросы и сравнили свои выводы с выводами семинара высших руководителей. Как сказал управляющий директор, инициировавший семинары, он также хотел убедиться в том, что участники второго уровня тоже видят необходимость перемен и примут стратегию, кардинально отличную от предыдущей.

Провели два семинара второго уровня; их участники согласились с вариантом стратегии, предложенным высшим руководством, а также изучили последствия стратегии, в которой упор сделан на гибкости, для операционных приоритетов различных функциональных служб.

Участие персонала организации в планировании перемен

Оставалась проблема стратегических перемен. Переход от статуса государственного предприятия к конкурентной стратегии дифференциации на основе гибкости потребует перемен по всей организации, сверху донизу. Было решено рассмотреть необходимые перемены — в частности, культурные перемены — на семинарах. Предстояло убедиться, что не только физические ресурсы, но и сотрудники организации, а также их прежняя манера общения с клиентами и между собой, обеспечат необходимую гибкость. Семинары провели на разных уровнях — от старших менеджеров до контролеров производственных единиц, — чтобы понять, какой должна быть культура гибкой организации, рассмотреть предстоящие перемены в деталях и обозначить приоритеты действий.

Вопросы

1. Как вы думаете, какие схемы анализа использовались на разных семинарах?
2. На месте консультанта, проводящего семинары, какие потенциальные проблемы вы бы предвидели для семинаров разных уровней?
3. Назовите преимущества (или недостатки) таких семинаров по сравнению с другими подходами к разработке стратегии для такой организации.

11.3.3. Стратегические консультанты

Для разработки своей стратегии организации часто привлекают внешних консультантов. Существуют крупные консультационные фирмы, такие как *McKinsey and Bain*, приоритетное направление работы которых — разработка стратегии. Но и большинство крупных общих консультационных фирм также оказывают услуги по разработке стратегии и стратегическому анализу. Кроме того, есть мелкие консультационные фирмы, специализирующиеся исключительно на стратегии.

Организации привлекают сторонних консультантов по разным причинам. Например, руководители хотят услышать стороннее, более объективное мнение о стратегических проблемах своей организации. Или организация надеется, что приглашенные специалисты разрешат ее внутренние противоречия. К тому же внешние консультанты играют символическую роль, поскольку их присутствие и высокие расходы на оплату их услуг служат сигналом о важности выполненной ими работы и выводов, к которым они пришли.

Консультанты играют разные роли в стратегическом развитии организации.[15]

- *Анализ, расстановка приоритетов и генерация вариантов*. Даже если менеджеры выявили стратегические вопросы, их может быть настолько много или разногласия по их поводу настолько велики, что организация находится на перепутье и не видит выхода. В таком случае консультанты “на свежую голову” проанализируют эти стратегические вопросы и, взглянув на них со стороны, расставят приоритеты или предложат менеджерам рассмотреть еще ряд вариантов. При этом, конечно, мнение консультантов может отличаться от убеждений менеджеров организации.
- *Носители знаний*. На совещаниях внутри организации консультанты распространяют свои взгляды, мнения и аналитические выводы, а также распространяют знания между организациями. Таким образом, консультанты играют для своих клиентов роль носителей знаний и лучшей практики.[16]
- *Пропаганда стратегических решений*. Выполняя предыдущие функции, консультанты сами подталкивают организацию к определенному стратегическому выбору. Они играют значимую роль в том, какие решения в конечном счете примет

[15] Роли консультантов перечислены в докладе M. Schwartz, “The role and contribution of consultants in strategy-making — how consultants and managers work together in strategy-making”, *Proceedings of the International Conference European Group for Organization Studies (EGOS)*, Copenhagen Business School, 2003.

[16] О том, как консультанты, бизнес-школы и другие субъекты выступают носителями знаний, рассказано в статье E. Abrahamson, “Management fashion”, *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1 (1996), pp. 254–285.

организация. Конечно, эта роль сопряжена с риском, и, действительно, в прошлом крупные консультационные фирмы подвергались критике за чрезмерное влияние на выбор, который делала организация-клиент, в результате чего она сталкивалась с крупными проблемами. Например, журнал *Business Week* опубликовал критическую статью о той негативной роли, которую сыграла консультационная фирма *McKinsey* в судьбе таких компаний, как *Enron* и *Swissair*: "Консультационная фирма *McKinsey* порекомендовала *Swissair Group* резкую смену стратегии. Некогда высокоуважаемая авиакомпания потратила почти 2 млрд. долл. (2,3 млрд. евро) на покупку пакетов акций множества мелких и отягощенных проблемами европейских авиакомпаний. Идея состояла в том, чтобы *Swissair* расширила свое присутствие на рынке авиационных услуг, предлагая все, от технического обслуживания до питания пассажиров; консультанты считали, что это повысит доходы и прибыль. Однако новая стратегия надежд не оправдала; напротив, привела к крупным убыткам и банкротству (в октябре 2001 года)".[17]

- *Реализация стратегических перемен.* Консультанты играют существенную роль в проектном планировании, инструктаже и обучении, часто необходимых для стратегических перемен. Эта роль особенно заметно выросла после того, как консультантов стали критиковать за их нежелание брать на себя ответственность за реализацию тех рекомендаций по поводу стратегии, которые они подготовили для организации-заказчика.

11.3.4. Принесенная извне стратегия

В некоторых ситуациях менеджеры считают, что им навязывают стратегию влиятельные внешние заинтересованные стороны. Например, правительство диктует определенный стратегический курс или направление (в государственном секторе) либо вводит в отрасли обширное регулирование или отменяет регулирование, либо решает приватизировать сектор или организацию из государственного сектора. Компании в частном секторе также не защищены от такого диктата; им навязывают стратегическое направление или существенно ограничивают выбор стратегии. Многонациональная корпорация, планирующая расширить бизнес в нескольких частях мира, сталкивается с правительственными требованиями действовать определенным образом, например через совместные предприятия или местные альянсы. Операционная бизнес-единица в составе многофилиальной организации рассматривает общее корпоративное стратегическое направление головной компании как навязанную стратегию.

Навязанная стратегия также разработана специально. Навязывать стратегию — это способ намеренно подтолкнуть стратегические перемены там, где само руководство их не желает или неспособно их провести. К этому способу в последние годы часто прибегали правительства через программы дерегуляции или приватизации государственных корпораций. В государственном секторе Великобритании прямое вмешательство стало использоваться в начале 2000-х годов. К школам и больницам, работа которых была оценена крайне низко, применялись так называемые "специальные меры", в том числе в "больные" организации направлялись специальные кризисные менеджеры.

[17] Цитата взята из статьи John A. Byrne, "Inside McKinsey", *Business Week*, 8 July 2002, p. 59.

11.4. Самопроизвольно возникшая стратегия

В разделе 11.2 мы показали, что стратегии бывают специально разработанными или самопроизвольно возникшими. Как свидетельствует множество исследований, реализованными часто становятся самопроизвольно возникшие стратегии. Другими словами, следует воспринимать стратегии как результат не спущенных сверху вниз планов и намерений, а деятельности и процессов внутри организации, которые приводят к решениям о долгосрочном направлении — стратегии — организации.[18] Накопившиеся решения впоследствии излагаются более формально, например, в годовых отчетах и стратегических планах, как стратегия организации. В данном разделе мы рассмотрим процессы организации, которые приводят к самопроизвольному возникновению стратегии.

11.4.1. Логическое нарастание

Изучив крупные многонациональные компании, Квин[19] пришел к выводу, что рассмотренные им процессы создания стратегии лучше всего описать как **логическое нарастание**. Это создание стратегии через экспериментирование и "постепенное обучение, а не глобальную формулировку общей стратегии".[20] При этом Квин выделил ряд процессов.

> **Логическое нарастание** — это целенаправленное создание стратегии через экспериментирование и постепенное обучение

- У менеджеров *обобщенный, а не конкретный взгляд* на то, какой они хотят видеть организацию в будущем, и они предпочитают двигаться к этому постепенно. Они *не хотят слишком рано ставить точные задачи*, поскольку это губит идеи и мешает экспериментированию. Поэтому менеджеры формулируют общие задачи.
- Эффективные менеджеры понимают, что им не одолеть неопределенность внешней среды, если пытаться понять, как она изменится. Скорее, стоит *постоянно отслеживать* внешние сигналы и проверять небольшие изменения стратегии.
- Для этого они работают над успехом и развитием крепкого, надежного, но гибкого основного бизнеса. Они опираются на опыт, приобретенный в этом бизнесе, чтобы принимать решения о его развитии и экспериментировать с "побочными" проектами. Таким образом, на ранних стадиях создания стратегии используется только пробный выбор стратегических вариантов.

---

[18] Рекомендуем два ранних исследования о том, как культурные и политические процессы приводят к возникновению стратегии: A. Pettigrew, *The Awakening Giant*, Blackwell, 1985; G. Johnson, *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, 1987.

[19] Квин исследовал стратегические перемены в разных компаниях. См. J.B. Quinn, *Strategies for Change*, Irwin, 1980, а также главу J.B. Quinn, "Strategic change: logical incrementalism" книги J.B. Quinn, H. Mintzberg, *The Strategy Process*, 4th edn, Prentice Hall, 2003.

[20] J.B. Quinn, *Strategies for Change*, Irwin, 1980, p. 58.

- Такими экспериментами занимается не только высшее руководство. Их проводят, по терминологии Квина, *подсистемы* организации. Он так обобщенно называет группы людей, причастных, например, к разработке товара, позиционированию товара, диверсификации, внешним отношениям и т.д.
- Высшие руководители с помощью комбинации *формальных и неформальных* социальных и политических процессов (см. раздел 11.4.4) собирают из этих подсистем необходимую информацию и формируют образ возникающих стратегий.

Принимая во внимание неизбежную неопределенность всех этих процессов, невозможно точно предсказать, какой будет общая стратегия организации. Тем не менее Квин утверждает, что логическое нарастание может быть "сознательной, целенаправленной, активной, исполнительной практикой" улучшения доступной информации, чтобы принимать решения и формировать психологическую готовность персонала к стратегическому развитию. Квин описывает процессы, связывающие намерение и возникновение стратегии, как обдуманные и намеренные, но зависящие от социальных процессов в организации, которые позволяют опробовать новые идеи через эксперименты в подсистемах и наблюдение за средой. Даже если таким путем и не появляется четкая, конкретная или детальная специально разработанная стратегия, это, если согласиться с утверждениями Квина, все равно обдуманный процесс.

Этот взгляд на создание стратегии совпадает с тем, как менеджеры описывают процесс появления стратегии в своих организациях. В примере 11.3 приведено несколько реальных объяснений менеджеров. Свою роль как "стратегов" они видят в том, чтобы постоянно и активно стремиться к стратегической цели, отвечать на шаги конкурентов и адаптироваться к внешним условиям, но при этом "не слишком раскачивать лодку", чтобы сохранить хорошие показатели работы и рентабельность организации.

ПРИМЕР 11.3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Стратегическое управление и логическое нарастание

Менеджеры часто видят свою роль в адаптивном управлении следующим образом: постоянно корректировать стратегию так, чтобы она отвечала внешним изменениям, но при этом сохранять рентабельность, а также удовлетворенность всех заинтересованных сторон.

- "Проведем простую аналогию. Чтобы двигаться вперед при ходьбе, мы нарушаем равновесие, т.е. наклоняемся вперед и не знаем, что из этого получится. К счастью, мы всегда успеваем выставить вперед ногу и восстановить равновесие. Так и мы, менеджеры, никогда не знаем покоя: поочередно нарушаем и восстанавливаем равновесие".[21]
- "Среда очень быстро меняется. Сегодня ты выбрал определенное стратегическое направление, а уже завтра почти наверняка что-то случится. Раз в два года планировать развитие

[21] Цитата из интервью, проведенного Э. Бэйли (A. Bailey) в рамках исследовательского проекта, спонсируемого Советом по экономическим и социальным исследованиям (Economic and Social Research Council, грант №R000235100).

в будущем — не для нас, потому что это возможно только в стабильных внешних условиях. Нам нужно очень динамично реагировать на неожиданное”.[22]

- “Я начинаю с пространных бесед с людьми внутри и за пределами нашей корпорации. Из этих разговоров в конечном счете вырисовывается направление развития. Это похоже на складывание пазла — разрезной картинки-головоломки. Сначала вырисовываются, как парус корабля на пазле, смутные очертания стратегического подхода. А потом вдруг все кусочки картинки становятся на свои места, и ты ясно видишь стратегию. И даже удивляешься, как же ты прежде не замечал такого очевидного”.[23]
- “Подлинная сила компании заключается в способности опробовать отклонения от существующего основного курса. Нужно проверять эти новые направления и верить в них: они подобны щупальцам, которыми вы осторожно ощупываете окружающие воды”.[24]
- “Мы и в прошлом не стояли на месте, и в будущем не намерены этого делать. Но развиваться предпочитаем эволюционным, а не революционным путем. Одни компании однажды нашли формулу успеха и крепко держатся за нее, поскольку это то, в чем они разбираются. А другие не умеют адаптироваться к переменам, поэтому им приходится решаться на революцию. Мы всегда менялись постепенно, и я думаю, что такого курса нам стоит придерживаться и впредь. Мы постоянно ищем новые интересные возможности, однако не делаем резких движений”.[25]
- “В данном контексте подойдет аналогия с игрой в шахматы. Цель игры понятна: поставить мат королю соперника. Большинство игроков начинают со стратегического хода и ожидают ответного хода соперника. После него наш очередной ход следует автоматически, на основе предыдущей выигрышной стратегии. Однако красота шахмат — в непредсказуемости хода соперника. Невозможно предсказать результат шахматной партии, поэтому игроки ограничиваются тем, что рассчитывают развитие партии всего на несколько ходов вперед”.[26]

Вопросы

1. Используя эти объяснения, назовите основные преимущества нарастающего создания стратегии.
2. Обязательно ли нарастающее создание стратегии закончится стратегической пассивностью (см. раздел 11.6.1)? Как избежать такой пассивности?

Можно утверждать, что такое создание стратегии имеет значительные преимущества. Постоянное тестирование и постепенная реализация стратегии обеспечивают менеджеров информацией высокого качества, которая необходима для принятия решений и позволяют лучше выстроить последовательность элементов крупных решений. Поскольку перемены происходят постепенно, вероятность создать и развить личную заинтересованность персонала организации в успехе перемен возрастает. Различные части, или “подсистемы”, организации пребывают в непрерывном взаимодействии, благодаря чему менеджеры каждой узнают друг от друга об оправданности курса действий. В таких процессах также учтен политический характер жизни

[22] Там же.

[23] Выдержка из книги J.B. Quinn, *Strategies for Change*, Irwin, 1980.

[24] Выдержка из книги G. Johnson, *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, 1987.

[25] Там же.

[26] Слова менеджера на курсе для получения степени магистра делового управления.

организации, поскольку малые перемены вряд ли столкнутся с таким же сопротивлением, как крупные. Более того, формулировка стратегии таким образом означает, что последствия стратегии постоянно тестируются. Если рассматривать внешнюю среду как постоянно меняющийся фактор влияния на организацию, такая непрерывная корректировка имеет смысл.

11.4.2. Порядок распределения ресурсов

Стратегии возникают и через более формализованные порядки и системы самой организации. Такой взгляд иногда называют объяснением Боуэра–Бергелмана. Каждый из двух американских профессоров, Джо Боуэр и Роберт Бергелман[27], провел собственное независимое исследование создания стратегии, но оба выявили аналогичные процессы; впоследствии их выводы были подтверждены и другие исследователями.[28]

Все организации имеют системы и порядки, необходимые для основной деятельности. Они включают ежедневные процессы принятия решений о распределении ресурсов между бизнес-единицами. **Объяснение Боуэра–Бергелмана** заключается в том, что стратегия возникает как результат распределения ресурсов в организациях. Например, менеджер организации хочет реализовать определенный проект и обращается к старшему руководству с этим предложением. Оно аргументировано набором финансовых прогнозных и фактических показателей. При этом данное предложение конкурирует за наличные ресурсы с другими предложениями. При выборе учитываются финансовые контрольные показатели и рассматриваются аргументированные предложения конкурирующих менеджеров и соответствие, с точки зрения лиц, принимающих решение, этих предложений существующей стратегии и собственным финансовым целям названных лиц. Суть в том, что, хотя контекст для решений формируется наверху, чаще всего фактическое решение о том, какие проекты получат “добро”, а какие — нет, принимается на гораздо более низком уровне по сравнению с уровнем, который принято считать “стратегическим”. Это чаще всего ежедневная или ежемесячная деятельность. Тем не менее накопленные эффекты таких решений определяют стратегию организации. Например, если руководство отклоняет каждое очередное предложение о разработке новых товаров в пользу развития новых рынков, то результатом будет общая для всех бизнес-единиц стратегия рыночного развития и уход от разработки товаров. Или, допустим, руководство постоянно отдает предпочтение предложениям о разработке одного вида товаров и “тормозит” предложения о другом виде. В таких обстоятельствах общая стратегия фирмы переориентируется на этот предпочтительный вид товаров, поскольку именно на них постоянно выделяются ресурсы. Результатом будет внутренний рынок идей, как и следует из концепции линзы идей.

---

[27] Оригинальными исследованиями являются J.L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process: a Study of Corporate Planning and Investment*, Irwin, 1972; R.A. Burgelman, “A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy”, *Academy of Management Review*, vol. 81, no. 1 (1983), pp. 61–70, и “A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28 (1983), pp. 223–244.

[28] Например, см. T. Noda, J. Bower, “Strategy as iterated processes of resource allocation”, *Strategic Management Journal*, vol. 17 (1996), pp. 159–192.

Объяснение Боуэра–Бергелмана заключается в том, что стратегия возникает как результат распределения ресурсов в организациях

Однако такой процесс распределения ресурсов вовсе необязательно благоприятствует существующему стратегическому направлению. Примером служит история компании *Intel* в конце данной главы. В 1980-х годах высшее руководство фирмы рассматривало ее как производителя устройств компьютерной динамической оперативной памяти (DRAM). Крупный стратегический переход к статусу компании — производителя микропроцессов произошел не по воле высшего руководства, а в результате процессов внутреннего распределения ресурсов, подобных описанным выше.[29]

11.4.3. Культурные процессы

Выше в этой книге неоднократно звучала мысль о важности корпоративной культуры. Она рассматривается как совокупность не подлежащих сомнению основных предположений и верований, которые разделяют все члены организации; в данной книге эту совокупность мы называем парадигмой (см. раздел 4.5). Корпоративная культура также включает не подлежащие сомнению способы действия и структуры, которые расположились на внешних окружностях культурной сети. Важно подчеркнуть, что не подлежащие сомнению положения определяют или, по меньшей мере, направляют взгляд персонала на свою организацию и ее среду. Они также устанавливают рамки "правильного" поведения и образа действий. Ряд примеров мы приводили в разделах 4.5.3 и 10.2. Для нас важно понять влияние культурных процессов на самопроизвольно возникающую и постепенно нарастающую стратегию и возможные последствия этого влияния. **Влияние культуры на создание стратегии** заключается в том, что последняя является результатом сложившихся предположений и норм поведения в организации.

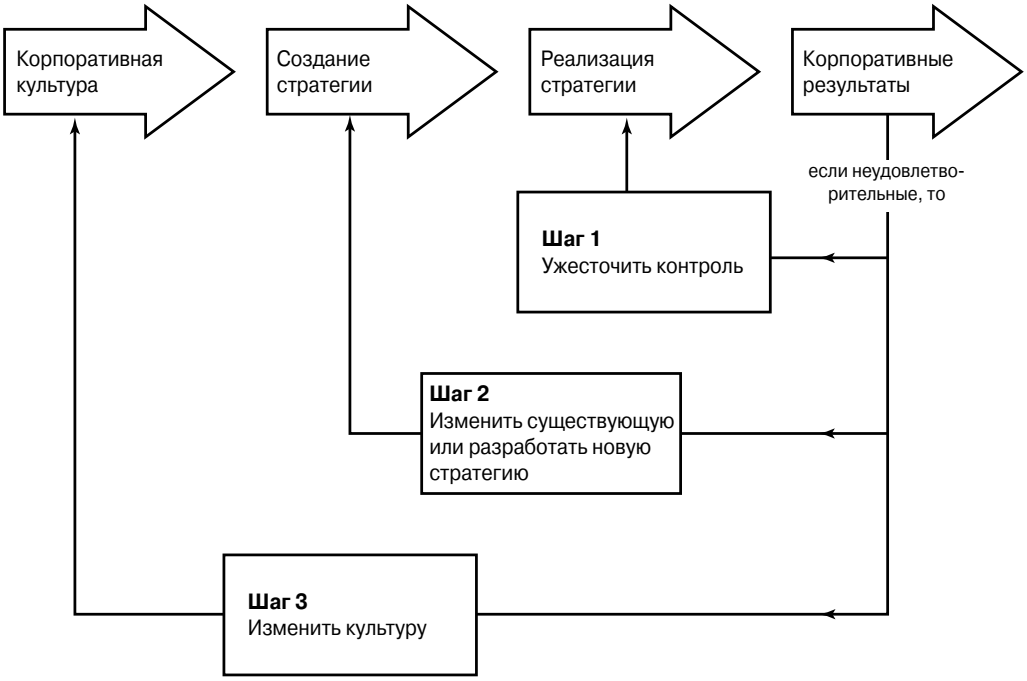
Влияние культуры на создание стратегии заключается в том, что последняя является результатом сложившихся предположений и норм поведения в организации

Наблюдаемый характер постепенного стратегического развития организаций объясняется, например, обдуманным логическим нарастанием (см. раздел 11.4.1). Однако возможно и другое объяснение: стратегия стала результатом влияния корпоративной культуры.[30] Влияние парадигмы и "заведенных у нас порядков" означает, что менеджеры, столкнувшись с необходимостью перемен (возможно, вызванной внешними переменами), пытаются минимизировать двусмысленность и неопределенность ситуации, анализируя ее с позиции знакомого им. Причем не всегда это осознанный процесс: для человека вполне естественно рассматривать новые вопросы с позиций прошлого опыта и опираясь на знакомое.

[29] История *Intel* также описана в статье Robert Burgelman, "Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39 (1994), pp. 34–56.

[30] Подробнее об этом речь идет в статье Gerry Johnson, "Re-thinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, vol. 9 (1988), pp. 75–91.

Пример такого процесса приведен на рис. 11.7.[31] В верхнем ряду блоков показано, что именно корпоративная культура определяет создание и реализацию стратегии; более того, это схема с самоусилением. Столкнувшись со стимулом к действию, таким как ухудшение показателей работы организации, менеджеры сначала пытаются повысить эффективность и рентабельность существующей стратегии, например, ужесточая контроль и совершенствуя принятые методы работы. При отсутствии положительного результата можно изменить стратегию, однако в рамках существующей культуры. Например, менеджеры попытаются расширить рынок для своего бизнеса, не меняя сути этого рынка, и поэтому будут управлять новым предприятием привычным для себя образом. Но возможно и другое развитие событий, как показано в примере 11.4: даже когда менеджеры понимают необходимость что-то менять и знают, как это сделать технологически, они обнаруживают, что связаны по рукам и ногам не подлежащими сомнению заведенными порядками, предположениями или политическими процессами (см. раздел 11.4.4). В таком случае менеджеры, в основном, действуют известными им методами и пытаются избежать неопределенности и двусмысленности или хотя бы уменьшить их. Так продолжается до тех пор, пока не станет очевидной тормозящая роль парадигмы и смежных заведенных порядков.



Источник. Адаптировано из P. Grinyer, J.-C. Spender, *Turnaround: Managerial recipes for strategic success*, Associated Business Press, 1979, p. 203.

Рис. 11.7. Динамика изменения парадигмы

[31] Данный рисунок основан на рисунках из книг P. Grinyer, J.-C. Spender, *Turnaround: Managerial recipes for strategic success*, Associated Business Press, 1979, и *Industry Recipes: The Nature and Sources of Management Judgement*, Blackwell, 1989.

ПРИМЕР 11.4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Технологические перемены и организационная инертность в компьютерной отрасли

“Ахиллесова пята” организации часто кроется в заведенных порядках и процессах, которые составляли основу прошлого успеха.

В быстро меняющейся, технологически сложной и инновационной отрасли, в которой доминируют мелкие фирмы с отлично развитой передачей информации и технологий, неспособность одной фирмы поспевать за инновациями в производственных процессах вынудила ее выйти из бизнеса.

Kasper Instruments производила фотолитографическое оборудование для производства полупроводниковых устройств. Такое оборудование позволяет переносить мелкие, запутанные схемные изображения на поверхность пластин из полупроводникового материала, такого как кремний. Для переноса, названного литографией, необходимо освещать только определенные участки пластины, закрывая другие специальными масками.

Контактные шаблоны были первой коммерческой формой масок и, как следует из их названия, они контактировали с полупроводниковой пластиной. В своей отрасли *Kasper Instruments* занимала лидирующее положение благодаря высокой квалификации в технике контактного нанесения схемного изображения. Однако с развитием технологии появились неконтактные шаблоны; благодаря отсутствию контакта с пластиной удалось снизить риск ее повреждения. Технологии в отрасли продолжали постепенно развиваться до тех пор, пока не появился совершенно новый процесс нанесения схемного изображения сфокусированным лучом непосредственно на пластину. Но лидер отрасли оказался неспособным перейти на новую технологию; уже при переходе от контактного к неконтактному методу *Kasper Instruments* уступила свою лидерскую позицию фирме *Canon* и в конце концов была вынуждена уйти из бизнеса.

Чтобы идти в ногу с *Canon* и внедрить у себя метод бесконтактного нанесения схемного изображения, фирме *Kasper* нужно было провести относительно небольшие технологические перемены; к тому же ее высшие руководители отчетливо понимали необходимость меняться. Несмотря на это они оказались неспособными ответить на вызов *Canon* и признать, что их собственная компетенция в контактной технологии уже устарела. Поскольку фирма постоянно цеплялась за прошлое, безуспешно пытаясь модифицировать свои производственные методы отдельными элементами инновационных процедур *Canon*, рыночная доля *Kasper* заметно сократилась. И даже когда инженерам *Kasper* выдали бесконтактное устройство производства *Canon*, чтобы они разобрали его на части и создали по аналогии собственную модель, они назвали продукт конкурентов всего лишь копией их собственного контактного устройства.

Небольшое изменение технологии потребовало бы от *Kasper* полностью переосмыслить свой способ ведения бизнеса, от производственных процессов до стратегии продаж и маркетинга. Но эта компания была не единственной, кому не удалось преобразовать свое техническое понимание необходимости меняться в изменение устоявшихся процессов, существовавших в организации. На протяжении всей истории технологических перемен в данной отрасли каждая очередная инновация выступала предвестником гибели рыночного лидера.

Подготовил Фил Джонсон, выпускник Школы бизнеса Стрэтклайдского университета.

Источник. Адаптировано из R. Henderson, K. Clark, “Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technology and the failure of established firms”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35 (1990), pp. 9–30.

Вопросы

1. Какие процессы стратегического управления, описанные в данной главе, помогли бы фирме *Kasper* избежать проблем?
2. Подходят ли эти процессы для организаций, существующих в менее инновационной или не столь быстро меняющейся среде?

Как мы заметили ранее, это также объясняет постепенное стратегическое развитие. Действительно, изменение стратегии в рамках культуры имеет смысл: в конце концов, в культуре воплощен опыт персонала организации, что позволяет проводить перемены, не выходя за пределы знакомого и понятного. Однако такие процессы не обеспечивают соответствие стратегии внешним переменам. Скорее, мы наблюдаем адаптацию в рамках опыта, который воплощен в корпоративной культуре. Несмотря на это внешние силы все же влияют на работу организации. Со временем она придет к определенной **стратегической пассивности**, которую мы рассмотрели в главе 1 и показали на рис. 1.2; стратегическая пассивность приводит к тому, что стратегия организации постепенно перестает отвечать внешним силам. Даже самые успешные компании рискуют пережить стратегическую пассивность. В реальности компания рискует пасть жертвой своего же собственного прошлого успеха; эту тенденцию Дэнни Миллер назвал парадоксом Икара.[32]

Стратегическая пассивность возникает тогда, когда стратегия все меньше отвечает стратегической позиции организации, что приводит к ухудшению работы последней

11.4.4. Политика организации

Менеджеры часто говорят, что стратегия, которой следует организация, в действительности представляет собой результат переговоров и политических отношений между облеченными властью руководителями. Такие руководители непрерывно стремятся утвердить в организации свои взгляды или контролировать ресурсы, необходимые для будущего успеха. **Политический взгляд**[33] на создание стратегии: стратегии — это результат переговорных процессов между влиятельными внутренними и внешними заинтересованными группами. Сражения между членами совета директоров мы часто видим в теле- и кинофильмах. В примере 11.5 показано, как интересы различных заинтересованных сторон влияют на формирование стратегии.

Политическая деятельность часто рассматривается как неизбежный и негативный фактор влияния на стратегическое развитие, поскольку такая деятельность встает на пути объективного тщательного анализа и рационального мышления. Политический

[32] См. D. Miller, *The Icarus Paradox*, Harper Business, 1990.

[33] Опубликовано относительно мало работ, в которых стратегическое управление рассмотрено с политической точки зрения, однако эта тема стала центральной в книге D. Buchanan, D. Boddy, *The Expertise of the Change Agent: Public performance and backstage activity*, Prentice Hall, 1992.

Политический взгляд на создание стратегии: стратегии — это результат переговорных процессов между влиятельными внутренними и внешними заинтересованными группами

взгляд на стратегическое управление предполагает, что рациональные и аналитические процессы, которые часто ассоциируются с созданием стратегии (см. раздел 11.3.1), в действительности не всегда столь объективны и беспристрастны, как кажется со стороны. Намеченные цели порой отражают амбиции влиятельных людей. Информация, которой оперируют при обсуждении стратегии, не всегда политически нейтральна. Скорее, информация и данные, на которых сделан акцент или о которых намеренно умалчивают, будут источником власти для обладателей контроля над важными аспектами. Так, один менеджер обладает властью над другим благодаря тому, что первый контролирует важные источники информации. Влиятельные лица и группы сильно влияют на то, какие вопросы призн*а*ют важными, и в конечном счете на выбор стратегии. Разным взглядам отдают предпочтение не потому, что они отражают внешнее или конкурентное давление, но и по их последствиям для статуса или влияния различных заинтересованных сторон.

Не удивительно, что, решая стратегические проблемы, сотрудники организации стремятся защитить именно свои взгляды. Для этого иногда даже используют власть. Также не удивительно, что дирижер из примера 11.5 занял позицию, отличную от позиций директора по маркетингу и других лиц в организации. Они подходят к проблеме с разных сторон, находятся под разными культурными влияниями, имеют разный опыт и заинтересованы в сохранении или повышении власти своей позиции.

ПРИМЕР 11.5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Британский симфонический оркестр

Интересы и ожидания заинтересованных сторон формируют проблемные обстоятельства для создания стратегии.

Создать художественную стратегию для этого оркестра было сложно, в большой мере из-за разногласий между его многочисленными заинтересованными сторонами. Но в конце 1996 года критический доклад Художественного совета, главного источника финансирования оркестра, ускорил процесс. В ответ на слова дирижера о том, что “публика возражает против новых инициатив”, в докладе подчеркнули необходимость “уделять больше внимания художественным вопросам и интересам публики”. Там же сказано о необходимости перемен в стратегическом управлении; оркестру рекомендовано “возложить всю ответственность за художественное направление на генерального исполнительного директора”. Но дирижер отстаивал свои предыдущие решения, аргументируя свою позицию тем, что его программы критиковали как за излишний консерватизм, так и за чрезмерную смелость. В то же время его художественный консультант предположил, что стратегические разногласия отчасти обусловлены “конфликтом идеалов” с предыдущим директором по маркетингу, которая “пошла своим путем”.

Озабоченность по поводу художественного направления оркестра высказывали и другие лица, включая руководство, правление (совет директоров) и самих музыкантов оркестра. Например, представитель музыкантов одобрил смену репертуара, в котором был “один только

Чайковский", но также сказал, что теперь оркестр ударился в другую крайность — играет малоизвестные произведения, а они не являются сильной стороной оркестра и не популярны у слушателей.

Несмотря на всеобщую озабоченность по поводу художественного направления деятельности оркестра, разработать стратегию оказалось непросто. В конце 1997 года генеральный исполнительный директор отреагировал на широкую обеспокоенность заявлением о том, что он намерен учредить должность художественного директора, который "в будущем станет отвечать за всю художественную политику". Тем временем председатель совета директоров объявил: "У нас нет художественной стратегии... Сформулировать ее пытаются дирижер, генеральный исполнительный директор, художественный консультант, сам оркестр". Председатель совета директоров также сообщил, что несколько месяцев назад он подготовил "рамочный стратегический документ", который обсудил с оркестром, поскольку "крайне важно, чтобы новую стратегию приняли все и каждый". Совет директоров также хотел выразить свои взгляды, для чего сформировал художественный подкомитет. И когда через несколько месяцев назначили художественного директора, он решил, что непрактично привлекать к репертуарным вопросам какой-либо комитет; он занимался художественным планированием только с дирижером.

Из-за большого количества различных заинтересованных групп, желающих определять художественную стратегию, процесс затягивался. Даже через шесть месяцев после вступления в должность художественный директор все еще считал своей главной задачей "выработать единую политику", а в начале 1999 года на выездном собрании совета директоров он объявил: "Я здесь уже целый год, и не думаю, что я хоть на что-нибудь повлиял". На том же собрании председатель совета директоров сказал: "Нас обвиняют в несогласованности взглядов на то, что мы делаем и кто мы такие. Нам нужно найти компромисс между желаниями дирижера и нашими финансовыми возможностями. Нереально одновременно давать концерты на хорошем уровне и копить денежные ресурсы для долгосрочной стратегии". И заключил: "Нам нужно согласованное решение, даже если не всем оно придется по душе".

Источник. Адаптировано из S. Maitlis, T. Lawrence, "Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing", *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 1 (2003), pp. 109–140.

Вопросы

1. Подготовьте для высшего руководителя краткую докладную записку, в которой изложите суть проблемы и порекомендуйте способ ее решения.
2. Насколько важен письменный стратегический план в таких обстоятельствах? Почему?

Политическая деятельность приводит к самопроизвольному или нарастающему возникновению стратегии. Первое — в том смысле, что стратегия возникает в результате переговоров и торгов, а не тщательного анализа и специальной разработки. Второе — по двум причинам. Во-первых, если в организации существуют разные взгляды и своими политическими мускулами играют разные стороны, компромисс неизбежен. Во-вторых, вполне возможно, что свою власть ее обладатели приобрели именно благодаря приверженности текущей стратегии. Поэтому значительные изменения стратегии несут большую угрозу для их власти. В таких обстоятельствах поиск компромиссного решения, не подрывающего власть разных сторон, приведет к небольшой корректировке предыдущей стратегии.

Однако взглянем на влияние политических процессов под другим углом зрения. Можно утверждать, что конфликты и трения, которыми сопровождается политическая деятельность и которые возникают из-за различий в ожиданиях или интересах, служат источником новых идей (см. фрагменты комментариев в данной книге, посвященные линзе идей) или сомнений в старом образе действий.[34] Новые идеи находят поддержку или встречают сопротивление; между их сторонниками и противниками ведутся споры о том, какая идея или какой путь лучший. Существует предположение, что в отсутствие таких конфликтов и трений не было бы и инноваций. Точно так же, как показано в разделе 10.4.6, власть — это критический фактор управления стратегическими переменами.

Из всего сказанного следует, что политическую деятельность необходимо воспринимать серьезно, как фактор влияния на разработку стратегии. Проблемы симфонического оркестра из примера 11.5 вряд ли разрешимы, если полагаться исключительно на формальную систему планирования. При любом подходе к созданию стратегии необходимо учитывать существующие в организации политические процессы. Этой темы мы касались в разных частях книги, в частности в разделах 4.3.3 и 10.4.6, а также в комментариях в конце каждой части.

11.5. Множественные процессы создания стратегии

В ходе обсуждения различных процессов создания стратегии в разделах 11.3 и 11.4 возникло несколько очередных важных общих вопросов.

- Следует признать, что не существует *единственного верного способа* создать стратегию. Детальнее об этом мы поговорим ниже, а сейчас достаточно указать, что, например, создание стратегии в быстро меняющейся среде происходит не так, как в среде, в которой изменения незначительны; добавим, что это различие вполне естественно (см. раздел 11.6.3).
- Также возможно, что процессы создания стратегии *меняются со временем* и в *разных контекстах*. В организации, переживающей быстрые перемены, возможно, вызванные возмущениями в рыночной среде или необходимостью во внутренних стратегических переменах, скорее всего, будут другие процессы разработки стратегии, чем в более стабильной организации. Приведенный в конце данной главы пример компании *Intel* иллюстрирует это утверждение. С 1980-х годов до начала нового века на разных стадиях создания стратегии одни процессы протекали более бурно, чем другие, и, очевидно, шли на пользу организации. В табл. 11.1 показано, какие формы принимают разные процессы в разных контекстах.
- Возможно также, что разные люди по-разному *воспринимают создание стратегии*. Например, как показано в табл. 11.2, старшие менеджеры склонны видеть создание стратегии как специально задуманный, рациональный, аналитический

[34] Этот аргумент выдвинут в главе J.M. Bartunek, D. Kolb, R. Lewicki, “Bringing conflict out from behind the scenes: private, informal, and nonrational dimensions of conflict in organizations” книги D. Kolb, J. Bartunek (eds), *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering Behind the Scenes Disputes*, Sage, 1992.

Таблица 11.1. Некоторые конфигурации процессов создания стратегии

Доминирующие измерения	*Характеристики*	*Нехарактерные факторы*	*Типичный контекст*
Планирование **Нарастание (логическое нарастание)**	Стандартизированные процедуры планирования Систематический сбор данных и анализ Непрерывное наблюдение за средой Текущая корректировка стратегии Пробное использование стратегии Пошаговые, небольшие изменения	Влияние внешних факторов Доминирующие лица Политические процессы Облеченные властью группы	Производственные и сервисные организации Стабильные или растущие рынки Зрелые рынки Благоприятная среда
Нарастание **Культура** **Политика**	Переговоры, торги и компромисс между конфликтующими интересами групп Влияние на стратегию вероятнее со стороны групп, контролирующих важнейшие ресурсы Стандартизированные “привычные способы работы” Заведенные порядки и процедуры, воплощенные в корпоративной истории Постепенная корректировка стратегии	Обдуманный, намеренный процесс Точно определенные процедуры Аналитическая оценка и планирование Обдуманное управленческое намерение	Профессиональные сервисные фирмы (например, консультационные или юридические) Нестабильная, бурная среда Новые и растущие рынки
Продиктованная стратегия **Политика**	Стратегия продиктована внешними силами (например, законодательством, головной организацией) Свобода выбора очень ограничена Вероятна политическая деятельность в самой организации и за ее пределами	Стратегия определяется внутри организации Системы планирования влияют на создание стратегии Влияние на стратегическое направление оказывают, главным образом, менеджеры самой организации	Организации государственного сектора, крупные производственные филиалы и филиалы по оказанию финансовых услуг Угрожающая, находящаяся на спаде, нестабильная, враждебная среды

Таблица основана на результатах исследования восприятия процессов создания стратегии, выполненного в Крэнфилдской школе управления в 1990-х годах.

плановый процесс, тогда как в глазах менеджеров среднего звена создание стратегии — это больше результат культурных и политических процессов. Менеджеры, работающие на правительственные организации, или представители правительства воспринимают стратегию, в отличие от своих коллег из частного сектора, как продиктованную сверху.[35] Люди, работающие в семейном бизнесе, придают большое значение влиянию лиц, обладающих властью, которые иногда выступают также собственниками этого бизнеса. Менеджеры в организациях государственного сектора чаще, чем их коллеги из коммерческих организаций, воспринимают стратегию как привнесенную извне, во многом из-за того, что их организации подчи-

[35] Различия между государственным и частным секторами в разработке стратегии рассмотрены в статье N. Collier, F. Fishwick, G. Johnson, “The processes of strategy development in the public sector” из сборника G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Pearson Education, 2001.

няются правительственным органам. В примере 11.6, основных дебатах данной главы, показаны различные интерпретации создания очень успешной стратегии.

- Видимо, *невозможно одним процессом описать создание стратегии* в организации. Всегда действуют множественные процессы. Например, если существует система планирования, она не является единственным процессом создания стратегии. Несомненно, есть и определенная политическая деятельность; более того, сама эта система планирования используется в политических целях. Еще пример: даже если стратегия возникает на основе предыдущих решений, эти решения, тем не менее, подвергались тщательному изучению со стороны консультантов или на стратегических семинарах, после чего их "встроили" в процессы планирования. В действительности существуют доказательства, что организации, использующие для создания стратегии несколько процессов, успешнее тех, которые предпочитают более специализированный подход.[36]

Таблица 11.2. Восприятие менеджерами процессов создания стратегии

Человеку кажется, что существует	*Уровень в организации*		*Стабильность среды*	
	Генеральный исполнительный директор	*Менеджеры среднего звена*	*Высокая*	*Низкая*
Точность целей	Да	Нет	Да	Нет
Детальное планирование	Да	Нет	Да	Нет
Систематический анализ среды	Да	Нет	Да	—
Тщательная оценка стратегических вариантов	Да	Нет	—	—

Таблица основана на результатах исследования восприятия процессов создания стратегии, выполненного в Крэнфилдской школе управления в 1990-х годах. Результаты демонстрируют статистически значимые различия.

11.6. Проблемы и задачи стратегического развития

В данной главе рассмотрены ряд важных вопросов и задачи менеджеров по управлению стратегическим развитием.

11.6.1. Проблема стратегической пассивности

Одна из крупных стратегических проблем, которую приходится решать менеджерам, определена в главе 1 как риск стратегической пассивности (см. раздел 1.5.1).[37] А в разделе 11.4 текущей главы показано, что обычно действуют значительные силы,

[36] См. S. Hart, C. Banbury, "How strategy making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 4 (1994), pp. 251–269.

[37] Стратегическая пассивность подробно рассмотрена в G. Johnson, "Re-thinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, vol. 9 (1988), pp. 75–91.

подталкивающие организацию к такому состоянию. Постепенные стратегические перемены — это естественный результат влияния корпоративной культуры, индивидуального и коллективного опыта, политических процессов и предыдущих решений. Однако, если внешняя среда меняется быстрее, чем происходят постепенные стратегические перемены в организации, возникает несоответствие между последней и ее средой. Но есть и другая опасность: организация точно соответствует своей среде, не подвергая сомнениям происходящее вокруг и не создавая путем инноваций новых рыночных шансов; это состояние благодушия.

Все сказанное означает, что стратегическое развитие побуждает организацию подвергать сомнению и менять существующие основные предположения и привычные способы действия. Мы приходим к идее "обучающейся организации", которую рассмотрим в следующем разделе. Хотя такое развитие событий и желательно, факты свидетельствуют, что прийти к нему нелегко, и это показано в разделе 11.4. В своем стратегическом развитии организация сталкивается с тонким балансом противодействующих сил. Например, внутренние культурные инертные силы ограничивают стратегическое развитие, но, с другой стороны, поведение и заведенные порядки в рамках этой культуры обеспечивают конкурентное преимущество (см. разделы 3.4 и 3.6.2). Еще пример: организация сталкивается с внешними силами (допустим, действующими на ее рынках), которые нужно понять и на которые нужно как-то отреагировать, однако опыт, воплощенный в корпоративной культуре, мешает взглянуть на эти силы объективно и беспристрастно.

Главный урок для руководства — нужно признать, что существует проблема стратегической пассивности, и принять этот вызов. Если заранее не попытаться преодолеть силы, ведущие к стратегической пассивности, то со временем она с большой вероятностью станет реальностью. Как именно действовать менеджерам в этом направлении — центральная тема данной книги; мы определили основные вопросы, которые предстоит решать менеджерам. Однако первостепенный урок звучит так: крайне маловероятно, что будет доминировать только какой-нибудь один процесс стратегического развития. Преимущество кроется в множественных процессах. Подробнее об этом — в следующих трех разделах.

11.6.2. Обучающаяся организация

Традиционно организации считались иерархиями и бюрократическими структурами, созданными для порядка и контроля; структурами, построенными, скорее всего, для стабильности, а не для перемен. Но смеем утверждать, что данная концепция организации уже не отвечает динамичным меняющимся условиям XXI века. **Обучающаяся организация** способна к непрерывному обновлению за счет разнообразия знаний, опыта и квалификации отдельных лиц в рамках культуры, которая благоприятствует совместному поиску нового ради общей цели или в*и*дения. Такие

> **Обучающаяся организация** способна к непрерывному обновлению за счет разнообразия знаний, опыта и квалификации отдельных лиц в рамках культуры, которая благоприятствует совместному поиску нового ради общей цели или в*и*дения

организации способны самообновляться изнутри, благодаря чему стратегии также возникают внутри самой организации.

Как указывают сторонники концепции обучающейся организации[38], коллективные знания отдельных лиц в организации обычно превышают то, что знает сама организация и на что она способна, поскольку формальные структуры организации обычно душат корпоративные знания и творчество. Руководство должно высвободить эти знания отдельных лиц, содействовать обмену информацией и знаниями, чтобы каждый отдельный работник чутко воспринимал происходящие вокруг перемены, замечал возникающие рыночные шансы и подсказывал, что нужно изменить в организации. Потоки информации и отношения между людьми направлены как по горизонтали, так и по вертикали. Важно рассматривать организацию как совокупность *социальных сообществ*[39], в которой акцент сделан не столько на иерархии, сколько на разных группах по интересам, которым нужно сотрудничать друг с другом и, возможно, учиться друг у друга. Благодаря этому идеи, возникающие внизу, не остаются незамеченными из-за отсутствия интереса к ним со стороны других частей организации. Менеджеры меньше играют руководящую роль и больше — содействующую. К этому стремятся, как считают некоторые исследователи, в таких организациях, как, например, адхократия (или гибкое управление; см. раздел 8.5.1); здесь меньшее значение имеют традиционные понятия стабильности и контроля. Таким образом, обучающейся организации внутренне присуща способность к *корпоративному обучению*.

Центральные принципы корпоративного обучения отражают множественность процессов стратегического развития. Назовем основные характеристики обучающихся организаций.

- Они *плюралистичны*; в них приветствуют, выносят на всеобщее обозрение и обсуждение различные, иногда даже конфликтующие, идеи и взгляды.
- В таких организациях *экспериментирование* — это норма, поэтому новые идеи проверяются в действии, а затем они становятся частью учебного процесса.

Таким образом, *корпоративное обучение*[40] во многих отношениях перекликается с логическим нарастанием, описанным в разделе 11.4.1. В обеих концепциях признается невозможность понять неопределенность и сложность корпоративного мира исключительно через анализ. Однако идея корпоративного обучения применима не только к быстро меняющейся среде. В корпоративном обучении очень важно бросать вызов тому, что принято считать не подлежащим сомнению. Но это также важно для любой организации, желающей избежать стратегической пассивности и быть, по оп-

---

[38] См., например, J. Coopey, “The learning organization, power, politics and ideology”, *Management Learning*, vol. 26, no. 2 (1995), pp. 193–213.

[39] Концепция организации как совокупности социальных сообществ рассмотрена, например, в статьях M.S. Granovetter, “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6 (1973), pp. 1360–1380, и G.R. Carroll, A.C. Teo, “On the social networks of managers”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 2 (1996), pp. 421–440.

[40] Концепция обучающейся организации объясняется в книге P. Senge, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organisation*, Doubleday/Century, 1990. См. также M. Crossan, H.W. Lane, R.E. White, “An organizational learning framework: from intuition to institution”, *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 3 (1999), pp. 522–537.

ределению Гари Хэмела, “обновляющейся”, т.е. организацией, которая не принимает свои успехи как нечто неизменное и постоянно ищет новые бизнес-модели.[41]

Итак, менеджерам следует признать потенциальные преимущества различных процессов стратегического развития, чтобы создать обучающуюся организацию, способную адаптироваться к меняющейся среде и осуществлять в ней инновационную деятельность, но в то же время использовать при необходимости преимущества формальных процессов планирования и анализа.[42]

11.6.3. Стратегическое развитие в неопределенных и сложных условиях

Не все организации работают в одинаковых внешних условиях; в действительности последние отличаются по форме и сложности. Поэтому разумно в разных обстоятельствах использовать разные подходы к стратегическому развитию и стратегическому управлению. Поскольку одна из основных проблем стратегического управления состоит в том, чтобы справиться с неопределенностью, полезно рассмотреть этот вопрос в разных контекстах.[43]

На рис. 11.8 показано, как действовать организациям в разных условиях: более или менее стабильных, динамичных, простых или сложных.

- В *простых и/или статичных* условиях среда относительно понятна и не претерпевает значительных изменений. Примером служат (по крайней мере, в прошлом) поставщики сырья для некоторых компаний массового производства. Здесь технические процессы довольно просты, конкуренция и рынки длительное время остаются неизменными. В таких обстоятельствах если и происходят внешние перемены, они предсказуемы, поэтому разумно анализировать среду с исторических позиций и на этой основе прогнозировать возможные будущие условия. В относительно несложных ситуациях легко обнаружить признаки внешнего влияния. Например, в секторе общественных служб используются такие демографические данные, как уровень рождаемости, чтобы определить будущую потребность в образовательных, медицинских и социальных услугах. Итак, в простых и/или статичных условиях формальное планирование подходит для стратегического развития. Даже возникает искушение положиться на прошлый опыт и предыдущие решения, поскольку перемены незначительны. Однако опасность этого подхода в том, что все организации начнут следовать одной и той же стратегии, а это уже прямой путь к высокой конкуренции и низкой прибыли (см. главу 5).
- В *динамичных* условиях менеджерам следует рассматривать будущую среду (не только прошлую). Очевидно, при этом возрастает уровень неопределеннос-

[41] См. G. Hamel, L. Valikangas, “The quest for resilience”, *Harvard Business Review*, September (2003), pp. 52–63.

[42] Идея о балансе между аналитической строгостью и интуицией и/или воображением стала темой статьи G. Szulanski, K. Amin, “Learning to make strategy: balancing discipline and imagination”, *Long Range Planning*, vol. 34 (2001), pp. 537–556.

[43] Об исследовании, на котором основана изложенная здесь классификация, рассказано в статье R. Duncan, “Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no. 3 (1972), pp. 313–327.

ти. Менеджерам нужно использовать структурный подход, такой как *сценарное планирование*, который мы рассматривали в разделе 2.2.4, или же полагаться на чувствительность к внешним переменам персонала на нижних уровнях организации — здесь люди воспринимают перемены, как нормальное явление, и не полагаются на длительное прохождение информации вверх и вниз по иерархии принятия решений. Необходимо создать в организации условия, способствующие дальновидному, интуитивному и критическому мышлению отдельных лиц и групп относительно возможного будущего организации, и на этой основе переходить к рассмотренным выше *логическому нарастанию* и *корпоративному обучению*.

- Организации в *сложных* ситуациях оказываются в среде, трудной для понимания. Конечно, при этом они также иногда сталкиваются с динамичными условиями, попадая в неопределенную ситуацию. По мере усложнения технологий такое состояние высочайшей неопределенности становится все более распространенным. В ней уже находится вся электронная отрасль. Многонациональная фирма, работающая в разных географических условиях, или местная администрация, оказывающая населению разнообразные общественные услуги, также попадает в сложную ситуацию, обусловленную этим разнообразием; отдельные операционные единицы внутри такой организации в разной степени сталкиваются со сложностью и динамизмом.

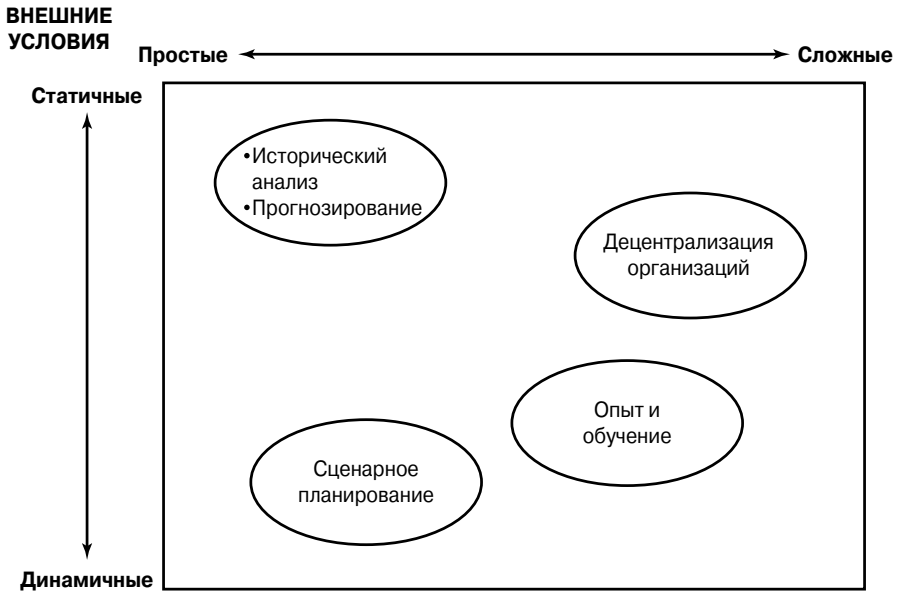


Рис. 11.8. Стратегическое развитие в разных внешних контекстах

Нелегко понять сложную ситуацию, если полагаться, главным образом, на формальное планирование. Однако поможет такой подход: изменить организационную схему. Например, если сложность обусловлена разнообразием, нужно сделать так, чтобы разные части организации, отвечающие за разные аспекты разнообразия, действовали раздельно, а также получали ресурсы и полномочия, необходимые для работы

со своей частью внешней среды. Поэтому важна *организационная конфигурация* (см. главу 8). Хотя вероятнее, что организации придется *научиться* преодолевать сложности. При этом высшему руководству надо признать: больше, чем оно, о внешней рыночной среде знают специалисты на нижних уровнях организации, и поэтому они неизбежно обладают значительным влиянием; эта стратегическая компетенция, основанная на *опыте*, может быть источником конкурентного преимущества (см. главу 4); не существует "единственно правильных способов" действия; то, что издавна считалось не подлежащим сомнению, на самом деле необходимо оспаривать.

11.6.4. Управление стратегическим развитием

В разделах 11.5 и 11.6.3 мы предположили, что стратегическое развитие, скорее всего, происходит по-разному в зависимости от обстоятельств, в которых оказывается организация. Вероятно еще и то, что разные процессы играют разные роли и имеют разные последствия. Отметим ряд моментов.

- Возможно, организации *для разных целей* потребуются *разные процессы*. Например, чтобы скоординировать стратегии бизнес-единиц, нужен механизм систематического стратегического планирования. Или же для того, чтобы менеджеры участвовали в обсуждении стратегии, необходимо развить их стратегическое мышление и компетенцию, а для этого менеджеры должны участвовать в стратегических семинарах или проектных командах. При серьезном подходе к опасности стратегической пассивности требуется подвергнуть сомнению укоренившиеся и принятые на веру предположения, а также предложить стратегические варианты, которым в других условиях никто бы не придал значения. Опять-таки, стоит провести семинары, посвященные данной теме, и назначить новое руководство либо стратегических лидеров с другим опытом или прибегнуть к помощи внешних консультантов. Кроме того, следует рассмотреть, какие процессы нужны для достижения каждой отдельной цели.
- Таким образом, менеджеры должны спросить себя, действительно ли они *сосредоточились на самых важных для стратегического развития процессах*. Приведем несколько очевидных примеров. Если во времена быстрых перемен, когда нужны срочные и решительные действия, менеджеры начнут разрабатывать многостороннюю систему планирования, следует ожидать опасных последствий. Негативный эффект организация получит, если в то время, когда нужно четкое и понятное управление со стороны сильного лидера, привлечь большинство менеджеров к стратегическим семинарам или проектам стратегического развития. Когда необходимо поощрять инновации и творчество, решающее значение приобретают разнообразие взглядов и критика устоявшихся предположений.
- В частности, старшим менеджерам следует рассмотреть, в чем заключается *роль высших руководителей* в стратегическом развитии. Кем они считают себя: разработчиками детальных стратегических планов для всей организации или лицами, которые задают общее стратегическое направление, а разработку детальных стратегий поручают менеджерам на нижних уровнях; или же они обнаруживают стратегии и стратегические идеи, которые самопроизвольно возникают в организации? В любом случае это все важные роли в стратегическом развитии.

- *На разных уровнях организации возможны разные роли в стратегическом развитии.* Исследование отношений между головной компанией и ее бизнес-единицами или филиалами[44] обнаружило отчетливые различия в подходах к стратегическому развитию и ролях в этом процессе на разных уровнях управления. Так, бизнес-единицы и филиалы играли экспериментальную роль. Поскольку здесь большое значение имеют неформальные контакты со своими рынками, решения принимались, главным образом, на основе опыта менеджеров. (В примере 11.6 это показано для компании *Honda*.) Руководителей в центре больше интересовал порядок во всей организации, и поэтому они занимались планированием и анализом, полагаясь на существующие ресурсы и совершенствуя текущую стратегию. Хотя это исследование провели в одной отдельно взятой отрасли — телекоммуникационной, — стало ясно, что маловероятно увидеть на разных уровнях одну и ту же роль. Но важно, чтобы менеджеры на разных уровнях понимали свою особую, отличную от других уровней роль и знали о своем особом вкладе. Большое значение приобретает диалог между разными уровнями, который позволяет уяснить ценность вклада каждого.
- Дополнительное замечание: *менеджеры разных уровней должны признавать и ценить разные роли.* Например, если высшие руководители рассматривают менеджеров среднего звена только как исполнителей стратегии, сформулированной высшим руководством, они недооценивают потенциальную роль средних менеджеров в стратегическом развитии организации. В последние годы становится все очевиднее, что вклад менеджеров среднего звена в стратегическое развитие следует воспринимать серьезно (см. раздел 9.2.3).

ПРИМЕР 11.6. ОСНОВНЫЕ ДЕБАТЫ

Honda и американский мотоциклетный рынок в 1960-е годы

Разные пути создания успешных стратегий.

В 1984 году Ришар Паскаль опубликовал статью, в которой описал успешный выход компании *Honda* на мотоциклетный рынок США в 1960-е годы. С этой статьи и начались дебаты о стратегическом развитии.

Сначала Паскаль привел объяснение, данное фирмой *Boston Consulting Group (BCG)*.

> Успех этого японского производителя начался с роста его внутреннего рынка в течение 1950-х годов. Благодаря этому компания заняла сильную конкурентную позицию по цене и в начале 1960-х годов использовала ее как трамплин для проникновения со своими небольшими мотоциклами на мировые рынки. Основная философия японского производителя заключается в том, что выпуск отдельной модели в больших количествах обеспечивает потенциал высокой производительности за счет интенсивного использования капитала и высокой автоматизации производства. Отсюда и рыночная стратегия компании: создавать отдельные модели в больших количествах. Такой подход обусловил повышенное внимание к росту и рыночной доле.

[44] См. P. Regner, “Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making”, *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 1 (2003), pp. 57–82.

Как видно, *BCG* объясняет успех японской фирмы рациональным и специально продуманным стремлением к ценовому преимуществу за счет больших объемов производства.

Вторая версия событий, изложенная Паскалем, основана на интервью с японскими менеджерами, которые занимались внедрением мотоциклов на рынок США.

> Сказать правду, у нас вообще не было никакой стратегии. Хотели просто проверить, удастся ли продать что-нибудь в Соединенных Штатах. Это было расширение границ, новый вызов, и такая задача соответствовала культуре "успех во что бы то ни стало", которую внедрил в компании г-н Хонда. Мы не планировали для себя конкретных целевых показателей прибыли или точки безубыточности. Мы знали, что наши товары хороши, но не слишком. Г-н Хонда особенно верил в машины с двигателем объемом 250 и 305 см^3. Руль этих более крупных машин по форме напоминал линию бровей Будды, что, по мнению г-на Хонды, должно было привлечь внимание покупателей. Наши стартовые товарные запасы включали по 25% каждой из четырех моделей — Supercub 50, 125, 250 и 305 см^3. Но, конечно, в денежном выражении большую долю в этих запасах составляли крупные мотоциклы. Весь первый год мы прожили "на ощупь". Следуя интуиции г-на Хонды и нашей собственной, мы даже не пытались продвигать модель 50 cc Supercub. Эти мотоциклы казались совершенно непригодными для американского рынка, где любили все большое и роскошное. На этих "Хондах" на 50 "кубиков" мы сами ездили по делам, и, знаете, на улицах Лос-Анджелеса на нас смотрели с большим интересом. Тем не менее мы не решались продвигать эти мотоциклы, поскольку опасались повредить нашему имиджу на этом рынке "крутых мачо". Но когда запасы крупных машин закончились, у нас не осталось выбора. И мы удивились, что продавать наши 50 cc захотели не мотоциклетные дилеры, а магазины спортивных товаров.

Два совершенно разных рассказа об одном и том же рыночном успехе. Со времени выхода данной статьи многие авторы, пишущие о стратегии, горячо дискутировали о том, что именно означают эти две истории. Приведем примеры.

Генри Минцберг заметил: "Создание новой стратегии — это творческий процесс (или синтез), к которому неприменимы никакие формальные методы (анализ)". По его мнению, любое формальное планирование возможно только в процессе реализации стратегии: "Стратегию задумывают неформально, и лишь затем ее программируют формально. В то время как мы трубим о «рациональном» подходе к стратегическому развитию, японцы использовали обычный здравый смысл. Они приехали в Америку, готовые *учиться*".

Майкл Гулд, автор первоначального доклада *BCG*, защищался так: "Целью нашего доклада было разобраться в том, *что* обусловило успех *Honda*, и подсказать другим возможные успешные стратегии. Мы попытались обнаружить закономерности в стратегических решениях и действиях *Honda* и с их помощью определить, какая стратегия работает хорошо, а какая — плохо".

Ричард Румельт пришел к такому выводу: "«Конструктивная школа» права насчет реальности таких сил, как экономия за счет масштаба, а также накопление опыта и ключевой компетенции со временем. Но мой личный опыт показывает, что цельную стратегию, основанную на анализе и понимании этих сил, редко увидишь в действительности".

А сам Паскаль заключил, что удачная стратегия компании *Honda* продемонстрировала, насколько важно учиться; подлинно полезным уроком создания стратегии было важное значение открытости организации для нового, а характеристика эта кроется скорее в культуре, чем в анализе.

Источники. Этот пример основан на статьях R.T. Pascale, "Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success", *California Management Review*, vol. 26, no. 3 (Spring 1984), pp. 47–72, и H. Mintzberg, R.T. Pascale, M. Goold, R.P. Rumelt, "The Honda effect revisited", *California Management Review*, vol. 38, no. 4 (1996), pp. 78–116.

Вопросы

1. Исключают ли одна другую разные версии истории *Honda*?
2. Какие варианты стратегического развития из рассмотренных в данной главе вы заметили в истории *Honda*?
3. Как вы считаете, большего или меньшего успеха добилась бы компания *Honda*, выбери она для освоения американского рынка более формализованный подход стратегического планирования?

Резюме

В данной главе были рассмотрены различные пути стратегического развития организаций. Перечислим основные уроки.

- Важно различать *специально разработанную* стратегию — желательное стратегическое направление, намеренно спланированное менеджерами — и *самопроизвольно возникшую* из поведения и деятельности, присущих организации.
- Чаще всего говорят о специальной разработке стратегии, что объективно и беспристрастно выполняют высшие руководители через *системы планирования*. Формальные системы стратегического планирования имеют свои преимущества и недостатки. Однако ряд фактов свидетельствует, что такие формальные системы неадекватно объясняют происходящее на практике. Поэтому нужны другие объяснения стратегического развития.
- Специально разрабатываются стратегии также на *стратегических семинарах*, в *проектных группах*, через привлечение *стратегических консультантов*; иногда внешние заинтересованные стороны *вынуждают организацию принять определенную стратегию*.
- Стратегия может самопроизвольно возникнуть внутри организации. Назовем возможные варианты.
  - Организация упреждающе пытается решить возникшие проблемы через *логическое нарастание*.
  - Существующие в настоящее время в организации правила *распределения ресурсов* благоприятствуют одним проектам стратегического развития и препятствуют другим.
  - Принятые на веру элементы *корпоративной культуры* благоприятствуют определенным стратегиям.
  - Стратегия становится результатом переговоров, сопряженных с *политической деятельностью*.
- *Опасность стратегической пассивности* вынуждает организацию *подвергать сомнению принятые на веру* предположения и привычные методы деятельности.
- Чтобы создать *обучающуюся организацию* и научиться выживать во *все более динамичной и сложной среде*, требуются *множественные процессы стратегического развития*.

В данной главе мы показали, насколько важно рассматривать стратегическое развитие с разных позиций. Об этом же сказано в основных дебатах примера 11.6. В комментариях к данной части книги это положение будет раскрыто глубже — мы рассмотрим процессы, изложенные в главе 11, через три стратегические линзы.

Рекомендованная литература

- Часто встречаются ссылки на следующую статью, в которой описаны различные пути стратегического развития: H. Mintzberg, J.A. Waters, "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3 (1985), pp. 257–272.
- Исследование меняющейся роли стратегического планирования рассмотрено в статье Rob Grant, "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 491–517.
- О логическом нарастании речь идет в книгах J.B. Quinn, *Strategies for change: Logical incrementalism*, Irwin, 1980, и J.B. Quinn, H. Mintzberg, *The Strategy Process*, 4th edn, Prentice Hall, 2003. Рекомендуем сравнить материал этих источников с другими объяснениями постепенных перемен и стратегической пассивности в статье G. Johnson, "Re-thinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 1 (1988), pp. 75–91.
- Прекрасный пример зависимости стратегического развития компании *Intel* от распределения ресурсов приведен в статье Robert Burgelman, "Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39 (1994), pp. 34–56.
- О важности множественных процессов стратегического развития сказано в статье S. Hart, C. Banbury, "How strategy making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 4 (1994), pp. 251–269.
- Идея обучающейся организации хорошо рассмотрена в статье J. Coopey, "The learning organization, power, politics and ideology", *Management Learning*, vol. 26, no. 2 (1995), pp. 193–213. В ней же приведен обзор соответствующей литературы.

Большая подборка дополнительных материалов, включая новые ситуации для анализа, Web-ссылки на организации, которые упоминались в тексте, определения ключевых концепций и множество других вопросов, находится на Web-сайте `www.booksites.net/ecs` (книга *Exploring Corporate Strategy* (*Корпоративная стратегия*)).

Рабочие задания

Условные обозначения: звездочкой (*) помечены более сложные рабочие задания.

11.1. Прочтите годовой отчет компании, которую вы знаете как потребитель (например, розничная или транспортная). Назовите основные характеристики специально разработанной стратегии, изложенной в отчете, а также характеристики реализованной стратегии, которые вы замечаете как потребитель.

11.2. Используя разделы 11.3 и 11.4, охарактеризуйте создание стратегии в разных организациях (например, в *Intel*).

11.3.* Системы планирования существуют в различных организациях. Какую роль играет планирование в государственной организации, такой как местные органы самоуправления или Государственная служба здравоохранения, и в многонациональной корпорации, такой как *Dell* (см. пример 1.1)?

11.4. Вам поручили провести стратегический семинар для того, чтобы (а) пересмотреть текущую стратегию организации и (б) найти сторонников предполагаемых стратегических перемен. Кого бы вы включили в список участников семинара и чем бы они на нем занимались?

11.5. Используя изложенный в данной главе и в примере 11.3 материал о нарастающем стратегическом развитии, назовите основные преимущества и недостатки этого метода.

11.6.* Нарастающее стратегическое развитие распространено в различных организациях, и менеджеры находят, что оно имеет свои преимущества. Однако такой метод сопряжен с риском стратегической пассивности. Используя материал разделов 11.3 и 11.4, предложите, как избежать этой опасности.

11.7. Объясните, почему в разных организациях, таких как университет, фирма розничной продажи модной одежды и высокотехнологическая компания, используются разные пути стратегического развития.

Комбинированные задания

11.8. До какой степени и почему вы согласны или не согласны с таким утверждением: “Маловероятно, что большинство используемых в организациях процессов создания стратегии приведут к действительно инновационной стратегии”.

11.9. Какая связь существует между такими концепциями, как “обучающаяся организация” и (а) собственные стратегические возможности (см. главу 3), (б) корпоративная культура (см. главу 5), (в) накопленные в организации знания (см. главу 3)? Учитывая это, назовите проблемы преобразования крупной международной корпорации в “обучающуюся организацию”.

Ситуация для анализа

Стратегическое развитие *Intel*

Джил Шепард, Аспирантура бизнеса Сегалов Университета Саймона Фрезера, Канада

Intel — одна из самых исследованных компаний благодаря высокопродуктивному сотрудничеству между бывшим генеральным исполнительным директором, а впоследствии председателем правления *Intel* Энди Гроувом и Робертом Бергелманом, профессором управления из аспирантуры бизнеса Стэнфордского университета.

Intel (сокращенное название от *Integrated Electronics*) — это цифровая компания, работающая в полупроводниковой отрасли (и даже, как говорят некоторые, создавшая ее). За тридцать лет компания пережила две стратегические трансформации.

Первая эпоха

В 1968–1985 годах, когда бо́льшую часть времени генеральным исполнительным директором был Гордон Мур, *Intel* производила устройства памяти. Основанная Гордоном Муром и Робертом Нойсом, *Intel* стала первой компанией, специализирующейся на интегральных схемах памяти. Нойс был одним из изобретателей интегральной схемы, а Мур, специалист в сфере физической химии, увидел потенциал структур “металл-оксид-полупроводник” (МОП-структур) для массового производства дешевых полупроводников. Оба менеджера уволились из *Fairchild Semiconductors*, дочерней компании *Fairchild Camera and Instrument Corporation*, которую они в свое время помогали создавать. По словам Нойса, высшее руководство *Fairchild* не заинтересовалось новинкой, возможно, потому, что компания стала слишком сложной, большой и неповоротливой. В свою очередь, Энди Гроув также перешел на работу в недавно созданную *Intel*, поскольку считал, что с уходом Мура и Нойса *Fairchild*, оставшись без ключевых управленцев среднего звена, стала на роковой путь. “Сепаратисты” не ставили себе целью изменить отрасль; они просто хотели изготавливать чипы памяти, которые из-за своей сложности непосредственно не конкурировали бы с продукцией *Fairchild* и других производителей.

В эти начальные дни критичными оказались два события. Во-первых, первый чип памяти *Intel* был статическим (SRAM), но вскоре ему на смену пришел динамический чип (DRAM). Во-вторых, выбранный подрядчик оказался неспособным обеспечить производственный процесс нового поколения. *Intel* пришлось организовать все производство самостоятельно, но, правда, вся прибыль тоже доставалась ей. Эта ранняя “удача”, как выразился Гордон Мур, продлились почти 20 лет. Но, возможно, *Intel* несколько опередила свое время и вырвалась вперед в гонке кремниевых технологий, ожидая слишком многого от своего поставщика.

Разработка, производство и маркетинг динамических чипов памяти (DRAM) потребовали структурированного, дисциплинированного и контролируемого управления. Чтобы сохранить техническое превосходство, высшее руководство под-

держивало внутрикорпоративную дисциплину, необходимую для своевременного выполнения поставленных задач. Строгий финансовый контроль сверху вниз уравновешивался культурой, в которой не “затирали” младших по рангу, но умеющих работать и достигать запланированных целей коллег. В этой культуре знания и высокий технический уровень значили больше, чем иерархическое положение; здесь создали традицию конструктивного диалога. Хотя в компании существовало стратегическое планирование, оно было довольно неформальным: инженеры и представители маркетинговых служб свободно предлагали новые идеи, которые оценивало высшее руководство и выделяло фонды на их реализацию. При найме персонала отбирали людей, отвечающих требованиям корпоративной культуры *Intel*; вознаграждение получали не обладатели высокой должности, а передовики производства.

Вторая эпоха

В начале 1980-х годов в истории *Intel* началась другая эра, обусловленная высокой численностью игроков рынка. За десять лет рыночная доля бестселлера компании, DRAM, упала с 83% до 1,3%; теперь этот товар приносил *Intel* всего 5% общего дохода, тогда как прежде — все 90%. Поставщики чипов утратили свой статус источника инноваций, поскольку их вытеснили производители оборудования; значительно более жесткие условия выдвигали теперь и профессиональные оптовые покупатели. Конкуренция достигла высокого накала, и теперь компаниям приходилось искать для себя все более узкие технические ниши.

В это время *Intel* решила производить три основных своих продукта — DRAM, EPROM (“стираемое программируемое постоянное запоминающее устройство” — самый рентабельный товар компании в середине 1980-х годов) и микропроцессоры — в географически разных местах. К тому же в случае с микропроцессорами, разработка которых началась в первую эпоху, новой основой конкурентного преимущества становилась конструкция чипа, а не производственный процесс, как в случае с другой продукцией.

Со временем товарная категория DRAM уступила микропроцессорам прежде выделенные для нее производственные мощности, хотя это и не планировалось. Сработало правило, сформулированное первым финансовым директором для того, чтобы сохранить за *Intel* позицию технологически передовой компании. Согласно этому правилу производственные мощности надлежит распределять пропорционально рентабельности различных товарных категорий. В группе, занятой DRAM, акцент делался на поиске сложных технических решений проблем этих устройств; однако на этом рынке инновации уже не приносили прежней коммерческой отдачи. Тем не менее менеджеры DRAM боролись за то, чтобы компания выделяла производственные мощности исключительно для DRAM, предлагая распределять их на основе производственных затрат. Но высшее руководство отвергло эту идею.

Поскольку было решено не изменять правилу распределения ресурсов, стратегические возможности корпоративных менеджеров по реабилитации бизнеса, с которого началась компания (SRAM и DRAM) и к которому эти менеджеры были очень привязаны, заметно сократились — рыночная доля упала настолько, что за нее уже не стоило бороться. Менеджерам DRAM приходилось вести внутреннюю конкурентную борьбу с другими товарными группами, технологии которых были передовыми,

энтузиазма — через край, инновации находили себе место на все более динамичном рынке. По мере того как микропроцессоры становились все рентабельнее, производственные мощности и инвестиции во все больших масштабах перераспределялись в их пользу за счет запоминающих устройств. В конце концов корпоративные менеджеры поняли: *Intel* уже никогда не стать значимым игроком на рынке 64K DRAM, несмотря на то что компания в свое время создала этот бизнес. В 1985 году высшее руководство окончательно осознало необходимость вывести *Intel* с рынка DRAM. В 1986 году чистые убытки компании составили 173 млн. долл. (около 150 млн. евро), и почти треть персонала лишилась работы.

Однако сопротивление уходу с рынка продолжалось. Производственный персонал старался не замечать признаки неминуемой катастрофы и пытался доказать, что ему еще по силам конкурировать на рынке. Так, коммерческие неудачи объясняли неблагоприятным соотношением валютных курсов доллара и японской иены и старались вселить в своих подчиненных уверенность в завтрашнем дне. История завершилась тем, что Энди Гроув, генеральный исполнительный директор с 1987 года, принял волевое решение уйти с рынка EPROM, не оставив никаких сомнений в том, что будущее стратегическое направление *Intel* теперь представлено микропроцессорами. Сказано — сделано, и очень скоро это решение было воплощено в жизнь. Персонал, ранее работавший с EPROM, уволился и открыл собственную компанию.

До и после отказа от DRAM компания переживала бурное время. Пусть не самое лучшее, зато давшее толчок новому мышлению. Были созданы новые отношения между производственной и технологической службами для того, чтобы наладить сотрудничество и оставить в прошлом соперничество, возникшее в эру внутренней конкуренции между группой DRAM и другими. Также переосмыслили технологический подход и отказались от его товарной направленности. Определение и дизайн продукции, а также продажи и маркетинг приобрели большее значение, чем производство. Корпоративная стратегия стала отвечать развитию рынка и приоритетам менеджеров среднего звена, а формальные процессы стратегического планирования и заявления корпоративного руководства о стратегии переориентировались на микропроцессоры.

Тем не менее компания не сразу распознала потенциал персональных компьютеров. О них высшему руководству рассказал недавно принятый новый менеджер, однако оно не уделило информации должного внимания. Позднее менеджеры *Intel* объяснили это тем, что новый менеджер, хотя и был исполнен энтузиазма, показался руководству компании “дилетантом”. Если бы презентацию высокотехнологической новинки провел более сведущий в науке убеждать человек, то, возможно, корпоративное руководство быстрее осознало бы важность рынка персональных компьютеров.

К середине 1990-х годов в уже разросшейся до огромных размеров корпорации стало сложно поддерживать относительно неформальные процессы разработки стратегии. Поэтому было внедрено более формальное долгосрочное стратегическое планирование: в каждой бизнес-единице был создан подкомитет, который ежегодно разрабатывал бизнес-план и подавал его в корпоративный центр на утверждение. Такая система укрепила дисциплину, однако планы повторялись и им недоставало инновационных проектов, которые всегда составляли основу успеха компании *Intel*.

Третья эпоха

Как компания — производитель микропроцессоров *Intel* добилась впечатляющих финансовых успехов. В 1998 году Энди Гроув стал председателем Совета директоров, а Крейг Барретт занял пост генерального исполнительного директора. Оба понимали, что у компании вновь началась сложная полоса. После успешного десятилетия, когда совокупные темпы годового роста составляли 30%, в 1998 году движение вперед замедлилось. Вдобавок началась эра Интернета, и компании следовало расширять свои горизонты. *Intel* необходимо было не только сохранить свою компетенцию в конструировании, разработке и производстве, но также лучше изучить запросы потребителей и заняться полным или частичным присоединением компаний, обладающих стратегически важными технологиями. После периода консервативной сосредоточенности на принесших успех микропроцессорах наступило время вспомнить предпринимательский энтузиазм первых дней компании. В любом случае бизнес стал сложнее. Интернет приближал реальность "беспроводного цифрового дома", так что чипы требовались на всех этапах цепочки образования стоимости.

Барретт организовал серию семинаров для высшего руководства *Intel*, на которых участники выдвигали новые бизнес-идеи, и создал Группу нового бизнеса, задачей которой было начинать новые внутренние проекты. Через специально созданную систему взаимодействия между Группой нового бизнеса и остальной компанией выясняли, требуется ли для стратегически важного нового проекта развивать новую внутреннюю компетенцию.

Первые годы при Барретте сопровождались бурной деятельностью и появлением новых направлений бизнеса. Вот достижения *Intel* за два года: купила у *DEC* фирму по производству микросхем, одновременно заполучив права на передовой процессор StrongARM; также купила несколько десятков инновационных продуктов (все в 1998 году), включая маршрутизаторы и коммутационные устройства; запустила в производство дешевый чип Celeron; создала группу по производству бытовой электронной аппаратуры, которая занималась Web-устройствами, приемниками для Интернет-телевидения и декодерами set-top box, которые позволяют на "старых" аналоговых телевизорах смотреть передачи цифрового телевидения; купила компанию — производителя сетевых микросхем *Level One*, которая специализировалась на чипах для подключения сетевых карт к кабельной разводке, и компанию *Dialogic*, производителя компьютерных телефонных систем, что дало *Intel* технологию объединения голосовых сетей с сетями передачи данных; также приобрела технологию передачи данных по бытовой телефонной сети. В 1999 году *Intel* начала продавать 13 новых сетевых чипов, а также запустила свой первый центр Web-хостинга (услуга по размещению отдельных Web-сайтов на общем сервере), способный обслуживать 10 тыс. серверов и сотни компаний электронной коммерции; купила компании *DSP Communications*, лидера беспроводной телефонии, и *IPivot*, производителя оборудования для ускорения защищенных трансакций электронной коммерции. В 2000 году выпустила семь серверных устройств, названных семейством NetStructure, для ускорения Web-трафика и управления им.

В 2002 году компания направила усилия на развитие беспроводной технологии, создав для этой цели инвестиционный фонд, который в 2004 году расширили, чтобы финансировать наступление Цифровой эры в быту: люди получали возможность у себя

дома свободно переносить между различными устройствами фотоизображения, музыку, документы, фильмы. Фонд поддерживал начинающие фирмы, занятые в данной сфере, а также содействовал росту интереса к последней со стороны производителей и потребителей. Хотя *Intel* и рассматривала персональные компьютеры как основу цифрового дома, но связывала свое будущее с полупроводниковыми устройствами всех видов, а не только с компьютерными. Например, *Intel* инвестировала в три компании: *BridgeCo* — конструктор чипов для связи между бытовыми устройствами; *Entropic* — разработчик чипов для создания сети по коаксиальному кабелю; и *Musicmatch* — продавец программного обеспечения для записи, организации и воспроизведения музыки. Еще было неясно, в какой мере цифровые устройства дополнят или вытеснят интересы компании в сфере персональных компьютеров, однако к 2003 году *Intel* твердо решила стать лидером в сфере разработки, маркетинга и продажи чипов.

В 2004 году объявили, что в 2005 году Пол С. Отеллини, не имевший технического образования Крейга Барретта, заменит последнего на его посту генерального исполнительного директора; Барретт, в свою очередь, вступит в должность председателя Совета директоров, а Энди Гроув станет "почетным пожизненным председателем". Эти кадровые перестановки прокомментировала *Business Week*: "В новую эру «Думайте об *Intel* везде», а не только в персональных компьютерах, компания, вступая в сферы связи, развлечений и беспроводных устройств, столкнется с ожесточенной конкуренцией, продолжая защищать свои фланги от атак других микропроцессорных фирм, таких как *AMD*... Не отказываясь от присущего *Intel* инновационного духа, Барретт и Отеллини не пожалели времени на то, чтобы усвоить уроки прошлых ошибок, освоить рыночное мышление, создать более тесные отношения с потребителями (и не создавать товары, им, потребителям, не нужные), научиться сотрудничать и стать менее самонадеянными. При всем при том компания не преминула в 2005 году вложить средства в пять новых заводов".

Источники. R.A. Burgelman, *Strategy as Destiny: How strategy-making shapes a company's Future*, Free Press, 2002; R.A. Burgelman, "Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47 (2002), pp. 325–358; *Business Week*, 13 March 2000, pp. 110–119.

Business Week, online (`http://www.businessweek.com/technology/content/`) (7 January 2004); Kharif, O. (2004) "Intel bets big on the digital home", *Business Week*, 7 January 2004; *Business Week*, online (`http://www.businessweek.com/technology/content/jan2004/tc2004017_7492_tc057.htm`) (2nd March 2004).

"What is CEO Craig Barrett Up to? Hint: It's about much more than computers", *Business Week*, 8 March 2004, pp. 56–64.

Вопросы

1. Назовите процессы стратегического развития, имевшие место в *Intel*. Какие различные или сходные процессы были в разные эпохи?
2. Насколько эффективными были эти разные процессы? Как они повлияли на деятельность *Intel*?
3. Какой напряженностью сопровождались эти процессы в пределах каждой отдельной эпохи?

4. Какие наиболее подходящие процессы стратегического развития вы предложите в связи с тем, что *Intel* движется ко все более и более диверсифицированной бизнес-модели?

КОММЕНТАРИИ К ЧАСТИ V

Стратегическое развитие организаций

Этот заключительный комментарий книги включает три раздела. В первом мы вновь рассмотрим через три стратегические линзы стратегическое развитие, о котором говорили в главе 11. Однако, если в других комментариях книги мы пользовались линзами по очереди, здесь на разные процессы, освещенные в главе, мы бегло взглянем через все три линзы одновременно. Так мы хотим подчеркнуть мысль, которую не уставали повторять в комментариях ко всем предыдущим частям книги: возможные благодаря линзам различные точки зрения на стратегию применимы ко всем аспектам стратегического управления — даже к процессам, которые кажутся нужными только в качестве примера использования какой-то одной из линз. Во втором разделе данных комментариев мы кратко расскажем о том, как на практике используются инструменты стратегического анализа (о многих из них мы говорили в настоящей книге). В третьем разделе мы сделаем краткий обзор использования линз на протяжении книги.

Процессы стратегического развития

В этом разделе мы кратко повторим процессы, изученные в главе 11, а также рассмотрим их и концепцию "стратегическое лидерство" через три стратегические линзы — *конструктивную*, *опыта* и *идей*.

Стратегическое планирование

На первый взгляд, планирование логичнее всего объяснить с помощью конструктивной линзы. Оно выглядит как логическая система постановки целей, анализа и оценки. Благодаря этой системе высшее руководство четко формулирует намерения организации. Однако исследования, которые провел Роб Грант[45] (см. раздел 11.3.1), ясно показали, что стратегическое планирование подходит скорее для контроля стратегии и распространения информации о ней, чем для ее формулировки. Другие линзы также помогают объяснить возможную роль планирования в организации.

[45] См. Rob Grant, "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, vol. 24 (2003), pp. 491–517.

Линза опыта показывает, что стратегия на самом деле возникает на основе более неформального восприятия среды, через опыт персонала или культурные системы организации. В таком случае планирование уже не направляет создание стратегии, а, скорее всего, объединяет те элементы стратегии, которые возникают на основе опыта персонала. На первый взгляд только кажется, будто стратегию спланировали. На самом деле планирование помогает понять самопроизвольно возникающую стратегию, придать ей более целостную форму или поставить под сомнение некоторые предположения либо перекосы, на которых она основана. При взгляде на планирование через линзу опыта мы видим, что оно играет важную роль, хотя и не ту, о которой можно подумать с первого взгляда.

Линза идей также показывает, что стратегию не "спускают" сверху, — скорее, она самопроизвольно возникает внутри организации; значит, и линза идей подтверждает роль планирования в понимании самопроизвольно возникающей стратегии. К тому же системы планирования выступают одним из механизмов отбора полезных идей, возникающих в организации, и их сохранения. Такие идеи должны бороться за свое "выживание" или доказывать свою ценность по сравнению с другими идеями.

Стратегические семинары

Через конструктивную линзу мы видим такую цель стратегических семинаров: они помогают менеджерам логически осмыслить стратегию организации. Однако линза опыта показывает, что хотя на стратегических семинарах используются инструменты и методы логического анализа и планирования, участники этих семинаров — индивидуумы, опирающиеся на свой личный опыт и преследующие собственные политические цели. Можно даже утверждать, что результаты стратегических семинаров зависят от индивидуального личного опыта участников именно потому, что продолжительность этих мероприятий относительно невелика, и нередко участники просто не успевают охватить всю информацию по теме семинара. Поэтому они просто вынуждены опираться на свои опыт и личные суждения.

Однако некоторые организации используют такие семинары или проектные команды специально для генерации разнообразных идей и оригинальных предложений, о необходимости которых для инноваций говорит концепция линзы идей. Например, семинары принимают форму мозгового штурма. Или, как в некоторых организациях, проводят несколько семинаров либо формируют несколько проектных команд и ставят перед ними одну и ту же задачу, чтобы получить разные идеи и оригинальные предложения.[46]

Помощь консультантов

Концепция конструктивной линзы предполагает, что внешние консультанты часто выступают объективными, беспристрастными советниками для менеджеров компании. Правда, в процессе обдумывания стратегии от них также ожидают иного взгляда, чтобы повысить разнообразие идей. Значит, внешние консультанты играют свою роль в генерации идей. Однако, хотя этот объективный анализ и сторон-

[46] Использование совпадающих или подобных задач для семинаров изучили в своей работе о стратегических проектных командах Блэклер и Мак-Дональд. См. F. Blackler, S. McDonald, "Organising processes in complex activity networks", *Organization*, vol. 7, no. 2 (2000), pp. 277–300.

ний или свежий взгляд действительно важны, консультантам также надлежит знать самых влиятельных менеджеров в клиентской организации или тех, кому по силам принять решение (либо, напротив, заблокировать его).[47] Менеджеры, приглашающие консультантов, часто используют их как свои "политические мускулы". Линза опыта однозначно показывает: консультанты играют и политическую роль.

Логическое нарастание

Линзы опыта и идей помогают понять нарастающее стратегическое развитие. Они обе показывают, насколько важны для стратегического развития деятельность и вклад рядового персонала организации, а не только высших менеджеров. Персонал на разных уровнях организации, играющий разные роли, ощущает внешние перемены благодаря своему личному опыту. Как показывает линза идей, это разнообразие личного опыта критически важно, поскольку обеспечивает достаточное разнообразие взглядов на сложность среды и стратегические способности организации. То, что высшее руководство обеспечивает общее в*и*дение, а не осуществляет жесткий контроль, также согласуется с концепцией линзы идей.

Однако через линзу опыта логическое нарастание видится по-другому. Как сказано в главе 11, оно выступает мостом между специально разработанной и самопроизвольно возникшей стратегиями. Квин описывает логическое нарастание как "сознательную, целенаправленную, активную, исполнительную практику".[48] Но у Джонсона другое мнение: "Хотя менеджеры часто описывают стратегическое развитие таким образом, движущая сила постепенного нарастания — это разработка стратегиии на основе управленческого опыта и корпоративной культуры".[49] Подобно тому, как формальные системы планирования постфактум объясняют такой опыт, определение "логическое" постфактум дают по своей сути культурным и познавательным процессам.

Правила распределения ресурсов

Через конструктивную линзу правила распределения ресурсов видятся как часть логических, систематических процессов, связанных с плановыми процессами организации; эти правила специально разработаны для принятия обоснованных решений на разных уровнях организации. С другой стороны, с позиции линзы опыта эти правила выглядят как органическая часть культуры организации; они становятся "принятым у нас образом действий". Хорошим примером служат правила распределения ресурсов, установленные британским правительством для вознаграждения университетов за успехи в исследованиях. Так называемый "Порядок оценки исследований" был внедрен для стимулирования исследований (*конструктивный* взгляд). За многие годы критерии "Порядка" настолько прижились и их стали считать настолько безусловно важными (взгляд с позиции *опыта*), что ими в своей деятельности руководс-

---

[47] Эту мысль высказала Мирела Шварц в своем исследовании роли консультантов. См. M. Schwartz, "The role and contribution of consultants in strategy-making — how consultants and managers work together in strategy-making", *Proceedings of the International Conference European Group for Organization Studies (EGOS)*, Copenhagen Business School/Denmark, 2003.

[48] J.B. Quinn, *Strategies for Change*, Irwin, 1980, p. 58.

[49] G. Johnson, "Re-thinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, vol. 9 (1988), pp. 75–91.

твуются ученые многих университетов и даже используют терминологию “Порядка”, обсуждая те или иные исследования. Теперь взглянем на “Порядок” через *линзу идей*. Положения и критерии “Порядка оценки исследований” стали привычным эквивалентом простых правил, на основе которых научные организации создают стратегии исследований. Результаты исследований публикуются в определенных научных журналах, чтобы эти исследования отвечали требованиям “Порядка” и поэтому приносили университетам необходимые ресурсы, а перед учеными открывали возможности для карьерного роста. “Порядок” и его критерии меняют университетские стратегии, причем не всегда так, как задумывалось.

Культурные процессы

Культурные процессы в организации отлично согласуются с концепцией линзы опыта. Но, как мы уже видели в случае правил распределения ресурсов, многие формальные системы (например, планирование), которые принято ассоциировать со стратегическим намерением и конструктивным взглядом на стратегию, укореняются и в культуре организации. То, как выполняются стратегическое планирование и разработка бюджетов, как проводятся стратегические семинары и как привлекаются к разработке стратегии внешние консультанты, становится неотъемлемой частью культуры, утвердившимся образом действий в организации. Как указывают некоторые авторы, даже собственно язык стратегии приобрел символическое значение. Способность использовать верную стратегическую риторику и “модные” стратегические слова, ориентироваться в соответствующих инструментах и т.д. служат репутации, авторитету и власти отдельных лиц в организации.[50]

Политика организации

Предположительно корень переговоров и торгов, которыми характеризуется политическая деятельность в организации, кроется в различиях в опыте и, значит, в разных взглядах отдельных лиц и групп лиц. Сглаживаются разногласия политическими средствами. Однако на политические процессы в организации можно взглянуть не только через линзу опыта, но и через две другие линзы. Способность использовать стратегические инструменты, ассоциирующиеся с конструктивным взглядом, или язык, который ассоциируется с такими инструментами, обеспечивает власть и престиж в организации. Таким образом, существует связь между, с одной стороны, видимыми объективностью и рациональностью конструктивного, аналитического, планового подхода и, с другой стороны, политикой принятия решений.

Через линзу идей видно, что политику организации можно рассматривать как проявление конфликта, генерирующего инновации и новые идеи. Разнообразие, существующее в организации, принимает форму новых идей, которые находят поддержку сторонников или встречают противодействие со стороны противников. В этом смысле споры о том, какая же из существующих идей лучшая или какой путь вперед оптимальный, служат обязательным признаком инновационной организации. Можно утверждать, что не будь таких конфликтов и напряженных отношений, не было бы и инноваций.

---

[50] Например, см. C. Hardy, I. Palmer, N. Phillips, “Discourse as a strategic resource”, *Human Relations*, vol. 53, no. 9 (2000), pp. 1227–1248.

Стратегическое лидерство

В рамках всех этих процессов отдельные лица играют в стратегическом развитии важную роль. Такие сотрудники, как высшие руководители, лично ассоциируются со стратегией организации. Благодаря их личности или репутации остальной персонал полагается на них и считает стратегическое развитие "парафией" этих людей. В других организациях определенный человек занимает центральное место в стратегическом развитии благодаря тому, что он — собственник или основатель (это частая ситуация в малых фирмах). Или же отдельный высший руководитель в свое время вывел организацию из трудного положения и теперь воплощает собой успех стратегии организации. Как следует из концепции конструктивной линзы, такие лица обдуманно и специально рассматривают будущее стратегическое направление, пользуясь методами стратегического планирования и анализа, либо осознано, систематически и на основе собственной логики решают проблемы, с которыми сталкивается их организация.

Конечно, существуют и другие объяснения того, как стратегический лидер влияет на стратегию. Человек, предложивший стратегию, формирует ее на основе собственного опыта в данной организации или в каких-то других организациях, в которых он работал прежде. Стратегия, которую предложил новый в данной организации высший руководитель, часто основана на успешной стратегии в его предыдущей организации. Возможна и более символическая ассоциация стратегии с отдельным лицом, например основателем данной компании, который стал воплощением ее стратегического направления. Подобное часто встречается в семейном бизнесе.

Хотя линза идей уменьшает значимость разработки стратегии сверху вниз, она в то же время показывает, насколько важны целостное в*и*дение, миссия или намерение, а также связанные с ним правила (возможно, немногие). Именно за эту роль часто ценят стратегических лидеров, поскольку такое в*и*дение обеспечивает достаточную свободу действий остальному персоналу организации. Эту способность видеть будущее иногда объясняют интуицией высших менеджеров. Последние исследования свидетельствуют, что интуитивные способности менеджеров, как правило, играют (возможно, одновременно с более формальными подходами принятия решений) важную роль в стратегическом развитии.[51]

Роль аналитических инструментов

Невозможно отрицать, что на практике используются стратегические инструменты анализа, широко ассоциирующиеся со специальной разработкой стратегии. Их используют в формальных системах планирования, ими пользуются консультанты, без них не обходятся стратегические семинары. А в некоторых организациях их уже встроили в компьютерные системы, и они доступны всем. В данной книге мы также объясняли и использовали эти инструменты анализа. Однако, как показывают факты, организации разнятся по степени и цели использования таких инструментов.

[51] См. I. Clarke, W. Mackaness, "Management intuition; an interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps", *Journal of Management Studies*, vol. 38, no. 2 (2001), pp. 147–172. Также см. материал об интуиции в главе 6 книги G.P. Hodgkinson, P.R. Sparrow, *The Competent Organization*, Open University Press, 2002.

Некоторые наблюдения, изложенные выше в нашей книге, находят подтверждение в ходе исследований.

Энн Лэнгли[52] изучила организации трех типов, описанных в разделе 8.5.1: художественную продюсерскую организацию с гибким управлением (*адхократия*); больницу, организованную как *профессиональная бюрократия*; *машинную бюрократию* в государственном секторе. В зависимости от типа организации отличались подходы к использованию формальных инструментов анализа. Энн Лэнгли выделила три обширные категории.

- В названных ею *кресельными* или "короткими" исследованиях используют относительно мало данных, однако в большой мере полагаются на интуитивно понятные аргументы. Такие исследования наиболее распространены в организациях с гибким управлением (адхократия), но их интенсивно используют и в больницах (профессиональная бюрократия). С другой стороны, значительно реже они встречаются в организациях с машинной бюрократией.
- Исследования *средней* интенсивности в большей мере основаны на "основательных" данных; возможно, это несколько страниц табличных данных, полученных с помощью аналитических инструментов. Такие исследования обычно встречаются в организациях профессиональной и машинной бюрократии и реже — в адхократиях.
- *Глубокие* исследования с применением сложных или множественных количественных методов чаще преобладали в машинной бюрократии и намного реже — в адхократии.

Итак, степень использования аналитических инструментов и методов зависит от типа организации.

Лэнгли также обнаружила различные роли аналитических инструментов и методов; эти роли подобны выявленным нами в связи со стратегическим планированием.

- *Сбор информации* с целью накопления новых знаний, поддержки ранее выдвинутых идей, проверки информации из других источников или поиска мнений внутри организации. Играть эту роль можно поручить внешним специалистам по аналитическим методам (например, консультантам); часто такой подход инициирует высшее руководство организации.
- *Коммуникации и координация*. В этом случае анализ используется для разных целей.
  - *Убеждать* других людей в правильности определенной точки зрения: в таком случае анализ предпринимают менеджеры организации или, когда важна бо́льшая достоверность, привлеченные внешние лица (например, консультанты).
  - Через анализ *обучать* персонал или *повышать его восприимчивость* к нужным вопросам. Высшее руководство намеренно вовлекает подчиненных в аналитический процесс, чтобы они поняли определенную проблему.
  - *Добиться согласия* относительно определенного вопроса, вовлекая персонал в анализ и добиваясь понимания ими этого вопроса.

[52] A. Langley, "In search of rationality: the purpose behind the use of formal analysis in organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34 (1989), pp. 598–631.

— *Создать нужные условия*: использовать анализ, чтобы сформировать и обосновать определенную позицию по некоторому вопросу; часто такой анализ принимает форму “кресельных” исследований.

— *Для символических целей*. Аналитические инструменты используются для того, чтобы (а) создать восприятие аргументов как рациональных и, следовательно, оправдать решения; (б) символизировать действия, т.е. использование аналитического инструмента само по себе представляет следующую стадию стратегического развития; (в) символизировать причастность в тех случаях, когда аналитические инструменты используются и другими лицами, а также поощрять (или создавать впечатление, что поощряют) новые идеи.

- *Замедление процесса*. В данном случае аналитические инструменты нужны для того, чтобы отсрочить действия или принятие решений. Это — политическая роль.

Таким образом, исследования Энн Лэнгли демонстрируют множественные и разные роли аналитических инструментов и методов в разных организационных контекстах.

Обзор стратегии

В конце нашей книги будет своевременным обзор темы стратегии в целом; и мы вновь используем три линзы.

Книга началась с замечания о том, что управление стратегией по своей сложности заметно отличается от операционного управления. Поскольку речь идет об управлении будущим направлением организации, о решении проблемы неопределенности и о борьбе между потенциально непримиримыми влияниями, сложность действительно выступает самой отличительной характеристикой стратегического управления.

Мы начали писать эту книгу с намерением критически взглянуть на управление стратегией. Основное достоинство конструктивной линзы заключается в том, что она потенциально позволяет упростить, или хотя бы упорядочить, упомянутую выше сложность. В данной книге мы подчеркнули привлекательность и ценность этого преимущества конструктивной линзы. Конструктивная линза особенно полезна, когда мы хотим *понять суть* стратегии. Этот подход основан на моделях и пояснительных схемах, анализе и эмпирических результатах исследований. Однако задача не только в том, чтобы понять стратегию — важно еще и управлять ею. Поэтому менеджерам и студентам не стоит обольщаться по поводу модели, вносящей порядок, поскольку она еще не решает проблему сложности.

Именно из-за этой сложности и важности стратегии как управленческой деятельности не обойтись без двух других линз. Линза опыта позволяет объяснить, как в действительности менеджеры справляются со сложностью, выявить барьеры и препятствия на пути перемен, а также пролить свет на то, как управлять переменами.

Однако сама по себе ни одна из этих двух линз в достаточной мере не объясняет инновации; здесь особенно уместна линза идей. Эта концепция позволяет менеджерам увидеть, как создать и поддерживать в организации инновационный контекст. При этом линза идей служит необходимым противовесом конструктивной линзе, поскольку ставит под сомнение некоторые основные положения последней, в частности планирование стратегии сверху вниз и линейность стратегического развития.

Еще раз повторим нашу уже озвученную в других комментариях мысль о том, что ни одна из трех линз не лучше и не правильнее двух других. Напротив, мы утверждаем следующее: рассматривая предмет исследований через разные линзы, мы способны задать более глубокие вопросы, увидеть больше существующих проблем и потенциально найти более правильные решения.

Ситуация для анализа

Wimm-Bill-Dann: десятилетие роста

Надежда Щегрова

Надежда Щегрова подготовила данную ситуацию для анализа исключительно в учебных целях, не как пример эффективной или неэффективной управленческой практики. © Nadia Shchegrova, 2004. Воспроизведение и цитирование без разрешения не допускается.

Wimm-Bill-Dann: исторический взгляд

В феврале 2002 года Wimm-Bill-Dann (WBD) *стала первой российской компанией — производителем потребительских товаров, попавшей в листинг АДР*[1] *третьего уровня, и третьей российской компанией в истории, акции которой были представлены на Нью-Йоркской фондовой бирже. Это выдающееся достижение для фирмы, выпустившей свой первый пакет сока всего десятью годами раньше.*

* * *

В 1992 году пятеро предпринимателей пришли на ведущий московский молокозавод “Лианозово”, чтобы начать производство соков по лицензионному соглашению. А к 2003 году конгломерат по производству продуктов питания, открытое акционерное общество *WBD Foods,* был уже крупнейшим производителем молочных продуктов и соков в России. Товарный ассортимент *WBD* включал приблизительно 1100 видов молочных продуктов и более 170 видов сока; численность персонала превышала 17 тыс. человек; в 20 городах России и Содружества Независимых Государств (СНГ) работало 24 производственных предприятия, а свою продукцию конгломерат распространял через центры в 26 российских и зарубежных городах. Компания продавала свои товары в Канаде, Израиле, Нидерландах, Великобритании и США как через собственную сеть распространения, так и через независимых распространителей. В одной только Москве более 2000 магазинов сотрудничали с *WBD* напрямую, предлагая потребителям широкий ассортимент продукции компании.

Независимые исследования показали, что в 2002 году подразделение *WBD Dairy* было лидером на многих российских рынках фасованных молочных продуктов; традиционные молочные продукты заняли по объему продаж 33% рынка, обогащенные продукты — 41%, йогурты и молочные десерты — 46%. Более 50% всего потребляемого в России стерилизованного молока производила *WBD*. В 2003 году расчетная доля компании на рынке сока составила 32%.

Экономические условия в России

После распада Советского Союза в 1991 году российская экономика на протяжении более десяти лет переживала глубочайший спад, вызванный переходом от централизованной плановой системы к свободной рыночной. Чтобы устранить основные

[1] Иностранные компании обычно выпускают в США не акции, а так называемые Американские депозитные расписки (АДР) — свободно обращающиеся расписки на иностранные акции, депонированные в банке США.

пороки советской административно-командной экономики, правительство использовало так называемую “шоковую терапию”: прекратило субсидировать убыточные сельскохозяйственные и промышленные предприятия, отменило регулирование цен, начало движение к конвертируемому рублю и приступило к реструктуризации в основном государственной экономики. Однако эти перемены произошли до того, как начали функционировать другие важнейшие структуры — частная собственность, регулируемые финансовые рынки и новая система налогообложения.

К 1998 году правительство пришло к долговому кризису, т.е. было не в состоянии выплачивать проценты по взятым кредитам. В период реформ российское правительство находило денежные средства путем широкого заимствования у зарубежных кредиторов, выпуска высокопроцентных внутренних облигаций, приватизации государственной собственности и особенно за счет продажи нефти. Но восточно-азиатский экономический кризис привел к падению мирового спроса на нефть, и в августе 1998 года государство оказалось не способно выполнять свои долговые обязательства. Был объявлен дефолт, или отсрочка по платежам. Государство больше не могло поддерживать искусственно высокий обменный курс рубля, и он резко потерял в стоимости относительно доллара — две трети всего за одну ночь. Инфляция выросла до 86% (среднее значение в 1999 году), тогда как в 1989 году она составляла 28%. Между августом 1989 года и концом 1999 года рядовые граждане обнаружили, что их зарплаты “похудели” приблизительно на 30%, а пенсии — на 45%.

Однако экономика “выздоровела” благодаря девальвации, которая существенно понизила расходы производства в России. Но даже в 2004 году в стране все еще было ненадежное экономическое положение, ухудшение которого удавалось сдерживать благодаря высоким ценам на нефть. В 2000–2003 годах экономические показатели выросли почти на 29%, а промышленное производство — на 30%. Самым значительным достижением стал уровень инфляции, составивший в 2003 году всего 12%. Однако, несмотря на тот факт, что реальные доходы населения увеличились на 60%, российские граждане, особенно живущие за пределами столицы, не почувствовали существенного повышения уровня своего благосостояния. Затянувшийся более чем на десятилетие переходной период ввергнул приблизительно половину населения России в состояние бедности — и это в стране, в которой раньше бедность практически отсутствовала. По структуре экономики Россия оставалась сильно зависимой от продажи за рубеж основных биржевых товаров, особенно нефти, природного газа, металлов и леса, которые составляли свыше 80% экспорта; из-за этого страна была уязвимой для колебаний мировых цен. Промышленная база России все более разрушалась.

Ситуация в пищевой промышленности

Россия, население которой составляет приблизительно 145 млн. человек, является одним из крупнейших в мире потребительских рынков как по объему, так и по потенциалу роста (5–7% ежегодно, а в отдельных подсекторах — 15–20%). В 2003 году емкость российского рынка продуктов питания составляла 47,5 млрд. долл., а рыночная доля молочных продуктов — 10%. Хотя российский рынок молочных продуктов занимал по стоимости восьмое место в мире, среднее потребление таких продуктов было в пять раз меньше, чем в европейских странах.

Аналогичная картина наблюдалась на рынке соков. До 1990-х годов среднее потребление соков в России оставалось очень низким. Многие российские потребители впервые попробовали такие экзотические для них соки, как апельсиновый, ананасовый и грейпфрутовый, лишь в 1991 году. С тех пор потребление соков постоянно росло вплоть до финансового кризиса 1998 года, когда импортные продукты питания стали слишком дорогими для среднего покупателя. Но уже в 2001 году россияне стали выпивать столько же сока, сколько и до кризиса, хотя по-прежнему значительно меньше, чем другие европейцы.

Экономические реформы, последовавшие за распадом Советского Союза, смягчили ограничения на импорт соков, что позволило иностранным компаниям оккупировать значительную часть российского рынка соков. Однако финансовый кризис 1998 года вынудил многих из них покинуть Россию, а отечественные производители существенно сократили либо полностью прекратили выпуск соков. Начало нового тысячелетия было отмечено существенным ростом продаж этого продукта питания. Согласно информации от *Tetra Pak* в одном только 2001 году российский рынок соков вырос на 65% (рис. С.1). К 2003 году около 95% рынка соков было занято отечественными производителями, а оставшуюся часть представляли импортные соки премиум-класса.

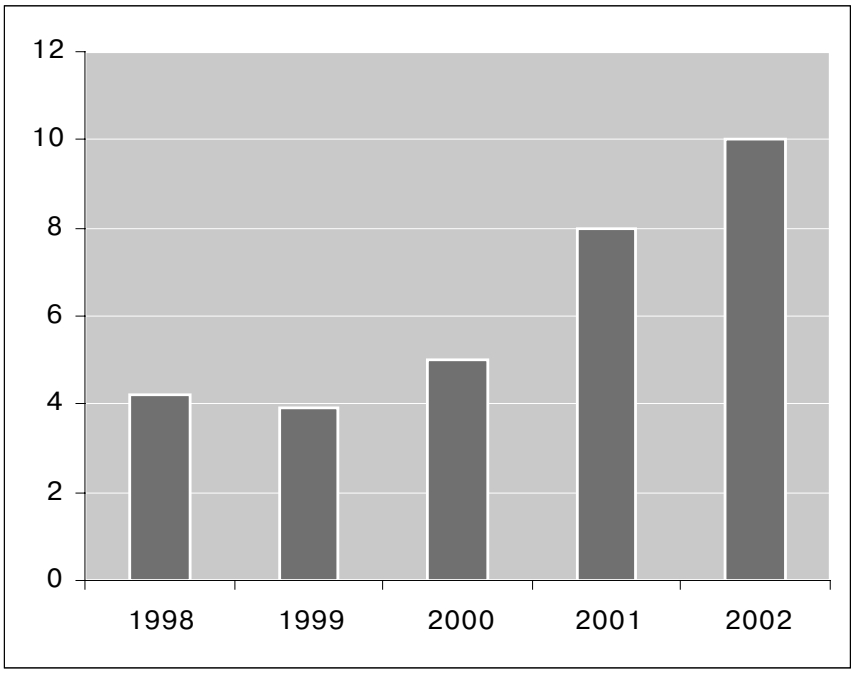


Рис. С.1. Потребление соков в России (количество литров на одного человека в год)

Источник. WBD.

Обзор молочной промышленности

Сектор молочных продуктов в России в начале 1990-х годов был сконцентрирован в городах и областях. Типичный товарный ассортимент обычного молочного магазина включал традиционные продукты: молоко в пакетах, кефир, сметана, сливочное масло, сливки и творог. Технологии упаковки не обеспечивали длительного срока хранения молочных продуктов, поэтому производство должно было размещаться недалеко от источника исходных продуктов и потребителей. Производителям, которые могли расширить товарный ассортимент, а также обеспечить больший срок хранения и благодаря этому охватить более широкие рынки, свободная рыночная экономика предлагала множество возможностей для успешного бизнеса.

Однако самым слабым звеном в сети поставок стала поставка сырого молока. Державшиеся несколько лет высокие цены на топливо и зерно, а также общая низкая эффективность сельскохозяйственного производства привели к сокращению поголовья домашнего скота (в некоторых регионах почти вдвое); результатом стало значительное падение объема производства и качества молока. Широко распространенная среди областных молокоперерабатывающих заводов (МПЗ) практика поиска поставщиков, расположенных более чем за 500 км от места производства, привела к росту цены конечного продукта, неполной загрузке перерабатывающих мощностей и низкой эффективности производства. Стабильный спрос на молочные продукты в конце 1990-х годов создал для производителей проблему слабой ресурсной базы, которая стала критическим конкурентным фактором.

Другими факторами конкуренции были доступ к финансовым ресурсам, более широкий товарный ассортимент и эффективное распространение. Независимо от того, какой путь выбирают производители — строить новые молокоперерабатывающие предприятия или модернизировать существующие, — продукты с высокой добавленной стоимостью, такие как йогурты и молочные десерты, требовали крупных инвестиций в производственное и упаковочное оборудование. Принимая во внимание экономическую ситуацию в стране и тот факт, что 35–80% семейного бюджета расходовались на питание, необходимость удерживать цены на низком уровне ставила перед производителями серьезные вопросы, а именно: контролировать затраты производства и распространения и выходить на более широкие рынки, особенно в регионах, где общая покупательная способность населения была намного ниже, чем в Москве, ставшей эпицентром конкурентной борьбы между *WBD*, *Danone*, *Campina*, *Ehrmann* и *Parmalat*.

Wimm-Bill-Dann — новый игрок на рынке

WBD была создана в 1992 году, когда группа предпринимателей пришла на молокоперерабатывающий завод “Лианозово”, чтобы начать производство соков. Эта команда стремилась создать ведущую российскую компанию — производителя продуктов питания. Осуществлять свою идею энтузиасты начали сразу в нескольких направлениях: разработка товара, распространение, качество, упаковка, маркетинг.

Начали с соков…

В начале своего проекта команда считала ключом к успеху на зарождающемся рынке создание торговой марки и контроль качества. В 1980–1990-е годы, когда сок был редким товаром, внутренний рынок предлагал потребителям обычные соки, изготовленные из традиционных фруктов и овощей. Упаковка была неудобной для транспортировки и складской обработки (металлические или трехлитровые стеклянные банки), ее было сложно открыть, и она имела непривлекательный внешний вид.

WBD вступила на российский рынок с семью разновидностями фруктовых соков и нектаров под брендом "J7" и предложила отечественным потребителям новые вкусы и новое качество. *Cargill*, крупнейший в мире изготовитель сокового концентрата, стал стратегическим поставщиком ингредиентов; для упаковки соков использовалась технология Tetra-Pack, а внимание покупателей привлекалось яркой упаковкой и названиями соков в иностранном звучании. Серия "J7" быстро стала эталоном для любых соков, производимых в России. Несмотря на отсутствие традиции потребления соков и то, что население не было знакомо с продуктом нового вида (нектарами), к 1997 году *WBD* увеличила годовые продажи соков с 6 до более чем 100 млн. литров, а к 2000 году — до 165,4 млн. Добившись в 2000–2003 годах 25–40%-ного ежегодного роста рынка соков, *WBD* оставалась абсолютным лидером, рыночная доля которого в 2003 году составила 32%.

…Продолжили молоком

Через два года, которые были посвящены исключительно сокам, *WBD* расширила свой товарный портфель, включив в него молоко и другие молочные продукты, что стало возможным вследствие поглощения молокоперерабатывающего завода "Лианозово", одного из крупнейших в Европе. К 1997 году объем производства на заводе вырос на 500%, и МПЗ стал оплотом компании, а также основным генератором фондов для дальнейшего расширения. В том же году *WBD* приобрела контрольные пакеты акций завода по производству детского питания и еще двух МПЗ в Москве, вследствие чего компания стала лидером рынка молочных продуктов в российской столице и столичной области, а также добавила в свой товарный портфель новые виды продуктов.

Хотя население России рассредоточено на обширной территории, концентрация населения в Москве и тот факт, что общая покупательная способность в столице в 19 раз выше, чем в отдаленных регионах, сделали белокаменную логической стартовой точкой. Этот зарождающийся рынок привлекал крупных международных игроков, таких как *Danone*, *Campina*, *Parmalat* и *Ehrmann*, которые вступили на российский рынок, сначала импортируя молочные продукты, а затем открывая собственные производственные мощности в Московской области.

Стремясь повторить свой московский успех, *WBD* начала расширение в регионы, поставив себе целью иметь производственную базу в каждом экономически развитом районе России. Хотя молочные десерты и йогурты все еще оставались новинкой в стране, компания ожидала значительного повышения емкости рынка молочных десертов и надеялась на высокий потенциал их местного производства. Между 1998 и 2002 годами *WBD* получила контроль более чем над десятью предприятиями на Дальнем Востоке, в Сибири, в центре и на юге России. При покупке МПЗ компания руководствовалась несколькими факторами: производственная мощность, товарная

специализация, доступ к местным рынкам и ресурсная база. Ведущие областные МПЗ имели хорошо налаженную систему распространения, а это было гарантией того, что и после модернизации они сохранят свои ведущие позиции на местных рынках. Еще одну важную роль играло сырье. *WBD* стремилась закрепиться в большинстве богатых ресурсами регионов. Например, около 15% всего сырого молока в России производилось в четырех регионах, и *WBD* имела там свои производственные мощности.

WBD создала собственную сеть распространения раньше своих конкурентов. Компания открыла или приобрела торговые филиалы в 26 городах в регионах, где у нее не было производственных мощностей, и купила компании-распространители более чем в 40 российских городах.

В 2000 году *WBD* продолжила свое расширение уже за пределами России — приобрела контрольный пакет акций ряда МПЗ Украины и Киргизстана. Украинский рынок йогуртов ежегодно растет на 25–30%; Киргизстан богат природными ресурсами, а именно — фруктами и овощами (персиками, абрикосами, помидорами), которые можно перерабатывать на соковый концентрат. К тому же Киргизстан уже является членом Всемирной торговой организации, что облегчает экспорт из страны, особенно в другие государства Центральной Азии. Приобретенный киргизский МПЗ "Бишкексут" производит твердые сыры — продукцию, которой прежде не было в товарном портфеле *WBD*.

Конкурентная среда, в которой работает *WBD*, ужесточается

На рынке молочных продуктов

Политические перемены 1990-х годов в России открыли страну для иностранных компаний, привлеченных емкостью нарождающегося рынка. Начав с традиционных продуктов, таких как молоко, творог, сметана и кефир, в конце 1990-х годов *WBD* внедрила новые товарные линии, включая йогурты и молочные десерты, чтобы предложить своим потребителям такой же ассортимент, какой импортировали в страну западные конкуренты. Рыночный рост в секторах продуктов питания в России в большой мере определялся изменениями в уровне чистого дохода населения, поэтому большинство продуктов позиционировалось по цене, а не по отличительным качествам. *WBD* пользовалась очевидными преимуществами местного производства, благодаря чему предлагала потребителям такой же ассортимент продукции в такой же качественной упаковке, но по более низкой цене. Как сказал один из учредителей компании, "из-за самой природы нашего бизнеса — пищевая промышленность — цены должны быть доступными, поскольку наши потребители представляют 100% населения". Хотя в каждом городе России есть молокоперерабатывающий завод, местные производственные и особенно упаковочные технологии часто не обеспечивали длительный срок хранения, и поэтому МПЗ были вынуждены производить только очень дешевые товары для малообеспеченных потребителей. Вот почему *WBD* заняла нишу продуктов длительного хранения, которые благодаря низким транспортным и производственным издержкам конкурировали с импортными аналогами по цене.

Финансовый кризис 1998 года имел различные последствия для производителей, переработчиков и потребителей. Когда национальная валюта потеряла 75% своей

стоимости и потребители стали крайне чувствительными к цене, переход на дешевые отечественные товары был неизбежен. Российские МПЗ оказались в лучшей ситуации, чем их западные конкуренты: доступ к местному сырью, низкие производственные издержки и затраты на оплату труда обеспечили национальному производителю преимущество, труднодостижимое для импортеров. *WBD* оказалась одной из немногих компаний, которым на пике кризиса удалось повысить объем продаж, хотя и с небольшим падением рентабельности. Активное региональное развитие, расширение товарного портфеля и постоянная реклама позволили *WBD* захватить по 30% национальных рынков молочных продуктов и соков.

Однако конкурентов тоже привлекали низкие производственные издержки и расширяющийся рынок. Западные производители поняли необходимость переноса своего производства в Россию: в 2000 году *Ehrmann* и *Danone* открыли предприятия по производству йогуртов в Московской области; *Parmalat* и *Campina* начали производить фасованное молоко.

С появлением новичков рынок йогуртов пережил стадию бума. Согласно некоторым рыночным исследованиям йогуртам принадлежит более 31% всего рынка молочных продуктов. Этот сегмент рос приблизительно на 20% ежегодно, и до насыщения ему еще очень далеко: в 2003 году около одной трети всех йогуртов потреблялось в Москве.

Вплоть до 2001 года *WBD*, с ее 50%-ной рыночной долей, считалась абсолютным лидером сектора. Однако в 2001 году эта доля уменьшилась, как объяснила компания, из-за недостатка мощностей по производству йогуртов. В то время как *WBD* наращивала выпуск молока и соков, ее западные конкуренты сосредоточились на йогуртах. *Ehrmann*, например, в 2001 году удвоила объем продаж, а к 2002 году заняла лидирующее положение на рынке йогуртов, добившись 36%-ной рыночной доли. (Однако *WBD* была одной из немногих компаний, инвестировавших в производство йогуртов в регионах.) Вторая компания — *Danone* — уже имела перерабатывающее предприятие за пределами Центрального региона и в 2003 году начала строительство еще одного завода, в Новосибирске.

Оправившись от последствий финансового кризиса 1998 года, в новом тысячелетии потребители становились богаче, начали тратить больше денег и менять свои покупательские предпочтения. Например, йогурт сначала воспринимался как лакомство, а не как продукт для здоровья. Потребители предпочитали сливочный йогурт с большим количеством фруктов и высоким содержанием жира. Однако эта тенденция вскоре стала меняться — сначала в Москве, где население отличается более “западным” мышлением, а затем и в других европейских регионах страны. Потребителей все больше интересует здоровое питание, поэтому они чаще покупают продукты с биологически активными компонентами, витаминами и с низким содержанием жира. Специальные продуктовые линии для детей, с различными добавками и мультивитаминами, стали еще одной быстро растущей рыночной нишей.

Потребительские предпочтения менялись и в регионах, хотя медленнее и по-другому. Рост реальных доходов, выражаемый двузначными числами, привел к появлению потребителей среднего класса и к постепенному повышению требований потребителей к качеству продуктов. Средний покупательский список теперь включал меньше традиционных, дешевых продуктов, но больше соков и “высокотехнологических” йогуртов и десертов.

На рынке соков

Динамика рынка соков напоминала динамику рынка молочных продуктов. В 2000–2003 годах общее потребление сока выросло с 750 до 1800 млн. литров, что привлекло новых игроков, которые масштабно инвестировали в производство, распространение и маркетинг. К концу 2003 года на рынке соков доминировали четыре отечественных производителя: *WBD*, *Multon*, *Лебедянский* и *Nidan-Ecofruct*. Вместе они занимали более 90% национального рынка.

К 2004 году рост рынка соков постепенно замедлился. В 2002 году рынок продемонстрировал 26%-ное увеличение по объему, в 2003 году рост составил 19%, а в 2004 году ожидался всего лишь 15%-ный рост. К началу 2004 года среднее потребление соков в Москве и Санкт-Петербурге почти достигло насыщения: 24–30 литров на одного потребителя в год, тогда как среднее потребление на остальной территории страны составляло всего 11 литров. Высокая ценовая чувствительность потребителей в регионах также вызвала быстрый рост выпуска соков недорогих и средних по цене. Целевой потребитель проявлял слабую лояльность к конкретным брендам, поэтому производителям нужно было искать новые маркетинговые решения, особенно когда возможности для ценовых войн ограничены. *WBD*, например, изменила упаковку соков серии “J7”: заменила картонные коробки асептическими пластиковыми бутылками на том основании, что новая упаковка больше нравится потребителям, а также позволяет быстро и без больших затрат менять бренды. *Multon* заменила свой апельсиновый нектар “Добрый” 100%-ным апельсиновым соком по той же цене; компании *Лебедянский* удалось увеличить продажи своего сока “Фруктовый сад” на 50%, всего лишь изменив позиционирование этого бренда.

Несмотря на свою общую лидирующую позицию на рынке соков, в конце 2003 года *WBD* сообщила о снижении производства соков на 0,6%. Более того, компания начала терять свои позиции в некоторых сегментах. Рыночные исследования, проведенные в 11 крупнейших городах в регионах, показали, что *WBD* с рыночной долей всего 26,5% уступает лидерство компании *Лебедянский*. По мнению отраслевых обозревателей, *WBD* слишком медленно реагировала на возросшее конкурентное давление в среднем и низком ценовых сегментах. Обозреватели также предположили, что задержки с запуском новой упаковки, реформированием сети распространения и переносом усилий на новые проекты стали факторами ухудшения показателей.

С точки зрения ресурсов все производители в большой мере полагались на импортные ингредиенты; до 90% сока любого вида (за исключением яблочного и томатного) имели иностранное происхождение.

Изменения корпоративной структуры и выпуск акций

Вплоть до 2000 года корпоративная структура *WBD* оставалась неясной и запутанной, с непрозрачно определенной структурой собственности, что было сделано для минимизации налогов. Формально *WBD* представляла собой группу из отдельных компаний и предприятий, в которой новоприобретенный МПЗ покупал другой завод, а последний затем становился головной компанией следующего объекта корпоративного приобретения. Среди акционеров были частные лица, инвестиционные группы и банки, производители продуктов питания и местные правительства — всего более 1300 индивидуальных лиц и организаций.

Перспектива выпуска акций побудила управленческую команду пересмотреть структуру компании и сделать ее более прозрачной для потенциальных инвесторов. *WBD* была преобразована в холдинговую компанию и стала первой российской коммерческой организацией, раскрывшей свою структуру собственности, включая частных акционеров. В правление в качестве неисполнительных директоров были введены независимые эксперты с международной репутацией.

Серьезной трансформации подверглась и управленческая структура. Семь директоров *WBD* — это команда, руководившая компанией с 1992 года; ответственность между ними была распределена по принципу "Каждый делает то, что умеет лучше других". Но, как поняли к 1999 году менеджеры, существующая структура уже мешает развитию бизнеса. В одном из интервью генеральный исполнительный директор Павел Дудников объяснил: "Теперь мы понимаем, что наша мечта была недостаточно смелой. Завтрашний день *WBD* не ограничен территорией нашей страны. Теперь мы мечтаем о большем — стать корпорацией мирового масштаба. Это означает новую фазу развития, новые задачи и цели и, что важнее, новые требования к руководству". Одной из ключевых перемен стала формализация управленческой структуры. Собственники холдинга, представленные Советом директоров, решили сосредоточиться на стратегическом управлении и контроле, а управление операционной деятельностью поручить менеджерам и директорам производственных предприятий.

8 февраля 2002 года в открытую продажу на фондовой бирже поступили 11 млн. АДР *WBD*. Через месяц после этого цена акций выросла на 4 долл. (до 24,9 долл.).

Дальнейшее товарное развитие и диверсификация

В 2000–2003 годах производство напитков было одной из самых динамичных отраслей в России. В год продажи пива возрастали на 16%, бутилированной воды — на 23% и соков — на 25–40%. *WBD* увидела здесь возможность диверсифицировать свой товарный портфель и использовать полный потенциал существующей сети распространения. Расширяя начальный успех соковой серии "J7", которая к 2003 году включала 22 различных вкуса и занимала 22% национального рынка, компания предложила потребителям другие марки соков, нектаров и сокосодержащих напитков как в премиум, так и низком/среднем ценовых сегментах.

В 2001 году *WBD* запустила "Рыжий Ап!" — один из первых в России зонтичных брендов соковых и молочных продуктов. Предназначенный для детей в возрасте пяти-девяти лет, бренд "Рыжий Ап!" был представлен собственными журналом, играми и комиксами. Соки и нектары этой марки изготавливались на основе технологии "J7", но стоили на 10% дороже и были обогащены витаминами, на что делался особый акцент в рекламе. Планировалось получить дополнительный поток дохода за счет лицензирования этого бренда для производителей шоколадных батончиков и настольных игр.

Товары с повышенной добавленной стоимостью, такие как муссы, молоко и кефир с фруктовым вкусом, пудинги и творог с фруктовым вкусом, пополнили и без того широкий портфель традиционных молочных продуктов. Эту область назвали одним из главных стратегических направлений, чтобы соответствовать меняющимся предпочтениям потребителей, сохранить конкурентное преимущество и улучшить операционную эффективность. Новая линия здоровых обогащенных продуктов Neo

включала напитки, фруктовые и молочные коктейли с добавлением витаминов и живых бактерий. Neo стоила на 25% дороже продуктов средней ценовой категории и предназначалась для потребителей с высокими доходами. В поддержку этого направления товарной диверсификации *WBD* определила внедрение культуры потребления молочных продуктов и соков как одну из стратегических задач своей деятельности.

WBD также начала осваивать рынки минеральной воды и твердых сыров. Компания приняла решение заняться сектором минеральной воды под влиянием его быстрого роста, а также увидев возможность выровнять поступление доходов летом, когда потребление молочных продуктов уменьшается. В 2002 году размер рынка минеральных вод в розничных ценах составлял приблизительно 800 млн. долл. Объем рос на 23% ежегодно, а в 2003 году планировалось произвести 1800–2300 млн. литров (рис. С.2), что превышает объем сокового рынка (1800 млн. литров в 2003 году). Этот рост объяснялся увеличением личных доходов населения, постепенным переходом потребителей от водопроводной воды к бутилированной, интересом к спортивному стилю жизни. В 2003 году *WBD* начала производство собственной столовой минеральной воды “Заповедник «Валдай»”, что стало возможным в результате присоединения и модернизации завода в Новгородской области близ Валдайского национального заповедника. Модернизированный завод имел максимальные в европейской части России производственные мощности по выпуску бутилированной минеральной воды с газом и без газа. Правда, отраслевые обозреватели осторожно оценивали шансы это-

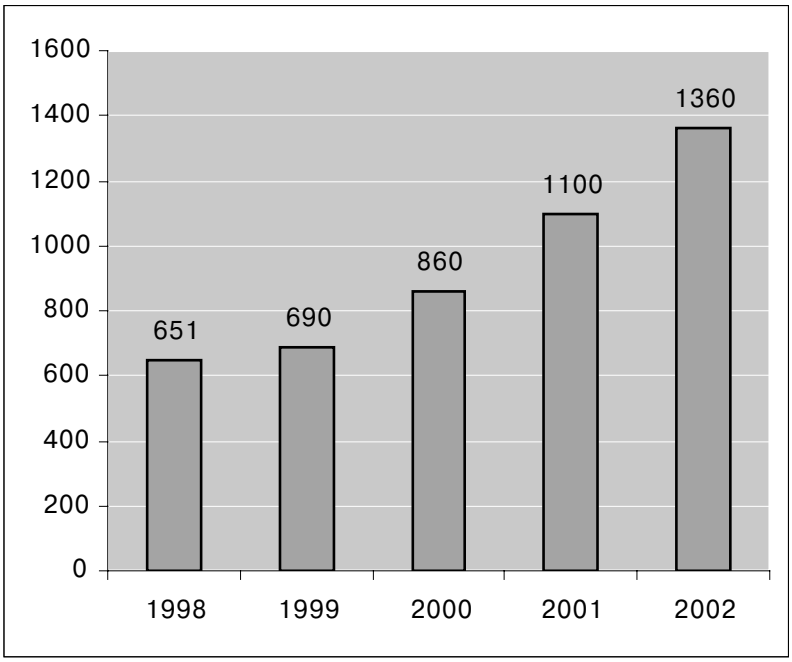


Рис. С.2. Динамика развития российского рынка бутилированной минеральной воды в 1998–2002 годах (млн. литров)

Источник. Canadean, *AC Nielsen*, Государственный комитет статистики.

го предприятия стать ведущим производителем, поскольку российский рынок бутилированной минеральной воды был уже давно поделен между компаниями *Coca-Cola* (“Бон-Аква”), *Pepsi-Cola* (“Аква-Минерале”) и *Nestle* (“Святой источник”).

Тем не менее *WBD* настойчиво пыталась расширить свое присутствие в этом секторе. В сентябре 2003 года компания приобрела *Healing Spring, Ltd.* (производитель минеральной воды марки “Ессентуки”) и *Geyser, Ltd.* (владелец источников этой воды). При этом *WBD* вступила на очень насыщенный рынок. Свыше 150 предприятий разливают по бутылкам и продают кавказскую минеральную воду, однако лишь несколько из них имеют лицензию на ее выпуск. В результате полки магазинов и супермаркетов оказались заполнены “Ессентуками” от различных производителей. Преимущество бизнеса на этой минеральной воде в том, что *WBD* не нужно было вкладывать средства в рекламу марки, которая широко известна еще с советских времен: около 21,2% россиян пьют “Ессентуки”. С другой стороны, как указывали комментаторы, вода от *WBD* могла затеряться среди “разливанного моря” разных “Ессентуков”. На конец 2003 года ни один из производителей не имел исключительных прав на данную торговую марку.

Сектор сыров также давно был поделен между импортными продуктами, которые позиционировались в ценовых сегментах премиум и выше среднего (60% национального рынка), и сырами отечественного производства (40% рынка, низкий ценовой сегмент). *WBD* выявила незаполненную рыночную нишу — высококачественные и по разумной цене сыры отечественного производства. Нацелившись на этот сегмент, компания намеревалась составить конкуренцию импортным аналогам в ценовом сегменте выше среднего, который занимал 22% всего рынка сыров.

В середине 2003 года *WBD* начала производство плавленого сыра, за чем последовал выпуск твердых сыров под торговой маркой Lamber. Потребители получили высокое качество по разумной цене в удобной однокилограммовой расфасовке и привлекательной упаковке. Рекламная кампания нового бренда, направленная на повышение потребления сыра, началась на российском общенациональном телевидении в ноябре 2003 года. На тот момент потребление сыра в России на одного человека составляло всего лишь небольшую долю от европейского уровня.

Продолжение диверсификации

В 2000 году компания, привлеченная быстрым ростом пивного рынка в России, купила акции нескольких пивоваренных заводов страны. Начальный план был аналогичен плану приобретения региональных МПЗ: инвестиции в модернизацию, интенсивный маркетинг и распространение через существующие каналы. Однако такой шаг компании спровоцировал ряд скептических комментариев со стороны отраслевых обозревателей и производителей: пивной рынок — один из самых насыщенных в стране, на котором давно существует несколько основных игроков, как отечественных, так и иностранных; здесь много тратят на рекламу, здесь немало выдающихся марок и множество местных пивоваренных предприятий. Не особенно утруждая себя объяснениями перед “пивной общественностью”, в 2001 году *WBD* передала приобретенные ею пивоварни специально созданной “Центрально-европейской пивной компании” (*Central European Brewery Company — CEBC*). Официально *WBD* и *CEBC* работали раздельно, совместно используя только каналы распространения, хотя большинство крупных индивидуальных акционеров первой компании контролировали

более 75% акций второй. К июню 2003 года *CEBC* состояла из четырех пивоваренных заводов и занимала 2,6% внутреннего рынка бутылочного пива.

Еще одним проектом в пищевом секторе было совместное предприятие с венгерским производителем консервов “Глобус”. Правда, банки маринованных овощей под марками *WBD* не привлекали большого внимания потребителей и поэтому задерживались на полках супермаркетов.

Пивной и консервный проекты — не единственные, которыми *WBD* занималась за пределами своего основного бизнеса. В 2003 и 2004 годах директора компании использовали средства от продажи небольших пакетов своих акций для инвестирования в комплекс жилой недвижимости в Московской области (начальные вложения — 10 млн. долл.), а также в разработку и производство противогазов, которые должны были уменьшить смертность людей от вдыхания дыма и ядовитых газов в случае пожара. Жилищный проект включал строительство 200 элитных домов площадью 400 м^2 каждый, которые предполагалось продавать по 600 тыс. долл. При запуске противогазного проекта в начале 2004 года предприниматели утверждали, что эти средства индивидуальной защиты способны снизить количество погибших при пожаре на 80%; на этом почти неисследованном рынке инвесторы намеревались получить хорошую отдачу от начальных вложений в размере 30 млн. долл. Среди первых корпоративных потребителей были транспортные и строительные компании, нефте- и газопроизводители, а также эксплуатационные компании.

Потенциальное поглощение компанией Danone и убытки 2003 года

В 2003 году в прессе появились сообщения о том, что компания *Danone* может купить компанию *WBD*. Французский производитель постоянно повышал свою долю в акционерном капитале *WBD* и к 2003 году владел уже 7,2%-ным пакетом. В течение почти двух лет акционеры *WBD* изучали разнообразные потенциальные комбинации совместных предприятий или партнерств с *Danone*.

В конце 2003 года стороны сообщили, что двухлетние переговоры прекращены по обоюдному согласию. Сторонам не удалось договориться, по меньшей мере, по 20 пунктам касательно стратегии, цены акций, будущего и структуры управленческой команды.

Интерес *Danone* к компании *WBD* касался, главным образом, молочного бизнеса последней, ее региональной сети распространителей, перерабатывающих предприятий и сильных марок. Если бы это приобретение на сумму 1 млрд. долл. стало реальностью, общая доля *Danone* на российских рынках йогурта и кефира достигла бы 70%. Правда, *WBD* пришлось бы избавиться от своих предприятий по производству сока и минеральной воды, так как они не соответствовали основному бизнесу компании *Danone*. Но поскольку на МПЗ *WBD* производства фасованного молока и соков были технологически связаны, их разделение дорого бы обошлось. Вдобавок потребовались бы значительные финансовые ресурсы для модернизации существующих производственных мощностей до стандартов *Danone*.

Еще одним камнем преткновения стала цена сделки. Французы попытались купить компанию, которая в последнее время интенсивно инвестировала в маркетинг, распространение и стимулирование сбыта своей продукции, но с низкой отдачей из-

за растущего конкурентного давления. Как предполагала пресса, *Danone*, учитывая слабые коммерческие результаты *WBD* в 2003 году и падение продаж в секторе соков, пыталась уменьшить цену, на которую рассчитывала *WBD*. Результаты девяти месяцев 2003 года показали, что затраты *WBD* на оплату труда, рекламу и маркетинг, а также другие коммерческие расходы выросли на 34,3% относительно аналогичного периода 2002 года, но чистая прибыль снизилась на 36%. Более того, российский производитель прогнозировал убытки и в четвертом квартале 2003 года.

Комментируя эти цифры, Сергей Пластинин, генеральный исполнительный директор *WBD*, назвал дополнительными причинами спада более низкие, чем ожидалось, продажи в сегментах соков и молочных продуктов и более высокие цены на сырое молоко. Но он также добавил: “Мы считаем, что с нашими глубокими знаниями российского рынка и квалифицированной управленческой командой мы продолжим успешно развивать наш бизнес несмотря на растущие конкуренцию и затраты. В сегменте молочных продуктов мы сосредоточились на росте производительности и на запуске в производство продуктов с повышенной добавленной стоимостью, особенно в регионах, а в секторе соков — на внедрении инновационных продуктов и укреплении системы распространения. В ближайшем будущем мы хотим повысить чистую прибыль и уменьшить операционные расходы”.

На сообщение о прекращении переговоров с *Danone* фондовый рынок отреагировал 20%-ным ростом акций *WBD*. Комментаторы назвали это хорошим знаком, свидетельствующим об уверенности инвесторов в компании и их надежде на то, что управленческая команда *WBD* начнет уделять больше времени развитию бизнеса. Но звучало и такое мнение: интерес *Danone* к ведущему российскому производителю слишком высок, поэтому переговоры могут возобновиться в 2004 году.

Фактический материал к данной ситуации для анализа приведен в табл. С.1–С.4.

Таблица С.1. *WBD*: операционные и финансовые показатели (1999–2002 годы)

Показатель	*Год*			
	1999	*2000*	*2001*	*2002*
Объем продаж, тыс. тонн	Нет данных	Нет данных	1174,3	1422,7
Оборот, млн. долл.*	357,7	465,4	674,6	824,7
Валовая прибыль, млн. долл.	64,0	116,3	181,6	245,0
Расходы на реализацию и распространение, млн. долл.	(22,4)	(34,1)	(62,2)	(109,5)
Общие и административные расходы, млн. долл.	(29,3)	(43,0)	(54,5)	(63,0)
Операционный доход, млн. долл.	9,2	37,9	60,5	66,0
Финансовый доход и расходы (чистые), млн. долл.	—	—	(10,6)	(14,1)
Чистый доход, млн. долл.	—	21,4	31,8	35,7

* 1 долл. — приблизительно 0,83 евро.

Таблица С.2. Рыночная доля в России (июнь 2000 года)

Рыночная доля компании, %	*Йогурт*	*Молочные продукты*
Wimm-Bill-Dann (Россия)	33,0	30,0
Campina (Нидерланды)	16,9	10,6
Ehrmann (Германия)	8,6	3,1
Danone (Франция)	17,4	12,4

Таблица С.3. Доля на рынке соков

Доля компании на рынке соков, %	*Год* *2001*	*2002*	*2003*
WBD	28	31,4	32,4
Multon	27	22	25,1
Лебедянский	15	22	27,5
Nidan-Ecofruct	Нет данных	11	13,1

Таблица С.4. Ключевые операционные и финансовые показатели компании *WBD*

Показатель	*9 месяцев 2003 года*	*9 месяцев 2002 года*	*Изменение, %*	*Полный 2003 год*	*Полный 2002 год*	*Изменение, %*
Объем продаж, тыс. тонн	1104,0	1029,8	7,2	1484,5	1422,7	4,35
Продажи, млн. долл.*	684,6	592,4	15,6	938,5	824,7	13,8
Молочные продукты, млн. долл.	479,5	404,6	17,9	662,3	563,0	17,6
Сок, млн. долл.	203,8	185,7	9,7	274,5	261,7	4,9
Вода, млн. долл.	1,2	—	—	1,6	—	—
Валовая прибыль, млн. долл.	208,4	182,2	14,4	273,4	245,0	11,6
Расходы реализации и распространения, млн. долл.	(100,2)	(74,6)	34,3	(140,7)	(109,5)	28,5
Общие и административные расходы, млн. долл.	(57,7)	(45,1)	27,9	(76,0)	(63,0)	20,6
Операционный доход, млн. долл.	44,8	58,4	(23,3)	49,2	86,0	(25,5)
Финансовый доход и расходы (чистые), млн. долл.	(13,1)	(9,2)	42,4	(15,3)	(14,1)	8,5
Чистый доход, млн. долл.	20,8	32,5	(36,0)	21,2	35,7	(40,6)

* 1 долл. — приблизительно 0,83 евро.

Источники

“Известия”, 19 июня 2000 года, 5 декабря 2001 года, 24 апреля 2002 года.

Gazeta.Ru, 25 февраля 2004 года.

“Финансовые известия”, 24 июня 2003 года, 10 сентября 2003 года.

The Financial Times, 31 May 1999.

“Компания”, 27 февраля 2003 года, 24 февраля 2004 года.

“Московские новости”, 22 августа 2000 года, 19 сентября 2000 года.

“Ведомости”, 5 декабря 2001 года, 16 июля 2003 года, 15 августа 2003 года, 30 сентября 2003 года.

“Голос России”, 19 декабря 2003 года.

www.wbd.com, www.wikipedia.org, *The World Factbook*, www.cia.gov.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

B

Boston Consulting Group (BCG) *398*

C

Caux Round Table (Круглый стол в Ко) *256*
Caveat emptor *234*

D

Dell Computers *30, 33*

E

eBay *214*
Enron *61*

F

Financial Times *33*
Fortune 500 *32*

I

ISO 9000 *516*

J

J-кривая изменений и показателей *544*

M

Meme *84*

P

PEST *99*
PESTEL *99*
Procter & Gamble *215, 216*

R

RBV (Resource Based View, или — ресурсная теория фирмы) *171*

S

SWOT-анализ *144, 162, 200, 204, 212, 436, 451, 454, 472*

V

VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable (ценный, редкий, сложный для копирования, незаменимый)) *171*

W

Web-сайт *336*
WorldCom *61*

А

Аварийный план *451, 453*
Адаптация *630*
Адаптивное напряжение *88, 91, 300, 690*
Административные функции *395*
Административный контроль *515*
Адхократия *542, 642*
Адхократия (гибкое управление) *728, 748*
Акционер *225, 233, 237*
Акционерная стоимость *464, 584 – 586, 592, 593, 613*
  анализ *457, 463, 464*
  управление *464, 587*
Акционерное владение *236*
Акционерный капитал *585, 590, 593*
Альянс *305, 333, 375, 449, 451, 453, 493, 527, 537, 548, 603, 633*
  ситуационный *447*
  совместное развитие *437*
  сторонников перемен *661*
  стратегическая цель *449*

стратегический *334*, *428*, *444*, *448*, *472*, *497*, *536*
международный *231*
Амортизация *469*
Анализ безубыточности *457*, *470*
Анализ вида “что если?” *465*
Анализ поля сил *636 – 638*, *673*
Анализ пяти сил *403*
Анализ реальных вариантов *462*, *463*
Анализ рентабельности *458*
Анализ соотношения затрат и выгод *460*
Анализ чувствительности *465*, *466*, *482*
к риску *457*
Аналитический инструмент *747*
Арбитражный управляющий *515*
Ассортимент продукции *194*
Ассортимент товаров *119*
Аутсорсинг *170*, *188*, *190*, *191*, *206*, *325*, *327*, *346*, *378*, *395*, *411*, *448*, *451*, *493*, *497*, *527*, *534*, *536*, *537*, *548*, *586*, *607*, *651*, *652*

Б

База данных *537*
Базисные дивиденды *284*
Баланс власти *246*
Банкротство *592*
Барьер для входа *118*, *145*
Барьер для входа на рынок *335*
Барьер для выхода из отрасли *125*
Барьер для новичков *451*, *467*
Барьеры для входа новичков *598*
Башня из слоновой кости *669*
Бекхэм, Дэвид *282*
Бенефициарий *222*, *233*, *594*
Бизнес-ангел *590*
Бизнес-единица *37*, *305*, *368*, *386*, *415*, *444*, *530*, *581*, *732*
балластная *408*
ключевая *407*
комбинация *400*
национальная *507*
портфель *403*
привлекательность *398*
согласованность *398*
чужая *408*
Бизнес-идея *29*, *96*, *97*, *159*, *293*, *300*, *307*, *495*, *542*, *697*
адаптивная *301*
культурная *297*
Бизнес-модель *39*, *42*, *114*, *214*, *557*, *571*, *577*, *579*, *729*
трансформационная *578*
Бизнес-политика *48*
Бизнес-риск *589*
Бизнес-сектор *69*
Бизнес-среда *31*, *60*, *98*, *200*, *428*
внешняя *450*
слои *98*, *99*
факторы *438*
Бизнес-стратегия *37*, *38*, *65*, *305*, *334*, *346*, *356*, *470*, *558*, *569*, *599*, *612*
Биоинформатика *115*
Биржевые спекуляции *431*
Благотворительная организация *253*
Блеф *343*
Блок-схема *498*
Большой взрыв *630*, *672*
Борьба за выживание *487*
Бренд *326*, *578*
Бухгалтерский учет *679*
Бюджет *515*, *583*
Бюджетирование *518*
Бюджетное финансирование *401*
Бюджетные средства *315*, *336*, *516*
Бюджетный процесс *706*
Бюрократическая волокита *387*
Бюрократический контроль *633*

В

Валовой внутренний продукт (ВВП) *373*
Ведущие *277*
Верования *259*
организации *265*, *279*
Вертикальная интеграция *118*, *130*, *363*, *365*, *451*
Вертикальная кооперация *109*
Вертикальная отчетность *545*
Взаимное усиление видов деятельности *195*
Взаимодополняющая компетенция *452*

Взгляд с позиции опыта *745*
Видение *39*, *42*, *300*, *641*, *663*, *671*
общее *672*
организации *645*, *747*
Виртуальное сообщество *578*
Виртуальный магазин *324*
Владение организацией *222*
Властные структуры *269*, *660*
Власть *246*
Власть для реализации перемен *634*, *673*
Вмешательство в процесс перемен *641*, *664*, *686*
Внедрение в рынок *432*, *452*, *453*
Внешнее сообщество *542*, *565*
Внешние влияния *101*
Внешние заинтересованные стороны *713*, *734*
Внешние отношения *715*
Внешние перемены *501*, *721*
Внешние силы *145*
Внешние сообщества *387*
Внешние факторы *101*, *294*
Внешний контекст *730*
Внешний стандарт качества *516*
Внешняя деловая среда *180*
Внешняя среда *45*
Внутреннее развитие *47*, *428*, *437*, *452*, *453*, *472*
Внутреннее сообщество *542*, *565*
Внутренние потребители *569*
Внутренние рыночные процессы *526*
Внутренний рынок *453*
Внутренний рынок идей *717*
Внутренний рыночный механизм *527*
Внутренний спрос *108*
Внутренний финансовый контроль *227*
Внутренняя связанность конфигураций *542*
Возможности организации
в реализации перемен *634*
стратегические *406*
уникальные собственные *378*
Возможности перемен *673*
Вознаграждение *565*
Волонтерский сектор *53*
Враждебный захват *365*
Временные рамки перемен *683*
Время обработки заказа *525*
Всемирная торговая организация (ВТО) *104*
Вспомогательная деятельность организации *186*
Выручка от реализации *584*
Высшее руководство *449*

Г

Генератор идей *641*
Генерация идей *641*, *744*
Географическая экспансия *336*
Географический охват *435*
Географическое расширение *373*, *471*
Герой перемен *660*
Гибкое управление *642*
Гибкое управление (адхократия) *542*, *544*
Гибридный руководитель *648*
Гиперконкурентная среда *331*, *333*, *347*
Гиперконкуренция *128*, *145*, *180*, *305*, *309*, *580*
Главный планировщик *530*
Глобализация *103*, *118*, *126*, *131*, *435*, *497*
движители *105*
затрат *104*, *106*
конкуренции *370*
отрасли *103*
рынка *103*, *106*, *370*
рынков капитала *231*
Глобальная компания *445*, *504*
Глобальная компетенция *508*
Глобальная марка *362*, *395*
Глобальная организация *239*
Глобальные силы *98*
Глобальный бизнес *508*, *679*
Глобальный клиент *103*
Глобальный поиск источников *377*
Глобальный товар *508*
Глубокие исследования *748*
Головная компания *46*, *368*, *408*, *732*
компетенция *386*
корпорации *357*, *392*, *415*, *530*, *531*
роль *497*
матрица *415*

роли *356*, *358*, *415*
смешанные *396*
роль *444*, *513*
портфельная *503*
Головная компания корпорации *306*
Голубая фишка *216*
Горизонтальная интеграция *363*, *365*, *546*
Государственная монополия *119*
Государственная собственность *237*
Государственное влияние *106*
Государственный сектор *52*, *98*, *117*, *196*, *328*, *336*, *346*, *392*, *515*, *581*, *583*, *713*, *748*
Готовность к переменам *673*
организации *634*
Граница хаоса *88*
Грант *53*
Группа людей с общими интересами *487*
Группы по интересам *183*

Д

Движение операционных средств *525*
Двойственность *545*
идеалов *660*
Двухуровневое правление *230*, *237*
Дебиторская задолженность *163*, *585*, *587*, *651*
Действительная рациональность *74*
Делегирование полномочий *528*, *531*, *548*
степень *528*
Делл, Майкл *30*, *33*
Деловая среда
неопределенность *497*
Деловая этика *61*, *215*, *249*, *257*, *279*, *594*
Дельта-модель *328*
Демографический профиль персонала *163*
Демографический фактор *575*
Дерево решений *453*
стратегических *455*, *456*
Дерегулированная среда *711*
Дерегуляция *126*, *440*, *713*
рынка *143*
Дерегуляция отрасли *710*
Дефект *85*
Децентрализация *532*, *581*
Децентрализованная структура *569*
Деятельность организации
область *334*, *346*
размах *305*
по созданию стоимости *385*
по уничтожению стоимости *387*
Джонсон, Джерри *15*
Диагностика
контекста организации *635*
ситуации *628*
перемен *629*
стратегических возможностей *204*
Диапазон деятельности организации *31*, *36*, *65*
Диапазон перемен *630*, *672*
Диверсификация *358*, *361*, *436*, *452*, *471*, *498*, *679*, *715*
географическая *414*
международная *372*, *383*, *384*, *392*, *404*
несвязанная *366*, *368*
связанная *362*, *364*, *365*, *368*
товарная *414*
товаров/услуг *384*, *392*, *405*
Диверсифицированная компания *592*
Диверсифицированная корпорация *390*, *413*
Диверсифицированная фирма *702*
Дивиденды *230*, *582*, *592*
Дилемма
“глобально или локально” *380*
заключенного *339*, *340*
конфигураций *540*, *545*
конкуренции *126*
Динамические возможности *180*, *181*, *183*, *603*, *611*
организации *208*, *211*, *212*
Динамические стратегические возможности *161*
Динамичная среда *689*, *698*, *734*
Директивный подход *650*
Директивный стиль управления *642*
Директор по маркетингу *722*
Дисконтированный поток наличности *457*, *459*

Дистанционный мониторинг *515*
Дифференциальное воздействие *102*
Дифференциация *119*, *125*, *320*, *326*, *332*, *345*, *411*, *453*
  длительная *326*
  источник *332*
  основа *318*, *320*
  фокусная *322*
Длительность процесса перемен *665*
Добавленная стоимость *347*, *407*
Добавочная стоимость *169*, *462*
Добрая воля *163*
Добытчик *520*
Дойная корова *398*, *466*, *589*, *590*, *593*
Доказуемое превосходство организации *161*
Долгосрочная задолженность *465*
Долгосрочное направление деятельности организации *31*, *36*
Долгосрочное стратегическое преимущество организации *561*
Должностная структура *567*
Доминантная логика *360*, *366*
Доминирующая парадигма *686*
Доминирующая позиция *329*, *332*, *347*
  закрепление *329*
  на рынке *328*
Дополнительные элементы *496*
Дополняющие организации *121*
Дот-ком *32*, *118*, *482*, *574*, *590*
Доходность капитала *457*, *481*
  инвестированного *459*
Доход от основной деятельности *525*, *584*
Доход от продаж *584*
Дочерняя компания *411*, *503*
  роль *411*, *412*
Другая интерпретация перемен *669*

Е

Европейский потребитель *263*
Единица культурной информации (англ. meme) *84*
Единичная себестоимость продукции *169*
Единичные затраты *587*
Естественная монополия *234*
Естественный отбор *84*

Ж

Живучая (робастная) конструкция *596*
Жизненный цикл компании *589*
  отрасли *591*
  рынка *329*
  технологии *604*
  товара *119*, *125*, *140*, *332*, *431*, *433*

З

Заведенные порядки *268*
Зависимость от пройденного пути *178*
Загрузка производственных мощностей *466*
Задание *39*, *42*
Задачи организации *276*
Задачи стратегического развития *698*
Заемные средства *585*
Заемные средства компании *233*, *465*
Заемный капитал *229*, *593*
Заинтересованная группа *660*, *661*
Заинтересованная сторона *273*, *279*, *294*, *449*, *557*, *584*, *722*
  влияние *293*
  внешняя *247*, *639*
  контрактная *254*
  общественная *254*
  ожидания *249*, *279*, *362*, *441*, *450*, *471*
  организации *219*, *221*, *238*
  реакция *456*, *457*, *468*, *472*
  сообщество *649*
Заинтересованные стороны *36*, *45*, *77*, *95*, *305*
  ожидания *322*
Замещающая отрасль *142*
Замещение *121*, *580*
  общее *580*
  потребности *121*, *580*
  товара товаром *121*
  товарных категорий *122*
Западня предвидения *301*
Затраты
  на оплату труда *651*
  по смене поставщика *326*

производства *584*
реализации *584*
финансирования *585*
Защита (укрепление) существующей позиции организации *431*
Защита прав потребителей *234*
Заявление о миссии *276*, *279*
Звезда *398*, *401*, *589*, *590*
Знания/обучение *61*, *65*
Знания организации *161*, *181*, *183*
Золотое руно *402*
Золотой стандарт *328*
Зона квалификации *645*
Зрелая компания *592*

И

Иерархическая властная структура *642*
Иерархический уровень *60*
Избыточные возможности *165*
Иллюзия синергии *393*
Импорт *104*
Импульс перемен *660*
Инвестиции *342*, *386*
в активы *584*
иностранные *374*
портфельные *590*
прямые иностранные *375*
Инвестиционная деятельность *223*
Инвестиционное решение *701*
Инвестиционные инструменты *252*
Инвестиционный аналитик *238*
Инвестиционный банк *443*, *513*
Инвестиционный менеджер *223*, *224*
Инвестор *366*, *633*
Индекс воспроизводимости процесса *525*
Индекс марки *526*
Индекс пригодности процесса *525*
Индивидуализированные товары/услуги *573*
Индивидуальные потребители *30*
Индивидуальные этические дилеммы *279*
Индивидуальный опыт *685*, *687*, *691*
Индивидуальный стимул *561*
Инертность *628*
Инновации *82*, *85*, *194*, *323*, *431*, *486*, *738*
революционные *610*
Инновационная организация *746*
Инновационный бюджет *569*
Инновационный контекст *749*
Институционализация *685*
Институциональная теория *346*
Институциональные теоретики *345*, *486*
Институциональный акционер *226*, *241*, *441*, *594*
Институциональный механизм *237*
Инструментальный (транзакционный) лидер *645*
Инструменты стратегического анализа *743*
Интеграция вперед *363*, *487*
Интеграция назад *363*, *487*
Интеграция ресурсов *609*
Интегрированный подход *36*
Интеллектуальная собственность *182*, *374*
Интеллектуальный капитал *163*
Интернализация *209*
Интернационализация *57*, *59*, *65*
Интернет *60*
Интернет-банкинг *516*
Интернет-бум *521*
Интернет-компания *32*, *118*, *590*
Интуитивные способности *747*
Информационная инфраструктура *386*
Информационная система *336*, *574*, *658*
Информационная экономика *163*, *338*
Информационно-коммуникационная система *60*
Информационные технологии *131*, *516*, *520*, *521*, *525*, *559*, *562*, *573*, *579*, *612*
Информационные технологии (ИТ) *160*
Информационный посредник *578*
Информация *558*, *575*, *612*, *684*
Инфраструктура *187*, *336*
Инфраструктура национального рынка *374*
Ипотека *237*
Исполнительный директор *230*
Исполнительный менеджер *232*

Исследования средней интенсивности *748*
Историческая сравнительная проверка *196*
Источник
  власти *246*
  дохода *500*
  конкуренции *116*
  инноваций *298*
  причинной неопределенности *205*
  эффективности затрат *168*
  капитала *586*
  конкурентного преимущества *192*, *731*
  потенциального разнообразия *691*
  прибыли *191*
  ресурсов *53*
  финансирования *590*, *593*
ИТ-инновации *169*
ИТ-инфраструктура *164*
ИТ-сектор *439*
ИТ-система *327*
Итерационный процесс *484*

К

Кадровые перестановки *561*
Канал взаимодействия *520*
Канал поставок *118*
Канал распространения *118*, *309*, *333*, *336*, *434*, *468*, *576*
Капиталовложения *247*, *585*
Капиталоемкость *124*, *586*
Капитал торговой марки *215*
Капитальные расходы *586*
Карта деятельности *161*, *175*, *176*, *193*, *194*, *206*, *212*
Карта заинтересованных сторон *219*, *240*, *241*, *242*, *245*, *246*, *279*, *451*, *457*, *468*, *564*, *661*
Карта конкурентных сил *579*
Карточка лояльности *345*
Каскад задач *277*
Квалификация для перемен *672*
Квалифицированное управленческое суждение *465*
Кейрецу *420*
Кластер организаций *109*
Клиент *500*
Ключевая компетенция *42*, *45*, *161*, *166*, *173*, *175*, *177*, *211*, *212*, *320*, *334*, *434*, *438*, *451*, *471*, *525*, *534*, *539*, *574*, *575*, *576*, *602*, *611*, *733*
  устойчивость *324*
Ключевой индикатор работы *523*
Ключевой ограничитель *174*, *178*, *209*
Ключевые движители в макросреде *117*
Ключевые движители перемен *98*, *102*, *103*, *145*, *146*
Ключевые ограничители *610*, *654*
Ключевые стратегические факторы *454*
Ключевые факторы затрат *585*
Ключевые факторы стоимости *585*
Коллективные знания *728*
Коллективный опыт *81*, *82*, *259*, *265*, *685*, *687*
Командная работа *561*
Командная структура *498*, *509*
Командно-административная система *535*
Командный взгляд на стратегию *496*
Командный стимул *561*
Комбинирование знаний *209*
Комиссионное вознаграждение *448*
Коммерческая отдача *738*
Коммерческий кредитор *234*
Коммерческий успех *607*
Компенсационный пакет *226*, *230*
Компетенция *161*, *163*, *191*, *332*, *340*, *347*, *438*, *471*, *557*, *655*
  организации *160*, *211*, *471*
  персонала *561*
  устойчивость к копированию *572*
Компетенция организации *32*, *42*, *45*, *83*, *572*
Компьютерная инфраструктура *537*
Конвергенция отраслей *114*, *145*
Конвергенция по типу “предложение” *114*
Конвергенция по типу спрос *114*
Конгломерат *366*, *702*
Конгломератное удешевление *366*
Конкурент *123*, *332*, *340*, *361*, *468*
Конкурентная борьба *120*, *598*
Конкурентная конвергенция *142*

Конкурентная позиция *126*, *371*, *431*
Конкурентная ситуация *440*, *597*
Конкурентная стратегия *705*, *711*
Конкурентная угроза *665*
Конкурентное давление *428*, *722*
Конкурентное окружение *107*
Конкурентное предложение *60*
Конкурентное преимущество *31*, *45*, *83*, *95*, *108*, *117*, *142*, *145*, *164*, *166*, *171*, *204*, *211*, *212*, *297*, *305*, *309*, *326*, *328*, *334*, *345*, *347*, *371*, *378*, *438*, *471*, *485*, *496*, *534*, *569*, *572*, *574*, *576*, *595*, *597*, *609*, *611*, *654*, *681*, *711*, *727*
  длительное *161*, *166*, *171*, *180*, *211*, *305*, *317*, *324*, *328*, *333*, *347*
    источник *610*
  длительность *307*
  долгосрочное *128*, *145*
  источник *645*
  краткосрочное *128*, *145*
  основа *295*, *307*, *310*, *451*, *571*, *602*, *609*, *629*
Конкурентные недостатки *45*
Конкурентные преимущества
  основа *46*
Конкурентные силы *117*, *451*, *557*, *612*
Конкурентные торги *527*
Конкурентоспособность *108*, *569*, *574*, *584*
  основа *576*
  относительная *109*
  товара/услуги *587*
Конкурентоспособность товара *431*
Конкуренция *51*, *116*, *293*, *334*, *438*, *580*, *711*
  внутренняя *108*, *554*
  внутриотраслевая *123*
  глобальная *104*, *106*, *610*
  основа *308*, *344*
  ценовая *345*
Консолидация *431*, *452*, *471*
Консорциум *447*
Конструктивная линза *64*, *73*, *74*, *77*, *91*, *293*, *547*, *683*, *691*, *743*, *749*
Конструктивный взгляд *481*, *683*, *695*, *745*
Конструктивный взгляд на стратегию *62*, *74*, *75*
Конструктивный подход *482*
Консультант *648*, *726*, *731*, *744*
Консультационная фирма *712*, *713*
Контекст *520*, *533*
  организации *635*
  перемен *630*, *649*, *691*
  создания стратегии *697*
Контрблеф *343*
Контроль *39*
Контрольные системы *76*
Контрольный пакет акций *227*, *361*
Контрольный показатель *645*
Контрольный процесс *514*
  входной *514*
  выходной *514*
Конфигурационный подход *498*
Конфликт ожиданий *240*
Концентрация покупателей *122*
Концентрация поставщиков *123*
Концептуализация *43*
Концепция затраты-выгоды *460*
Концепция представительства *279*
Концепция ресурсных стратегий *160*
Концепция соответствия *410*
Координатор *648*
Координация ресурсов *706*
Копирование *326*
Корпоративная иерархия *388*
Корпоративная культура *36*, *59*, *173*, *178*, *195*, *259*, *260*, *265*, *271*, *273*, *279*, *293*, *294*, *300*, *395*, *489*, *520*, *541*, *553*, *564*, *593*, *635*, *685*, *691*, *710*, *718*, *721*, *727*, *734*, *745*
  защитная *544*
Корпоративная логика *534*
Корпоративная мода *452*
Корпоративная социальная ответственность *61*
Корпоративная стратегия *394*
Корпоративная шкала оплаты *567*
Корпоративное обучение *728*, *730*
Корпоративное оздоровление *435*
Корпоративное планирование *48*, *75*
Корпоративное правление *703*

Корпоративное присоединение *589*, *702*
Корпоративное стратегическое направление *713*
Корпоративное управление *45*, *95*, *219*, *220*, *221*, *225*, *227*, *233*, *235*, *237*, *246*, *273*, *279*, *440*
Корпоративные верования *631*
Корпоративные знания *181*, *182*, *371*, *576*, *728*
Корпоративные клиенты *30*
Корпоративные предположения *631*
Корпоративные присоединения *652*
Корпоративные слияния и поглощения *224*
Корпоративные управленческие возможности *360*
Корпоративные финансы *233*
Корпоративные ценности *275*
Корпоративный менеджер *395*, *508*
Корпоративный план *703*
Корпоративный плановый отдел *703*
Корпоративный портфель *356*
Корпоративный пресс-релиз *224*
Корпоративный центр *436*, *483*, *502*, *513*, *531*, *581*, *606*, *702*
Коррупция *374*
Коспециализация *177*
Котировка акций *225*
Коэффициент “цена/прибыль” (P/E) *440*, *452*
Краткосрочная прибыль *441*, *464*
Краткосрочная рентабельность *251*
Краткосрочные долговые обязательства *594*
Кредит *651*
Кредитная история заемщика *594*
Кредитный риск *575*
Кредитор *515*
Кредиторская задолженность *163*, *469*, *585*
Кресельные (короткие) исследования *748*, *749*
Кривая опыта *119*, *169*, *171*, *398*, *400*, *432*, *441*
Кризис *515*
Кризисная стабилизация *649*
Кризисный менеджер *713*
Кризис организации *665*
Критерий баланса *412*
Критерий привлекательности *412*
Критерий соответствия *412*
Критерий успеха *47*, *450*
  стратегии *428*
Критическая масса *445*
Критические факторы успеха *99*, *137*, *139*, *145*, *165*, *167*, *194*, *206*
Круговая оценка *561*
Культура организации *62*, *80*, *87*
Культурная инертность *686*
Культурная сеть *219*, *221*, *267*, *268*, *269*, *279*, *297*, *451*, *564*, *635*, *636*, *649*, *673*, *680*, *710*, *718*
Культурно-политический контекст *428*
Культурные влияния *45*
Культурные процессы *73*, *520*, *697*, *718*, *746*
Культурные процессы в организации *698*
Культурный контекст *221*
  национальный *261*
Культурный контекст перемен *636*

Л

Легализация *264*, *660*
Легитимность *485*
Лидер по себестоимости *324*
Ликвидатор *515*
Ликвидность *457*
  компании *594*
  организации *465*
Линейность стратегического развития *749*
Линейный менеджер *561*, *567*, *613*, *707*, *708*
Линейный процесс *75*
Линза идей *64*, *73*, *83*, *91*, *293*, *298*, *486*, *488*, *683*, *688*, *689*, *691*, *717*, *724*, *743*, *744*, *746*, *749*
Линза опыта *64*, *73*, *91*, *293*, *296*, *297*, *300*, *482*, *486*, *628*, *683*, *685*, *691*, *743*, *745*, *749*
Линия товаров *482*

Лицензирование *375*, *448*
Личная мотивация *518*, *520*
Личный опыт *79*, *744*
Лоббирование *242*
Ловушка стоимости *408*
Ловушки на пути перемен *629*
Логика соответствия *406*
Логика стратегии *683*
Логистика *500*, *578*
Логический анализ *744*
Логическое нарастание *482*, *483*, *486*, *697*, *698*, *714*, *715*, *718*, *728*, *730*, *734*, *745*
Логическое управление *77*
Лояльность поставщиков *118*
Лояльность потребителей *118*, *315*, *345*, *579*
Лучшая практика *345*

М

Магистр делового управления (англ. MBA) *104*
Макиавеллизм *662*
Макросреда *95*, *97*, *98*, *99*, *102*, *107*, *145*, *293*
  базовые силы *125*
Макроэкономические условия *373*
Малый бизнес *50*
Маркетинг *186*, *187*, *214*, *335*, *471*, *499*, *500*, *578*
  тестовый *607*
Маркетинговая компетенция *166*
Маркетинговая служба *515*
Маркетинговая стратегия
  наступательная *467*
Маркетинговые расходы *325*, *339*, *340*
Маркетинговый комплекс *651*
Маркетинг потребительских товаров *395*
Массовая индивидуализация *576*
Массовое производство *196*
Материально-техническое снабжение *51*, *186*
Материальные ресурсы *161*, *162*, *211*
Матрица
  ведомая ветвь *506*
  ведущая ветвь *506*
Матрица BCG *400*, *415*
Матрица TOWS *436*, *437*, *451*, *472*
Матрица “власть/интерес” *241*, *242*, *244*
Матрица головной компании *415*
  портфельная схема Эшриджа *406*, *408*
Матрица направленной политики *403*, *404*, *415*
Матрица привлекательности *403*
Матрица привлекательность рынка/конкурентная сила СБЕ *404*
Матрица “рост/доля” *589*
Матрица “рост/доля” (матрица BCG) *398*, *399*
Матрица “товар/рынок” Ансоффа *428*
  адаптированная *436*
  усовершенствованная *430*, *471*
Матричная структура *498*, *504*
Машинная бюрократия *540*, *542*, *748*
Международное разнообразие *370*, *383*, *415*
  географическое *356*, *358*
Международное расширение
  поэтапное *376*
Международные слияния и поглощения *231*
Межличностные отношения *449*
Менеджер информационных технологий *43*
Менеджер нижнего звена *709*
Менеджер по маркетингу *43*, *707*
Менеджер развития *390*, *394*, *396*, *397*, *406*, *415*, *531*, *533*
Менеджер реструктуризации *531*
Менеджер синергии *390*, *392*, *396*, *397*, *415*, *513*, *531*, *533*
Менеджер среднего звена *561*, *567*, *581*, *613*, *639*, *647*, *655*, *673*, *687*, *711*, *732*
Менеджмент *346*
Местная община *238*
Местный альянс *713*
Метод проб и ошибок *299*
Метод развития *437*, *453*, *471*
  организации *451*
  стратегического *437*, *444*
Механизм контроля *707*

Механизм размораживания *689*
организации *686*
Механизм стратегического контроля *683*
Миссионерская позиция организации *253*
Миссия *39*, *42*, *67*
Миссия организации *747*
Мнимая связанность *412*
Многонациональная компания *231*, *483*
Многонациональная корпорация *51*, *384*, *397*, *414*
Многопрофильная корпорация *387*
Многотоварная фирма *684*
Многоточечная конкуренция *128*
Многофилиальная структура *498*, *501*, *541*, *684*
Многофилиальное сообщество *546*
Множественные процессы создания стратегии *698*
Множественные процессы стратегического развития *734*
Модель
ведущий/представитель *222*, *225*, *233*
мысленная *296*
Модульная структура *514*
Мозговой штурм *555*, *744*
Молодые реформаторы *660*
Монопольное положение *361*
Мотивация *208*
Мыслительная модель *79*, *672*
Мягкие аспекты культуры *635*

Н

Наднациональная культура *263*
Накладные (непрямые) расходы *584*, *585*
Накладные расходы *193*, *325*, *650*
На краю хаоса *689*
Налогообложение *679*
Налогоплательщик *253*
Направление деятельности организации *65*
Направление развития *428*, *453*, *471*
организации *451*
Нарастающее возникновение стратегии *723*
Нарастающее создание стратегии *701*
Нарастающее стратегическое развитие *745*
Наставничество *565*
Научно-исследовательская деятельность *335*, *336*
Национальная культура *221*, *279*
Национальные культурные различия *449*
Невнимание к символам перемен *669*
Недооцененные активы *391*, *441*
Незаменимость стратегических возможностей *161*, *180*
Неисполнительный директор *230*, *233*, *241*
Некоммерческая организация *53*
Нематериальные активы *326*
Нематериальные ресурсы *161*, *162*, *211*
Неокупаемые капиталовложения *174*
Неопределенность рыночной ситуации *730*
Неопределенность связи *179*
Неопределенность характеристики *179*
Неполная мобильность *326*
Неполное копирование *299*, *301*
Непреложные предположения *265*
в организации *279*
Непрямой контроль *514*
Нераспределенная прибыль *590*
Нерентабельный товар/услуга *651*
Несовершенное копирование *91*, *689*
Нетарифные барьеры *404*
для торговли *374*
Неформальное сообщество *521*
Неформальные отношения и процессы *496*
Неформальные процессы *514*
Неформальные процессы в организации *488*
НИОКР *499*, *652*
Новое замораживание *686*
Нормы поведения в организации *279*
Носители знаний *712*

О

Обеспечение производства *187*
Обмен специальными знаниями *497*
Оборот материальных запасов *525*
Оборотные активы *585*
Оборотный капитал *169*, *469*, *525*, *584*
Обоснование перемен *641*
Обоюдная специализация *326*
Обработка данных *575*
Обслуживание потребителей *186*
Обсуждение перемен *640*
Обучающаяся организация *208*, *697*, *698*, *727*, *734*
Обучающаяся система *631*
Обучение организации *181*
Общественная служба *53*, *114*, *315*, *448*, *501*
Объект для поглощения *435*
Объем продаж *587*
  на квадратный метр площади *586*
Объяснение Боуэра-Бергелмана *717*
Ограниченная рациональность *413*
Одновременная игра *339*, *341*
Одно окно *537*
Одноуровневое правление *230*
Ожидания заинтересованных сторон *45*
Онлайновая торговля *572*
Опасность стратегической пассивности *734*
Операционная бизнес-единица *713*
Операционная единица *730*
Операционная логистика *51*
Операционная прибыль *463*
Операционное решение *527*
Операционное управление *65*, *749*
Операционные расходы *188*, *585*
Операционный контроль *43*
Операционный менеджер *43*
Оппортунизм *413*
Опыт *169*
Опыт персонала *73*
Организатор контекста *564*
Организатор проектной команды *648*
Организационная инертность *720*
Организационная конфигурация *731*
Организационная работа *496*, *497*, *683*
  для успеха *493*, *495*, *514*, *530*, *537*, *540*, *548*, *566*
    дилемма *545*
Организационная структура *47*, *269*, *493*, *658*
  виды *512*
Организационная схема *730*
Организационная экономика *222*
Организационные отношения *47*
Организационные процессы *47*, *493*
Организационный контекст *672*
Организация *346*
  виртуальная *527*, *537*, *539*, *548*
  входные факторы *514*, *515*, *520*, *526*, *548*
  выходные факторы *514*, *523*, *526*, *548*
  конфигурация *496*, *497*, *527*, *540*, *548*, *684*
  миссионерская *542*
  область деятельности *263*, *485*
  обучающаяся *631*, *642*, *689*
  отношения *497*, *527*, *540*, *548*
    внешние *527*, *528*, *534*
    внутренние *527*, *528*
  парадигма *630*
  подсистемы *660*
  процессы *497*, *540*, *548*
  рентабельность *584*
  ресурсы *660*
  сетевая *642*
  структура *497*, *514*, *540*, *548*
    формальная *558*
Органическое развитие *437*
Ортодоксальные силы *85*
Основа конкурентного преимущества *161*, *167*, *171*, *177*, *212*, *738*
Основа конкурентной стратегии *51*
Основания стратегических возможностей *161*, *162*, *205*
Основная деятельность *654*
Основной капитал *163*
Основные ценности организации *275*
Основы конкурентного преимущества *206*
Основы конкурентного успеха *209*
Особая компетенция *207*

Осуществимость *450*
Отец родной *520*
Открытое акционерное общество *224*, *236*, *588*
Открытые знания *183*, *209*
Отличительное преимущество *711*
Относительная рыночная доля *134*, *169*
Отношение капитала компании к заемным средствам *457*
Отношения вида потребитель-поставщик *542*
Отношения по поводу стратегии *530*
Отношения "потребитель–поставщик" *581*
Отношения с центром *528*
Отраслевая (секторная) сравнительная проверка *196*
Отраслевая конвергенция *451*
Отраслевая норма *196*
Отраслевая таблица *336*
Отраслевой рынок *119*
Отрасль *98*, *113*, *114*, *145*
  структура *108*
Отсрочка платежей *652*
Ошибка компетенции *296*

П

Пакетный подход к переменам *645*
Парадигма *265*, *266*, *269*, *273*, *653*, *672*, *673*, *718*
  организации *81*, *297*
Парадокс Икара *300*, *721*
Пассивная инертность *685*
Патентная защита *119*
Пенсионный фонд *222*, *229*
Первичная деятельность организации *186*
Переводные цены *527*
Перегрузка инициативами *669*
Передача прав *493*
Переломный момент спроса *601*
Переменные затраты *584*
Перемены *683*
Перемещаемые управленческие возможности *386*
Перенос маркетинга *103*
Перестройка *660*
Период времени *633*
Период окупаемости инвестиций *457*
Период радикальных преобразований *58*
Периферийная деятельность *651*
Персонал *558*, *612*, *684*
  найм *561*
  образование *561*
  развитие *561*
Персональный цифровой ассистент (ПЦА) *120*
План бизнес-единицы *703*
Планирование *515*, *641*
Планирование продвижений по службе *561*
Планирование ресурсов предприятия *517*, *609*
Планирование снизу вверх *518*
Планировщики *610*
Плановое воплощение стратегии *683*
Плановые показатели *514*
Плановый контроль *516*
Платежная система *578*
Плюралистичная организация *728*
Поведенческое согласие *670*
Повторная игра *344*
Поглощение *47*, *106*, *115*, *181*, *236*, *237*, *594*
  враждебное *237*, *473*, *631*, *679*
  поставщика покупателем *122*
Подконтрольный объект *514*
Подразделение сбыта *500*
Подсистема организации *715*
Подход к стратегии
  в результате идей *27*, *62*
  конструктивный *27*, *62*
  на основе опыта *27*, *62*
Подход на основе идей *695*
Подход на основе опыта *695*
Позиционирование организации *31*
Позиционирование товара *715*
Позиция низкой цены *544*
Познавательная тенденциозность *80*
Показатель власти *246*
Покупатель *347*

Ползучая приватизация *389*
Ползучие сокращения *666*
Политика компании *30*
Политика организации *697*, *746*
Политическая деятельность *721*, *726*
Политическая деятельность в организации *629*, *734*
Политическая нейтральность *722*
Политическая перегретая букса *401*
Политическая среда *374*
Политические аспекты управления *661*
Политические механизмы в организации *660*
Политические переговорные процессы *484*
Политические перемены *117*
Политические приоритеты *242*
Политические процессы *635*
  в организации *673*
Политические процессы в организации *698*
Политический взгляд на стратегию *721*
Политический климат *449*
Политический контекст *660*
Политическое лоббирование *53*
Политическое сопротивление переменам *661*
Положительная обратная связь *293*, *300*, *690*
Попечители фонда *222*
Пороговая компетенция *165*, *177*
Пороговая технология *603*
Пороговое требование *434*
Пороговые возможности *161*, *164*
Пороговые корпоративные ценности *275*
Пороговые отраслевые стандарты *451*
Пороговые ресурсы *164*, *165*, *177*
Пороговые требования *204*, *314*, *471*, *600*
Пороговые характеристики товара *138*
Пороговый стандарт *574*
Пороговый уровень качества *581*
Портфель видов бизнеса *46*, *306*
Портфельная логика *396*, *405*
Портфельная матрица *402*
Портфельная модель *415*
Портфельное управление *412*
Портфельный менеджер *390*, *391*, *397*, *400*, *415*, *531*
Портфель товаров *46*
Последователь в переменах *660*
Последовательная игра *342*
Последовательность перемен *683*
Послепродажное обслуживание *169*, *574*, *577*
Посредник в переменах *568*
Поставщик *238*, *254*, *347*, *445*, *535*, *576*
  аккредитованный *335*
  ключевой *586*
Постепенно нарастающие перемены *672*
Постепенные перемены *630*
Постоянные активы *585*
Постоянные затраты *584*
Потенциал власти *660*, *661*
Потенциал организации для реализации перемен *634*
Потенциал перемен *673*, *688*
Потенциальная угроза *140*, *160*, *607*
Потогонная эксплуатация активов *452*
Поток денежных средств *524*
Поток наличности *592*
Потоковая ситуация *686*
Потребитель *238*, *254*, *576*
  платежеспособный *435*
  стратегический *318*, *319*
  чувствительный к цене *314*
Потребительная стоимость *171*, *175*, *176*, *186*, *188*, *190*, *191*, *195*, *205*, *206*, *212*, *239*, *305*, *365*, *431*, *510*, *522*, *534*, *537*, *552*, *572*, *579*, *594*
  воспринимаемая *323*
Потребительская ценность *53*
Потребительские товары
  длительного пользования *434*
Потребительский маркетинг *216*, *362*
Потребительский спрос
  однородность *370*
Похищение процессов перемен *669*
Почтовые заказы *333*
Поэтапно-шлюзовой процесс *608*
Правила распределения ресурсов *745*
Правительства-устроители *104*

Правительственное регулирование *404*
Правление *650*
Правовые вопросы *679*
Право на интеллектуальную собственность *414*, *604*
Прайс-лист *345*
Практическое сообщество *521*, *522*
Предложение *440*
Предположения *259*
  ключевые *269*
Представители *277*
Преимущества по затратам *378*
Преимущество первопроходца *170*, *332*
Преимущество перед конкурентами *31*, *36*
Преобразование стратегии перемен *647*
Препятствия на пути перемен *630*, *673*
Прерывистое равновесие *57*
Прибыль на вложенный капитал *236*
Приватизация *237*, *710*, *713*
Привилегированная акция *229*
Привратник *581*
Пригодность *450*
Приемлемость *450*
Принесенная извне стратегия *697*, *698*, *713*
Принуждение к переменам *641*
Принцип структура следует за стратегией *512*
Принципы бизнеса *256*
Принятые на веру предположения *78*, *734*
Принятые нормы поведения *87*
Природа перемен *672*
Присоединение *295*, *305*, *428*, *437*, *439*, *443*, *452*, *453*, *457*, *472*, *487*
  международное *439*
  финансовые мотивы *440*
Причинная неопределенность *178*, *195*, *298*, *576*
Причинно-следственная связь *179*, *547*
Причинно неопределенные стратегические возможности *183*
Проблема золотого фонда *395*
Проблемы стратегического развития *698*
Проводник перемен *629*, *633*, *640*, *641*, *644*, *648*, *655*, *658*, *660*, *661*, *662*, *665*, *669*, *673*, *681*, *684*
Прогноз финансовых потоков *469*
Прогрессивная интеграция *123*
Проектная группа *697*, *708*, *734*
Проектная команда *558*, *709*, *731*, *744*
Проектная структура *498*, *511*, *542*
Проектный планировщик *648*
Производительность труда *169*, *651*
Производственная организация *52*
Производственные мощности *124*, *169*, *525*
Производственный процесс *186*, *188*
Производство *499*
Просвещенный собственный интерес *251*
Простая конфигурация *540*
Простые правила *89*, *91*, *300*, *488*
Прототип *607*
Профессиональная ассоциация *578*
Профессиональная бюрократия *541*, *748*
Профессиональное сообщество *522*
Профессиональный союз *568*, *581*
Процедурная рациональность *74*, *75*
Процентное покрытие *594*
Процесс возникновения стратегии *48*
Процесс переговоров *518*
Процесс разработки стратегии *697*
Процесс согласования *518*
Процесс создания стратегии *698*
Процесс стратегического планирования *706*
Процесс упрощения *296*
Прочность конфигураций *542*
Прямое государственное вмешательство *119*
Прямой контроль *514*
Прямой надзор *515*
Прямые затраты капиталовложений *469*
Прямые операционные затраты *650*
Прямые расходы *585*
Публичная компания *222*
Пусковой момент *483*

Р

Равновесие *341*, *342*, *690*
Развивающаяся страна *234*
Разделение активов *441*
Разнообразие *84*
Разнообразие взглядов *300*
Разнообразие факторов организации *634*
Разработка технологий *187*
Разработка товара *214*, *715*
Распределение ресурсов *697*, *698*, *699*, *717*, *734*, *738*
Распределенные структуры *690*
Распространение *169*, *471*
Распространение знаний *561*
Распространение инноваций *599*
Распространитель *445*
  ключевой *586*
Распространитель специальных знаний *392*
Реализаторы *411*
Реализация стратегии *43*, *47*, *65*, *683*, *695*, *709*
  условия *683*
Реализация стратегических перемен *713*
Реализованная стратегия *699*, *700*, *707*, *714*
Революционеры *610*
Революция *630*, *631*
Региональная экономическая политика *109*
Регрессивная интеграция *122*
Регулирование рынков *119*
Регуляторная политика государства *61*
Регуляторная структура *220*
Регуляторные предписания *259*
Регуляторный орган *249*, *252*, *254*
Рейдер *464*
Реинвестирование *590*
Реконструкция *630*, *631*
Рентабельность *345*, *457*
  товара *431*
Реорганизация *431*
Репозиционирование *331*
Репутация марки *194*
Ресурсная зависимость *685*
Ресурсная зона *558*
Ресурсная поддержка *520*
Ресурсные приоритеты *685*
Ресурсный взгляд *212*
  на стратегию *160*, *161*, *180*, *210*
Ресурсный взгляд на стратегию *32*, *558*, *654*
Ресурсы *42*, *45*, *162*, *332*, *340*, *471*, *520*, *526*, *557*
  для перемен *672*, *683*
  ключевые *493*
  корпоративные *537*
  объединение *608*
  организации *32*, *211*, *660*
  развертывание *471*
  трудовые *163*
  уникальные *161*, *166*, *171*, *182*, *471*, *539*, *602*, *611*
  управление *557*
    жесткая сторона *611*
  физические *163*
  финансовые *163*, *612*
Реформенная ситуация *631*
Рецепт *263*
Риск *464*, *465*
  деловой *583*
  коммерческий *603*
  международный *375*
  оценка *597*
  политический *374*, *401*
  правовой *374*
  распределение *362*, *452*
  суверенный *374*
  управление *597*
  финансовый *449*, *583*, *589*, *603*
  экономический *401*
Рисковые капиталовложения *590*
Рисковый капитал *590*, *593*
Ритуализация перемен *669*
Ритуалы *268*
Ритуалы организации *658*
Розничная торговля *114*, *333*, *586*, *597*
Розничная фирма *482*
Розничные банковские услуги *197*
Розничный банк *197*
Розничный канал *362*

Розничный магазин *468*
Розничный сектор *345*
Роли аналитических инструментов *747*, *748*
Роль в реализации перемен *649*
Роль корпоративного центра *533*
Роль моста между иерархическими уровнями *647*
Роль реализации и контроля перемен *647*
Роль советника вышестоящих менеджеров *648*
Ромб Портера *107*, *109*
Руководство переменами *641*
Руководящая коалиция *671*
Рутинизация (упрощение массовых операций) *576*, *581*
Рынок
  внутренний *305*, *526*, *551*, *554*
  капитала *413*, *504*, *558*
  конкурентный *584*
  национальный *373*
  неустойчивый *610*
  регулируемый *523*
  третьих сторон *578*
  труда *504*
  фрагментированный *340*
Рыночная власть *246*, *332*, *361*, *586*
  покупателя *60*, *120*, *122*, *145*, *150*, *315*, *335*, *580*, *595*
  поставщика *120*, *122*, *123*, *145*, *579*, *595*
  продавца *60*, *335*
Рыночная доля *320*, *339*, *481*, *526*, *590*, *738*
  относительная *432*
Рыночная информация *580*
Рыночная ниша *31*
Рыночная осведомленность *600*
Рыночная ситуация *323*
Рыночная среда *160*, *239*
Рыночная стоимость компании *283*
Рыночная угроза *145*, *212*, *294*
Рыночная экономика *632*
Рыночное развитие *435*, *452*, *471*
Рыночное тестирование *44*
Рыночные механизмы *535*
Рыночные перемены *514*
Рыночные потребности *31*
Рыночные процессы *526*
Рыночные условия *237*
Рыночные шансы *95*, *96*, *140*, *142*, *145*, *160*, *212*, *306*
  потенциальные *206*
Рыночный закон *336*
Рыночный лидер *720*
Рыночный сегмент *99*, *115*, *129*, *133*, *134*, *145*, *318*, *323*, *332*, *378*, *435*, *650*
Рыночный шанс *30*, *45*, *285*, *294*, *438*, *451*, *464*, *513*, *579*, *582*, *603*, *607*, *645*, *727*, *728*
Рычаги перемен *657*, *667*, *673*

С

Самоконтроль *518*, *519*, *520*
Самоуправляемая команда *510*
Самофинансирование *247*
Сбалансированная оценочная карта *524*, *525*
Сбалансированность портфеля *398*
Сберегательный счет *237*
Сбор данных *641*
Сбор урожая *404*
Сбыт *186*, *187*, *214*
  ключевым клиентам *435*
  продукции *517*
Свободная торговля *106*
Связанные покупки *575*
Связанные элементы компетенции *183*
Себестоимость *188*, *191*
Сектор *98*, *113*, *145*
  финансовых услуг *114*
Сектор общественных служб *729*
Сектор общественных услуг *336*
Селективное внимание *296*
Семейный бизнес *515*
Сервисная организация *52*
Сервисная сеть *538*
  узловая позиция *538*
Сетевая карта деятельности *194*
Сетевая квалификация *539*
Сетка безопасности *686*

Сеть создания стоимости *362*, *363*, *377*, *575*, *577*, *585*, *587*, *608*, *612*
Сеть стоимости *114*, *122*, *136*, *161*, *190*, *191*, *212*, *239*
Силы, содействующие переменам *630*
Символ *656*, *657*, *659*
  организационный *635*, *673*
  перемен *658*, *669*
Символ власти *249*
Символическая деятельность *660*
Символы *749*
Синергетическая связанная диверсификация *702*
Синергетические преимущества *390*
Синергетический эффект *46*, *181*
Синергетическое преимущество *444*
Синергия *359*, *365*, *386*, *392*, *394*, *397*, *410*, *503*
Система EPOS *516*
Система PAYE *448*
Система вознаграждений *569*
Система денежного вознаграждения *658*
Система контроля *269*, *530*, *658*, *683*, *699*
Система корпоративного управления *231*, *252*
Система образования стоимости *169*
Система обратной связи *683*
Система планирования *706*, *707*, *726*
Система планирования ресурсов *534*
  SAP R/3 *517*
Система планирования ресурсов предприятия *335*
Система планирования ресурсов предприятия (ПРП) *516*, *517*
Система распространения *393*
Система стратегического планирования *697*, *701*, *702*, *704*, *707*, *734*
Систематическое мышление *75*
Систематическое стратегическое планирование *731*
Система управления работой организации *562*
Система электронного снабжения *577*
Ситуационная теория *498*
Складские запасы *469*, *586*
Скорость перемен *98*, *497*, *673*
Скрытые знания *183*, *209*, *571*, *576*
  систематизация *576*
Слияние *36*, *47*, *115*, *237*, *305*, *333*, *346*, *439*, *443*, *451*, *452*, *457*, *472*, *594*
Сложившиеся порядки *654*, *656*, *673*
  расширение *655*
Сложная среда *698*, *734*
Служба маркетинга *558*, *650*
Служба персонала *558*
Служба продаж *434*
Служба сбыта *438*, *650*
Служба управления персоналом *559*, *567*, *613*
Служба финансов *650*
Смена правил игры *655*
Смена целей *57*, *65*
Смешанная команда *510*
Собака *398*
Собаки *589*, *591*
Собственные возможности организации *434*, *437*, *471*, *481*
Собственные средства *585*
Собственные средства компании *233*
Собственные стратегические возможности организации *557*, *572*
Собственный капитал компании *237*, *465*
Совет директоров *230*, *232*, *650*
Совместная форма собственности *237*
Совместное предприятие *207*, *375*, *447*, *713*
Совместное производство *448*
Совместное производство с потребителями *336*
Совместное развитие (альянс) *437*, *452*
Совокупная акционерная прибыль *464*
Согласованная специализация *445*
Согласованность видов деятельности *195*
Содействующие *411*
Создание стоимости
  факторы *585*
Создательконтекста *520*
Сокращение штатов *561*
Сообщество *447*, *493*, *527*, *537*, *548*, *558*
Сообщество сторонников перемен *661*

Соотношение стоимость/качество *128*
Сопротивление переменам *628*, *686*
Сотрудничество *334*
  конкурентов *344*
  скрытое *344*
Сотрудничество (участие в процессе перемен) *640*
Сохранение факторов организации *634*
Социализация *209*
Социальная ответственность *249*, *252*
  корпоративная *221*, *250*, *254*, *255*, *279*
  организации *276*
Социально-политическая среда *239*
Социальное взаимодействие *50*
Социальное сообщество *728*
Социальный аудит *255*
Специализация *558*
Специализированная культура *513*
Специально разработанная стратегия *695*, *697*, *698*, *699*, *706*, *709*, *734*, *745*
Специальные дивиденды *284*
Специальные режимы выхода на новые рынки *377*
Специфические экономические факторы *371*
Спираль взаимодействия *209*
Способы реализации стратегии *27*
Спрос *440*, *575*
Сравнение с лучшими *197*
Сравнительная проверка *196*, *212*, *336*, *345*
Сравнительный анализ *161*
Срочные перемены *494*
Стабильная среда *698*
Стадия роста компании *592*
Стандартизация норм *520*
Стандартизация рабочих процессов *516*
Стандарт отрасли *328*, *347*
Старший менеджер *655*
Степень однообразия (разнообразия) в организации *673*
Стереотипная конфигурация *540*, *541*, *548*
Стили управления *654*
Стиль реализации перемен *649*
Стиль управления *396*
Стимулирование сбыта *214*, *234*
Стоимость капитала *585*
Стоимость поставок *168*
Столкновение культур *444*, *451*, *452*
Сторонние лица *648*
Сторонний консультант *709*
Стратегическая архитектура *496*
Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) *37*, *38*, *97*, *116*, *307*, *308*, *309*, *346*, *390*, *436*, *501*, *517*, *576*
  внешние критерии идентификации *309*
  внутренние критерии идентификации *310*
Стратегическая группа *99*, *129*, *145*, *338*, *451*
Стратегическая зона *131*, *133*
Стратегическая идея *486*
  отбор *486*
  согласованность *486*
  сохранение *486*, *487*
  форма *486*
  функциональность *486*
Стратегическая инертность *685*
Стратегическая компетенция *731*
Стратегическая концентрация *459*
Стратегическая концепция *43*
Стратегическая линза *27*, *57*, *62*, *65*, *73*, *743*
Стратегическая ниша *142*
Стратегическая пассивность *57*, *65*, *82*, *174*, *297*, *300*, *489*, *544*, *628*, *630*, *631*, *680*, *685*, *697*, *698*, *721*, *726*, *728*, *731*, *734*
Стратегическая подгонка *160*
Стратегическая позиция *450*, *493*, *695*
  организации *428*, *465*, *472*
Стратегическая позиция организации *27*, *43*, *45*, *65*, *82*, *683*
Стратегическая проектная группа *698*
Стратегическая реформа *629*
Стратегическая трансформация *737*
Стратегические варианты *683*
Стратегические возможности *183*, *293*, *306*, *363*, *371*, *428*, *449*, *450*, *561*, *571*, *597*, *602*, *612*, *711*

организации *160*, *162*, *176*, *191*, *200*, *205*, *211*, *294*, *310*, *450*, *485*
связанность *415*
Стратегические возможности организации *32*, *36*, *39*, *42*, *45*, *95*, *96*, *139*, *534*
Стратегические инструменты *746*
Стратегические лидеры *411*
Стратегические намерения *629*
Стратегические перемены *82*, *493*, *628*, *644*, *645*, *685*, *709*
программа *632*, *684*
тип *630*, *672*
управление *493*, *628*, *629*, *631*
рычаги *649*, *673*
стиль *629*
Стратегические темы высшего порядка *194*
Стратегические часы *307*, *311*, *314*, *318*, *331*, *453*, *576*, *581*
Стратегический альянс *47*
Стратегический анализ *710*, *712*
Стратегический вариант *43*, *46*, *450*, *452*, *471*, *481*, *695*
будущего компании *65*
относительная пригодность *452*, *453*
приемлемость
критерии *457*
развития *27*
ранжирование *453*, *454*
Стратегический выбор *305*
Стратегический консультант *697*, *698*, *712*, *734*
Стратегический контроль *42*, *516*, *532*, *534*, *581*
Стратегический лидер *629*, *639*, *642*, *646*, *658*, *673*, *731*
Стратегический план *687*
Стратегический планшет *138*
Стратегический подход *645*
Стратегический потребитель *137*, *139*, *143*
Стратегический семинар *482*, *485*, *697*, *698*, *708*, *709*, *726*, *731*, *734*, *744*, *747*
руководитель *648*
Стратегический стиль *548*
Стратегическое видение *501*
Стратегическое лидерство *644*, *698*, *743*, *747*
Стратегическое намерение *39*, *42*, *385*, *641*, *663*, *672*
Стратегическое намерение организации *747*
Стратегическое направление *688*, *701*
Стратегическое планирование *409*, *530*, *531*, *532*, *580*, *698*, *703*, *704*, *708*, *743*
Стратегическое позиционирование *75*
Стратегическое позиционирование организации *314*
Стратегическое преимущество *42*
Стратегическое развитие *613*, *630*, *721*, *727*, *729*, *730*, *732*, *734*, *737*, *743*, *747*
метод *295*, *309*, *428*, *472*, *629*
направление *306*, *309*, *428*, *429*, *443*, *629*
Стратегическое развитие организации *712*
Стратегическое решение *31*, *36*, *527*
Стратегическое управление *30*, *43*, *65*, *75*, *221*, *257*, *276*, *683*, *695*, *715*, *729*, *743*, *749*
линейное *683*
Стратегия *32*, *39*, *42*, *65*, *82*, *108*, *293*, *721*
абсолютного лидерства по стоимости *311*
без излишеств *314*, *315*, *332*, *347*
бизнес-единицы *305*
гибридная *307*, *308*, *320*, *347*
глобальная *370*, *381*, *506*
диверсификации *487*, *547*
диверсификационная *358*
дифференциации *307*, *308*, *311*, *317*, *318*, *344*, *345*, *347*, *613*
длительность *309*
долгосрочная *234*
доминантная *340*, *342*, *343*
доминируемая *341*, *342*, *344*
инновационная *489*
интернационализации *370*
информационная *613*
как идеи *63*
как опыт *63*, *78*

конгломератная *366*
конкурентная *65*, *126*, *305*, *339*, *347*, *453*, *471*, *613*
корпоративная *30*, *37*, *46*, *65*, *305*, *356*, *358*, *404*, *415*, *464*
критерий успеха *472*
легальность *279*
локальная *635*
международная *370*, *380*, *435*, *506*
многонациональная *380*, *506*
международная *392*
низких цен *31*, *581*, *613*
низкой цены *317*, *324*, *347*, *453*
обоснование *472*
ограничения *456*
операционная *38*, *65*
организации *30*
ортодоксальные *485*
осуществимость *306*, *468*, *472*, *481*
финансовая *469*
отдача *456*, *457*, *472*
перемен *663*
пересмотр и корректировка *647*
период окупаемости *459*
политический контекст *242*
портфельная *592*
пригодность *306*, *451*, *472*, *481*
приемлемость *306*, *456*, *472*, *481*
провальная *323*
ресурсная *471*
реформ *649*, *673*
рискованность *456*, *472*
роста *652*
рыночная *114*, *347*, *501*
сотрудничества *347*
сотрудничества с конкурентами *309*
социальные издержки *594*
специально разработанная *48*
спонтанная *48*
теория типизации *486*
технологическая *599*
типизация *486*
товарная *114*, *501*
товарного развития *434*
управления персоналом *567*, *569*
уровни *37*
устойчивость *457*
финансовая *470*, *592*, *612*
фокусирования *311*
фокусная *307*, *308*, *322*
фокусной дифференциации *318*, *347*
ценовая *307*, *308*, *344*
ценообразования *651*
Стратегия дифференциации *711*
Стратегия рыночного развития *717*
Структура затрат *470*, *586*
Структура капитала компании *465*
Структура организации *699*
Структура собственности *440*
Структура управления *221*
компанией *233*
корпоративного *238*, *241*, *249*, *254*, *259*, *273*
Структурирование организации *47*
Структурная единица *504*
Структурная часть организации *38*
Структурные изменения *553*, *631*
Структурный тест *512*
Структуры контроля *683*
Субкультура *221*, *266*, *279*
Субнациональная культура *262*
Субподрядчик *448*
Супермаркет *324*
собственная торговая марка *325*
Схема PESTEL *97*, *98*, *99*, *103*, *107*, *125*, *145*, *373*, *403*, *451*
Схема пяти сил *97*, *98*, *116*, *120*, *125*, *145*, *239*, *334*, *451*, *579*, *595*, *598*
Сценарий *98*, *110*, *145*, *295*, *451*, *453*
Сценарное планирование *110*, *146*, *482*, *654*, *704*, *730*

Т

Тактика перемен *673*
Тарифные барьеры *404*
для торговли *374*
Телекоммуникационные средства *537*
Телеработа (дистанционная работа) *537*
Темпы рыночных перемен *449*
Тендерный отбор поставщиков *651*
Теории сложности *84*
Теория вариантов *482*

Теория заинтересованных сторон *278*
Теория игр *305*, *307*, *309*, *334*, *338*, *341*, *342*, *347*, *457*, *468*, *482*
Теория представительства *277*
Теория сложности *487*, *489*, *688*, *689*
Теория трансакционных затрат *413*
Тест на гибкость *513*
Тест на осуществимость *513*
Тест на отчетность *513*
Тест на преимущество головной компании *513*
Тест на рыночное преимущество *512*
Тест на соответствие персоналу *513*
Тест на чрезмерную иерархию *513*
Тест специализированных культур *513*
Тест трудных связей *513*
Техническая стандартизация *104*
Технологии *558*, *684*
Технологическая компетенция *607*
Технологическая платформа *580*
Технологическая среда *239*
Технологические перемены *117*, *610*
Технологический путь *596*
Технологическое лидерство *130*
Технологическое развитие *595*, *597*, *606*, *612*
Технология *602*, *603*
Тип лидера *520*
Тип лидерства *520*
Тип перемен *630*
Товар
  заменитель *335*
  заместитель *580*
  широкого потребления *314*
Товар-заменитель *120*, *121*, *145*
Товарная линия *69*, *400*, *434*
Товарное/рыночное разнообразие *358*
Товарное подразделение *500*, *508*
Товарное развитие *433*, *434*, *452*, *453*, *471*
Товарное разнообразие *356*, *415*
Товарные запасы *587*, *651*
Товарный ассортимент *31*, *361*, *499*
Товарооборот *586*
Топ-менеджер *27*
Торговая ассоциация *335*
Торговая марка *130*, *326*, *577*
Торговая политика *104*
Точка безубыточности *733*
Транзакционный лидер *645*
Транснациональная корпорация *508*
Транснациональная структура *498*, *506*
Транспортная логистика *372*
Транспортно-коммуникационная инфраструктура *374*
Трансформационная технология *607*
Трансформационные перемены *660*, *680*
  стратегические *671*
Трансформация *630*
Трастовые услуги *578*
Трудность копирования деятельности *195*
Трудные дети *589*
Трудный ребенок *398*
Трудяга *520*
Тянущие назад *402*

У

Угроза появления новичков *118*
Уиттингтон, Ричард *15*
Укоренившиеся предположения *709*
Уникальная компетентная личность *561*
Уникальная компетенция *508*
Уникальные возможности организации *95*
Уникальные ресурсы *42*
Уникальные стратегические возможности *174*
Управление для создания стоимости *584*, *587*
Управление затратами *167*
Управление знаниями *495*
Управление информацией *568*, *612*
Управление качеством *517*
Управление корпоративными знаниями *208*
Управление маркой *500*
Управление отношениями *493*, *569*, *599*
Управление переменами *495*, *559*, *631*, *658*, *680*
  роли *639*
  рычаг *659*

способ *630*
средства *629*, *672*
стили *673*
стиль *564*, *639*, *655*, *667*
стратегическими *667*, *672*
тактика *629*
Управление персоналом *187*, *499*, *517*, *557*, *559*, *566*, *569*, *612*, *645*, *681*
жесткий аспект *564*, *565*
мягкий аспект *564*, *565*
Управление предприятиям *517*
Управление рисками *228*
Управление стратегией *683*, *749*
Управление стратегическими возможностями *204*
Управление стратегическими переменами *58*, *709*, *724*
Управление стратегическим развитием *731*
Управление финансами *552*, *557*, *582*
Управление цепочкой поставок *500*
Управленческая практика *376*
Управленческие перемены *650*
Управленческий контроль *222*
Управленческий метод *345*
Управленческий опыт *745*
Управленческий процесс *49*
Упрощение массовых операций (рутинизация) *576*
Уровень перемен *629*
Уровень чистого дохода *373*
Устойчивость к копированию *575*
Устойчивость конфигураций к переменам *542*
Устойчивость стратегических возможностей *161*, *174*
Участие в переменах *686*

Ф

Фаза зрелости *432*
Фаза роста *432*
Фаза спада *592*
Фактические производственные расходы *466*
Фактор затрат *585*
Факторные условия *108*
Фактор разума *506*
Фактор стоимости *585*
Факторы успеха
критические *314*, *318*, *406*, *410*, *434*, *435*, *600*, *641*, *655*
Федерация экспертов *537*
Физические аспекты рабочей среды *658*
Филиал *502*
географический *502*, *504*
глобальный товарный *503*
Филиальная конфигурация *541*
Финансовая отдача от инвестиций *457*
Финансовая сетка безопасности *387*
Финансовая структура *651*
Финансовая теория *362*
Финансовая хирургия *441*
Финансовые ожидания *583*
Финансовые результаты *531*
Финансовые соотношения *465*
Финансовые услуги *575*, *597*
Финансовый анализ *458*, *463*, *585*, *594*
Финансовый аналитик *392*
Финансовый институт *222*
Финансовый контроль *531*, *532*, *581*, *651*
Финансовый коэффициент *457*
Финансовый менеджер *558*
Финансовый менеджмент *61*
Финансовый показатель *525*
Финансовый поток *470*
Финансовый учет *517*
Финансы *558*, *679*, *684*
Финансы и учет *499*
Флоут-процесс *106*
Фондовая биржа *362*, *590*
Фондовый опцион *230*, *278*, *421*
Фондовый рынок *222*, *225*
Формальная система планирования *724*, *745*
Формальная структура *540*
Формальная структура организации *728*
Формальное планирование *530*, *689*, *729*, *730*
Формальное стратегическое планирование *739*
Формальные процессы *514*
Форма собственности *236*

Форма собственности организации *588*, *593*
Форма создания стратегии *697*
Формирование общества *252*
Формы коммуникаций *629*
Франчайзинг *211*, *447*
Франчайзинговая фирма *109*
Франчайзинговый контракт *536*
Франшиза *447*
выдача *375*
Функциональная дисциплина *498*
Функциональная компетенция *503*
Функциональная служба *266*, *508*
Функциональная структура *498*, *499*
Функциональное подразделение *500*
Функциональность товара *434*

Х

Хаотическая система *690*
Харизматический лидер *645*
Холдинговая компания *503*
Холдинговая структура *60*, *498*, *503*, *531*

Ц

Целевая аудитория *600*
Целевое обучение *207*
Целевой показатель прибыли *733*
Целевой рынок *650*, *651*
Целевой сегмент рынка *338*
Целевые показатели *523*
Целенаправленное рекламное предложение *575*
Цель *39*, *42*
Цена *587*
Ценности организации *265*, *279*
Ценность для потребителей *129*
Ценовая война *124*, *324*, *340*, *468*, *572*
Ценовое преимущество
длительное *324*
Ценообразование *345*
Централизация *493*, *528*, *531*, *540*, *548*
Централизованная бюрократия *580*
Централизованная компетенция *390*
Централизованная плановая экономика *632*
Центр затрат *500*
Цепочка образования стоимости *324*, *327*, *740*
Цепочка поставок *574*
линейная *577*
Цепочка распространения *574*
Цепочка создания стоимости *377*, *445*, *451*, *516*, *527*, *534*, *585*, *595*, *614*
интеграция *578*
схема *577*
Цепочка стоимости *161*, *186*, *187*, *188*, *212*
Цепочка управления *227*, *238*, *239*, *594*
корпоративного *219*, *222*, *223*
Цепь покупателей *143*
Цикл конкуренции *99*, *126*, *145*
скорость *128*
Цикл стратегического планирования *702*, *704*
Цикл усиления *540*, *542*, *544*, *549*

Ч

Частная компания *588*
Частное владение *236*
Частный инвестор *590*
Частный сектор *61*
Частота повторных заказов *526*
Чеболы *366*
Человеческий фактор *560*, *564*, *628*
Черные дыры *411*
Честное поведение *258*

Ш

Шоулз, Кивен *15*

Э

Эволюционная теория *84*, *486*, *489*, *688*
Эволюционные изменения *631*
Эволюционный теоретик *486*
Эволюция *630*
Экология народонаселения *299*
Экономика, основанная на знаниях *182*
Экономическая прибыль *525*
Экономически депрессивный регион *109*
Экономический спад *372*
Экономия за счет диапазона *358*, *383*

Экономия за счет масштаба *358*, *372*, *380*, *383*, *386*, *432*, *441*, *452*, *453*, *500*, *504*, *507*, *597*, *598*, *652*, *733*
Экономия за счет масштабов *104*, *118*, *149*, *168*, *193*
Экономия за счет специализации *504*
Экспериментирование *87*, *208*, *301*, *486*, *599*, *686*, *728*
Экспорт *104*, *375*
Экспортные товары *234*
Экстернализацией *209*
Электронная коммерция *57*, *60*, *65*, *114*, *118*, *333*, *336*, *346*, *366*, *445*, *468*, *482*, *516*, *572*, *579*
Электронная торговля *577*
Электронные отношения с потребителями *576*
Электронный аукцион *577*, *580*
Электронный магазин *577*
Электронный торговый центр *577*
Элита *660*
Эрозия программы перемен *669*
Этическая ответственность *258*
Этическая позиция организации *250*, *279*
Этические вопросы *221*
Этические стандарты *273*
Эффективность затрат *161*, *167*, *211*, *327*, *336*, *441*, *544*

Научно-популярное издание

Джерри Джонсон, Кивен Шоулз, Ричард Уиттингтон

Корпоративная стратегия: теория и практика
7-е издание

Литературный редактор *Л.Н. Красножон*
Верстка *М.А. Удалов*
Художественный редактор *В.Г. Павлютин*
Корректоры *Л.А. Гордиенко, А.В. Луценко, О.В. Мишутина, Л.В. Чернокозинская*

Издательский дом "Вильямс"
127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

Подписано в печать 06.06.2007. Формат 70x100/16.
Гарнитура Times. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 49,0. Уч.-изд. л. 55,1.
Тираж 2000 экз. Заказ № 0000.

Отпечатано по технологии CtP
в ОАО "Печатный двор" им. А. М. Горького
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

Exp_VD_Reklama.indd 790 06.06.2007 18:24:19

КОРПОРАЦИЯ
ПАТОЛОГИЧЕСКАЯ ГОНКА ЗА ПРИБЫЛЬЮ И ВЛАСТЬЮ

Джоэл Бакан

www.williamspublishing.com

Цель данной книги — выяснить, что же в действительности представляет собой корпорация как учреждение. Безусловно, все учреждения складываются из людей, поэтому большая часть материала книги основана на интервью с фигурантами корпоративного мира, экспертами, занимающимися его анализом, и критиками, освещающими его проблемы и предлагающими пути их решения. В книге вы не найдете чрезмерно заумных формулировок и технической терминологии. Все изложено таким языком, который понятен как обывателю, так и профессионалу. Рекомендовано для широкого круга читателей.

ISBN 978-5-8459-1150-6 **в продаже**

ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ HR-ДЕПАРТАМЕНТА

Брайан И. Беккер
Марк А. Хьюзлид,
Дэйв Ульрих

www.williamspublishing.com

В наши дни многие компании разрабатывают стратегии для оптимизации таких ресурсов, как капитал, технологии, бренды и т.д. Однако, как показали исследования в этой области, очень немногие организации с таким же вниманием относятся к выработке стратегий для своего самого ценного и дорогостоящего ресурса — рабочей силы. А вместе с тем четкая и убедительная стратегия в этой области является одним из основных условий эффективной реализации общей бизнес-стратегии. Авторы этой книги дают конкретные практические рекомендации, базирующиеся на огромном опыте их сотрудничества с руководителями самых разных фирм, которым приходится постоянно сталкиваться с реалиями все усложняющейся бизнес-среды. Эта книга наглядно демонстрирует, какова должна быть роль современного HR-департамента в обеспечении конкурентного преимущества организации.

ISBN 978-5-8459-1248-0

в продаже

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
КАК УПРАВЛЯТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

Марк А. Хьюзлид
Брайан Е. Беккер

www.williamspublishing.com

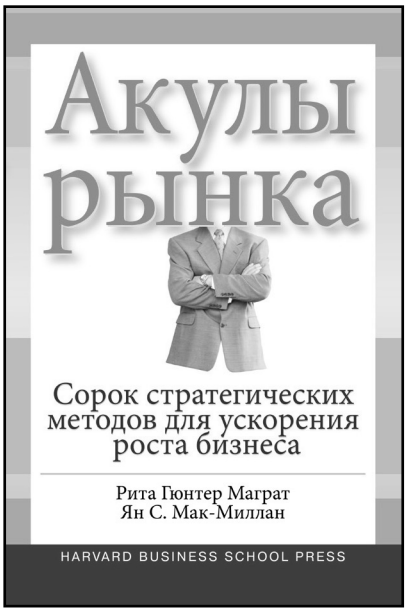
В условиях Новой Экономики трудовые ресурсы организации должны стать ее стратегическим партнером. Современные фирмы уделяют все больше внимания вопросам управления человеческим капиталом, решение которых имеет немалое значение для достижения ими успеха. Авторы этой книги подчеркивают, что инвестиции в трудовые ресурсы должны способствовать реализации стратегии, избранной организацией, через ее культуру, образ мышления, способности и соответствующие поведенческие процессы ее сотрудников. А для того чтобы эффективно управлять трудовыми ресурсами, необходимо уметь оценивать их деятельность. Именно это и позволяет сделать система показателей для оценки эффективности рабочей силы, о которой подробно рассказывается в этой книге.

ISBN 978-5-8459-1129-2

в продаже

АКУЛЫ РЫНКА
СОРОК СТРАТЕГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ДЛЯ УСКОРЕНИЯ РОСТА БИЗНЕСА

Рита Гюнтер Маграт,
Ян С. Мак-Миллан



www.williamspublishing.com

Акулы рынка — книга о том, как искать и создавать все новые и новые возможности роста своего бизнеса. Авторы книги, осуществив широкомасштабные исследования, вывели формулу успешного развития бизнеса. Они предлагают сорок проверенных методов и пять стратегий покорения рынка. Каждый метод подкреплен многочисленными примерами успешной реализации, почерпнутыми из опыта известных компаний — “акул” современного рынка. Кроме историй успеха, вы узнаете и о распространенных ошибках руководителей, а также о проблемах и трудностях, с которыми приходится столкнуться каждому, кто решил покорить свой рынок. *Акулы рынка* — это настольная книга каждого современного руководителя; она также будет интересна менеджерам, маркетологам и рекламистам.

ISBN 978-5-8459-1187-2 **в продаже**

СТРАТЕГИИ РОСТА КОМПАНИИ В ЭПОХУ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Крис Зук
Джеймс Аллен

www.williamspublishing.com

На основе всестороннего изучения десятилетних данных по более чем двум тысячам компаний, работающих в сферах технологий, услуг и потребительских товаров ряда отраслей, книга доказывает, что большинство стратегий роста не смогли создать стоимость — или даже разрушили ее — главным образом, потому, что ошибочно уводили в сторону от ядра бизнеса компаний. Авторы приходят к выводу, что неподвластная времени стратегическая заповедь — достижение силы на рынке четко определенного ядра своего бизнеса — остается главным источником конкурентного преимущества и самой надежной платформой успешного расширения бизнеса.

ISBN 978-5-8459-1210-7

в продаже

Exp_VD_Reklama.indd 795 06.06.2007 18:24:22

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ В БИЗНЕСЕ, ПОЛИТИКЕ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

Авинаш К. Диксит
Барри Дж. Нейлбафф

www.williamspublishing.com

Каждому из нас неоднократно доводилось слышать от других или самим употреблять слово “стратегия”. Но понимаем ли мы значение этого слова? Знаем ли, что такое стратегическое мышление и какая от него может быть польза? Задумывались ли над тем, как применять его в повседневной жизни? Ответ на эти и многие другие вопросы дает книга профессоров экономики и менеджмента Авинаша Диксита и Барри Нейлбаффа. Если раньше слово “стратегия” применялось исключительно в отношении военного искусства, то в наши дни оно скорее ассоциируется с современным стилем управления и конкурентной борьбой между компаниями. Авторы раскрывают перед вами секреты основных принципов стратегического мышления и учат правильно применять их в различных сферах жизни: в бизнесе, политике, менеджменте, торговле, спорте, отношениях с другими людьми и др.

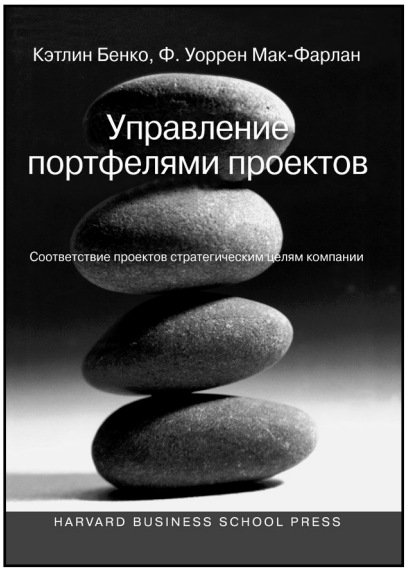
ISBN 978-5-8459-1204-6

в продаже

Exp_VD_Reklama.indd 796 06.06.2007 18:24:23

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ
СООТВЕТСТВИЕ ПРОЕКТОВ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ЦЕЛЯМ КОМПАНИИ

Кэтлин Бенко
Ф. Уоррен Мак-Фарлан



www.williamspublishing.com

Авторы книги *Управление портфелями проектов* предлагают повышать устойчивость и прибыльность организаций за счет достижения стратегического единства. Большинство руководителей компаний знают, что их активы и проекты приносят только десятую долю ожидаемого результата. Как улучшить этот показатель? Надо добиться максимального согласования всех идущих в компании процессов. Для этого авторы предлагают простые и эффективные инструменты, воспользовавшись которыми вы можете значительно поправить дела своей компании и добиться успеха даже в самой жесткой конкурентной ситуации. Книга рассчитана в первую очередь на высшее руководство компаний, отвечающих за выработку стратегии, но заинтересует также и любого читателя, которому небезразлична судьба его компании либо будущее его бизнеса.

ISBN 978-5-8459-1059-2

в продаже

РАЗРЫВ БРЕНДА

Марти Ньюмейер

www.williamspublishing.com

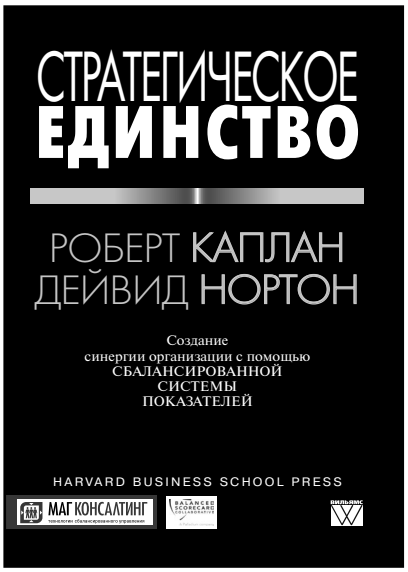
Представить современный бизнес без брендинга невозможно. Между тем, лишь немногие маркетологи могут объяснить, что это такое, простым и доступным языком. К их числу относится Марти Ньюмейер. В своей книге *Разрыв бренда* он намеренно отказался от изложения сухой теории и использовал стиль презентаций, характеризующийся обилием диаграмм и иллюстраций, чтобы раскрыть основные концепции брендинга. Он говорит о дифференциации, маркетинговых исследованиях, инновациях и развитии бизнеса, в первую очередь, как практикующий маркетолог и бренд-менеджер, и поэтому его идеи будет легко претворить в жизнь. Легкий стиль изложения делает книгу *Разрыв бренда* не только полезным, но и приятным чтением. Книга будет интересна широкому кругу читателей.

ISBN 5-8459-1025-0

в продаже

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЕДИНСТВО
СОЗДАНИЕ СИНЕРГИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОМОЩЬЮ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Р. Каплан,
Д. Нортон



www.williamspublishing.com

Это четвертая в серии книг, посвященных использованию сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического менеджмента организации и оценки эффективности ее деятельности.
Авторы подчеркивают важность стратегического единства сбалансированных систем показателей корпорации, бизнес-единиц, вспомогательных сервисных служб, внешних партнеров и совета директоров.
Анализ деятельности предприятий, использующих сбалансированные системы показателей и стратегические карты, наглядно демонстрируют повышение эффективности за счет стратегического единства организации. Книга содержит множество конкретных примеров и будет интересна и полезна менеджерам частных компаний, государственных и некоммерческих организаций, преподавателям и студентам профильных высших учебных заведений, всем, кто интересуются проблемами стратегического менеджмента.

ISBN 5-8459-1018-8

в продаже

КТО УВЕЛ МОЕГО КЛИЕНТА

Харви Томпсон

www.williamspublishing.com

В условиях ужесточающейся конкуренции, ставшей отличительной чертой многих современных рынков, руководство компаний сталкивается с необходимостью повысить эффективность маркетинга. Сейчас уже мало вести бизнес на основе столь популярного в недавнем прошлом подхода — привлечь, закрепить и удержать клиентов. На первое место выходит задача удержания уже имеющихся клиентов. Автор книги *Кто увел моего клиента?* пытается помочь топ-менеджерам компаний решить проблему формирования и поддержания лояльности клиентов, представляя точки зрения компании-производителя и компании-клиента. Автор не ограничивается общими рассуждениями о необходимости учитывать нужды и потребности клиентов, а показывает, как это сделать на практике, используя примеры внедрения клиент-центрических методов ведения бизнеса. Книга будет полезна маркетологам-практикам и менеджерам всех уровней в секторах B2C и B2B.

ISBN 5-8459-0809-4

в продаже