



ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК

Дж. Дэвид Хангер    Томас Л. Уилен

# ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

4-е издание



СЕРИЯ «ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК»

**ОСНОВЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА**

# ESSENTIALS OF STRATEGIC MANAGEMENT

FOURTH EDITION

**J. DAVID HUNGER**

Iowa State University

**THOMAS L. WHEELEN**

University of South Florida



UPPER SADDLE RIVER, NEW JERSEY 07458

Дж. Дэвид Хангер, Томас Л. Уилен

# ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Четвертое издание

Перевод с английского

*Рекомендовано Учебно-методическим центром  
«Профессиональный учебник» в качестве учебника  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по направлению «Менеджмент»*



Москва • 2015

УДК [65.0:658](075.8)  
ББК 65.291.213я73-1  
Х19

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,  
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,  
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

Редактор *Т.М. Дубович*

### **Хангер, Дж. Дэвид.**

**Х19** Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен; пер. с англ. — 4-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 319 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

### **И. Уилен, Томас Л.**

ISBN 0-13-148523-7 (англ.)

ISBN 978-5-238-01354-1 (русск.)

В учебнике рассматриваются: модель принятия стратегических решений, построенная на основе сканирования базовых процессов среды, формулирования стратегии, реализации стратегии, оценки и контроля; подход М. Портера к анализу отраслей и конкурентной стратегии; анализ ресурсов для оценки сильных и слабых мест компании и для выявления ключевых и отличительных компетенций; анализ цепочки создания ценности; функциональный анализ и функциональные стратегии; связь реализации стратегии со структурой, личностью руководителей исполнительного уровня, политикой смены руководства, реинжинирингом, управлением всеобщим качеством, управлением на основе поставленных целей и планированием; международные аспекты деятельности компании; сканирование среды и прогнозов, проведение отраслевого анализа.

Для студентов старших курсов, аспирантов, консультантов по вопросам бизнеса, руководства компаний.

**ББК 65.291.213я73-1**

ISBN 0-13-148523-7 (англ.)

ISBN 978-5-238-01354-1 (русск.)

Authorized translation from the English language edition, entitled ESSENTIALS OF STRATEGIC MANAGEMENT, 4<sup>th</sup> Edition, ISBN 0131485237, by HUNGER, J. DAVID and WHEELEN, THOMAS L., published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2007, 2003, 2001 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458. Pearson Prentice Hall. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. RUSSIAN language edition published by UNITY-DANA PUBLISHER, Copyright © 2008.

Данный перевод с английского языка книги ESSENTIALS OF STRATEGIC MANAGEMENT, 4-е изд., ISBN 0131485237 авторов Дж. Дэвида Хангера и Томаса Л. Уилена, издан с разрешения Pearson Education Inc., осуществляющей издательскую деятельность под маркой Prentice Hall, Copyright © 2007 2003, 2001 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458. Все права защищены. Воспроизведение всей книги или любой ее части в любой форме и/или любыми средствами запрещается без разрешения Pearson Education Inc. Издание на русском языке осуществлено Издательством ЮНИТИ-ДАНА, © 2008.

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2008

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

---



## Предисловие

Мы написали эту книгу, чтобы дать вам краткие и точные объяснения важнейших понятий и приемов стратегического менеджмента. В этой книге нет ничего лишнего. Объем *Основ стратегического менеджмента* существенно меньше, чем других наших книг, но при этом мы не упростили ее содержания и не использовали каких-либо изысков, чтобы за счет этого привлечь ваше внимание. Главное в этой книге — точное объяснение тем и вопросов стратегического менеджмента. Мы обобщили содержание этого учебного курса в одиннадцати тщательно проработанных главах, изложив в них все ключевые понятия и приемы. В книге приводится достаточно примеров, позволяющих хорошо понять весь объясняемый материал. Хотя в ее основе лежат серьезные научные исследования, они не всегда указаны конкретно, чтобы не загружать читателя бесконечными ссылками на другие источники. Те, кто хотят более подробно познакомиться с исследованиями в этой области и с иллюстративными примерами, могут обратиться к последнему изданию нашего учебника *Strategic Management and Business Policy* (Стратегический менеджмент и политика в области бизнеса). Если хотите использовать кейсы при изучении этой книги, можете воспользоваться последним изданием нашего учебника *Cases in Strategic Management and Business Policy* (Кейсы в стратегическом менеджменте и политике в области бизнеса).

---



## Проверено временем

В четвертом издании *Основ стратегического менеджмента* сохранено большинство тех особенностей, благодаря которым предыдущие издания этой книги были хорошо приняты читателями. К основным этим характеристикам относятся следующие.

- Модель принятия стратегических решений, построенная на основе сканирования базовых процессов среды, формулировки стратегии, реализации стратегии, оценки и контроля. Она объясняется в гл. 1 и служит основной моделью, интегрирующей весь материал книги.
- Использование подхода Майкла Портера (Michael Porter) к анализу отраслей и конкурентной стратегии (а также конкурентных тактических приемов). Этот подход разбирается в гл. 3 и 5. Также обсуждаются вопросы гиперконкуренции и стратегии взаимодействия, в частности создание стратегических союзов.
- В гл. 4 фирма рассматривается с точки зрения имеющихся у нее ресурсов. Результаты этого анализа становятся фундаментом для последующего изучения организационной структуры. Для оценки сильных и слабых мест компании и для выявления ключевых и отличительных компетенций фирмы применяется анализ цепочки ценности.
- В гл. 4 и 7 большое внимание уделяется функциональному анализу и функциональным стратегиям. Важность технологий при принятии решений по стратегиям и рынкам продуктов объясняется в параграфах о НИОКР и стратегиях НИОКР.
- В гл. 8 и 9 подчеркивается, что реализация стратегии связана не только с проектированием организации и ее структурой, но и с личностными характеристиками руководителей исполнительного уровня, политикой смены руководства, применяемой в компании, реинжинирингом, управлением всеобщим качеством, управлением на основе поставленных целей и планированием действий.
- Гл. 10 посвящена оценкам и контролю и поясняет важность измерений и программ для получения показателей деятельности организации. Там же разъясняется роль бенчмаркинга и показателей экономической добавленной ценности.
- Во всех главах должное внимание уделяется международным аспектам деятельности бизнеса, особенно в гл. 3, 6, 8, 9 и 10, где для этих вопросов выделены отдельные параграфы.
- В гл. 3 разбираются вопросы сканирования среды и прогнозов, а также описан подход к проведению отраслевого анализа.
- В гл. 3, 4 и 5 предложены таблицы EFAS\* и IFAS и матрица SFAS, при помощи которых можно точнее идентифицировать и оценивать стратегические факторы.

---

\* Расшифровка и пояснение всех аббревиатур дается в основном тексте. — *Прим. перев.*

- В гл. 2 подробно изучается роль топ-менеджеров и членов совета директоров как менеджеров по стратегии.
- В гл. 2 обсуждаются вопросы социальной ответственности и этики бизнеса и показана их важность при принятии стратегических решений.
- В гл. 11 предложен углубленный анализ кейсов; там приведен полный список финансовых коэффициентов, даны рекомендации по проведению анализа устно и письменно и указаны источники для проведения дополнительных исследований. Помимо анализа кейса также рекомендуется проводить стратегический аудит. Эта глава особенно полезна тем, кто хотел бы дополнить эту книгу изучением кейсов.
- Для иллюстрации материала каждая глава начинается с краткого описания ситуации, в которой в тот или иной момент своей жизни оказалась реально существующая компания.
- Каждая глава завершается списком ключевых терминов (выделенных в тексте жирным шрифтом) и вопросами для обсуждения.

---

---

## Особенности этого издания

В четвертом издании *Основ стратегического менеджмента* есть ряд дополнений.

- Появился параграф, объясняющий влияние закона Сарбанеса—Оксли на корпоративное управление (в гл. 2).
- Включен новый параграф о роли этики при принятии стратегических решений (гл. 2). В нем обсуждаются моральные кодексы и основные подходы к этичному поведению.
- Уточнено использование ресурсов, возможностей и компетенций бизнеса (гл. 4). Дублированная информация по этой теме, приведенная в гл. 7 третьего издания, из этой главы удалена и в этом издании объединена с материалом гл. 4.
- Добавлена модель VRIO, предложенная Барни (Barney), позволяющая оценить фирму на основе ее ресурсов (гл. 4).
- Включен новый параграф о моделях бизнеса (гл. 4).
- Более подробно, на основе работы *The Innovator's Dilemma* (Дилемма новатора) Кристенсена (Christensen) объяснена (в гл. 4) сущность отказа компании от прежней технологии.
- В параграфе об управлении человеческими ресурсами (гл. 4) перечислены особенности работы виртуальных команд.



- Объясняется сущность управления цепями поставок (гл. 4).
- В параграфе о стратегии управления человеческими ресурсами (гл. 7) объясняется сущность всесторонней оценки показателей работы.
- Приведены критерии оценки стратегических альтернатив (гл. 7).
- Показано влияние эффективной политики (гл. 7).
- Включен новый параграф о Шести сигмах и Бережливых шести сигмах (гл. 8). Помимо стандартов качества ISO 9000 рассмотрены стандарты влияния бизнеса на окружающую среду ISO 14000 (гл. 10).
- Существенно расширены списки онлайн-ресурсов (приложение Б к гл. 11).

---

## Пособие для преподавателя

Для этого издания предыдущее пособие для преподавателя тщательно проработано. В нем приводятся несколько групп вопросов и варианты ответов на них, из которых надо выбрать правильный, даны ответы на вопросы, предложенные для обсуждения в *Основах стратегического менеджмента*, а также включены дополнительные вопросы дискуссионного типа и эссе, которые можно вынести на экзамен.

---

## Выражение признательности

Мы благодарим Дженнифер Саймон (Jennifer Simon), редактора, Ричарда Гоумза (Richard Gomes), помощника редактора, и Марси Бус (Marcy Boos), редактора, из издательства Prentice Hall, которые контролировали всю работу над этой книгой. Без их поддержки и одобрения это издание никогда бы не появилось. Мы также очень благодарны Элейн Латтанци (Elaine Lattanzi) из BookMasters за терпение, опыт и большую помощь на этапе редактирования и производства и Стефани Рейманн (Stephanie Reumann) за ее помощь в подготовке указателя книги.

Мы выражаем признательность Лэбху Хайра (Labh Hira), декану, и Томасу Чако (Thomas Chacko), ректору факультета менеджмента университета Iowa State University, за поддержку этого проек-

та. Мы благодарим Мэри Клер МакИвнинг (Mary Clare McEwing) и Майкла Пейна (Michael Payne) из Addison Wesley Publishing Company за их помощь в подготовке первого издания этой книги и желаем им самого лучшего.

И наконец, наша большая благодарность многим преподавателям и студентам, преподающим и изучающим стратегический менеджмент, которые не раз жаловались нам на постоянно растущие объемы (да и стоимость) учебников. Мы попытались правильно отреагировать на их тревогу, создав полный, полезный и удобный в использовании текст, в два раза компактнее и дешевле других аналогичных книг, предлагаемых на рынке. Если представить наш подход образно, то вместо обычного обеда из пяти блюд (после которого люди нередко испытывают изжогу) мы предлагаем вам вкусную и полезную еду «нежирной кухни». Мы рассчитываем, что наш способ питания при хорошем вкусе имеет очень немного пустых калорий. Угощайтесь на здоровье!

Д. Хангер  
Т. Уилен

## Базовые понятия стратегического менеджмента

**К**аким образом компания добивается успеха и сохраняет его? Разумеется, не следуя традиционным рекомендациям по ведению бизнеса! Корпорация The Boeing Company, известный производитель гражданских и военных самолетов со штаб-квартирой в США, столкнулась с этой проблемой в 2004 г. В течение длительного времени лидер глобальной авиационной отрасли Boeing в 1990-х годах постепенно теряла свою рыночную долю, которая в основном переходила к Airbus Industrie, компании со штаб-квартирой в Европе, в настоящее время ставшей частью European Aeronautic & Space Company (EADS). В декабре 2001 г. совет директоров EADS поставил перед корпорацией цель, на которую никогда раньше не решался, — отобрать у Boeing лидерство в отрасли гражданской авиации, начав производить самые крупные в мире реактивные самолеты коммерческого назначения — Airbus 380. A380 при нормальном расположении посадочных мест и при наличии нескольких классов пассажиров сможет перевозить 481 пассажира. Для сравнения: модель 747 компании Boeing при таком расположении посадочных мест способна перевозить 416 пассажиров. При этом A380 способен не только пролететь на 621 милю дальше, чем 747, но и будет дешевле в эксплуатации — на 15—20% в расчете на пассажира. EADS уже получила заказы на 50 самолетов A380 и объявила, что новый самолет будет готов для поставок заказчикам в 2006 г.\* Предложенная программа по самолетам A380 в

---

\* На начало 2007 г. EADS задерживает производство самолетов A380 приблизительно на 2 года. В корпорации происходит масштабная реструктуризация, в основном направленная на значительное снижение затрат. Из-за задержки с поставками некоторые заказчики отказались от прежних заказов и подали на EADS в суд за невыполнение условий контакта. — *Прим. перев.*

значительной степени снизила продажи реактивных самолетов Boeing.

В ответ на это совет директоров Boeing одобрил стратегическое решение по продвижению на рынке нового коммерческого самолета Boeing 787 Dreamliner, активно предлагаемого авиакомпаниям. Модель 787 относится к категории самолетов средней дальности полетов и в этом отношении отличается от авиалайнера-гиганта Airbus A380. Boeing 787 будет перевозить от 220 до 250 пассажиров, потребляя на 20% меньше топлива и имея эксплуатационные затраты на 10% меньше, чем модель конкурента. Считается, что его скорость будет выше, высота полета и дальность больше, он в меньшей степени будет загрязнять окружающую среду, будет более спокойным для пассажиров и в целом более эффективным, чем любой другой реактивный самолет средних размеров. Чтобы потребителям было более комфортно, в нем будут более крупные иллюминаторы, более удобные кресла, более просторные туалеты и более вместительные полки над головой. По оценкам, затраты на разработку этой модели составят 8 млрд долл., а время ее разработки — 5 лет. Эти самолеты могут быть поставлены заказчиком в 2008 г., то есть через 2 года после поставок модели A380.

Решение о выпуске Boeing 787 было принято на основе совершенно иного набора допущений, не того, которым руководствовался совет директоров EADS, утвердивший выпуск модели A380. Топ-менеджеры EADS исходили из того, что коммерческий рынок хочет получить более крупные реактивные самолеты, способные перевозить пассажиров на большие расстояния при осуществлении международных полетов. Они уверены, что в течение следующих 20 лет авиакомпаниям и грузовым воздушным перевозчикам потребуется как минимум еще 1500 самолетов, таких же крупных, как B747. Поэтому A380, который обойдется EADS почти в 13 млрд долл., стал очень важным рычагом в реализации такого сценария.

Руководство Boeing исходило совершенно из другого сценария развития. Обратив внимание на успех компаний Southwest и JetBlue, оно пришло к выводу, что в будущем будет продано не более 320 сверхкрупных самолетов, поскольку в авиационной отрасли теперь все чаще предпочитают совершать прямые полеты между небольшими аэропортами. Новая модель, 787, проектируется для полетов как по коротким, так и по длинным маршрутам. По оценке топ-менеджеров Boeing, рынок таких самолетов составит от 2000 до 3000 единиц.

Какой сценарий развития будущего был правильным? Долгосрочное благополучие и EADS и Boeing зависит от двух разных стратегических решений, принятых на основе двух совершенно

разных оценок рынка. Если права окажется EADS, рынок продолжит требовать все более крупных моделей самолетов. Если в этом споре концепций победит Boeing, нынешние самолеты-гиганты окажутся последними из востребованных и вскоре их заменит новое поколение самолетов, более экономных по расходу топлива, летающих на средние расстояния. Стратегия какой компании имеет более высокие шансы на то, чтобы в конечном счете оказаться успешной?

Ситуация с Boeing позволяет наглядно объяснить, почему менеджеры современных корпораций бизнеса должны стратегически управлять своими фирмами. Они не могут принимать решения, исходя из старых правил, прежних политических подходов или простой экстраполяции текущих тенденций. Поэтому, планируя достижение целей, задаваемых в масштабах всей организации, разрабатывая стратегии и выбирая политику, они должны ориентироваться не на прошлое, а на будущее. Из этого следует, что они не должны принимать решения, руководствуясь только уровнем подготовки и опыта своих специалистов в таких функциональных и операционных областях, как бухгалтерия, маркетинг, производство или финансы, а видеть общую картину и перспективы. Для этого они должны получить ответы на три **ключевых стратегических вопроса** (key strategic questions).

1. Где организация находится сейчас? (Ответ должен исходить не из того, где организация находится по мнению менеджеров, а из фактического положения дел!)
2. Если никаких изменений не будет, где организация окажется через год? Через два года? Через пять лет? Через десять лет? Приемлемы ли ответы на эти вопросы для руководства компании?
3. Если эти ответы неприемлемы, какие конкретные действия должно предпринять руководство? Каковы при этом будут риск и вознаграждения?

---

## 1.1 Изучение стратегического менеджмента

**Стратегический менеджмент** (strategic management) — это совокупность управленческих решений и действий, определяющих долгосрочные показатели функционирования корпорации. В нее входят

сканирование среды (как внешней, так и внутренней), формулировка стратегии (стратегическое планирование), реализация стратегии, оценка и контроль. Таким образом, изучение стратегического менеджмента включает мониторинг и оценку внешних возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон организации, чтобы затем на основе полученных выводов задать стратегическое направление деятельности организации.

## Как происходит эволюция стратегического менеджмента?

Многие понятия и приемы, относящиеся к долгосрочному (теперь оно называется стратегическим) планированию и стратегическому менеджменту, разрабатывались и успешно применялись и применяются самыми разными корпорациями, в том числе General Electric и Boston Consulting Group. Тем не менее далеко не все организации используют эти инструменты или хотя бы пытаются управлять своим бизнесом стратегически. Это объясняется тем, что многие из них в течение какого-то времени могут добиваться успеха, не формулируя целей и руководствуясь интуитивными стратегиями.

Проанализировав масштабные исследования, выполненные в этой области, Брюс Хендерсон (Bruce Henderson) из Boston Consulting Group пришел к выводу, что интуитивные стратегии не могут постоянно приводить к успеху, если: 1) корпорация стала крупной; 2) в ней возросло число управленческих уровней; 3) среда существенно изменилась. Возросшие риски и ошибки, дорогостоящие неправильные решения и даже экономический крах заставляют профессиональных менеджеров гораздо серьезнее относиться к стратегическому менеджменту, чтобы сохранять конкурентоспособными свои компании, которым приходится функционировать во все менее стабильной среде. Когда топ-менеджеры пытаются более продуманно управлять своим бизнесом в условиях постоянно меняющегося мира, стратегический менеджмент в компании обычно проходит через четыре последовательных **этапа развития** (phases of development).

**Этап 1. Базовое финансовое планирование.** Предпринимается с целью добиться более полного оперативного контроля, чтобы уложиться в годовой бюджет.

- Этап 2.** *Планирование на основе прогнозов.* Это попытка более эффективного планирования, чтобы добиться роста, пытаясь для этого спрогнозировать перспективное развитие, не ограничиваясь лишь следующим годом.
- Этап 3.** *Внешне ориентированное планирование (стратегическое планирование).* Отражает стремление более ответственно подходить к обслуживаемым рынкам и благодаря стратегическому мышлению повысить конкурентоспособность.
- Этап 4.** *Стратегический менеджмент.* Попытка добиться конкурентного преимущества еще при разработке стратегии, учитывая вопросы ее реализации, оценки и контроля<sup>1</sup>.

General Electric, один из пионеров стратегического планирования, перешла с этапа стратегического планирования на этап стратегического менеджмента в 1980-е годы. К 1990-м годам большинство корпораций всего мира также начали переход к стратегическому менеджменту.

## Стало ли обучение частью стратегического менеджмента?

В настоящее время стратегический менеджмент развился до такого уровня, когда его основной ценностью стало оказание помощи руководству организации в ее деятельности в динамичной и сложной среде. Например, Steel Company использует стратегическое планирование как инструмент, помогающий ей осуществлять организационные преобразования. От менеджеров всех уровней ожидают, что они постоянно анализируют изменяющуюся сталелитейную отрасль и с учетом этого на протяжении всего года разрабатывают новые стратегические планы или модифицируют уже реализуемые. Чтобы оставаться конкурентоспособными в динамичной среде, корпорации должны стать менее бюрократичными и более гибкими. В стабильной среде, существовавшей в прошлом, конкурентная стратегия требовала лишь определения конкурентной позиции, а затем прочной ее защиты.

Поскольку теперь на замену каждого продукта или технологии требуется все меньше времени, компании сталкиваются с тем, что постоянного конкурентного преимущества больше не существует. Многие соглашаются с Ричардом Д'Авени (Richard D'Aveni) [см. его книгу *Hypercompetition* (Гиперконкуренция)] в

том, что любое устойчивое конкурентное преимущество определяется не тем, насколько целеустремленно вы следуете пятилетнему плану, управление реализацией которого осуществляется централизованно, а соединением ряда стратегических коротких действий (как это делает Intel, периодически включая в свой ассортимент новые продукты)<sup>2</sup>.

Возрастающая неопределенность среды означает, что корпорации должны развивать *стратегическую гибкость* — способность быстро переходить от одной доминирующей стратегии к другой. Стратегическая гибкость требует долгосрочного обеспечения критичными ресурсами. Для этого также требуется, чтобы компания стала **обучающейся** (*learning organization*), то есть умела создавать, приобретать и преобразовывать знания и менять свое поведение на основе новых знаний и нового уровня понимания. Такие организации избегают стабильности и для этого прибегают к постоянному самообучению и экспериментам. Поэтому к стратегическому менеджменту должны привлекаться не только топ-менеджеры, но и служащие всех уровней. Это касается сканирования среды, чтобы получить важнейшую информацию; подачи предложений по изменению стратегий и программ, чтобы воспользоваться преимуществами, возникающими благодаря переменам в окружающей среде; взаимодействия с другими людьми. Все это помогает постоянно совершенствовать методы работы, процедуры и применяемые приемы оценки. Например, в Hewlett-Packard используется широкая сеть неформальных комитетов, созданных для обмена знаниями между межфункциональными командами; благодаря этому информация быстро распространяется в масштабах всей компании<sup>3</sup>.

## Как стратегический менеджмент влияет на показатели компании?

Исследования свидетельствуют, что организации, использующие стратегический менеджмент, по своим показателям обычно превосходят аналогичные организации, не пользующиеся таким подходом. Достижение соответствия между средой, в которой функционирует компания, и ее стратегией, структурой и процессами положительно сказывается на показателях ее функционирования. Например, исследование последствий дерегулирования деятельности железных дорог в США показало, что железные дороги, кото-



рые меняют свои стратегии с учетом изменения окружающей среды, показывают более высокие результаты, чем жестко привязанные к своим стратегиям<sup>4</sup>.

Чтобы стратегический менеджмент был эффективным, он не должен быть формализованным. Исследования приемов планирования, к которым прибегают организации в управленческой практике, позволило предположить, что фактически ценность стратегического планирования заключается скорее в ориентации процесса планирования в будущее, чем в разработке любого письменного стратегического плана. Поэтому небольшие компании могут заниматься планированием неформально и нерегулярно. Президент и небольшая группа топ-менеджеров могут собираться время от времени, чтобы решить стратегические вопросы и спланировать последовательность следующих шагов.

Однако в крупных корпорациях, имеющих несколько подразделений, стратегическое планирование может стать сложным и требующим много времени. В крупной компании время от оценки ситуации до принятия по ней окончательного решения порой составляет более 12 месяцев. Поскольку стратегическое решение влияет на относительно большое число людей, крупной фирме требуется использовать формализованную и более полную систему, гарантирующую, что стратегическое планирование приведет к нужным результатам. В противном случае топ-менеджеры дистанцируются от разработок, осуществляемых на уровне подразделений, а менеджеры более низких уровней теряют из виду корпоративную миссию.

---

---

## 1.2 Начало реализации стратегии: инициирующие события

После проведения многих исследований Генри Минтцберг (Henry Mintzberg) пришел к выводу, что формулировка стратегии, как правило, не относится к тем процессам, которые осуществляются в компаниях постоянно: «Чаще всего это нерегулярный и прерывистый процесс, выполняемый лишь время от времени. Конечно, бывают времена, когда фирма занимается разработкой стратегии не-

прерывно и стабильно, но затем снова начинаются авралы, за которыми следуют периоды затишья, осторожного поиска дальнейших шагов, внесения отдельных изменений и глобальных преобразований»<sup>5</sup>. Такой взгляд на формулировку стратегии как на нерегулярно осуществляемый процесс отражает свойство людей придерживаться какого-то конкретного направления в своей деятельности до тех пор, пока не будет выявлено что-то неправильное или пока человек не будет вынужден поставить под сомнения свои прежние действия. Период так называемого *стратегического дрейфа* (*strategic drift*) может быть результатом организационной инерции или отражать убеждения менеджеров, что существующая стратегия остается приемлемой и требует лишь небольших корректировок. Большинство крупных организаций обычно следуют конкретной стратегической ориентации на протяжении 15—20 лет, прежде чем вносят в нее масштабные изменения и заметно меняют общую направленность своих действий. После такого достаточно продолжительного времени, в течение которого в существующую стратегию вносятся относительно небольшие коррективы, складывается привычное для всех положение дел. Чтобы в этом случае побудить менеджеров серьезно пересмотреть ситуацию в корпорации в целом, требуется какое-то шоковое воздействие на всю систему. Эти шоки становятся своего рода спусковым крючком, или событием, инициирующим процесс преобразований.

Под **инициирующим событием** (*triggering event*) понимается что-либо, что заставляет компанию изменить свою стратегию. Такими событиями могут быть следующие.

- *Назначение нового главного исполнительного директора* (в корпорации эта должность обычно называется генеральный директор). Получив ответы на ряд неприятных для многих вопросов, новый директор за успокоенностью и самодовольством видит реальное положение дел и заставляет подчиненных подвергнуть сомнению основы существования корпорации.
- *Внешнее вмешательство*. Банк, обслуживающий фирму, неожиданно отказывается предоставить новый кредит или вдруг требует немедленного и полного погашения прежнего.
- *Угроза смены владельца*. Другая фирма начинает процесс поглощения, покупая акции компании.

- *Разрыв в показателях.* Такой разрыв происходит, когда показатели деятельности компании намного отстают от запланированных. Объем продаж и прибыль больше не возрастают, а иногда могут и снижаться.
- *Точка стратегического поворота.* Термин, предложенный Энди Гроувом (Andy Grove), в прошлом главным исполнительным директором Intel, показывает, что происходит с бизнесом, когда из-за появления новых технологий, резкого изменения правил регулирования бизнеса, изменения ценностей и предпочтений потребителей в нем происходят крупные преобразования<sup>6</sup>.

---

### 1.3 Базовая модель стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент включает четыре основных элемента: 1) сканирование среды; 2) формулировку стратегии; 3) реализацию стратегии; 4) оценку и контроль. Взаимодействие этих четырех составляющих друг с другом схематично показано на рис. 1.1. Менеджеры сканируют и внешнюю среду, чтобы выявить возможности и угрозы, и внутреннюю — чтобы определить свои сильные и слабые стороны. **Факторы**, наиболее важные для будущего организации, называются **стратегическими** (strategic factors). В их число входят: сильные и слабые (weaknesses) стороны, возможности (opportunities) и угрозы (threats) (SWOT).

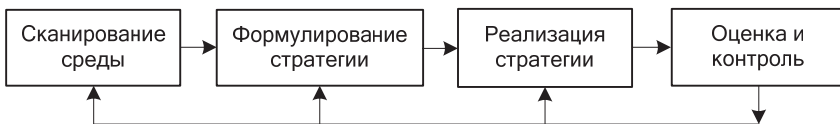


Рис. 1.1 Базовые составляющие процесса стратегического менеджмента

#### Что такое сканирование среды?

**Сканирование среды** (environmental scanning) — это мониторинг внешней и внутренней среды, оценка полученных данных и ин-

формирование основных служащих корпорации о ситуации. **Внешняя среда** (external environment) состоит из элементов (возможности и угрозы), которые находятся за пределами организации. Как правило, топ-менеджеры не могут их контролировать, особенно если говорить об оперативном контроле. Эти элементы образуют общие условия, в которых существует корпорация. Они могут проявлять себя в виде общих сил и тенденций, происходящих в общей социальной структуре общества, или конкретных факторов, действующих в рамках узкой задачи, которую решает организация, и в этом случае называются отраслевыми. (Внешние переменные более подробно определяются и обсуждаются в гл. 3.)

**Внутренняя среда** (internal environment) корпорации состоит из элементов (сильные и слабые стороны), которые находятся в самой организации, и обычно топ-менеджеры могут их оперативно контролировать. Эти элементы образуют среду, в условиях которой выполняется работа. К ним относятся структура корпорации, ее культура и ресурсы. (Эти внутренние элементы более подробно определяются и обсуждаются в гл. 4.)

## Что такое формулировка стратегии?

**Формулирование стратегии** (strategy formulation) — это разработка долгосрочных планов эффективного управления возможностями и угрозами, возникающими в среде, с учетом сильных и слабых сторон корпорации. В число этих разработок входит определение корпоративной миссии, задание достижимых целей, разработка стратегий и формулирование рекомендаций по той политике, которая должна проводиться в организации.

## Что такое миссия?

Под **миссией** (mission) организации понимается ее предназначение, или причина ее существования. Миссия сообщает, что компания предлагает обществу, например, чистящие средства или автомобили. Хорошо продуманное **заявление о миссии** (mission statement) показывает основное, уникальное предназначение компании, которое выделяет ее среди других фирм этого же типа. В словесной формулировке миссия сообщает не только о том, что компания представляет собой сейчас, но и чего она хочет добиться в будущем — стратегическое видение топ-менеджерами будущего фир-

мы. Оно демонстрирует общие ожидания персонала и доводит общественный имидж компании до важнейших групп заинтересованных лиц, влияющих на ту оперативную среду, в которой действует компания. Другими словами, заявление о миссии показывает, что компания собой представляет и чем она занимается. Ниже приведен пример заявления о миссии корпорации Maytag Corporation.

«Улучшить качество жизни людей в их доме за счет проектирования, производства, маркетинга и обслуживания лучших бытовых приборов в мире».

Миссия может быть сформулирована узко или широко. *Широкое*, или развернутое, заявление о миссии бывает самым общим и не всегда конкретным, показывая в целом, каков бизнес компании. Хорошо известный пример такого заявления — «Добиваться удовлетворения основных интересов акционеров, потребителей и служащих». Широкое заявление о миссии помогает компании не ограничиваться одним направлением или товарной линией, но, с другой стороны, не позволяет четко показывать, чем она конкретно занимается или на какие продукты или рынки собирается делать ставку. *Узкое* заявление о миссии, вроде приведенного заявления Maytag, четко указывает основные продукты или рынки организации, но может лишь частично показывать масштабы деятельности организации с точки зрения предлагаемых товаров или услуг, используемых технологий или обслуживаемых рынков.

### Что такое цели?

**Цели (objectives)** — это конечные результаты запланированной деятельности. Они показывают, *что и к какому сроку* должно быть достигнуто; если возможно, они должны быть представлены *в числовом виде*. Достижение корпоративных целей должно приводить к выполнению миссии корпорации. Например, производя канцелярские принадлежности всех видов для дома и для работы с более высоким качеством, по более низкой цене и более удобно, чем это делают конкуренты, компания Staples стала одним из самых успешных ритейлеров в Соединенных Штатах. Хотя рынок офисных предложений находится на этапе зрелости, руководство Staples поставило перед собой двойную задачу: за период с 2003 по 2008 г. в два раза удвоить объем продаж, довести его до 20 млрд долл. и при этом каждый год повышать чистый доход более чем на 20%<sup>7</sup>.

Часто *цель* путают с *задачей*. В отличие от цели **задача** (goal) — это заявление открытого типа о том, чего организация хочет добиться, но без количественного уточнения результатов и без установления временных сроков выполнения.

Ниже перечислены некоторые направления деятельности, по которым корпорация может установить для себя цели и задачи:

- рентабельность (чистая прибыль);
- производительность (низкие издержки и т.д.);
- рост бизнеса (повышение общих активов, объема продаж и т.д.);
- благосостояние акционеров (дивиденды плюс рост цены акции);
- использование ресурсов;
- репутация (стать одной из «ведущих» фирм);
- забота о служащих (социальное обеспечение работающих, заработная плата);
- вклад в общество (выплачиваемые налоги, участие в благотворительных видах деятельности, предоставление необходимого товара или услуги);
- лидерство на рынке (доля рынка);
- технологическое лидерство (инновации, креативность);
- выживание (предотвращение банкротства);
- личные потребности топ-менеджеров (использование фирмы в личных целях, например предоставление работы родственникам).

## Что такое стратегия?

**Стратегия** (strategy) корпорации — это развернутый и всесторонний план, показывающий, как корпорация добьется выполнения своей миссии и целей. Она максимально использует конкурентное преимущество и минимизирует конкурентные слабости. Например, хотя Staples была крупным участником на розничном рынке канцелярских принадлежностей, она, вероятно, не смогла бы добиться поставленной для себя сложной цели роста — удвоения объема продаж в течение пяти лет, если бы не прибегла к значительному изменению стратегии. Североамериканский и европейский рынок офисного оборудования рос лишь на 2% быстрее общеэкономических рынков этих территорий. Главный исполнительный директор Рональд Сарджент (Ronald Sargent) решил осмыслить ситуацию, чтобы «выйти за пределы привычного», и пришел к выводу, что надо снизить число вновь откры-

ваемых магазинов и сделать упор на поставки канцелярских принадлежностей со складов непосредственно компаниям-клиентам. Сарджент считал, что такое обслуживание клиентов сможет принести Staples те же доходы, что и продажи офисного оборудования через магазины<sup>8</sup>.

Типичная фирма обычно рассматривает три вида стратегии: на уровне корпорации, бизнес-стратегия и стратегия отдельной функции.

- 1. Корпоративная стратегия** (corporate strategy) описывает общую направленность деятельности компании в показателях ее роста и управления разными направлениями ее деятельности и товарными линиями. Корпоративная стратегия состоит из нескольких составляющих: стратегии общей направленности, анализа портфеля и стратегии деятельности в качестве родительской компании (родительской стратегии). Корпоративная стратегия общей направленности в концептуальном виде задает параметры стабильности, роста и закрепления на удерживаемых позициях. Например, Staples следовала корпоративной стратегии роста на основе диверсификации своей деятельности, то есть не стала ограничиваться только розничными продажами, но и занялась прямыми поставками клиентам.
- 2. Бизнес-стратегия** (business strategy) обычно формулируется на уровне бизнес-единицы или товара и ориентирована на упрочение конкурентной позиции товаров и услуг корпорации в конкретной отрасли или сегменте рынка, обслуживаемых данной бизнес-единицей. Стратегии бизнеса состоят из *конкурентных стратегий* и *стратегий сотрудничества*. Например, Apple Computer использует дифференцированную конкурентную стратегию, где основная ставка делается на инновационные продукты, для которых характерен нестандартный, творческий подход. И наоборот, British Airways делает ставку на стратегию сотрудничества, создав союз с American Airlines, чтобы совместно обеспечивать глобальное предоставление услуг.
- 3. Функциональная стратегия** (functional strategy) — это подход, реализуемый в интересах всей организации на уровне отдельной функции, например отдела маркетинга или исследований и разработок, чтобы добиться целей корпорации или бизнес-единицы и осуществить их стратегии за счет максимально производительного использования ресурсов. Этот вид стратегии в первую очередь предназначен для разработки и сохранения отличительной компетенции, обеспечивающей компании или бизнес-единице конкурентное преимущество. Пример марке-

тинговой функциональной стратегии — система продаж компьютеров в Dell непосредственно потребителям, благодаря чему компания снижает расходы на дистрибьюцию и повышает уровень обслуживания потребителей.

Торговые фирмы используют все три стратегии одновременно. Поэтому возникает иерархия стратегий, то есть распределение стратегий по разным уровням организации. Другими словами, **иерархия стратегий** (hierarchy of strategy) — это расположение одной стратегии относительно другой, чтобы они взаимно дополняли и поддерживали друг друга (рис. 1.2). При таком подходе функциональные стратегии поддерживают бизнес-стратегии, которые в свою очередь поддерживают корпоративные стратегии.

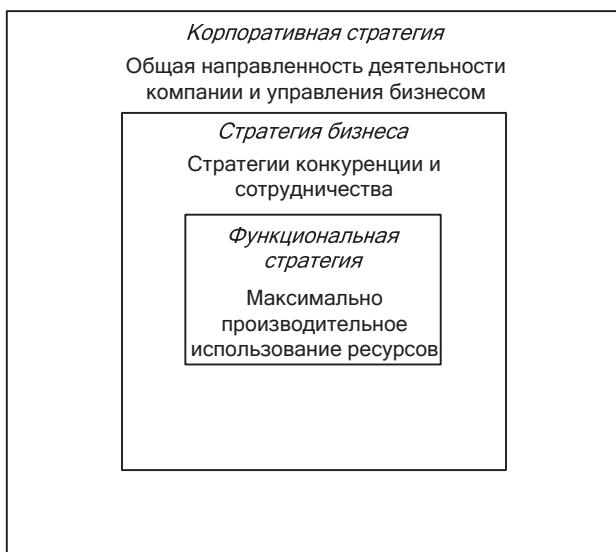


Рис. 1.2 Иерархия стратегий

Поскольку многие фирмы часто в формальном виде не заявляют о своих целях, их главные исполнительные директора используют неформулированные, последовательно изменяемые или интуитивные стратегии, которые никогда не оформляются в виде четких письменных заявлений и не анализируются. Часто единственный способ, позволяющий определить фактические стратегии,



которые применяются в корпорациях, — изучать не то, что утверждают менеджеры, а то, что они делают. Не выраженные явно стратегии можно вывести из используемых в корпорации подходов, принятых программ (или не принятых) и утвержденных бюджетов. Судить о том, на что корпорация делает ставку, распределяя деньги и силы, можно по программам и тому, какие подразделения получают самые большие ресурсы, особенно если их возглавляют менеджеры, считающиеся в компании самыми перспективными руководителями.

### Что такое политика?

**Политика** (policy) — это наиболее общие рекомендации по принятию решений, которые связывают формулировку стратегии с ее реализацией. Компания заявляет о своей политике, чтобы все ее служащие принимали решения обязательно исходя из миссии корпорации, ее целей и стратегии. Например, когда Cisco использовала стратегию роста через поглощения, она руководствовалась политикой рассмотрения в качестве претендентов на поглощение только те компании, численность персонала которых была не ниже 75 человек, причем 75% из них должны были быть инженерами<sup>9</sup>. Ниже приводится несколько примеров политики компаний.

- *Southwest Airlines*. Не кормить и не распределять заранее места на своих рейсах. (Такая политика поддерживает реализацию конкурентной стратегии Southwest, направленной на достижение самых низких издержек в отрасли.)
- *3M*. Исследователи должны тратить 15% своего времени на работы, не связанные с их основным проектом. (Такая политика помогает 3M реализовывать ее явно выраженную стратегию разработки новых продуктов.)
- *Intel*. Каннибализм по отношению к собственной товарной линии (снижение объема продаж собственных продуктов) из-за предложения своих же, более совершенных продуктов до того, как это сделает конкурент. (Такая политика поддерживает цель Intel — сохранять на рынке позицию лидера.)
- *General Electric*. GE должна быть № 1 или 2 в любом бизнесе, где она конкурирует. (Такая политика работает на достижение цели GE — быть первой по рыночной капитализации.)

Наличие политических ориентиров помогает всем менеджерам, работающим в организации, принимать решения. (Более подробно формулировка стратегии обсуждается в гл. 5 и 6.)

## Что такое реализация стратегии?

**Реализация стратегии** (strategy implementation) — это процесс, при помощи которого стратегия и политика претворяются на практике. Для этого используются программы, бюджеты и процессы. Это может предусматривать изменение общей культуры, структур или системы управления менеджмента в масштабах всей организации или отдельных направлений. За исключением ситуаций, когда требуются крупные преобразования в рамках всей корпорации, которыми занимаются топ-менеджеры, обычно за реализацию стратегии отвечают менеджеры среднего и нижнего звена. Иногда реализацию стратегии называют операционным планированием, поскольку в этом случае приходится принимать повседневные решения по распределению ресурсов.

## Что такое программа?

**Программа** (programme) — это заявление о видах деятельности или шагах, которые надо сделать, чтобы выполнить отдельный план. Благодаря программе стратегия становится ориентированной на действия. Программа может предусматривать изменения структуры корпорации, изменение внутренней культуры компании или начало нового исследования. Например, стратегия Boeing — восстановить свои позиции лидера в отрасли при помощи модели 787. Для этого компании необходимо повысить свою производственную эффективность, чтобы она могла предлагать свою продукцию на рынке по низким ценам. Для существенного снижения затрат менеджеры решили прибегнуть к серии программ.

- За счет поставок уже готовых отдельных частей самолета сократить время окончательной сборки до трех дней (для сравнения: при сборке модели 737 это время составляло 20 дней).
- Использовать вместо алюминия новые, более легкие композитные материалы, позволяющие сократить время проверки их характеристик.
- Наладить взаимоотношения с профсоюзами, ухудшившиеся из-за сокращения численности персонала и активного использования аутсорсинга.

## Для чего используются бюджеты?

**Бюджет** (budget) — это заявление о программах корпорации, выраженное в денежных единицах. Используемые в целях планирования и контроля бюджеты подробно перечисляют затраты по каждой программе. Многие корпорации устанавливают определенную пороговую доходность своих инвестиций, выраженную в процентах. Менеджеры принимают новую программу, если ее доходность не ниже установленного порогового значения. Благодаря этому требованию новая программа вносит достаточный вклад в прибыль корпорации и, следовательно, в ее акционерную стоимость. Таким образом, бюджет — это не только подробный план реализации новой стратегии, но и уточнение (через предварительные финансовые отчеты) ее ожидаемого воздействия на будущие финансовые показатели фирмы. Например, General Electric выделила 8 млрд долл. на инвестиции в новую технологию реактивного двигателя, разрабатываемого для реактивных самолетов средней дальности. Спрогнозировав рост числа самолетов этого класса, руководство компании решило, что этот рынок должен стать для General Electric целевым. Программа окупилась в 2003 г., когда GE стала победителем в тендере и получила контракт стоимостью 3 млрд долл. на поставку реактивных двигателей для нового парка китайских самолетов средней дальности общей численностью 500 единиц, которые должны быть запущены в эксплуатацию до начала Олимпийских игр 2008 г. в Пекине<sup>10</sup>.

## Что такое процессы?

**Процессы** (procedures), которые иногда также называют стандартными технологическими процессами (standard operating procedures, SOP), — это система последовательных шагов или приемов, подробно описывающих, как должна быть выполнена конкретная задача или работа. Как правило, в них подробно разбираются различные виды деятельности, которые должны быть выполнены для завершения корпоративной программы. Например, ритейлер Home Depot, производящий товары для дома, обратил внимание, что объем их продаж стал снижаться. Причиной этого, как было установлено, были неудобства, с которыми сталкивались покупатели: многие проходы в их магазинах были заставлены товарами, в кассы стояли длинные очереди, продавцов в залах было немного. Руководство изменило процессы пополнения товарами полок и

установления цен на продукты. Вместо того чтобы требовать от своих служащих заниматься этими видами деятельности и одновременно работать с покупателями, как это было раньше, было решено заниматься пополнением полок и ценниками ночью, когда магазины закрыты. Благодаря этому днем служащие смогли сфокусироваться только на работе с покупателями, в результате чего продажи пошли вверх. (Более подробно реализация стратегии обсуждается в гл. 7 и 8.)

## Что такое оценка и контроль?

**Оценка и контроль** (evaluation and control) — это процесс, при помощи которого виды деятельности корпорации и ее показатели подвергаются мониторингу. Благодаря этому фактические результаты можно сравнить с запланированными. Менеджеры всех уровней используют итоговую информацию, чтобы корректировать свою работу и решать возникающие проблемы. Хотя оценка и контроль — это последняя основная составляющая стратегического менеджмента, они помогают выявлять узкие места в прежних стратегических планах и за счет этого стимулировать повторное выполнение всего процесса на более высоком уровне.

**Эффективность** (performance) — это конечный результат выполнения, фактический показатель того, что в конце концов сделано. Стратегический менеджмент эффективен, если он позволяет улучшить общие результаты работы организации, в качестве которых, как правило, рассматривают прибыль и доходность инвестиций. Чтобы оценка и контроль были эффективными, менеджеры должны получать четкую, оперативную и неискаженную информацию от работников, находящихся на нижних ступенях корпоративной иерархической структуры. Пользуясь этой информацией, менеджеры сравнивают то, что фактически происходит, с первоначальными планами, разработанными на этапе формулировки стратегии. Например, когда Legend Group (теперь Lenovo) из Китая решила диверсифицировать выпускаемые ею персональные компьютеры, чтобы за пятилетний период увеличить доходы с 3 до 10 млрд долл., она провела мониторинг помимо других показателей объемов продаж своих персональных компьютеров. Когда менеджеры увидели, что за три года доля китайского рынка персональных компьютеров у них снизилась с 30 до 27%, они поняли, что их стратегия оказалась ошибочной.

Оценка и контроль эффективности — конечный, завершающий элемент модели стратегического менеджмента. Руководствуясь показателями функционирования, менеджеры могут скорректировать стратегию, ее формулировку, реализацию, а также улучшить все эти участки. (Более подробно оценка и контроль рассматриваются в гл. 10.)

### Предусмотрены ли в модели петля обратной связи или обучающий процесс?

Модель стратегического менеджмента, представленная на рис. 1.1, включает **процесс обратной связи/обучения** (feedback/learning process), благодаря чему информация, поступающая от каждого участка процесса, может быть использована для коррекции действий на всех предыдущих участках процесса. Когда фирма (или бизнес-единица) формулирует или реализует стратегию, ей часто приходится возвращаться назад, чтобы пересматривать и корректировать решения, принятые в начале процесса. Как видно на примере Legend (Lenovo) Group, снижение их доли на рынке персональных компьютеров означает, что стратегия диверсификации не привела к тем результатам, на которые рассчитывали ее разработчики. По этому поводу председатель совета директоров Legend Ли Чуанджи (Liu Chuanzhi) заявил: «С учетом такого развития событий в этом году (2004) Legend провела всесторонний и тщательный анализ своих планов за последние три года. Мы решили отказаться от диверсификации и вновь сфокусироваться на производстве компьютеров»<sup>11</sup>.

---

## 1.4 Принятие стратегических решений

Отличительная характеристика стратегического менеджмента — повышенное внимание принятию стратегических решений. По мере того как организации становятся более крупными и более сложными и функционируют во все более неопределенной среде, их решения также становятся более сложными и поэтому более трудными

для принятия. Ниже предлагается общая схема принятия стратегических решений, пользуясь которой менеджерам организаций легче их принимать.

## Что делает решение стратегическим?

В отличие от многих других решений **стратегические решения** (strategic decision) связаны с долгосрочным будущим всей организации и имеют три характеристики.

1. *Редкость*. Стратегические решения не принимаются повседневно и, как правило, не имеют типового варианта, которым можно воспользоваться.
2. *Важность*. Стратегические решения требуют значительных ресурсов и повышенного внимания менеджеров.
3. *Директивность*. Стратегические решения задают общую направленность решений, принимаемых на нижних уровнях, и определяют будущие действия в масштабах всей организации<sup>12</sup>.

## Каковы модели принятия решений по Минтцбергу?

Некоторые стратегические решения принимаются быстро и одним человеком (часто это предприниматель или главный исполнительный директор, обладающий большими полномочиями), который отлично разобрался в ситуации и умеет быстро убедить других в правильности своего подхода. Другие стратегические решения разрабатываются последовательно, в виде принятия небольших корректив, в результате чего со временем организация переходит с одного направления на другое. По мнению Генри Минтцберга (Henry Mintzberg), большинство типовых моделей принятия стратегических решений — предпринимательские, адаптивные или плановые<sup>13</sup>. Позже к этой классификации Куинн (Quinn) добавил четвертую — логическую постепенность.

- **Предпринимательская модель** (entrepreneurial mode). В этом случае принятием стратегического решения и разработкой стратегии занимается один человек, имеющий для этого не-

обходимые полномочия. Основное внимание при этом уделяется возможностям, а проблемы считаются вторичными. В основе стратегии лежит видение основателя бизнеса того, какой должна быть общая направленность, а сами решения бывают крупными и смелыми. Основная задача — рост корпорации. Пример организации, где практиковался такой подход к принятию стратегических решений, — Amazon.com, созданная Джеффом Безосом (Jeff Bezos). Сущность деятельности этой компаний отражает его видение, в основе которого лежит активное использование Интернета при работе на рынке с книгами и другими товарами. Хотя четкая стратегия роста, выбранная Amazon, была, несомненно, преимуществом предпринимательской модели, эксцентричный стиль управления Безоса привел к тому, что ряд менеджеров старшего уровня ушли из компании<sup>14</sup>.

- **Адаптивная модель** (adaptive mode). Иногда образно называемая «все равно доведем до конца», эта модель принятия решения характеризуется реактивными, ответными действиями на возникающие проблемы вместо активного поиска новых возможностей. Здесь часто возникают своего рода торги между заинтересованными лицами, пытающимися повысить приоритетность своих целей. Стратегия оказывается фрагментированной и разрабатывается так, что корпорация в ходе реализации этой стратегии движется вперед небольшими шагами. Encyclopaedia Britannica, Inc., успешно функционировавшая в течение многих лет именно таким образом, продолжала полагаться на доставку своих престижных книг «от двери к двери», в том числе и после того, как условия изменились, то есть когда обычной стала семья, где работают и муж и жена, из-за чего прежний маркетинговый подход Encyclopaedia Britannica уже не срабатывал — некому было открывать дверь. Только после того как в 1996 г. ее приобрела другая компания, она стала выпускать электронные версии своих книг и изменила маркетинговую стратегию, сделав ставку на телевизионную рекламу.
- **Модель планирования** (planning mode). Эта модель принятия решений предусматривает систематизированный сбор информации, требующейся для анализа ситуации, выработку возможных альтернативных стратегий и рационально обоснован-

ный выбор наиболее подходящей стратегии. Эта модель также предусматривает активный поиск новых возможностей и принятие решений, чтобы устранить возникающие проблемы. Наглядный пример применения модели планирования — IBM, когда в ней главным исполнительным директором был Луи Герстнер (Louis Gerstner). Одним из первых серьезных шагов, сделанных Герстнером на посту директора, было проведение двухдневного совещания по корпоративной стратегии, на которое пригласили старших исполнительных директоров. Глубинный анализ товарной линии IBM привел к принятию стратегического решения — инвестировать в обеспечение полного набора услуг, а не ограничиваться только производством компьютерного оборудования. После принятия этого стратегического решения в 1993 г. 80% роста дохода IBM приносят ее услуги<sup>15</sup>.

- **Логическая постепенность** (logical incrementalism). Четвертый способ принятия решений — синтез моделей планирования и адаптации и в меньшей степени предпринимательского способа. Его предложил Куинн. В этом случае топ-менеджеры полностью понимают миссию и цели корпорации, но при разработке стратегий выбирают «интерактивный процесс, в ходе которого организация изучает будущее, проводит эксперименты и на основе ряда относительно небольших задач учится новому, вместо того чтобы сразу использовать глобальные формулировки общих стратегий»<sup>16</sup>. Поэтому, хотя миссия и цели заданы, стратегия появляется на основе дебатов, обсуждений и экспериментов. Такой подход, по-видимому, полезен, когда среда изменяется быстро и когда важно добиться согласия и получить необходимые ресурсы, прежде чем направить всю корпорацию на реализацию конкретной стратегии.

## Как помочь менеджерам принимать более точные стратегические решения?

Можно привести весомые аргументы в пользу применения всех трех моделей принятия решений — все зависит от конкретной ситуации. Однако в этой книге чаще всего предлагается воспользо-



ваться моделью планирования, которая включает базовые элементы процесса стратегического менеджмента, поскольку он более рационален и поэтому больше подходит для принятия стратегических решений. Такая модель планирования не только более аналитическая и менее политизированная, чем другие, но и позволяет лучше ориентироваться в условиях сложной и постоянно меняющейся среды. Мы предлагаем следующий **процесс принятия стратегических решений** (strategic decision-making process) из восьми шагов (графически они показаны на рис. 1.3).

1. *Оценить текущие результаты функционирования* по а) доходности инвестиций, рентабельности и т.д.; б) текущему стратегическому положению компании (миссии, целям, стратегии, политике).
2. *Изучить управление корпорацией*, то есть деятельность совета директоров и топ-менеджеров фирмы.
3. *Провести сканирование внешней среды*, чтобы определить стратегические факторы, создающие возможности и угрозы.
4. *Провести сканирование внутренней корпоративной среды*, чтобы определить стратегические факторы, влияющие на ее слабые и сильные стороны.
5. *Проанализировать стратегические факторы (SWOT)*, чтобы а) обнаружить проблемные участки; б) проанализировать и пересмотреть, если это необходимо, миссию и цели корпорации.
6. *Разработать, оценить и выбрать лучшую альтернативную стратегию* с учетом анализа, проведенного на шаге 5.
7. *Реализовать выбранные стратегии* через программы, бюджеты и процессы.
8. *Оценить реализованные стратегии* при помощи систем обратной связи и контроля, чтобы гарантировать минимальное отклонение от плана.

Такой рациональный подход к принятию стратегических решений успешно реализуется в ряде корпораций, в частности в Warner-Lambert, IBM, Dayton Hudson (теперь Target), General Electric, Avon Products, Bechtel Group, Inc. и Taisei Corporation.

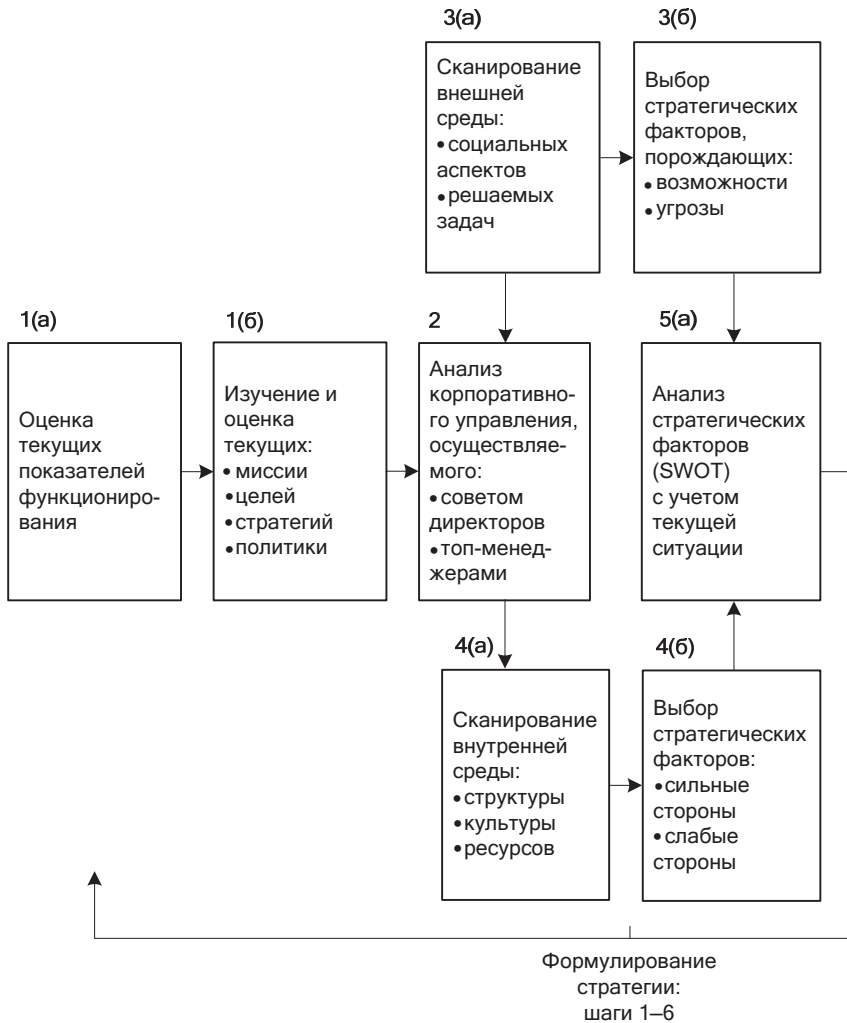
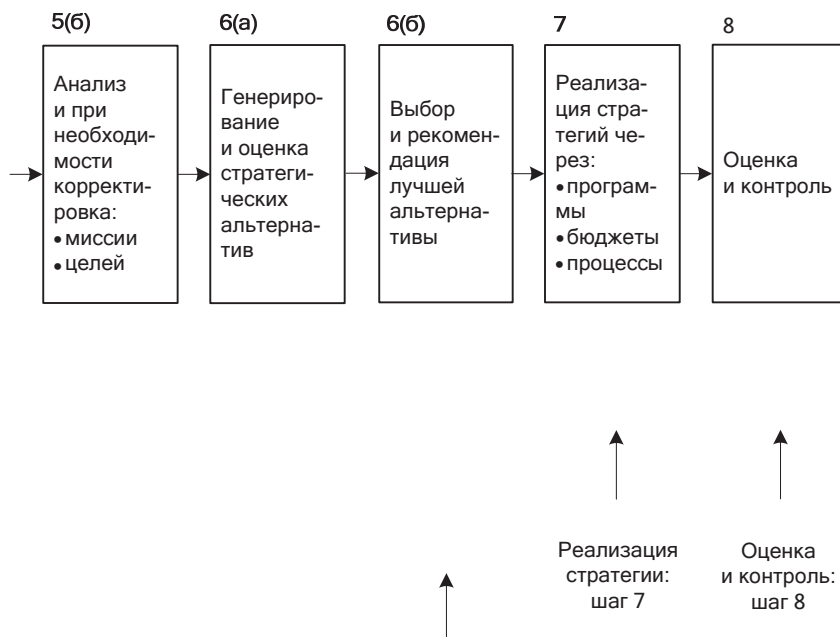


Рис. 1.3 Процесс принятия стратегических решений

Источник: T.L. Wheelen and J.D. Hunger, *Strategic Decision Making Process*.



### Вопросы для обсуждения

1. Почему стратегический менеджмент стал таким важным направлением деятельности в современных корпорациях?
2. Как в корпорации обычно происходит эволюция стратегического менеджмента?
3. Что такое обучающаяся организация? Можно ли считать такой подход к стратегическому менеджменту более совершенным, чем

традиционный — сверху вниз, при котором стратегическим планированием занимаются прежде всего топ-менеджеры?

4. Почему стратегические решения отличаются от других видов решений?
5. Когда плановый способ принятия стратегического решения лучше предпринимательского или адаптивного?

### Ключевые понятия

(в порядке упоминания в тексте)

- ключевые стратегические вопросы
- стратегический менеджмент
- этапы развития
- обучающаяся организация
- иницилирующее событие
- стратегические факторы
- SWOT
- сканирование среды
- внешняя среда
- внутренняя среда
- формулирование стратегии
- миссия
- заявление о миссии
- цели
- задачи
- стратегия
- корпоративная стратегия
- стратегия бизнеса
- функциональная стратегия
- иерархия стратегий
- политика
- реализация стратегии
- программа
- бюджет
- процессы
- оценка и контроль
- эффективность
- процесс обратной связи/обучения
- стратегические решения
- предпринимательская модель
- адаптивная модель

- модель планирования
- логическая постепенность
- процесс принятия стратегического решения

## Библиографический список

1. F.W. Gluck, S.P. Kaufman, and A.S. Walleck, "The Four Phases of Strategic Management," *Journal of Business Strategy* (Winter 1982), pp. 9—21.
2. R. A. D'Aveni, *Hypercompetition* (New York: The Free Press, 1994).
3. D. Lei, J. W. Slocum, and R.A. Pitts, "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning," *Organizational Dynamics* (Winter 1999), pp. 24—38.
4. K.G. Smith, and C.M. Grimm, "Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: A Study of Railroad Deregulation," *Strategic Management Journal* (July—August 1987), pp. 363—376.
5. H. Mintzberg, "Planning on the Left Side and Managing on the Right," *Harvard Business Review* (July—August 1976), p. 56.
6. Выступление перед Academy of Management в 1998 г., приведено в отчете S.M. Puffer, "Global Executive: Intel's Andrew Grove on Competitiveness," *Academy of Management Executive* (February 1999), pp. 15—24.
7. W.C. Symonds, "Thinking Outside the Big Box," *Business Week* (August 4, 2003), pp. 62—63.
8. Там же.
9. K.M. Eisenhardt and D.N. Sull, "Strategy as Simple Rules," *Harvard Business Review* (January 2001), p. 110.
10. S. Holmes, "GE: Little Engines That Could," *Business Week* (January 20, 2003), pp. 62—63.
11. M. Useem, "Lenovo Chairman Liu Chuanzhi: 'We Have Decided to Refocus on the PC Business,'" *Knowledge @ Wharton* (August 25 — September 7, 2004).
12. D.J. Hickson, R.J. Butler, D. Cray, G.R. Mallory, and D. C-Wilson, *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), pp. 26—42.
13. H. Mintzberg, "Strategy-Making in Three Modes," *California Management Review* (Winter 1973), pp. 44—53.
14. F. Vogelstein, "Mighty Amazon," *Fortune* (May 26, 2003), pp. 60—74.
15. L.V. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance?* (New York: Harper-Collins, 2002).
16. J.B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Irwin, 1980), p. 58.

## Корпоративное управление и социальная ответственность

Тусо International Ltd. — диверсифицированная промышленно-сервисная компания, осуществляющая деятельность более чем в 100 странах, с годовым доходом, превышающим 36 млрд долл. Деннис Козловский (Dennis Kozlowski), в 1992 г. ставший главным исполнительным директором компании, трансформировал Тусо из заводного производителя в крупнейшего мирового провайдера подводных телекоммуникационных систем, систем защиты от пожара и услуг по обеспечению электронной безопасности. При этом Козловский обращался с Тусо как со своей империей, щедро раздавая сотни миллионов долларов в виде займов и очень дорогих подарков самому себе и своим топ-менеджерам. Хотя его ежегодное вознаграждение возросло с 8,8 млн долл. в 1996 г. до 136,1 млн долл. в 1999 г., Козловский регулярно брал займы в своей компании на сотни миллионов долларов. Обсуждая его покупки, много говорили о праздновании дня рождения его жены, которое обошлось в 2,1 млн долл., о ванне стоимостью 6000 долл. и навесе для собаки за 15 000 долл. возле его нью-йоркских апартаментов стоимостью 16,8 млн долл. Не полагаясь на заместителя и лично выбирая топ-менеджеров, которые были «умными, бедными и желающими стать богатыми», он полностью контролировал корпорацию. Козловский лично подбирал членов совета директоров и фильтровал всю информацию, в частности результаты внутренних аудитов, которые доводились до совета. Без одобрения совета директоров Козловский выдал 56 млн долл. в качестве бонусов 51 служащему Тусо и тем самым фактически погасил все предыдущие займы, которые они получили у компании.

На волне скандала с компанией Enron Комиссия по ценным бумагам (Security Exchange Commission, SEC), Внутренняя налого-

вая служба США и власти штата Нью-Гемпшир начали расследование деятельности Тусо в связи с нарушениями ее бухгалтерского учета и отчетности и ее аудиторской фирмы, так как она не указывала в своих отчетах о проведенных аудитах сомнительные приемы учета, применявшиеся в Тусо. Козловский ушел с поста главного исполнительного директора накануне предъявления ему обвинения в уклонении от уплаты налогов. В ходе последующего расследования было выяснено, почему совет директоров молчал в предыдущие годы, когда топ-менеджеры были так расточительны. Из десяти директоров компании трое были исполнительными руководителями Тусо, и поэтому в этом случае произошел явный конфликт интересов. Хотя член совета директоров Джошуа Берман (Joshua Berman) с 1997 г. был одним из руководителей Тусо, компания продолжала выплачивать миллионы долларов его бывшей юридической фирме в качестве гонораров за юридические услуги. Джорн Форт (John Fort), исполнительный директор Тусо, которого называли фактическим главным исполнительным директором компании после увольнения Козловского, был инвестором фонда, созданного для приобретения контрольного пакета акций компании, который в 1999 г. приобрел активы Тусо на 810 млн долл., и все это произошло в то время, когда Форт был членом совета директоров. Финансовый директор Тусо Марк Шварц (Mark Swartz) также был членом совета директоров, когда получил от компании заем на 6,5 млн долл.

Кроме того, неуправляющие или директора «со стороны» также имели глубокие связи с компанией, из-за чего при проверке возник обоснованный вопрос о способности совета директоров контролировать менеджеров. Майкл Эшкрофт (Michael Ashcroft), один из таких директоров, до 1997 г. сам работал в компании. Другой член совета директоров, Стивен Фосс (Stephen Foss), сдал Тусо свой самолет в лизинг. Директор Фрэнк Уолш-мл. (Frank Walsh, Jr.) получил 20 млн долл. за услуги, когда помог в гибельном для нее 2001 г. приобрести Тусо коммерческую финансовую компанию CIT Group.

За первые шесть месяцев 2002 г. действия, бездействие и аннулирование прежних решений совета директоров Тусо стоили акционерам этой компании около 88 млн долл. потерянной акционерной стоимости, что в три раза превышает потери активов в Enron, равные 33 млн долл., и почти в два раза — потери активов в World Com. Тусо согласилась выплатить 5 млн долл. штату Нью-Гемпшир, чтобы компенсировать потери акционеров и немного успокоить общественность, возмущенную финансовой политикой ее прежнего руководства. После признания себя виновным в злоупотреблениях с ценными бумагами управляющий директор Фрэнк Уолш согласился заплатить 22,5 млн долл. штрафов и ком-

пенсаций, чтобы с него сняли обвинения. Кроме того, была проверена фирма, занимавшаяся аудитом Тусо, поскольку она не сумела найти бухгалтерские нарушения. По словам Лин Тернер (Lyn Turner), в прошлом главного бухгалтера SEC, 41 млн долл. из 96 млн займов, выданных по схеме списания, были указаны в балансовом отчете как «федеральный подоходный доход». Тернер удивлена: «Я не могу понять, как они могли этого не заметить»<sup>1</sup>.

---

## 2.1 Корпоративное управление: роль совета директоров

**Корпорация** (corporation) — это механизм, который позволяет разным сторонам вносить капитал, опыт и труд, чтобы в конце концов получить ту или иную выгоду. Инвестор или акционер участвует в получении прибыли предприятия, при этом не неся ответственности за выполняемые в ней операции. Менеджеры управляют компанией, лично не отвечая за получение финансовых средств. Чтобы это было возможно, существующие законы ограничивают ответственность акционеров, также ограничивая и их участие в корпоративной деятельности. Однако инвесторы и акционеры сохраняют за собой право избирать директоров, которые по закону должны представлять акционеров и защищать их интересы. Как представители акционеров директора имеют определенные полномочия и несут ответственность за выбор базовой корпоративной политики и за то, чтобы корпорация ей следовала.

Совет директоров обязан утверждать все решения, которые могут повлиять на долгосрочные результаты деятельности корпорации. Другими словами, фактически корпорацией с согласия акционеров управляет совет директоров, контролирующей работу топ-менеджеров. Поэтому термин **корпоративное управление** (corporate governance) относится к взаимоотношениям между указанными тремя группами (советом директоров, менеджерами и акционерами) и касается определения общей направленности деятельности корпорации и результатов этой деятельности.

За последнее десятилетие акционеры и разные группы заинтересованных лиц стали все чаще подвергать сомнению роль совета директоров в корпорации. Эта обеспокоенность связана с тем, что люди хотят знать, насколько внешние члены совета директоров обладают большими знаниями, влиянием и энтузиазмом, чтобы правильно руководить топ-менеджерами. Теперь, когда все чаще становятся известны случаи масштабной коррупции и применения сомнительных



бухгалтерских приемов, как, например, в Enron, Global Crossing, WorldCom, Tyco и Qwest, такая озабоченность, по-видимому, в полной мере обоснованна. Скажем, совет директоров Tyco был больше заинтересован в том, чтобы главный исполнительный директор Козловский чувствовал себя довольным, чем в защите интересов акционеров. Крайняя пассивность совета директоров (плюс их сомнительные финансовые сделки) стала одной из причин, почему директора, выбранные в период правления Козловского, в 2003 г. были вынуждены подать в отставку.

Широкая общественность теперь не только больше знает и более критически подходит к очевидным недостаткам многих советов директоров, не способных взять на себя ответственность за деятельность корпорации, но и все активнее требует от правительства ввести ответственность за деятельность совета директоров. В результате такого давления прежняя ситуация, когда совет директоров не задумываясь утверждал решения главного исполнительного директора или надежно защищал систему выбора в состав руководства «старых приятелей», теперь встречается гораздо реже, совет начинает играть более активную роль, а в него выбирают профессионально более подготовленных людей.

## Какова ответственность совета директоров?

В разных странах действующие законы и стандарты определяют ответственность совета директоров по-разному. Например, обязанности членов совета директоров в пров. Онтарио, Канада, определены более чем в 100 региональных и федеральных законах. А вот в Соединенных Штатах таких четких национальных стандартов или федеральных законов нет. Конкретные требования к членам совета директоров (также называемых директорами) варьируются в зависимости от штата, в котором зарегистрирована корпорация. Тем не менее сейчас начинают понимать, за что в первую очередь должен отвечать совет директоров. Интервью с 200 директорами из восьми стран (Канады, Финляндии, Франции, Германии, Нидерландов, Швейцарии, Великобритании и Венесуэлы) показали их явное согласие по следующим пяти направлениям **ответственности совета директоров** (broad of director responsibilities), перечисленным ниже в порядке важности:

- 1) формулировка корпоративной стратегии, задание общей направленности деятельности, формулировка миссии или видения;
- 2) смена руководства; наем и увольнение главного исполнительного директора и топ-менеджеров;
- 3) контроль, мониторинг и надзор за деятельностью топ-менеджеров;

- 4) анализ и утверждение использованных ресурсов;
- 5) забота об интересах акционеров<sup>2</sup>.

Помимо перечисленных обязанностей директора в Соединенных Штатах должны проверять, осуществляется ли управление корпорацией в соответствии с законом штата, в котором она зарегистрирована. Совет директоров также должен добиться, чтобы менеджеры функционировали в соответствии с законами и регулируемыми правилами, в частности, определяющими порядок выпуска ценных бумаг, совершения внутренних сделок и порядок действий в ситуациях, порождающих конфликты интересов. Директора также должны знать о запросах и потребностях различных групп, чтобы добиться разумного баланса их интересов, с одной стороны, и обеспечить нормальное постоянное функционирование организации — с другой.

Юридически совет директоров должен направлять действия корпорации, но не управлять ею. Закон возлагает на совет обязанность соблюдать **должную осторожность** (due care), то есть добросовестно выполнять свои обязанности. Если директор или совет в целом не способны это делать, что наносит тот или иной вред корпорации, они должны нести личную ответственность.

## Какова роль совета директоров в стратегическом менеджменте?

Каким образом совет директоров выполняет свои многочисленные обязанности? **Роль совета директоров** (role of the board of directors) в стратегическом менеджменте связана с решением трех базовых задач.

- *Мониторинг.* Используя для этого свои комитеты, совет директоров должен постоянно отслеживать развитие ситуации как в самой корпорации, так и за ее пределами. Он может обращать внимание менеджеров на те аспекты, которые те в должной мере не учитывают. Как минимум, совет директоров обязан выполнять эту задачу.
- *Оценка и влияние.* Совет директоров может изучать предложения, решения и действия менеджеров, соглашаться или не соглашаться с ними, выдавать свои рекомендации и предложения, рассматривать альтернативы. Более активные советы директоров помимо основной своей функции — мониторинга деятельности менеджеров — решают и эти задачи.
- *Инициативы и направления.* Совет директоров может формулировать миссию корпорации и уточнять стратегические направления для управления ею. Однако этой задачей, помимо двух предыдущих, занимаются лишь самые активные советы директоров.

## Какими могут быть советы директоров?

Совет директоров занимается стратегическим менеджментом в той мере, в которой он решает три задачи, перечисленные выше: мониторинг, оценка и влияние, инициативы и направления. **Поле деятельности, или континуум (broad of directors continuum) совета директоров**, показанное на рис. 2.1, свидетельствует, что возможная степень вовлеченности совета в процесс стратегического планирования может меняться от очень слабой до самой высокой. Поэтому советы директоров можно ранжировать от пассивных, которые фактически не занимаются своей деятельностью, до очень активных, служащих катализатором. Проведенные исследования позволяют предположить, что активное участие совета директоров в стратегическом менеджменте положительно коррелирует с финансовыми результатами корпорации.

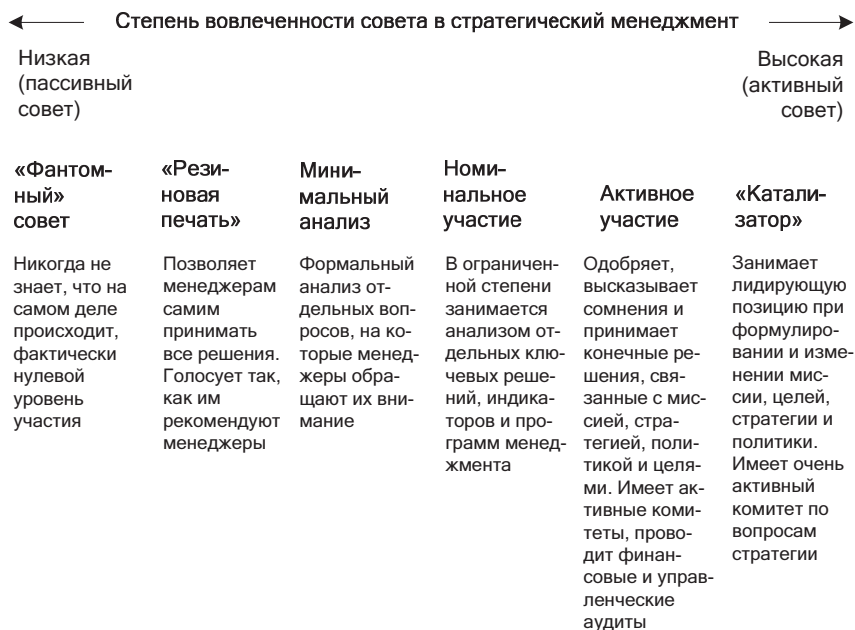


Рис. 2.1 Участие совета директоров в стратегическом менеджменте

Источник: T.L. Wheelen and J.D. Hunger, *Board of Directors Continuum*.

Активные директора, как правило, образуют активные советы директоров. Они серьезно относятся к решению задач, возложенных на совет; дают рекомендации, когда менеджеры обращают на какой-то вопрос особое внимание. Как видно из рис. 2.1, активная вовлеченность в процесс стратегического менеджмента приводит к активному участию и даже исполнению роли катализатора. Например, при опросе директоров крупных корпораций США, проведенном Korn/Ferry International, более 60% директоров сообщили, что они активно вовлечены в процесс формулировки стратегии. Тем не менее приблизительно две трети советов проводят простой анализ стратегии уже после того, как менеджеры ее разработали. Около 1% опрошенных признали, что вообще никак не участвуют в вопросах стратегии<sup>3</sup>. К числу корпораций с активными советами директоров относятся Target, Medtronic, Best Western, Service Corporation International, Bank of Montreal, Mead Corporation, Rolm and Haas, Whirlpool, 3M, Apria Healthcare, General Electric, Pfizer и Texas Instruments.

Если совет директоров принимает относительно небольшое участие в делах корпорации, то графически он перемещается в левую часть общего континуума (см. рис. 2.1). Крайнее предельное выражение такой политики представляют советы пассивного, фантомного типа или «резиновая печать», которые, как правило, никогда не иницируют принятия стратегии и не занимаются анализом сущности предлагаемых менеджерами стратегий (как это происходило в Тусо); такое положение дел сохраняется там до наступления кризиса. В подобных ситуациях главные исполнительные директора выполняют функции председателя советов директоров и добиваются подчинения членов советов директоров, «прикармливая» их (то есть подбрасывая им различные приманки, но не информируя об основных процессах, происходящих в корпорации, — держат в темноте!).

В целом, чем меньше корпорация, тем менее активную роль играет ее совет директоров. В деятельности совета небольшой компании обычно доминируют директора, одновременно являющиеся владельцами и менеджерами компании. Другими директорами здесь чаще всего становятся их друзья или члены их семей. По мере того как корпорация растет и становится крупной, советы начинают играть более активную роль на тех участках, за которые они отвечают.

## Кого избирают в совет директоров?

В большинстве крупных корпораций советы директоров состоят из внутренних и внешних директоров. **Внутренние директора** (inside

directors) (их иногда называют управляющими директорами) — это обычно менеджеры или исполнительные директора, работающие в корпорации. **Внешними директорами** (outside directors) могут быть исполнительные директора других фирм, не работающие в той корпорации, членом совета которой они состоят. Хотя нет очевидных фактов, свидетельствующих, что значительная доля внешних директоров в совете приводит к улучшению показателей работы корпорации, общая тенденция в Соединенных Штатах показывает увеличение числа внешних директоров в советах. Результаты исследования подтверждают, что инвесторы по всему миру готовы платить дополнительную цену за акцию корпорации, если большинство директоров в ее совете — внешние<sup>4</sup>. Типичный совет директоров крупной корпорации в США в среднем состоит из 11 директоров, два из них внутренние. Если в крупных корпорациях США доля внешних директоров в совете приблизительно составляет 80% (примерно она такая же и в Канаде), в небольших американских компаниях — около 42%.

Специалисты, поддерживающие высокую долю внешних директоров, утверждают, что эти люди в меньшей степени склонны к злоупотреблениям и с большей вероятностью могут объективно оценивать работу менеджеров, чем внутренние директора. По этой причине в США Комиссия по ценным бумагам (Security Exchange Commission, SEC) в 2003 г. потребовала, чтобы большинство директоров в совете директоров были независимыми внешними участниками. SEC также потребовала, чтобы все компании, акции которых котируются на фондовой бирже, включали в состав своих комитетов, занимающихся аудитом, вопросами назначения топ-менеджеров и корпоративного управления, только независимых внешних членов. Этот подход соответствует положениям **теории агентских соглашений** (agency theory), утверждающей, что проблемы в корпорациях возникают из-за того, что агенты (топ-менеджеры) не хотят нести ответственность за свои решения, если сами не владеют значительной долей акций этой корпорации. Если руководствоваться положениями этой теории, большинство членов совета директоров фирмы должны быть внешними, поскольку это помогает не допускать действий топ-менеджеров в первую очередь в своих интересах, часто за счет акционеров. Обычно внешние участники более объективно и критично подходят к корпоративной деятельности.

Специалисты, предпочитающие внутренних директоров, заявляют, что внешние директора менее эффективны, чем внутренние, поскольку они проявляют меньше интереса к работе корпорации, реже участвуют в ее деятельности или не имеют необходимой ком-

петенции. Иногда директора становятся членами стольких советов, что им приходится распределять свое время и интересы, поэтому они не могут активно заниматься своими обязанностями в совете вашей фирмы. Сторонники внутреннего директората также подчеркивают, что термин *внешний* трактуется также упрощенно; некоторые формально внешние члены на самом деле не объективны и порой могут в большей степени считаться внутренними, чем внешними. Такие внешние директора могут быть **аффилированными директорами** (affiliated directors), которые занимаются, например, правовыми или страховыми вопросами компании, бывшими исполнительными директорами компании или членами семьи основателя фирмы.

Большинство внешних директоров — это функционирующие сейчас или в прошлом главные исполнительные директора или главные операционные директора (Chief Operating Officer, COO) других корпораций. Кроме них ими также бывают ученые, юристы, консультанты, бывшие руководители органов власти, крупные акционеры и банкиры. Учитывая, что приблизительно 60% акций крупнейших корпораций США и Великобритании, выпущенных в обращение, в настоящее время принадлежат институциональным инвесторам — взаимным фондам и пенсионным группам, эти инвесторы начинают играть все более активную роль в составе совета директоров и в повседневной деятельности корпорации<sup>5</sup>. В Германии банкиры имеют своих представителей почти в каждом совете, в основном потому, что они владеют крупными долями акций немецких корпораций. В Дании, Швеции, Бельгии и Италии эту роль на себя взяли инвестиционные компании.

Советы директоров стремятся повысить численность женщин и представителей меньшинств в составе директоров. Korn/Ferry International сообщает, что в списке *Fortune* 1000 крупнейших фирм США в 2003 г. в 80% в состав совета директоров входит по крайней мере одна женщина (по сравнению с 74% таких советов в 2000 г.), а в целом общая численность женщин в составе совета директоров США составляет 13,6%. В Австралии, Канаде, Японии, Норвегии, Южной Африке, Испании и Великобритании картина совершенно иная: там женщины составляют примерно половину членов совета директоров. Анализ, проведенный Korn/Ferry, также выявил, что в 2003 г. в 75% советов директоров в США был по крайней мере один представитель меньшинств (афроамериканцы — 47%; латиноамериканского происхождения — 19; азиатского — 10%); для сравнения: в 2000 г. их было 65%<sup>6</sup>. Примерно у трети крупных корпораций в США в состав их советов входят директора, граждане других стран.

Внешние директора, входящие в составы совета директоров *Fortune* 1000 крупнейших корпораций в США, в среднем за эту работу получили по 46 640 долл. за год. Большинство компаний (71%) выплачивали внешним директорам годовую фиксированную сумму плюс определенную сумму за каждое участие в заседании совета директоров. Почти 90% этих крупных корпораций в США в качестве одного из видов вознаграждения предоставляют членам совета директоров право покупки своих акций по льготной цене<sup>7</sup>. Директора, входящие в советы небольших компаний, обычно получают за это приблизительно 10 000 долл. в год.

### Чем полезен объединенный директорат?

Главные исполнительные директора часто включают коллег из других фирм (а также членов их советов директоров) в состав своих советов, чтобы создать соединенное директорство. Таким образом, **прямой объединенный директорат** (direct interlocking directorate) образуется, когда две фирмы имеют общего директора или когда руководитель одной фирмы входит в состав совета директоров второй. Если же две корпорации имеют директоров — членов совета третьей фирмы, например банка, в этом случае создается **непрямой** (indirect) **объединенный директорат**.

Хотя Закон Клейтона (Clayton Act) и Закон о банковской деятельности (Banking Act) от 1933 г. запрещают создание соединенных директоратов компаниям США, конкурирующим в одной отрасли, эта форма управления принята почти во всех корпорациях, особенно в крупных. Это происходит потому, что крупные фирмы оказывают значительное влияние на деятельность других корпораций, а эти другие корпорации осуществляют определенный контроль над ресурсами фирмы и ее работой на рынке. Объединенный директорат также полезен с точки зрения обмена внутренней информацией о неопределенности среды и получения объективного экспертного мнения о потенциальных стратегиях и тактиках. Однако семейные фирмы в меньшей степени склонны к созданию объединенных директоратов, чем корпорации с большой численностью владельцев акций, что объясняется, вероятно, тем, что такие фирмы не любят размывать корпоративный контроль, в том числе приглашать внешних членов на обсуждения, проводимые на заседаниях советов директоров. Тем не менее есть факты, свидетельствующие, что корпорации, где продуманно создается объединенный директорат, с большей вероятностью выживают в условиях очень конкурентной среды, чем те, что не прибегают к этой форме руководства.

## Как назначают или выбирают в совет директоров?

Традиционно вопрос о том, кого следует пригласить в члены совета, решает главный исполнительный директор корпорации (Chief Executive Officer, CEO), после чего он просит акционеров одобрить его предложение. Однако предоставление главному исполнительному директору свободы в назначении директоров может оказаться опасным подходом. Он может предложить только тех членов, которые, по его мнению, не будут мешать ему проводить в компании его политику и выполнять функции. При средней продолжительности срока службы члена совета директоров в США (три года), хотя в некоторых советах директоров она достигает 20 лет, велика вероятность того, что в составе совета директоров появятся дружелюбно настроенные к CEO и пассивные люди.

Члены совета директоров, выбранные CEO, часто считают, что они должны соглашаться с каждым предложением, с которым выступает главный исполнительный директор. Из-за этого члены совета директоров оказываются в положении фактического подчинения менеджерам, которых они сами должны контролировать. Поскольку вероятность возникновения такой ситуации высока, в настоящее время в составе совета директоров создают специальные комитеты, которые занимаются назначением новых внешних членов с их последующим утверждением акционерами. Сейчас такие комитеты, занимающиеся подбором потенциальных директоров, созданы в 87% крупных корпораций в США. В Европе эта практика распространена меньше: здесь такие комитеты в составе совета директоров имеются только в 60% корпораций<sup>8</sup>.

В большинстве корпораций США, где члены совета директоров занимают эту должность более года, совет делится на классы, чтобы при ежегодных выборах переизбиралась только часть совета (тот класс, для которого пришло время перевыборов). Аргументы в защиту этой практики очевидны: она обеспечивает преемственность за счет снижения вероятности масштабной смены состава совета и выбора в совет людей, относящихся к менеджерам недружественно (скажем, тем, кто заинтересован во враждебном поглощении компании), что возможно при кумулятивном голосовании (система выборов, при которой каждый акционер имеет столько голосов, сколько выставлено кандидатов, и может как отдать все свои голоса одному кандидату, так и распределить их по своему желанию).



## Как организованы советы директоров?

Численность совета директоров определяется уставом корпорации, но должна соответствовать законам штата. Некоторые штаты указывают минимальное число людей в совете директоров, хотя большинство корпораций на практике могут определять численность совета по своему усмотрению. В среднем крупная государственная фирма в США имеет 11 директоров. Частные семейные предприятия обычно ограничиваются четырьмя членами совета. В среднем численность совета директоров в других странах следующая: в Японии — 14 человек; в остальной части Азии — 9; в Германии — 16; в Великобритании — 10; во Франции — 11<sup>9</sup>.

Среди высших руководителей исполнительного звена крупных корпораций в США 79% одновременно являются и председателями совета директоров и главными исполнительными директорами (в Великобритании такое объединение встречается лишь у 5% фирм)<sup>10</sup>. Эта практика все чаще подвергается критике, поскольку здесь высок потенциал конфликта интересов. Считается, что главный исполнительный директор должен в первую очередь заниматься вопросами стратегии, планирования, внешних взаимоотношений и быть подотчетен совету. Председатель совета должен добиваться, чтобы совет и его комитеты выполняли свои функции в соответствии с положениями устава. Кроме того, председатель совета планирует проведение заседаний совета и председательствует на годовом собрании акционеров. Критики объединения двух должностей в одном лице спрашивают, как совет может должным образом контролировать топ-менеджеров, если председатель совета директоров одновременно выполняет функции главного менеджера. Они рекомендуют, чтобы внешние директора из своего круга избирали **директора-руководителя** (lead director), который мог бы ежегодно оценивать работу главного исполнительного директора. По закону в США, Нидерландах и Финляндии должности председателя совета директоров и главного исполнительного директора должны занимать разные люди. В тех американских компаниях, где должности председателя совета директоров и главного исполнительного директора объединены, в 2003 г. в 62% была должность директора-руководителя (для сравнения: в 2002 г. они были только в 32% компаний)<sup>11</sup>. Хотя результаты исследований влияния комбинирования указанных должностей на общие финансовые показатели деятельности корпорации противоречивы, цены акций и кредитные рейтинги фирм реагируют отрицательно на объявление, что главный исполнительный директор также займет и должность председателя совета директоров.

Самые эффективные советы выполняют большую часть своей работы через комитеты. Хотя комитеты не имеют обязательств, определенных законом (в лучшем случае такие обязательства могут быть подробно сформулированы в постановлениях местных органов власти), большинство комитетов получают все полномочия, позволяющие им действовать от имени совета директоров между заседаниями совета. Как правило, существует несколько постоянных комитетов (перечислены в порядке значимости): по аудиту, по вознаграждениям, по назначениям, по акциям, приобретаемым по льготным ценам, по корпоративному руководству, по вопросам исполнительного уровня.

## В чем выражается влияние закона Сарбанеса—Оксли?

После многочисленных скандалов в корпорациях, о которых стало известно начиная с 2000 г., в июне 2002 г. Конгресс США принял **Закон Сарбанеса—Оксли** (Sarbanes—Oxley Act). Этот закон предназначен для защиты интересов акционеров от злоупотреблений и недостаточного контроля, из чего возникают кризисные ситуации, как это случилось в Enron, Tyco, WorldCom, Adelphia Communications, Qwest и Global Crossing, а также в некоторых других известных компаниях. Важнейшие положения этого закона предназначены для того, чтобы формально установить более широкую независимость совета и предоставить ему право контроля. В частности, закон требует, чтобы все директора, входящие в аудиторский комитет, не зависели от фирмы и не получали никаких дополнительных выплат, кроме заработной платы директора. Кроме того, советы больше не могут предоставлять займы корпоративным служащим (одна из проблем в Tyco). В законе также прописываются формальные процедуры взаимодействия с отдельными лицами (их называют правдолюбями), которые сообщают о нарушениях бухгалтерского учета или в процессе аудита. Фирмам запрещается прибегать к штрафным санкциям против любого служащего, сообщившего о таких нарушениях. И главный исполнительный директор, и главный финансист должны удостоверять подлинность финансовой информации о деятельности корпорации. Закон запрещает аудиторам предоставлять внешние и внутренние аудиторские услуги одной и той же компании. Кроме того, закон требует, чтобы фирмы указывали, есть ли у них «финансовый эксперт», входящий в аудиторский комитет и не подчиняющийся ни одному из менеджеров. На основании принятого Закона Сарбанеса—Оксли Комиссия по цен-

ным бумагам США потребовала, чтобы комитеты, занимающиеся аудитами, назначениями и компенсациями, были полностью укомплектованы внешними директорами.

## Каковы современные тенденции в деятельности советов директоров?

Роль совета директоров в стратегическом менеджменте корпораций, скорее всего, в будущем станет более активной. Хотя ни состав совета, ни структура руководителей совета напрямую не связаны с финансовыми показателями деятельности фирмы, более совершенное руководство обычно приводит к повышению ее кредитного рейтинга и росту стоимости ее акций. Перечислим некоторые современные тенденции, которые, видимо, продолжатся и в будущем: 1) возрастающая численность в составе совета представителей институциональных инвесторов (пенсионных фондов и т.д.) и других внешних лиц; 2) увеличение доли акций, которыми владеют директора и руководители исполнительного звена; 3) более сильная готовность совета директоров уравнивать экономическую цель (обеспечение рентабельности) и удовлетворение социальных потребностей общества.

---

## 2.2 Корпоративное управление: роль топ-менеджеров

Функцию топ-менеджмента обычно осуществляет главный исполнительный директор корпорации (СЕО) во взаимодействии с главным операционным директором (СОО) или президент, исполнительный вице-президент, вице-президенты подразделений и функциональных участков. Хотя стратегический менеджмент подразумевает участие всего персонала организации, основную ответственность за стратегический менеджмент фирмы совет директоров возлагает на топ-менеджеров.

### За что отвечают топ-менеджеры?

**Сфера ответственности топ-менеджеров** (top management responsibilities), особенно главного исполнительного директора, предусматривает выполнение во взаимодействии со всем персоналом всех теку-

сих задач с целью достижения корпоративных целей. Поэтому работа топ-менеджеров очень разнообразна (многокоординатна) и направлена на достижение благосостояния всей организации. Конкретные задачи, решаемые топ-менеджером, в каждой фирме свои и формулируются на основе анализа миссий, целей, стратегий и ключевых видов деятельности корпорации. Главный исполнительный директор, в частности, должен добиваться высоких результатов на двух важнейших направлениях, критичных для эффективного стратегического менеджмента корпораций: 1) быть руководителем высшего исполнительного уровня и предлагать организации стратегическое видение; 2) управлять процессом стратегического планирования.

Что такое руководство на высшем исполнительном уровне и стратегическое видение?

**Руководители высшего исполнительного уровня** (executive leadership) направляют деятельность организации на достижение корпоративных целей. Они задают общую тональность в работе всей корпорации. **Стратегическое видение** (strategic vision) — это описание того, чем компания может стать. Часто оно сообщается в заявлении о миссии. Люди в организации хотят понимать природу миссии, но только топ-менеджеры могут сформулировать стратегическое видение и довести его до всего персонала. Энтузиазм топ-менеджеров (или его отсутствие) в отношении своей корпорации часто бывает очень заразителным. Важность руководства на высшем исполнительном уровне хорошо показывают слова Стива Рейнманда (Steve Reinemund), главного исполнительного директора PepsiCo: «Работа руководителя состоит в том, чтобы определить общую направленность и мотивировать других двигаться в этом направлении»<sup>12</sup>.

Главные исполнительные директора с четким стратегическим видением часто воспринимаются динамичными и харизматичными личностями. Например, для многих хорошо известных отраслевых руководителей характерны позитивный настрой и доброжелательные отношения. Эти качества проявляются у Билла Гейтса (Bill Gates) из Microsoft, Аниты Роддик (Anita Roddick) из The Body Shop, Стива Джобса (Steve Jobs) из Apple Computer и Луи Герстнера из IBM. Фактически все они — своего рода генераторы, наполняющие энергией свои корпорации. Они способны вызывать уважение и влиять на формулировку стратегии и ее реализацию, поскольку, как правило, обладают следующими тремя ключевыми характеристиками.

1. *Главный исполнительный директор формулирует для корпорации стратегическое видение.* Он видит не только текущее состояние компании, но и то, какой она может стать. Поскольку видение СЕО показывает деятельность и конфликты в новой перспективе, оно позволяет каждому члену организации по-другому взглянуть на свою работу, выйти за пределы конкретной работы и посмотреть в целом на функционирование всей корпорации.
2. *СЕО играет роль, за которой внимательно следят другие и ей подражают.* Главный исполнительный директор служит примером, и это касается не только работы, но и всего остального, в том числе поведения и одежды. Отношения и ценности СЕО к назначению и деятельности корпорации ясны и постоянно доводятся до окружающих в его словах и делах.
3. *СЕО не только сообщает, какими высокими должны быть стандарты функционирования, но и демонстрирует уверенность, что его последователи могут соответствовать этим стандартам.* Ни один руководитель никогда не улучшил показатели функционирования, устанавливая цели, не вызывающие никаких трудностей. СЕО должен стремиться постоянно повышать планку и учить своих подчиненных ее преодолевать.

### Как топ-менеджеры управляют процессом стратегического планирования?

По мере того как бизнес-корпорации приобретают все больше характеристик, свойственных обучающимся организациям, инициативы, связанные со стратегическим планированием, могут поступать из любой части организации. У 90% американских глобальных корпораций их текущие стратегии вначале были предложены в дочерних предприятиях и отправлены на одобрение в штаб-квартиру<sup>13</sup>. Однако если топ-менеджеры не поощряют такой процесс планирования и не поддерживают его, стратегический менеджмент в организации вряд ли будет осуществляться. В большинстве корпораций топ-менеджеры должны инициировать процесс стратегического планирования, а затем управлять им. При этом вначале топ-менеджеры могут попросить менеджеров бизнес-единиц и функциональных участков предоставить им свои стратегические планы. Можно начать и с составления черновика общего корпоративного плана, на основе которого отдельные подразделения затем составляют свои планы. Другие организации применяют параллельное стратегическое планирование, при котором всем подразделениям организации сообщают общие миссию и цели организации, а затем те составляют свои планы.

Во многих крупных организациях созданы **группы стратегического планирования** (strategic planning group), которые при поддержке

топ-менеджеров и специалистов из бизнес-единиц занимаются процессом стратегического планирования. Как правило, эта группа состоит из 9—10 человек, ее возглавляет старший вице-президент или директор по корпоративному планированию. У этой группы следующие основные обязанности: 1) идентифицировать и анализировать стратегические аспекты, важные для всей компании, и предлагать топ-менеджерам альтернативные корпоративные стратегии; 2) быть куратором бизнес-единиц, помогать им в процессе стратегического планирования.

---

## 2.3 Социальная ответственность и этика при принятии стратегических решений

Должны ли лица, принимающие стратегическое решение, отвечать только перед акционерами или нести более широкую ответственность? Концепция **социальной ответственности** (social responsibility) исходит из того, что у частной корпорации есть обязательства перед обществом, не ограниченные получением прибыли. Стратегические решения часто воздействуют не только на жизнь самой корпорации. Решение компании частично свернуть свою деятельность, закрыв некоторые предприятия или прекратив выпуск некоторых товарных линий, влияет не только на работников фирмы, но и на те местные сообщества, где располагаются эти предприятия и где жители не имеют других источников для получения продукта, выведенного из ассортимента. Такие последствия ставят под сомнение целесообразность некоторых миссий, целей и стратегий, сформулированных в корпорациях. Некоторые бизнесмены уверены, что основная цель их фирмы — максимизация прибыли, в то время как ряд заинтересованных групп утверждают, что существуют и другие важные цели, например наем представителей меньшинств и женщин или развитие местных сообществ. Менеджеры по стратегиям должны уметь функционировать в условиях подобных конфликтующих интересов и формулировать стратегические планы, которые можно реально реализовать с учетом этического аспекта.

### Какова ответственность фирмы?

Милтон Фридман (Milton Friedman) и Арчи Кэрролл (Archie Carroll) по поводу ответственности фирм перед обществом имеют противоположные мнения.

## Каков традиционный взгляд Фридмана на ответственность бизнеса?

Милтон Фридман, призывающий вернуться к минимальному государственному регулированию бизнеса, фактически выступает против концепции социальной ответственности. Если бизнесмен подходит к своей деятельности «ответственно» и снижает цены на продукцию фирмы, чтобы не допустить инфляции, или идет на дополнительные расходы, чтобы снизить выбросы вредных веществ в окружающую среду, или нанимает людей только потому, что они давно безработные, то он, по мнению Фридмана, тратит деньги акционеров в интересах широкой общественности. Если даже акционеры поощряют бизнесмена это делать, он занимается этим на основе неэкономических мотивов и в долгосрочной перспективе может нанести вред тому обществу, которому его фирма пытается помочь. Беря на себя бремя социальных затрат, бизнес становится менее эффективным: либо цены вырастут, чтобы оплатить дополнительные затраты или инвестиции в новые виды деятельности, либо компании придется отложить проведение важных исследований. Эти результаты отрицательно, в некоторых случаях фатально, влияют на долгосрочную эффективность бизнеса. Поэтому Фридман относится к социальной ответственности бизнеса как к «доктрине, которая на фундаментальном уровне губительна», и утверждает, что у бизнеса есть «одна и только одна социальная ответственность — использовать свои ресурсы и заниматься своей деятельностью так, чтобы увеличивать прибыль до тех пор, пока бизнес руководствуется правилами игры, предусматривающими открытую и свободную конкуренцию без злоупотреблений или мошенничества»<sup>14</sup>.

## Каковы четыре сферы ответственности бизнеса по Кэрроллу?

Арчи Кэрролл считает, что менеджеры организации бизнеса несут четыре вида ответственности: экономическую, правовую, этическую и дискреционную<sup>15</sup>. Эти виды ответственности схематично показаны на рис. 2.2 и определяются следующим образом.

- 1. Экономическая ответственность** (economic responsibilities) — выпускать товары и услуги, которые ценятся обществом, чтобы фирма могла расплатиться с кредиторами и акционерами.

2. **Правовая ответственность** (legal responsibilities) устанавливается государством в виде законов, которые менеджеры должны соблюдать.
3. **Этическая ответственность** (ethical responsibilities) заключается в том, чтобы в своих делах руководствоваться общими правилами поведения в обществе. Например, общество обычно ожидает, что фирмы должны взаимодействовать с персоналом и местным сообществом, когда планируют массовые сокращения, даже в тех случаях, когда закон этого не предусматривает. Люди, подлежащие увольнению, могут оказаться в очень подавленном состоянии, если поведение руководства организации не будет соответствовать доминирующим в обществе этическим ценностям.
4. Под **дискреционной ответственностью** (discretionary responsibilities) понимаются добровольные обязательства, принятые на себя корпорацией, в частности филантропические выплаты, профессиональная подготовка давно не работающих людей или создание центров бесплатного предоставления каких-то услуг. Разница между этической и дискреционной ответственностью в том, что последнего от организации ожидают лишь немногие, в то время как первое — подавляющее большинство.

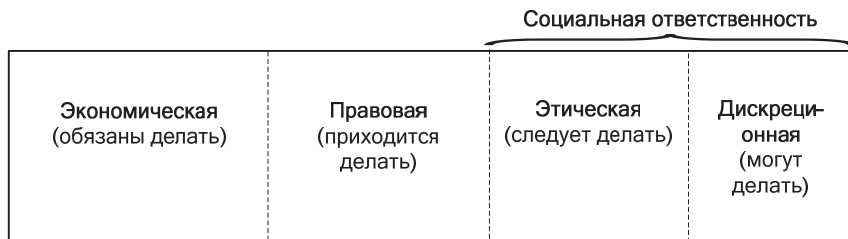


Рис. 2.2 Виды ответственности бизнеса

*Источник:* адаптировано из А.В. Carroll, "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review* (October 1979), p. 499.

Кэрролл перечисляет эти четыре вида ответственности в порядке их приоритетности. Фирма, занимающаяся бизнесом, в первую очередь должна получать прибыль, чтобы нести экономическую ответственность. Чтобы оставаться в бизнесе и дальше, фирма должна следовать установленным законам и тем самым нести свою правовую ответственность. До этого момента Кэрролл и Фридман согласны друг с другом. Однако Кэрролл идет дальше и утверждает,



что ответственность менеджеров не ограничивается экономической и правовой сферой.

После того как две базовые обязанности выполнены, по мнению Кэрролла, фирма должна заняться своими социальными обязанностями, которые включают этическую и дискреционную составляющие. В этом случае не следует говорить об экономических и правовых направлениях деятельности. Фирма может функционировать этично, производя то, что общество обычно ценит, но пока не сформулировало законодательно. После того как этическая ответственность понесена, фирма может сфокусироваться на дискреционной, то есть на добровольных действиях, которые общество пока не признало обязательными для выполнения.

Текущая дискреционная ответственность в будущем может стать этической. Например, предоставление медицинской помощи работникам в дневное время быстро переходит из дискреционной ответственности в этическую. Кэрролл высказывает предположение, что если корпорации не принимают на себя дискреционную или этическую ответственность, государство может заставить это их сделать, переводя эту ответственность в круг правовых. Государство может поступить таким образом, не учитывая экономической ответственности организации. Из-за этого организация может столкнуться с гораздо большими трудностями при получении прибыли, чем если бы она добровольно занималась отдельными этическими или дискреционными вопросами.

И Фридман, и Кэрролл заявляют о своих позициях с учетом того, как действия, связанные с социальной ответственностью, влияют на прибыли фирмы. Фридман считает, что социально ответственные действия снижают эффективность фирмы. Кэрролл полагает, что отсутствие социальной ответственности приводит к усилению регулирующей роли государства, из-за чего в конечном счете эффективность фирмы снижается. Хотя прошлые факты разнородны, проводимые исследования в этой области позволяют высказать предположение, что социально ответственные действия в целом положительно сказываются на финансовых результатах деятельности фирмы.

## Кто такие заинтересованные лица корпорации?

Концепция, исходящая из того, что бизнес должен быть социально ответственным, звучит привлекательно до тех пор, пока не уточ-

нить: ответственным перед кем? Деятельность корпорации затрагивает многочисленные группы, так или иначе заинтересованные в ее работе и результатах. Эти группы состоят из **заинтересованных лиц** (stakeholders), поскольку либо цели фирмы влияют на них, либо, наоборот, они сами влияют на эти цели. Должна ли корпорация нести ответственность только перед некоторыми из этих групп или в равной мере перед всеми такими группами?

При принятии любого стратегического решения интересы одной группы заинтересованных лиц могут вступить в конфликт с интересами другой. Например, решение фирмы использовать только повторно переработанные материалы в своем производственном процессе может быть положительно воспринято группами защитников окружающей среды, но отрицательно сказаться на размере дивидендов, выплачиваемых акционерам. Можно привести и другой пример. Топ-менеджеры Maytag Corporation решили перевести предприятие, выпускающее холодильное оборудование, из Гейлзберга, штат Иллинойс, в Мексику, где оплата труда работников намного ниже. С одной стороны, акционеры в целом были довольны этим решением, поскольку оно позволило снизить затраты. Однако чиновники и члены профсоюза выразили недовольство, так как из-за закрытия завода в Гейлзберге в городе стало меньше рабочих мест. Какой группе в этом случае следует отдать предпочтение?

При широком диапазоне интересов и проблем, сопровождающих решение любой задачи в организации, каждый раз скорее всего одна или несколько групп будут недовольны ее деятельностью, даже если руководство стремится быть социально ответственным. Поэтому менеджеры по стратегии должны понимать, что, прежде чем принимать стратегическое решение, они должны рассмотреть, как каждое повлияет на интересы важнейших групп. Решение, которое на первый взгляд кажется лучшим, поскольку принесет самую большую прибыль, фактически может оказаться худшим — из-за других последствий для корпорации.

## Какова роль этики при принятии решений?

Под **этикой** (ethics) понимаются общепринятые стандарты поведения в процессе какой-либо профессиональной деятельности. Согласно Кэрроллу, если бизнесмены не ведут себя этично, государство заставит их это сделать, приняв регулирующие законы: обычно это повышает затраты, связанные с бизнесом. Поэтому менеджеры

при принятии решений должны быть более этичны даже в собственных интересах, не говоря уже о других причинах. Один из способов, помогающий внедрять в практику такое поведение, — принятие моральных кодексов.

**Кодекс этики** (code of ethics) — это документ, определяющий, какого поведения организация ожидает от своих служащих во время работы. Поэтому наличие таких кодексов может быть полезно для формирования в организации этичного поведения. Такие кодексы в настоящее время применяются более чем в половине американских корпораций. Кодекс этики: 1) уточняет ожидания компании в отношении поведения своих служащих в различных ситуациях; 2) четко показывает, чего компания ожидает от своего персонала при принятии решений и выполнении действий с точки зрения этики. Компания, которая хочет повысить этичность поведения своих служащих, должна не только разработать всесторонний кодекс, но и довести его содержание до персонала, используя для этого программы профессиональной подготовки, включив положения этого кодекса в систему оценки результатов работы, а также в политику и процессы, принятые в компании.

Исходная точка для разработки такого кодекса — рассмотрение трех базовых подходов к этичности поведения.

- **Утилитарный подход** (utilitarian approach). Этот подход исходит из того, что действия и планы следует рассматривать с точки зрения их последствий. Поэтому люди должны себя вести так, чтобы получить максимальные преимущества для общества, нанести наименьший вред или понести наименьшие издержки.
- **Подход на основе прав отдельных людей** (individual rights approach). Этот подход исходит из того, что у нас как людей есть определенные фундаментальные права, которые следует уважать при принятии любых решений. Поэтому следует избегать решений или поведения, нарушающих права других людей.
- **Подход на основе справедливости** (justice approach). В основе этого подхода лежит то, что лица, принимающие решения, при распределении затрат и выгод по отдельным людям и группам должны быть справедливыми, честными и беспристрастными. Из этого вытекают принципы *справедливого распределения благ* (люди, находящиеся в одинаковых условиях или оцениваемые по одним и тем же показателям, например дольше других работающие на какой-то должности, должны

вознаграждаться одинаково) и *справедливости* (права и свободы должны в равной мере предоставляться всем людям). Подход на основе справедливости может включать понятия «*карательное правосудие*» (наказание должно быть пропорционально «преступлению») и «*компенсационная справедливость*» (вред должен компенсироваться пропорционально силе правонарушения).

Решать этические проблемы можно, если по каждому действию получить ответы на следующие три вопроса.

1. *Полезность*. Приводит ли данное действие к оптимальному удовлетворению запросов всех заинтересованных лиц?
2. *Права*. Учитывает ли данное действие права отдельных людей, вовлеченных в него?
3. *Справедливость*. Соответствует ли действие канонам справедливости?<sup>16</sup>

### Вопросы для обсуждения

1. В каких случаях корпорации необходимо иметь совет директоров?
2. Кого следует включать в совет директоров, а кого нет? Что в этом отношении вы можете сказать о представителях групп защитников окружающей среды или лидерах профсоюзов?
3. Какие рекомендации вы бы могли предложить, чтобы улучшить корпоративное управление?
4. Согласны ли вы с экономистом Милтоном Фридманом, что социальная ответственность — это «доктрина, которая на фундаментальном уровне губительна», поскольку отрицательно влияет на долгосрочную эффективность корпорации?
5. Существует ли зависимость между корпоративным управлением и социальной ответственностью?

### Ключевые понятия

(в порядке упоминания в тексте)

- корпорация
- корпоративное управление
- ответственность совета директоров
- роль совета директоров
- внутренние директора
- внешние директора
- теория агентств
- аффилированные директора
- прямой объединенный директорат

- косвенный объединенный директорат
- директор-руководитель
- Закон Сарбанеса—Оксли
- сферы ответственности топ-менеджеров
- руководители высшего исполнительного уровня
- стратегическое видение
- группа стратегического планирования
- социальная ответственность
- экономическая ответственность
- правовая ответственность
- этическая ответственность
- дискреционная ответственность
- заинтересованные лица
- этика
- кодекс этики
- утилитарный подход
- подход на основе прав отдельных людей
- подход на основе справедливости

### Библиографический список

1. W. Symonds, "Tyco: The Vise Grows Ever-Tighter," *BusinessWeek* (October 7, 2002), pp. 48—49.
2. A. Demb, and F.F. Neubauer, "The Corporate Board: Confronting the Paradoxes," *Long Range Planning* (June 1992), p. 13.
3. *26th Annual Board of Directors Study*, Korn/Ferry International (1999), p. 7.
4. P. Coombs and M. Watson, "Three Surveys on Corporate Governance," *McKinsey Quarterly*, no. 4 (2000) в варианте, в обобщенном виде приведенном в "The Fading Appeal of the Boardroom," *The Economist* (February 10, 2001), pp. 67—69.
5. R. A.G. Monks, "What Will Be the Impact of Acting Shareholders? A Practical Recipe for Constructive Change," *Long Range Planning* (February 1999), p. 20.
6. *30th Annual Board of Directors Study Supplement: Governance Trends of the Fortune 1000* (New York: Korn/Ferry International, 2004), pp. 3—4; K. Weisul, "Make Way for the Madame Director," *BusinessWeek* (December 22, 2003), p. 57.
7. *30th Annual Board of Directors Study Supplement: Governance Trends of the Fortune 1000* (New York: Korn/Ferry International, 2004), pp. 7—11; *Directors' Compensation and Board Practices in 2003*, Research Report R-1339—03-RR (New York: Conference Board, 2003) p. 10.
8. *30th Annual Board of Directors Study Supplement: Governance Trends of the Fortune 1000* (New York: Korn/Ferry International, 2004), p. 5.

9. *30th Annual Board of Directors Study* (New York: Korn/Ferry International, 2003), pp. 8, 31, 44.
10. *Directors' Compensation and Board Practices in 2003*, Research Report R-1339—03-RR (New York: Conference Board, 2003), p. 37; H. Sherman, "Review of 'The Recurrent Crisis in Corporate Governance' by MacAvoy and Millstein," *Directors & Boards* (Spring 2004), p. 15.
11. *30th Annual Board of Directors Study Supplement: Governance Trends of the Fortune 1000* (New York: Korn/Ferry International, 2004), p. 5.
12. "One on One with Steve Reinemund," *BusinessWeek* (December 17, 2001), special advertising insert on leadership by Heidrick & Struggles, executive search firm.
13. M-S. Chae and J.S. Hill, "The Hazards of Strategic Planning for Global Markets," *Long Range Planning* (December 1996), pp. 880—891.
14. M. Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," *New York Times Magazine* (September 13, 1970), pp. 30, 126—127; and *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1963), p. 133.
15. A.B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review* (October 1979), pp. 497—505.
16. G.F. Cavanagh, *American Business Values*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990), pp. 186—199.

## Сканирование среды и анализ отрасли

**Р**од Спралес (Rod Sprules) изобрел новый продукт — Java-Logs, позволяющий воспользоваться преимуществами двух пересекающихся тенденций, происходящих в среде бизнеса: повышающимся интересам к переработке использованных материалов и быстрым распространением числа кофеен по всей Северной Америке. Java-Logs — это поленья для камина, при изготовлении которых использованы переработанные части зерен кофе. В отличие от традиционных поленьев Java-Logs при сгорании дают более жаркое и более яркое пламя, образуют меньше углекислого газа и изготовлены из отходов. Спралес впервые узнал о высокой температуре сгорания кофейных зерен, когда работал в холодном климате у своего предыдущего работодателя. Исходя из того, что кофейни становятся все более популярными у потребителей, Спралес постарался найти способ использования кофейных отходов, которые ежедневно производятся в огромных количествах в некоторых заведениях, например в Starbucks. Вместе со своей женой Джоанн Джонсон (Joanne Johnson) и партнером по бизнесу Марселом Зброллини (Marcel Sbröllini) Спралес в 2000 г. учредил компанию Robustion Products, Inc., которая зарегистрирована в г. Сент-Лорен, пров. Квебек, для производства и предложения на рынке Java-Logs в масштабах всей Канады. Зброллини, опытный маркетолог потребительских товаров, объяснил, как компания вышла на рынок Соединенных Штатов: «Мы сначала планировали продавать Java-Logs только в северной части Соединенных Штатов, однако дали такую большую рекламу, что стали продавать свою продукцию по всему северо-востоку и среднему востоку. К декабрю 2003 г. мы продали большую часть продукции, выпущенной за сезон»<sup>1</sup>.

Robustion Products — это наглядный пример предпринимательской фирмы, которая воспользовалась изменениями, происходящими в среде, чтобы предложить на рынке новый продукт, оказавшийся успешным. Однако изменяющаяся среда может повлиять на деятельность компании и отрицательно. Многие компании-новички были вынуждены уйти из бизнеса, поскольку не могли приспособиться к изменениям среды или, что еще хуже, не смогли сами породить такие изменения. Так, Baldwin Locomotive, крупный производитель паровых локомотивов, постепенно перешел на производство дизельных локомотивов. Вскоре в производстве дизельных локомотивов стали доминировать General Electric и General Motors. Ведущие производители вакуумных ламп не смогли перейти на транзисторы и вскоре потеряли свой рынок. Eastman Kodak, пионер и лидер рынка фотопленки, в настоящее время предпринимает большие усилия, чтобы перейти на цифровые технологии и остаться на рынке.

Неспособность к адаптации — это только часть проблемы. Пример Java-Logs демонстрирует, как изменяющаяся среда может создавать новые возможности для одних и в то же время уничтожать другие структуры. Урок здесь очевиден: чтобы продолжать успешно и долго функционировать, организация должна учитывать условия внешней среды и уметь подстраиваться под них. Организации надо найти стратегическое соответствие между тем, чего хочет, и тем, что должна предложить окружающая среда, а также между тем, чего хочет и что может предложить организация.

---

## 3.1 Сканирование среды

Прежде чем организация может приступить к формулированию стратегии, ей необходимо просканировать внешнюю среду, чтобы идентифицировать потенциальные возможности и угрозы, и внутреннюю среду — для определения сильных и слабых сторон. **Сканирование окружающей среды** (environmental scanning) — это мониторинг внутренней и внешней среды, оценка полученных данных и доведение результатов до ключевых сотрудников корпорации. Это инструмент, при помощи которого корпорация не допускает появления стратегических сюрпризов и добивается долгосрочного благополучия. Исследования показали положительную зависимость между сканированием среды и прибылью<sup>2</sup>.



## Какие параметры внешней среды следует сканировать?

При проведении сканирования среды стратегические менеджеры в первую очередь должны разобраться во множестве переменных, определяющих социальную и операционную среду корпорации. **Социальная среда** (societal environment) включает общие факторы, которые не только непосредственно влияют на оперативную деятельность организации, но и могут, и действительно часто это делают, влиять на ее долгосрочные решения. К этим факторам, показанным на рис. 3.1, относятся следующие.

- **Экономические силы** (economic forces), регулирующие обмен материалов, денег, энергии и информации.
- **Технологические силы** (technological forces), порождающие изобретения, при помощи которых можно решать проблемы.
- **Политико-правовые силы** (political-legal forces), распределяющие полномочия, задающие ограничения и определяющие содержание законов и регулирующих норм.
- **Социокультурные силы** (sociocultural forces), влияющие на ценности, традиции и обычаи общества.

Под **операционной средой** (task environment) понимаются те условия, элементы или группы, которые непосредственно влияют на деятельность корпорации и в свою очередь получают воздействие от нее. К ним относятся государство, местные сообщества, поставщики, конкуренты, потребители, кредиторы, работники, профсоюзы, группы специальных интересов и профессиональные ассоциации. Под операционной средой, в которой функционирует корпорация, можно понимать отрасль, к которой она относится. **Анализ отрасли** (industry analysis) — это углубленное изучение ключевых факторов операционной среды корпорации. Следует проводить мониторинг и социальной, и операционной среды, чтобы определять стратегические факторы, которые оказывают сильное влияние на успех корпорации в будущем.

## Что следует сканировать в социальной среде?

Число возможных стратегических факторов, действующих в социальной среде, очень велико. Оно особенно возрастает, если исходить из того, что в целом каждую страну в мире можно представить в виде уникальной совокупности социальных сил, одни из которых похожи на силы, действующие в соседних странах, а другие совершенно от них отличаются.



Рис. 3.1 Переменные среды

Например, хотя Корея и Китай относятся к одному региону — тихоокеанской Азии, куда также входят Таиланд, Тайвань и Гонконг (и поэтому имеют одинаковые с этими странами культурные ценности), у них совершенно иные представления о роли бизнеса в обществе. В целом считается, что в Корее и Китае (и в меньшей степени в Японии) первоочередная задача бизнеса — вносить свой вклад в развитие страны, в то время как в Гонконге, Тайване и Таиланде (и в меньшей степени на Филиппинах, в Индонезии, Сингапуре и Малайзии) — получение прибыли для акционеров<sup>3</sup>. Такие различия часто выражаются разными подходами к регулированию торговли и налоговой политике.

**Как вести мониторинг социальных тенденций?** Как показано в табл. 3.1, крупные корпорации разделяют социальную среду, существующую в любом географическом регионе, на четыре составляющие и при сканировании каждой такой составляющей фокусируются на тенденциях, важных для корпорации в целом. Оче-

видно, тенденции в любой составляющей могут быть очень важными для фирм из одной отрасли и менее значимы для компаний из других отраслей.

Тенденции, наблюдаемые в *экономической* составляющей общественно-политической среды, могут оказывать заметное влияние на активность бизнеса. Скажем, повышение процентных ставок означает снижение продаж основной бытовой техники, поскольку повышение процентных ставок обычно приводит к более высоким ипотечным ставкам. Из-за более высоких ипотечных ставок возрастают затраты на покупку дома, и поэтому спрос на первичное и вторичное жилье в этих условиях, как правило, снижается. Поскольку большинство крупных бытовых приборов продаются в ситуации, когда люди меняют жилые дома, снижение числа продаваемых домов очень скоро приводит к снижению числа продаж холодильников, электрических печей и посудомоечных комбайнов, а это в свою очередь ведет к снижению прибыли у всех участников этой отрасли.

Таблица 3.1 **Важнейшие переменные общественно-политической среды**

<i>Экономическая</i>	<i>Технологическая</i>	<i>Политико-правовая</i>	<i>Социокультурная</i>
Тенденции, связанные с ВВП	Общие затраты органов власти на НИОКР	Антитрестовское законодательство	Изменения стиля жизни
Процентные ставки	НИОКР	Законы о защите окружающей среды	Карьерные ожидания
Предложение денег	Общие отраслевые затраты на НИОКР	Налоговое законодательство	Степень активности потребителей
Темпы инфляции	Степень сфокусированности компаний на технологиях	Специальные программы	Динамика образования семей
Уровень безработицы	Патентная защита	Регулирование внешней торговли	Динамика роста населения
Степень контроля за заработной платой и ценами	Новые продукты	Отношение к иностранным компаниям	Возрастная структура населения
Девальвирование / ревальвирование	Перенос разработок новых технологий из лабораторий на рынки	Законы о найме и продвижении персонала	Региональные изменения плотности населения
Наличие энергоресурсов и их стоимость	Повышение производительности благодаря автоматизации	Стабильность органов власти	Ожидаемый срок жизни
Располагаемый и дискреционный доход	Доступ к Интернету	Терроризм и вопросы частной жизни	Темпы рождаемости
Положение дел на валютных рынках	Телекоммуникационная инфраструктура	Регулирование аутсорсинга	Пенсионные планы
	Активность хакеров		Здравоохранение
			Уровень образования

Изменения в *технологической* составляющей среды также могут оказать сильное воздействие на множество отраслей. Например, совершенствование компьютерных микропроцессоров привело не только к широкому распространению домашних компьютеров, но и к улучшению работы автомобильных двигателей (мощности и затрат топлива), в частности благодаря использованию микропроцессоров, отслеживающих впрыск топлива.

На деятельность фирм заметно влияют и тенденции в *политико-правовой* составляющей среды. Например, периоды жесткого применения в США антитрестовского законодательства непосредственно повлияли на стратегию роста корпорации. Когда крупные компании сталкиваются с тем, что им гораздо сложнее поглотить другую фирму из той же самой или смежной отрасли, они обычно стараются диверсифицировать свою деятельность так, чтобы иметь в своем портфеле предприятия из не связанных друг с другом отраслей. В Европе создание Европейского Союза привело к увеличению масштабов слияний с выходом за национальные границы.

Часть *социокультурной* составляющей среды — демография, где наблюдаются свои тенденции. Во многих отраслях на рыночный спрос очень сильно влияет демографический всплеск численности населения в США в 1950-х годах, вызванный демографическим взрывом. Скажем, с 1995 по 2005 г. каждый день в среднем 4400 американцев становились 50-летними. Эта группа людей в возрасте 40—50 лет общей численностью 77 млн человек — самая крупная возрастная группа во всех развитых странах, особенно в Европе и Японии. Компании, внимательно относящиеся к своему будущему, могут отыскать множество возможностей, предлагая товары и услуги людям среднего возраста с достаточно высоким доходом, если узнают, как люди, которым за 50, готовы тратить свои деньги. Эти люди активно приобретают транспортные средства для отдыха, отправляются в океанские круизы, занимаются легкими видами спорта — катанием на лодках, рыбной ловлей и боулингом; к тому же им требуются финансовые услуги и медицинское обслуживание. Результаты прогноза потребностей представителей этого поколения в лекарствах, продаваемых по рецепту, стали одной из причин, объясняющих, почему Walgreen Company каждые 19 часов открывает новую, удобно расположенную аптеку, так называемую аптеку на углу!<sup>4</sup>

**Каковы международные аспекты общественно-политической среды?** Мир быстро меняется. По оценкам население развитых стран к 2050 г. возрастет примерно на 2,9 млрд человек; для сравнения в развитых странах мира к этому времени приращение составит только 49 млн человек<sup>5</sup>. По каждой стране или группе стран, в которых функционирует компания, ее руководство должно учитывать совершенно новую социальную среду, которая определяется совершенно разными экономическими, технологическими, политико-правовыми и социально-культурными переменными. Это особенно важно для **мультинациональных корпораций** (multinational corporation, MNC), компаний, ведущих масштабные производственные и маркетинговые операции во многих странах.

Международная социальная среда может быть настолько различной, что внутренняя среда корпорации и процесс ее стратегического менеджмента должны быть гибкими, чтобы учитывать особенности этой среды в каждой стране, где работает эта компания. Культурные тенденции в Германии, например, ведут к привлечению представителей работников в процесс планирования корпоративной стратегии. Различия в социальной среде очень сильно влияют на то, как MNC занимается маркетинговой, финансовой, производственной деятельностью. Региональные ассоциации — Европейский Союз, Североамериканское соглашение о свободной торговле (NAFTA) и Общий рынок стран Южной Америки (Mercosur) — заметно влияют на правила конкуренции, устанавливаемые как для MNC на территории этих союзов, так и для MNC, которые только пытаются выйти на эти рынки. Например, переход от национальных валют к евро в январе 2002 г. позволил товарам и услугам намного легче пересекать границы стран в Европе; это также привело к большей стандартизации финансовых отчетов европейских компаний.

Чтобы учесть многие особенности социальной среды в каждой стране, содержание табл. 3.1 следует изменить, добавив в нее такие переменные, как конвертируемость валюты, климат, возможность аутсорсинга, наличие региональных ассоциаций, — все эти переменные следует включить в экономическую составляющую; наличие природных ресурсов и разветвленность транспортных сетей (технологическая составляющая); форма правления и регулирующие правила в отношении иностранной собственности (политико-правовая составляющая); язык, социальные институты

и отношения к правам человека и иностранцам (социокультурная составляющая).

Прежде чем компания займется планированием своей стратегии для конкретной страны, она должна провести в этой стране сканирование среды, чтобы выявить возможности и угрозы и сравнить их с собственными сильными и слабыми организационными аспектами. Например, если компания хочет успешно работать в таких глобальных отраслях, как производство автомобилей, шин, электроники или часов, она должна быть готова занять прочную позицию в так называемой триаде. Этот термин предложил Кениги Омае (Kenichi Ohmae). В состав этой триады входят три высокоразвитых региона — Япония, Северная Америка и Восточная Европа, которые в настоящее время образуют единый рынок с общими потребностями<sup>6</sup>. Как считает Омае, повышенное внимание триаде должна уделять каждая MNC, если она хочет добиться успеха в глобальной отрасли, поскольку до 90% всех дорогих, высокотехнологичных производственных товаров создаются и потребляются в Северной Америке, Западной Европе и Японии. В идеале компания должна иметь прочные позиции в каждом из этих регионов, чтобы производить продукцию и выходить с ней на рынок одновременно во всех этих трех регионах. В противном случае она потеряет конкурентное преимущество, уступив его MNC, ориентирующимся на триаду. MNC не может теперь разрабатывать новый продукт и предлагать его на рынке в одной части мира, не планируя его одновременный экспорт в другие развитые страны.

### Что следует сканировать в операционной среде?

Как показано на рис. 3.2, сканирование среды также должно включать и анализ всех значимых составляющих операционной среды. Такой анализ проводится на основе отдельных отчетов, составляемых специалистами из разных подразделений фирмы.

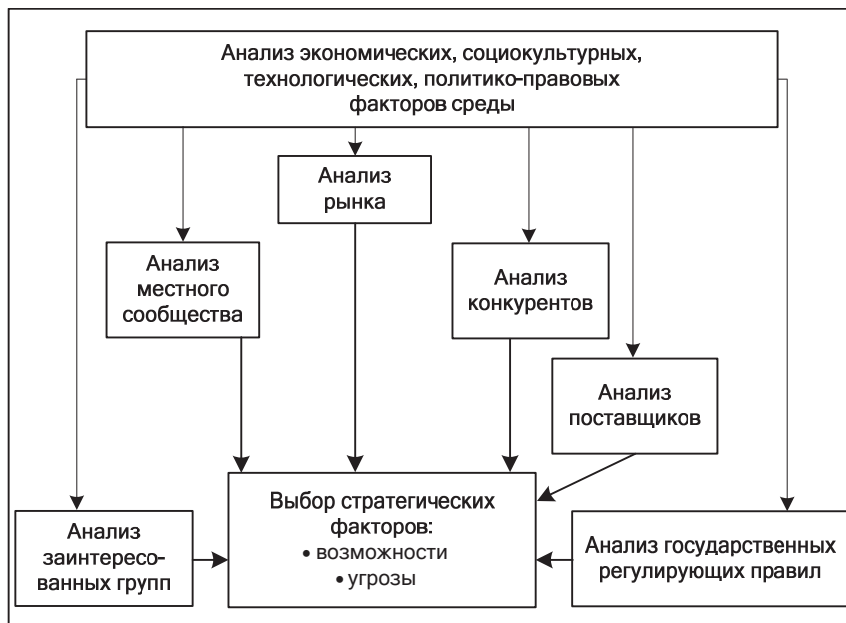


Рис. 3.2 Сканирование внешней среды

В Procter & Gamble (P&G), например, каждый квартал служащие из каждой команды, управляющей брендом, встречаются с ведущими специалистами отделов продаж и рыночных исследований, чтобы изучить ситуацию и вместе составить «отчет о конкурентной деятельности» по каждой товарной категории, в которой конкурирует P&G. Специалисты из отдела закупок составляют такие же отчеты по новым разработкам в тех отраслях, которые занимаются поставками в P&G. Эти и другие отчеты затем обобщаются и передаются вверх по корпоративной иерархической лестнице топ-менеджерам, чтобы те использовали их при принятии стратегических решений. Если в отчете сообщается о новой разработке в конкретной товарной категории, топ-менеджеры могут разослать в масштабах всей организации памятные записки служащим, поручив им отслеживать разработки в родственных товарных областях и сообщать о них. Множество отчетов, получаемых в результате такого сканирования, в конце концов сводятся вместе и выступают как единый подробный список внешних стратегических факторов.

## Как менеджеры могут идентифицировать внешние стратегические факторы?

Часто компании по-разному реагируют на одни и те же преобразования, происходящие в среде, поскольку у разных менеджеров разные способности к идентификации внешних стратегических особенностей и факторов и разное понимание их сущности. Лишь немногие фирмы могут успешно отслеживать все важнейшие внешние факторы. Даже если менеджеры согласны, что выбор переменных, которые надо постоянно отслеживать, определяется их стратегической важностью, они иногда упускают из виду критичные новые разработки, а порой предпочитают вообще их игнорировать. Часто представления менеджеров о том, что важно и что следует отслеживать во внешней среде, в первую очередь зависят от их личных ценностей и степени успеха текущих стратегий, которые также влияют на их интерпретацию воспринимаемой общей картины. Такой подход в специальной литературе называют **стратегической близорукостью** (*strategic myopia*), она проявляется в готовности отвергать незнакомое и скептически относиться к отрицательной информации. Если фирме нужно изменить свою стратегию, ей, возможно, не следует ограничиваться сбором только отдельной информации о внешней среде, иначе успешно изменить стратегию будет сложно.

Для выявления и анализа изменений, происходящих во внешней среде, можно воспользоваться **матрицей приоритетов** (*issues priority matrix*) (рис. 3.3), которая позволяет:

- 1) определять вероятные тенденции, формирующиеся в социальной и операционной среде, поскольку именно эти стратегические аспекты среды или важнейшие тенденции, если они усиливаются, определяют содержание самых разных отраслей;
- 2) оценивать вероятность (от низкой до высокой) реализации этих тенденций;
- 3) пытаться определить вероятное воздействие (от слабого до сильного) на корпорацию каждой из перечисленных тенденций.



		Возможное влияние на корпорацию		
		Сильное	Среднее	Слабое
Вероятность наступления	Высокая	Высокий приоритет	Высокий приоритет	Средний приоритет
	Средняя	Высокий приоритет	Средний приоритет	Низкий приоритет
	Низкая	Средний приоритет	Низкий приоритет	Низкий приоритет

Рис. 3.3 Матрица приоритетов

*Источник:* адаптировано из L.L. Lederman, "Foresight Activities in the U.S.A.: Time for a Re-Assessment?" *Long Range Planning* (June 1984), p. 46.

При помощи матрицы приоритетов менеджеры могут решить, какие тенденции в среде следует лишь отслеживать (низкий приоритет), а какие следует подвергать мониторингу как стратегические факторы (высокий приоритет). **Внешние стратегические факторы** (external strategic factors) корпорации — это те тенденции, наблюдаемые в среде, которые, по оценкам, имеют среднюю или высокую вероятность наступления и среднюю или высокую вероятность заметного влияния на корпорацию. Эти тенденции считаются стратегическими факторами корпорации, подразделяются на потенциальные возможности и потенциальные угрозы и включаются в формулировку стратегии.

## 3.2 Анализ отрасли: анализ операционной среды

Под **отраслью** (industry) понимается группа фирм, производящих аналогичные товары или услуги, например финансовые услуги или прохладительные напитки. В ходе анализа отрасли происходит изучение важных групп заинтересованных лиц — поставщиков и потребителей, влияющих на операционную среду конкретной корпорации.

## Каков подход Майкла Портера к анализу отрасли?

Майкл Портер (Michael Porter), признанный авторитет в области конкурентных стратегий, утверждает, что в первую очередь корпорацию должна интересовать степень конкуренции в ее отрасли. Ее интенсивность определяют основные конкурентные силы (рис. 3.4). «Общее влияние этих сил, — отмечает он, — в конечном счете определяет и потенциал прибыли в отрасли; этот потенциал измеряется по долгосрочной отдаче от инвестированного капитала»<sup>7</sup>. Чем мощнее каждая из этих сил, тем больше компаний ограничены в их возможности повышать цены и получать более высокую прибыль. Хотя Портер упоминает только о пяти силах, здесь добавлена и шестая, под которой понимаются другие заинтересованные лица, чтобы отразить влияние государства, местных сообществ и других групп, входящих в операционную среду, так как они так или иначе влияют на отраслевые виды деятельности.

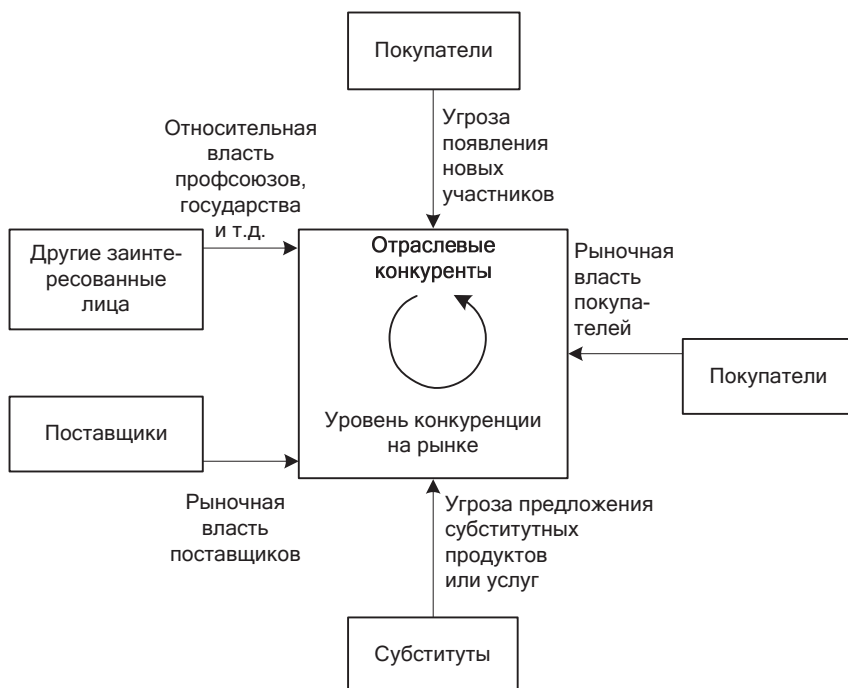


Рис. 3.4 Силы, определяющие отраслевую конкуренцию

В модели, представленной на рис. 3.4, под мощной силой можно рассматривать угрозу, если она скорее всего приведет к снижению прибыли. И наоборот, слабую силу можно рассматривать как возможность, поскольку в этом случае компания сможет получить более высокую прибыль. В краткосрочной перспективе эти силы выступают как ограничения для деятельности компании. С другой стороны, в долгосрочной перспективе благодаря выбору подходящей стратегии можно изменить мощь одной или нескольких сил так, чтобы ее или их влияние пошло на пользу компании.

Проведя всестороннее и тщательное сканирование своей отрасли, корпорация может правильно оценить важность для ее успешной деятельности каждой из следующих шести сил: угроза выхода на рынок новых участников, соперничество среди существующих фирм, угроза предложения товаров-субститутов, рыночная мощь покупателей во взаимоотношениях с компанией, рыночная мощь поставщиков во взаимоотношениях с компанией, относительная мощь других заинтересованных лиц<sup>8</sup>.

Что понимается под угрозой новых компаний?

**Новые компании** (new entrants) — это компании, относительно недавно пришедшие в уже сложившуюся отрасль. Они, как правило, приносят на рынок новые возможности, хотят получить долю рынка и обладают существенными ресурсами. Поэтому для действующей корпорации они представляют угрозу. Степень угрозы появления новых компаний зависит от наличия барьеров, препятствующих их выходу, и от реакции конкурентов, уже действующих в этой отрасли. Под **барьером на выходе на рынок** (entry barrier) понимается препятствие, затрудняющее компании входение в отрасль. Например, в Соединенных Штатах с 1930-х годов в автомобильной отрасли не появилось ни одной новой национальной автомобильной компании, поскольку из-за высоких требований к капиталу, необходимому для создания производственной инфраструктуры и разветвленной дилерской сети, ни один претендент не смог успешно там закрепиться. Существуют и другие барьеры, препятствующие выходу новых компаний на рынок.

- *Экономия на масштабах.* Экономия на масштабах в производстве и продаже микропроцессоров, например, предоставляет Intel огромное преимущество по затратам, которые у нее ниже, чем у любого нового конкурента в этой отрасли.
- *Дифференциация продукции.* Такие корпорации, как Procter & Gamble и General Mills, выпускающие помимо прочего бренды Tide и Cheerios, создали высокие барьеры, мешающие выходу в их отрасль, которые они создали благодаря большим расходам и своим активным кампаниям продвижения.
- *Требуемый капитал.* Необходимость инвестировать огромные финансовые ресурсы в производственную инфраструктуру, чтобы производить крупные коммерческие самолеты, — барьер, надежно защищающий Boeing и Airbus от новых конкурентов.
- *Затраты, связанные со сменой компании.* После того как компьютерная программа, например Excel или Word, стала применяться в офисе, менеджеры этого офиса не хотят переходить ни на какую другую программу, поскольку потребуются большие затраты на переподготовку персонала.
- *Доступ к распределительным каналам.* Небольшие предприниматели часто испытывают трудности, когда пытаются продавать свою продукцию через супермаркеты, которые неохотно предоставляют свои полки для их товаров. Крупные ритейлеры взимают плату за эти полки и предпочитают работать с крупными фирмами, так как те могут заплатить за рекламу своей продукции и сформировать на нее высокий потребительский спрос.
- *Стоимостные недостатки, не зависящие от размера.* Разработка компанией Microsoft первой широко принятой на рынке операционной системы (MS-DOS) для персонального компьютера типа IBM дала ей огромные преимущества перед потенциальными конкурентами. А предложенный ею же через какое-то время Windows помог прочно закрепить это преимущество.
- *Политика государства.* Государство может ограничить число участников в отрасли через требования к лицензированию или ограниченное представление доступа к сырью, например к нефтяным скважинам в своих прибрежных водах.

## Что понимается под конкуренцией существующих фирм?

**Конкуренция** (rivalry) — это степень прямой борьбы за первенство в отрасли. В большинстве отраслей все корпорации взаимозависимы. Поэтому конкурентные действия одной фирмы окажут заметное влияние на конкурентов и тем самым вызовут их ответные действия. Скажем, выход компаний Dell и Gateway, основная стратегия которых — прямой маркетинг, в отрасль персональных компьютеров, где до этого доминировали IBM, Apple и Compaq, повысил уровень конкуренции там до такого уровня, что любое снижение цены или предложение любого нового продукта быстро дублируется другими производителями персональных компьютеров. По мнению Портера, степень активной конкуренции зависит от следующих факторов.

- *Число конкурентов.* Когда конкурентов мало и их масштабы приблизительно равны, как в отраслях производства автомобилей и основных бытовых приборов, компании в отрасли внимательно отслеживают деятельность друг друга, стараясь не отстать от конкурентов ни на шаг.
- *Темпы роста отрасли.* Любая компания, занимающаяся перевозками пассажиров, при снижении численности пассажиров обычно втягивается в ценовые войны, как это случилось в отрасли воздушных перевозок, поскольку единственная возможность роста здесь — переманивание потребителей у конкурентов.
- *Характеристики товара или услуги.* Многие выбирают магазин по прокату видеопродукции исходя из места его расположения, разнообразия ассортимента и цены, поскольку сами видеофильмы (на кассетах или на DVD) они рассматривают как продукт, чьи характеристики одни и те же, независимо от того, кто его продает.
- *Объем фиксированных затрат.* Поскольку авиалинии должны отправлять свои самолеты по графику, независимо от численности пассажиров, купивших билеты на каждый рейс, они скорее снизят цены на билеты, чем отправят самолет с пустыми креслами.
- *Мощность.* Если единственный способ, при помощи которого производитель может увеличить мощность, — строительство нового предприятия (как в бумажной отрасли), он будет стараться загрузить это новое предприятие на полную мощность, чтобы по возможности снизить единичные издержки. Однако

производство большого числа единиц продукции в отрасли в целом приводит к снижению цены такой единицы.

- *Высота барьеров на выходе с рынка.* Барьеры на выходе удерживают компанию от ухода из отрасли. Например, в пивоваренной отрасли низок процент компаний, покинувших эту отрасль. Во многом это объясняется тем, что у пивоваренных предприятий специализированные активы, которые могут лишь ограниченно применяться для производства другой продукции.
- *Разнообразие конкурентов.* Конкуренты с разными идеями о том, как им лучше всего функционировать на рынке, обычно часто пересекаются и мешают друг другу, ослабляя и свои, и чужие позиции, причем нередко делают это непреднамеренно. Такая ситуация особенно часто складывается в розничной торговле.

### Что такое угроза продуктов-субститутов?

Под **продуктами-субститутами** (substitute products) понимаются товары и услуги, которые кажутся разными, но могут удовлетворить ту же самую потребность, что и анализируемый продукт. По мнению Портера, «субституты ограничивают потенциальный доход отрасли, вводя потолок цен, которые фирмы в отрасли могли бы устанавливать, чтобы получать более высокую прибыль»<sup>9</sup>. Если затраты на смену продукции невысоки, субституты могут оказывать сильное влияние на отрасль. Скажем, субститутом кофе может считаться чай. Если цена кофе станет достаточно высокой, любители кофе, хотя неохотно и медленно, начнут переключаться на чай. Из-за этого цена чая станет ценовым потолком для кофе. Иногда идентификация продуктов-субститутов становится сложной. Чтобы ее решить, надо найти товары или услуги, которые могут выполнять ту же самую функцию, хотя внешне они могут не казаться подходящими для этого.

### Что такое рыночная власть покупателей?

Покупатели влияют на отрасль через свою способность снижать цены, торговаться, стараясь получить более высокое качество или больший набор услуг и заставляя фирмы конкурировать друг с другом. Покупатель или дистрибьютор обладает большой рыночной властью, если действуют некоторые из следующих факторов.

- Покупатель приобретает значительную долю товаров или услуг продавца (например, крупный автопроизводитель покупает масляные фильтры).
- Покупатель обладает потенциальной возможностью осуществить обратную интеграцию и начать выпускать продукцию продавца сам (например, крупный издатель может начать производство бумаги для своих нужд).
- Существует множество альтернативных поставщиков стандартных или недифференцированных продуктов (например, водители автотранспортных средств могут выбирать среди многочисленных автозаправок).
- Смена поставщиков не вызывает больших дополнительных затрат (скажем, канцелярские принадлежности продают разные разные компании).
- На закупаемую продукцию приходится высокая процентная доля затрат покупателя, из-за чего у него появляется стимул осуществлять интенсивный поиск более низкой цены (например, на бензин, покупаемый некоторыми магазинами для последующей перепродажи, приходится около половины затрат этих магазинов, хотя этот товар обеспечивает лишь небольшую долю их прибыли).
- Покупатель получает небольшую прибыль и поэтому чувствителен к затратам и разнице в обслуживании (например, у бакалейных магазинов небольшая прибыль).
- Закупаемый продукт не важен для окончательного качества или цены товаров или услуг, поэтому его можно заменить и эта замена не повлияет на готовую продукцию (например, электрические провода для производства электроламп).

### Что такое рыночная власть поставщиков?

Поставщики могут повлиять на отрасль благодаря своей способности повышать цены или снижать качество закупаемых у них товаров и услуг. Поставщик или группа поставщиков обладают большой властью при наличии следующих факторов.

- В отрасли поставщика доминирует небольшое число компаний, которые продают свою продукцию большому числу заказчиков (например, нефтехимическая отрасль).

- Товары или услуги поставщика уникальны или имеют встроенные затраты на их замену (например, программное обеспечение для текстовых редакторов).
- На рынке не предлагается товаров-субститутов (например, электроэнергия).
- Поставщики способны к прямой интеграции и прямой конкуренции с заказчиками (производитель микропроцессоров, например Intel, может и сам легко производить полностью готовые персональные компьютеры).
- Закупающая отрасль приобретает лишь небольшую долю товаров или услуг поставщика и поэтому для поставщика не становится значимой (например, продажа шин для газонокосилок менее важна для отрасли производства шин, чем продажа автомобильных шин).

### Что такое власть других заинтересованных лиц?

Шестая сила, которую необходимо добавить к списку Портера, — разнообразные группы заинтересованных лиц, участвующих в операционной среде. К их числу можно отнести государство (если оно не входит в другие группы), местные сообщества, кредиторов (если они не включены в число поставщиков), профессиональные ассоциации, группы с особыми интересами, акционеров и компании (например, Microsoft) или отрасль, чья продукция хорошо работает вместе с продукцией фирмы (например, Intel) и без которой продукция фирмы может в значительной степени снизить степень своей полезности и привлекательности для потребителей.

Важность групп заинтересованных лиц варьируется от отрасли к отрасли. Например, защитники окружающей среды в штатах Мэн, Мичиган, Орегон и Айова успешно препятствуют принятию законов, запрещающих использование одноразовых бутылок и банок, и поэтому требуются дополнительные вложения в производственные мощности, чтобы производить больше таких емкостей для напитков. Из-за подобных действий повышаются затраты почти по всем направлениям деятельности. Особенно сильное воздействие они оказывают на производителей с низкой рентабельностью, которые не могут окупить все такие затраты.



## Происходит ли со временем эволюция отраслей?

Большинство отраслей со временем эволюционируют, проходя через ряд этапов, начиная с роста, затем следуя к зрелости, а потом двигаясь к спаду. Степень проявления каждой из шести конкурентных сил, описанных в предыдущем параграфе, может быть разной и зависит от этапа эволюционного развития отрасли. Для объяснения и предсказания тенденций действия сил, которые определяют характер отраслевой конкуренции, полезно воспользоваться концепцией жизненного цикла отрасли. Например, пока отрасль нова, ее продукцию часто покупают несмотря на цены, поскольку эта продукция удовлетворяет уникальную потребность. Обычно вначале такая отрасль **фрагментирована** (*fragmented industry*), то есть в ней ни одна из фирм не имеет крупной доли рынка, каждая фирма обслуживает только небольшую часть общего рынка, конкурируя с другими (например, китайские рестораны). Если в отрасли появляются новые компании, в результате усилившейся конкуренции цены снижаются. Деятельность компании осуществляется в соответствии с кривой накопленного опыта (сущность которой обсуждается в гл. 4) и экономии на масштабах, благодаря которой она снижает затраты быстрее, чем ее конкуренты. Чтобы снизить затраты, особенно за счет поглощения своих поставщиков и дистрибьюторов, компании интегрируются. Конкуренты пытаются дифференцировать свою продукцию, чтобы она отличалась от предложений других компаний, и за счет этого избегать жесткой ценовой конкуренции, типичной для зрелой отрасли.

К тому времени, как отрасль выходит на этап зрелости, ее продукция обычно становится более товарной. Теперь отрасль становится **консолидированной** (*consolidated industry*), то есть в ней доминирует относительно небольшое число крупных фирм, каждая из которых старается дифференцировать свою продукцию, чтобы она отличалась от товаров и услуг других фирм. По мере того как покупатели становятся более товарными, они принимают свое решение о покупках, руководствуясь все более полной информацией. Продукты становятся еще более родовыми, из-за чего на первое место выходит цена, а параметры качества, свойств и прибыли играют менее важную роль. Наглядными примерами нынешних зрелых

консолидированных отраслей, каждая из которых контролируется небольшой группой крупных конкурентов, могут служить отрасли производства автомобилей, нефтепродуктов и основной бытовой техники.

По мере того как отрасль проходит через этап зрелости и движется в сторону возможного спада, темп роста объема продаж продукции в ней замедляется, а в некоторых случаях вообще начинает падать. Если барьеры на выходе из отрасли невысоки, фирмы начинают переводить свои инфраструктурные элементы на альтернативные варианты использования или продают их другим компаниям. Отрасль обычно консолидируется вокруг меньшего числа конкурентов, чьи размеры растут. Примером отрасли, в настоящее время находящейся в упадке, можно считать табачную.

## Как классифицируют международные отрасли?

Общемировые отрасли варьируются в рамках широкого спектра, от мультинациональных до глобальных (рис. 3.5)<sup>10</sup>. Под **мультинациональной отраслью** (multidomestic industry) понимают совокупность преимущественно национальных отраслей, например розничной торговли и страхования, в которых товары и услуги учитывают запросы потребителей конкретной страны. Деятельность дочернего предприятия, входящего в мультинациональные корпорации (MNC), в такой отрасли в основном не зависит от деятельности дочерних предприятий этой MNC в других странах. В каждой стране MNC подгоняет свои товары и услуги под конкретные запросы потребителей из этой страны. И наоборот, **глобальная отрасль** (global industry) функционирует в рамках всего мира, и при этом каждая MNC прибегает лишь к небольшим корректировкам, чтобы учесть особенности каждой обслуживаемой страны. Таким образом, под глобальной понимается отрасль, в которой виды деятельности MNC, выполняемые в одной стране, существенно зависят от видов деятельности, выполняемых в других странах. Мультинациональные корпорации производят товары или услуги в разных точках по всему миру и продают их также по всему миру, внося в них лишь небольшие корректировки, учитывающие особенности конкретных стран. Примерами

глобальных отраслей можно считать производство гражданских самолетов, телевизоров, полупроводников, копировальных аппаратов, автомобилей, часов и шин. По объему продаж это в большинстве случаев мультинациональные корпорации, функционирующие в глобальных отраслях.

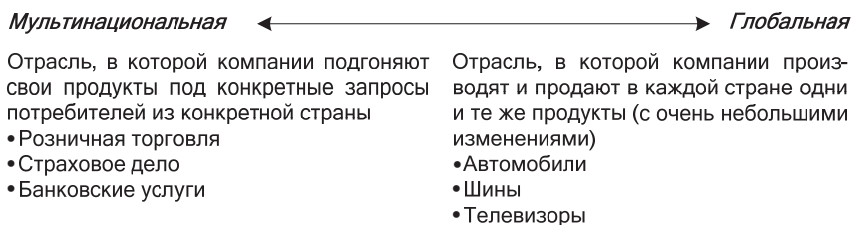


Рис. 3.5 **Континуум международных отраслей**

Факторы, определяющие, мультинациональна или глобальна отрасль, в основном следующие: 1) *давление в направлении координации* действий мультинациональных корпораций в отрасли; 2) *давление в направлении локальных действий* на рынках отдельных стран. Если в отношении мультинациональных корпораций в конкретной отрасли давление в направлении координации сильное, а в направлении местных действий слабое, отрасль, скорее всего, становится глобальной. И наоборот, там, где давление на мультинациональную корпорацию в направлении локальных действий сильное, а в направлении координации слабое, отрасль чаще всего становится мультинациональной. Между этими двумя крайними случаями лежит диапазон отраслей с самыми разными характеристиками, сочетающие особенности как мультинациональных, так и глобальных отраслей.

## Что такое стратегическая группа?

**Стратегическая группа** (strategic group) — это совокупность бизнес-единиц или фирм, которые «реализуют одинаковые стратегии, располагая для этого примерно одинаковыми ресурсами»<sup>11</sup>. Чтобы лучше понять конкурентную среду в отрасли, менеджеры по стратегиям могут распределить фирмы, функционирующие в этой отрасли, по стратегическим группам. Поскольку структура и культура корпорации обычно отражают виды стратегий, которые

она реализует, компании или бизнес-единицы, входящие в конкретную стратегическую группу в одной и той же отрасли, чаще всего становятся сильными конкурентами и более похожи друг на друга, чем на конкурентов из других стратегических групп той же самой отрасли. Например, хотя McDonald's и Olive Garden относятся к одной и той же ресторанной отрасли, у них разные миссии, цели и стратегии, поэтому они принадлежат к разным стратегическим группам. У них в целом мало общего, поэтому они уделяют относительно мало внимания друг другу, когда планируют конкурентные действия. С другой стороны, у Burger King много общего с Hardee's, поскольку обе эти ресторанные сети руководствуются одинаковой стратегией — производством больших количеств продуктов питания, продаваемых по низким ценам и предназначенных для обычной семьи. Следовательно, эти компании — сильные конкуренты с примерно одинаковой организационной структурой.

Стратегические группы в конкретной отрасли можно представить в графическом виде, указав их рыночные позиции как отраслевых конкурентов, используя для этого две стратегические переменные (рис. 3.6).

Последовательность шагов здесь такова. Во-первых, выберите две общие характеристики, например цену и ассортимент, чтобы на основе них провести дифференцирование компаний отрасли. Во-вторых, нанесите все фирмы на общий график, используя выбранные характеристики как значения двух координат. В-третьих, обведите кружком те компании, которые располагаются ближе всего друг к другу, выделив таким образом стратегические группы. Размер кружка должен быть пропорционален доле группы в общем объеме продаж в отрасли. Назовите каждую стратегическую группу в отрасли каким-то идентифицирующим наименованием, например группа ресторанов быстрого питания или обслуживание буфетного типа. Для построения дополнительных графиков, отражающих отрасль и показывающих, как разные фирмы в отрасли конкурируют друг с другом, можно использовать и другие параметры, в частности качество или степень вертикальной интеграции.



Рис. 3.6 Выделение стратегических групп в отрасли ресторанных сетей

## Что такое стратегические типы?

При анализе интенсивности конкуренции в конкретной отрасли или стратегической группе полезно получить характеристики разных конкурентов, так как их можно использовать в прогнозных целях.

Под **стратегическим типом** (strategic type) понимается категория фирм, определяемая на основе их общей стратегической ориентации и комбинации структуры, культуры и процессов, согласующихся с этой стратегией. По мнению Майлса (Miles) и Сноу (Snow), фирмы, конкурирующие в одной и той же отрасли, можно классифицировать на основе их общей стратегической ориентации и отне-

сти к одному из четырех базовых типов: защитники, разведчики, аналитики и реагирующие<sup>12</sup>. Такое деление помогает объяснить, почему компании, сталкивающиеся с похожими ситуациями, ведут себя по-разному и почему они продолжают поступать таким образом в течение долгого периода времени. У этих общих типов есть следующие характеристики.

- *Защитники* (defensors). Это компании с ограниченной товарной линией, которые делают ставку на повышение эффективности своих операций. Такая ориентация на затраты приводит к тому, что они вряд ли будут заниматься инновациями на новых участках. Представителем этого типа можно считать Dean Foods, компанию, специализирующуюся на изготовлении дешевых подделок ведущих продуктов, продаваемых в супермаркетах и магазинах-аптеках.
- *Разведчики* (prospectors). Это компании с достаточно широкими товарными линиями, которые делают ставку на продуктовых инновациях и поиске новых возможностей на рынке. Ориентация на продажи делает их в какой-то степени неэффективными. Как правило, они отдают предпочтение креативности, порой за счет эффективности. Наглядным примером этого типа можно считать PepsiCo с их несколько спортивным подходом к предложению на рынке новых товаров (на на старт, внимание, марш).
- *Аналитики* (analyzers). Это компании, действующие по крайней мере на двух разных товарно-рыночных участках, одном стабильном и одном динамичном. На стабильных участках на первое место они ставят эффективность, на динамичных — инновационность. Типичным примером анализирующей компании, предлагающей много потребительских товаров для самых разных рынков и отличающейся тщательностью при разработке новых продуктов (здесь последовательность другая: на старт, внимание, марш), можно считать Procter & Gamble.
- К *реагирующим* (reactors) относятся компании, у которых нет постоянной зависимости между стратегией, структурой и культурой. Их (часто неэффективные) ответные действия на давление среды чаще всего проявляются как отдельные стратегические изменения. Позволив Target занять верхнюю часть дисконтного рынка, а Wal-Mart — нижнюю, Kmart потеряла свою индивидуальность и теперь не имеет своего рынка.

Деление конкурентов по четырем категориям позволяет менеджерам по стратегиям не только отслеживать эффективность каждой стратегической альтернативы, но и разрабатывать сценарии будущего развития отрасли (эта часть более подробно обсуждается ниже).

## Что такое гиперконкуренция?

Под **гиперконкуренцией** (hypercompetition) понимается ситуация в отрасли с постоянно возрастающей неопределенностью среды, где конкурентное преимущество сохраняется лишь в течение какого-то времени. Например, отрасли, которые в свое время были мультинациональными (например, основной бытовой техники), становятся глобальными. Новые гибкие, энергичные, инновационные конкуренты выходят на рынки, в прошлом стабильные, и быстро ослабляют преимущества крупных фирм, доминировавших там в прошлом.

Каналы дистрибуции в каждой стране могут быть разными и к тому же часто меняются — из-за использования современных информационных систем. Чтобы снизить издержки, повысить качество продукции и получить доступ к новым технологиям, налаживаются более тесные отношения с поставщиками. По мнению Д'Авени, «из-за коротких жизненных циклов продукции, коротких жизненных циклов проектирования продукции, появления новых технологий, частых выходов на рынок новых компаний, которых никто не ожидал, смены позиций прежних компаний и изменения рыночных границ тактического характера, в частности в результате различных отраслевых слияний, прежняя относительная рыночная стабильность подвергается угрозе»<sup>13</sup>. Компании учатся быстро имитировать успешные стратегии лидеров рынка, из-за чего сохранять любое конкурентное преимущество становится все труднее.

В отраслях, для которых характерна гиперконкуренция, например компьютерной, конкурентное преимущество обеспечивается за счет полного знания тенденций в среде и конкурентной деятельности, при ведении которой компания готова подвергнуть риску прежние преимущества ради достижения возможного нового преимущества. В этом случае компании должны быть готовы заменить свои собственные популярные продукты новыми, прежде чем это сделают конкуренты, чтобы поддержать и сохранить конкурентное преимущество. Из-за этого как никогда раньше важную роль играет конкурентная информация.

## В чем ценность отраслевой матрицы?

В любой отрасли руководство компании должно хорошо разбираться в некоторых переменных или ключевых факторах успеха, поскольку без этого невозможно добиваться высоких результатов. **Ключевые факторы успеха** (key success factors) — это те переменные, которые могут в значительной степени повлиять на общие конкурентные позиции компаний конкретной отрасли. Обычно в каждой отрасли эти факторы свои. Именно они определяют способность компании успешно функционировать в своей отрасли. Чаще всего их представляют в виде экономических и технологических характеристик отрасли и считают конкурентным оружием, используемым фирмами при разработке стратегий<sup>14</sup>.

Ключевые факторы успеха, действующие в конкретной отрасли, обобщаются в виде **отраслевой матрицы** (industry matrix). В этой матрице каждому фактору исходя из его важности для будущего отрасли присваивается весовой коэффициент (табл. 3.2). Матрица также показывает, насколько хорошо разные конкуренты отрасли реагируют на каждый такой фактор.

Таблица 3.2 Отраслевая матрица

<i>Ключевые факторы успеха</i>	<i>Весовой коэффициент</i>		<i>Рейтинг компании А</i>		<i>Рейтинг компании В</i>	
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<b>Итого</b>	<b><u>1.00</u></b>		=		=	

Источник: T.L. Wheelen and J.D. Hunger, *Industry Matrix*.



Чтобы заполнить отраслевую матрицу для двух отраслевых конкурентов (названных здесь А и В), выполните следующие шаги (с учетом анализируемой отрасли).

- В столбце 1 (*Ключевые факторы успеха*) перечислите от восьми до десяти факторов, которые скорее определяют текущий и ожидаемый успех в отрасли.
- В столбце 2 (*Весовой коэффициент*) укажите весовой коэффициент каждого фактора от 1,0 (очень важный) до 0,0 (совершенно неважный) исходя из того, как этот фактор влияет на общий текущий и будущий успех отрасли (независимо от числа факторов сумма всех весовых коэффициентов должна составить 1,0).
- В столбце 3 (*Рейтинг компании А*) опишите конкретную компанию, входящую в отрасль, например компанию А. Используя свой опыт и знания, укажите рейтинг значимости каждого фактора от 5 (очень сильный) до 1 (слабый) исходя из того, насколько сильно эта компания сейчас зависит от каждого ключевого фактора успеха.



- В столбце 4 (*Рейтинг компании А с учетом весового коэффициента*) умножьте весовой коэффициент из столбца 2 на рейтинг каждого фактора из столбца 3 и получите взвешенный рейтинг для этих факторов для компании А. Этот результат показывает значение каждого фактора с учетом весового коэффициента (от 5 (очень сильный) до 1 (слабый), оценка 3,0 — средняя).
- В столбце 5 (*Рейтинг компании В*) опишите вторую компанию, входящую в отрасль, в данном случае компанию В. Укажите рейтинг значимости каждого фактора от 5 (очень сильный) до 1 (слабый) исходя из того, насколько сильно компания В в настоящее время зависит от каждого ключевого фактора успеха.
- В столбце 6 (*Рейтинг компании В с учетом весового коэффициента*) умножьте весовой коэффициент из столбца 2 на рейтинг каждого фактора из столбца 5 и получите взвешенный рейтинг для этих факторов для компании В.

- И наконец, сложите весовые значения всех факторов, перечисленных в столбцах 4 и 6, и определите общие весовые значения для компаний А и В. **Общий рейтинг с учетом весовых коэффициентов** показывает, насколько хорошо каждая компания реагирует на текущие и ожидаемые ключевые факторы успеха в отраслевой среде.

Отраслевую матрицу можно расширить, включив в нее всех основных конкурентов отрасли, для чего надо добавить по два дополнительных столбца на каждого анализируемого конкурента.

---

### 3.3 Конкурентная информация

В значительной степени сканирование внешней среды осуществляется в неформальном виде и по отдельным направлениям. Информацию получают из самых разных источников, например от потребителей, поставщиков, банкиров, консультантов, издателей, отдельных аналитиков, подчиненных, начальства и коллег. Ученые и инженеры отдела НИОКР могут узнать о новых продуктах и идеях конкурентов на профессиональных встречах; сотрудник отдела закупок — переговорив с торговыми представителями поставщика. Исследования товарных инноваций показали, что 77% всех товарных инноваций в области научных инструментов и 67% в области производства полупроводников и печатных плат были инициированы потребителями в форме запросов или претензий, отправленных в компании<sup>15</sup>. В этих отраслях служащие отделов продаж и обслуживания потребителей должны быть особенно внимательны.

**Конкурентная информация** (competitive intelligence) — это формальная программа сбора информации о конкурентах компании. Иногда она называется *бизнес-разведкой*; это одно из динамично развивающихся направлений стратегического менеджмента. В General Mills, например, все служащие компании проходят специальную подготовку, чтобы уметь находить полезные источники информации о конкурентах. Специалисты по закупкам теперь не просто размещают заказы у поставщиков чистящих средств, но и интересуются приемами, применяемыми конкурирующими фирмами! Обзор крупных корпораций в США показал, что 78% их служащих так или иначе занимаются сбором конкурентной информации<sup>16</sup>.

Чтобы получать данные о среде, большинство корпораций полагаются на сторонние организации. Например, A.C. Nielsen сообщают своим подписчикам каждые два месяца данные о брендах, розничных ценах, наличии какого-то товара в магазинах и случаях дефицита товара в магазине. Специалисты по стратегиям иногда используют эти данные для определения региональных и национальных тенденций, а также для оценки долей рынка. Существуют и «информационные брокеры» (Marketresearch.com и Finsbury Data Services), которые продают информацию о ситуации на рынке, конкурентах и новых продуктах. Профили компании и отрасли обычно можно получить на веб-сайте Hoover's ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)) и на ряде других интернет-сайтов. Многие корпорации создали собственные библиотеки и компьютеризированные информационные системы, помогающие им обрабатывать постоянно возрастающий объем доступной информации.

Некоторые компании, однако, предпочитают прибегать к промышленному шпионажу и другим разведывательным приемам сбора информации непосредственно у конкурентов. По результатам обзора, проведенного American Society for Industrial Security, PricewaterhouseCoopers и U.S. Chamber of Commers, 1000 компаний, входящих в список *Fortune*, по их оценкам, только за один год из-за краж их профессиональных секретов потеряли 59 млрд долл.<sup>17</sup>

Используя для этого служащих конкурентов и частных подрядчиков, некоторые фирмы пытаются похитить профессиональные секреты, технологии, бизнес-планы и стратегии ценообразования. Так, Avon Products наняла частных исследователей для получения документов (часть из них была уничтожена), которые Mary Kay Corporation выбрасывала на городскую свалку.

Чтобы противодействовать возрастающим масштабам краж фирменных секретов, в США в 1996 г. был принят Закон об экономическом шпионаже (Economic Espionage Act). В нем признается кражей (со штрафом до 5 млн долл. и 10 годами тюремного заключения для виновных в этом преступлении) скрытое получение любых материалов, которые компания, предприняв «разумные действия», старается держать в секрете. The Society of Competitive Intelligence Professionals ([www.scip.org](http://www.scip.org)) призывает аналитиков стратегий в ходе поиска нужной информации оставаться в рамках закона и этики. Это общество утверждает, что незаконная деятельность на самом деле бессмысленна, поскольку подавляющее большинство заслуживающих внимания аналитических материалов о конкурентах совершенно доступны и без нарушения закона, так как их можно найти в годовых отчетах, на веб-сайтах компании и в библиотеках.

---

---

## 3.4 Прогнозирование

Сканирование среды позволяет получить достаточно надежные данные о текущей ситуации и происходящих тенденциях, однако нужны интуиция и удача, чтобы точно предсказать, сохранятся ли эти тенденции в будущем. Обычно прогнозы строятся на ряде допущений, которые могут быть как обоснованными, так и достаточно произвольными.

### Почему допущения могут быть опасны?

Самая частая причина прогнозных ошибок — ошибки в базовых допущениях. Впрочем, многие менеджеры, разрабатывающие и реализующие стратегические планы, редко считают, что в основе их успеха лежат какие-то допущения. Многие долгосрочные планы просто основываются на переносе в будущее текущей ситуации. Можно привести простой пример, показывающий, что может произойти, если корпоративная стратегия строится на сомнительном допущении, что будущее будет простым повторением, текущей ситуации. Речь идет о Tupperware, компании, первой предложившей герметичные, легкие для использования пластиковые контейнеры для хранения продуктов питания. В значительной части успех компании объяснялся многочисленными вечеринками и другими встречами в 1950-е годы. Тогда домохозяйки собирались друг у друга, а приглашенные представительницы местных отделений Tupperware проводили презентацию и продажу новой продукции. Руководство этой компании в течение последующих десятилетий полагало, что вечеринки с участием их представительниц по-прежнему будут оставаться отличным каналом распространения их продукции. Из-за своей слепой веры в это оно отказывалось учитывать информацию о меняющемся стиле жизни американцев и о том, как эти изменения повлияют на продажи. В результате такого недальновидного подхода Tupperware их конкуренты, в частности Rubbermaid, сделавшие ставку на предложение своей продукции через бакалейные и дисконтные магазины, в последние годы в значительной степени увеличили свой бизнес, во многом за счет Tupperware.

### Какие известны приемы прогнозирования?

Для прогнозирования будущих ситуаций применяются самые разные приемы, у каждого из которых есть свои сторонники и крити-

ки. Наиболее популярный прием прогнозирования — **экстраполяция** (extrapolation), то есть перенос текущих тенденций на будущее. При экстраполяции исходят из допущения, что мир в целом достаточно постоянен и в краткосрочной перспективе меняется медленно и мало. Такие подходы включают методы на основе временных рядов, в которых делается попытка перенести события, происходившие в прошлом, на будущее. Основная проблема с экстраполяцией в том, что тенденция базируется на ряде зависимостей между столь разными переменными, что изменение одной из таких переменных может в значительной степени повлиять на общую направленность тенденции. Существует практическое правило: чем дальше в прошлом можно найти данные, подтверждающие тенденцию, тем с большей надежностью ими можно воспользоваться для прогнозирования.

Другие популярные прогнозные приемы — мозговой шторм и статистическое моделирование. **Мозговой шторм** (brainstorming) — это подход свободного, неколичественного типа, при котором идеи предлагаются без немедленного их всестороннего обдумывания и без критики другими участниками. Все что для этого требуется — наличие людей, в той или иной степени разбирающихся в ситуации, развитие которой надо предсказать. Идеи обычно высказываются на основе предыдущих идей, и этот процесс продолжается до тех пор, пока не будет достигнут консенсус. Этот прием хорошо подходит для директоров-распорядителей, которые обычно больше доверяют своим чувствам, чем количественным приемам, перегруженным цифрами. **Статистическое моделирование** (statistical modeling) — это количественный прием, позволяющий установить причинно-следственные связи или по крайней мере объясняющие развитие событий факторы, которые связывают друг с другом две и больше временных рядов. Примерами статистического моделирования могут служить регрессионный анализ и другие эконометрические методы. Хотя и полезное для изучения прошлых тенденций, статистическое моделирование, так же как экстраполяция тенденции, имеет ограничение, так как строится на основе прошлых данных. Если типы зависимостей меняются, точность таких прогнозов ухудшается.

Под **сценариями** (scenarios) понимают описательное представление различных вероятных вариантов будущего. После экстраполяции тенденций составление сценариев, по-видимому, самый широко применяемый прием прогнозирования. Сценарий может быть простым описанием какого-то будущего состояния в ключевых переменных и аспектах или использоваться в комбинации с другими приемами прогнозирования.

**Сценарий отрасли** (industry scenario) — это прогнозное описание вероятного развития конкретной отрасли в будущем. Этот тип сценария создают на основе анализа возможного воздействия будущих социальных сил на основные группы из конкретной отрасли. Этот процесс целесообразно выполнять в следующей последовательности<sup>18</sup>.

1. Изучите возможные изменения социальных переменных.
2. Выявите неопределенности в каждой из шести сил операционной среды (потенциальные новые компании, конкуренты, возможные субституты, покупатели, поставщики и другие ключевые заинтересованные лица).
3. Сформулируйте обоснованные допущения, касающиеся будущих тенденций.
4. Объедините допущения с индивидуальными тенденциями так, чтобы сценарии были внутренне непротиворечивыми.
5. Проанализируйте наиболее вероятную ситуацию в отрасли для каждого сценария.
6. Определите источники конкурентного преимущества для каждого сценария.
7. Спрогнозируйте поведение конкурентов для каждого сценария.
8. Выберите сценарии, которые либо с большой вероятностью будут реализованы, либо окажут наиболее сильное влияние на будущее положение компании. Используйте эти сценарии при разработке стратегии.

---

## 3.5 Синтез внешних факторов

После того как специалисты по стратегиям просканировали общественную и операционную среду и выявили ряд наиболее вероятных внешних факторов, особенно значимых для их корпорации, они могут провести более точный анализ этих факторов, используя подход, представленный в табл. 3.3. Одним из способов сведения внешних факторов к нескольким в целом принятым категориям возможностей и угроз, а также анализа того, насколько активно менеджеры конкретной компании (рейтинг) реагируют на эти конкретные факторы в свете воспринимаемой важности (весовой коэффициент) этих факторов для компании, служит **обобщенный анализ внешних факторов** (External Factors Analysis Summary, EFAS).

**Таблица 3.3 Обобщенный анализ  
внешних факторов (EFAS) для компании Maytag**

<i>Внешние факторы</i>	<i>Весовой коэффициент</i>		<i>Рейтинг</i>		<i>Рейтинг с учетом весового коэффициента</i>	<i>Комментарии</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>		
Возможности						
• Экономическая интеграция Европейского Союза		0,20	4		0,80	Поглощение Hoover
• Демографические факторы, способствующие применению высококачественных бытовых приборов		0,10	5		0,50	Высокое качество продукции Maytag
• Экономическое развитие Азии		0,05	1		0,05	Слабое присутствие Maytag на этих рынках
• Доступность стран Восточной Европы		0,05	2		0,10	Потребуется время
• Тенденция к укрупнению магазинов		0,10	2		0,20	Maytag слабо представлена в этом канале
Угрозы						
• Усиление государственного регулирования						Хорошее позиционирование
• Рост конкуренции в США		0,10	4		0,40	
• Глобальная устойчивость Whirlpool и Electrolux		0,10	4		0,40	Хорошее позиционирование
• Предложение новых продуктов		0,15	3		0,45	Слабые глобальные позиции Hoover
• Японские компании, выпускающие бытовую технику		0,05	1		0,05	Не очевидно
		0,10	2		0,20	Азиатское присутствие только в Австралии
<b>Итого</b>		<b>1.00</b>	<b>3.15</b>			

*Примечания.*

1. Перечислите в столбце 1 возможности и угрозы (от 5 до 10 каждой).
2. Укажите весовое значение для каждого фактора от 1,0 (очень важный) до 0,0 (совершенно неважный) в столбце 2 исходя из вероятного воздей-

- вия каждого фактора на стратегическую позицию компании. Сумма весовых коэффициентов должна равняться 1,00.
3. В зависимости от реакции компании на этот фактор отранжируйте каждый фактор от 5,0 (очень сильный) до 1 (слабый) и укажите эти значения в столбце 3.
  4. Умножьте весовой коэффициент из столбца 2 на рейтинг каждого фактора и получите взвешенный рейтинг для каждого фактора. Укажите его в столбце 4.
  5. Используйте столбец 5 для комментариев по каждому фактору.
  6. Сложите весовые значения всех факторов и определите общий рейтинг компании с учетом весовых коэффициентов. Укажите его внизу столбца 4. Это значение показывает, насколько хорошо компания реагирует на факторы из своей внешней среды.

*Источник:* T.L. Wheelen and J.D. Hunger, *External Factor Analysis Summary (EFAS)*.

Чтобы заполнить таблицу EFAS для анализируемой компании, выполните следующие шаги.

- В столбце 1 (*Внешние факторы*) перечислите от восьми до десяти наиболее важных возможностей и угроз, с которыми сталкивается компания.
- В столбце 2 (*Весовой коэффициент*) укажите весовой коэффициент каждого фактора от 1,0 (очень важный) до 0,0 (совершенно неважный) исходя из того, как данный фактор может влиять на текущую стратегическую позицию компании. Чем выше весовое значение, тем более важен данный фактор для текущего и будущего успеха компании.
- В столбце 3 (*Рейтинг*) определите значимость каждого фактора от 5 (очень сильный) до 1 (слабая) исходя из того, насколько сильно компания реагирует на каждый фактор. Таким образом, каждый рейтинг отражает ваше мнение о том, насколько хорошо компания в настоящее время учитывает каждый внешний фактор.



- В столбце 4 (*Рейтинг с учетом весового коэффициента*) умножьте весовой коэффициент из столбца 2 на рейтинг каждого фактора из столбца 3 и получите взвешенный рейтинг для этих факторов. Этот результат показывает значение каж-



дого фактора с учетом весового коэффициента, варьирующееся от 5 (очень сильный) до 1 (слабый); оценка 3,0 — средняя.

- В столбце 5 (*Комментарии*) укажите, почему был выбран каждый фактор и/или как определялись его весовое значение и рейтинг.
- И наконец, сложите весовые значения всех факторов, перечисленных в столбце 4, и определите общее весовое значение для анализируемой компании. **Общий рейтинг с учетом весовых коэффициентов** показывает, насколько хорошо эта компания реагирует на текущие и ожидаемые факторы своей внешней среды. *Для средней фирмы отрасли общее весовое значение всегда равно 3,0.*

В качестве примера выполнения этой процедуры в табл. 3.3 представлено несколько внешних факторов, воздействовавших на Maytag Corporation в 1995 г., с весовыми значениями, рейтингами и рейтингами с учетом весовых коэффициентов.

### Вопросы для обсуждения

1. Обсудите, как развитие социальной среды корпорации может повлиять на нее через ее операционную среду.
2. Что, по мнению Портера, определяет уровень конкуренции в отрасли?
3. Если руководствоваться анализом отрасли по Портеру, можно ли Pepsi-Cola считать субститутом Coca-Cola?
4. Каким образом лицо, принимающее решение, может определить стратегические факторы, действующие во внешней среде корпорации?
5. Сравните и сопоставьте экстраполяцию тенденции с написанием сценариев по их полезности как приемов прогнозирования.

### Ключевые понятия

(в порядке упоминания в тексте)

- сканирование среды
- социальная среда
- экономические силы
- технологические силы
- политико-правовые силы
- социокультурные силы
- операционная среда
- анализ отрасли

- мультинациональная корпорация
- стратегическая близорукость
- матрица приоритетов
- внешние стратегические факторы
- отрасль
- новые компании
- барьер на входе на рынок
- конкуренция
- продукты-субституты
- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- власть других заинтересованных лиц
- фрагментированная отрасль
- консолидированная отрасль
- мультинациональная отрасль
- глобальная отрасль
- стратегическая группа
- стратегический тип
- гиперконкуренция
- ключевые факторы успеха
- отраслевая матрица
- конкурентная информация
- экстраполяция
- мозговой штурм
- статистическое моделирование
- сценарии
- сценарий отрасли
- обобщенный анализ внешних факторов

### Библиографический список

1. Debelak, "All Fired Up," *Entrepreneur* (July 2004), pp. 116—120.
2. B. Thomas, S.M. Clark, and D.A. Gioia, "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes," *Academy of Management Journal* (April 1993), pp. 239—270.
3. P. Lasserre and J. Probert, "Competing on the Pacific Rim: High Risks and High Returns," *Long Range Planning* (April 1994), pp. 12—35.
4. D. Carpenter, "Walgreen Pursues 12,000 Corners of Market," *Des Moines Register* (May 9, 2004), pp. 1D, 5D.
5. G. Greda, "Population in Wealthy Countries Stagnant," *The (Ames, Ia) Tribune* (May 21, 2001), p. A8.
6. K. Ohmae, "The Triad World View," *Journal of Business Strategy* (Spring 1987), pp. 8—19.

7. М.Е. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980), p. 3.
8. Обобщение сил, влияющих на конкурентную стратегию, взято из работы Porter, *Competitive Strategy*, pp. 7–29.
9. Там же, p.23.
10. М.Е. Porter, "Changing Patterns of International Competition," *California Management Review* (Winter 1986), pp. 9–40.
11. K.J. Hatten, and M.L. Hatten, "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers, and Contestability," *Strategic Management Journal* (July–August 1987), p. 329.
12. R.E. Miles, and C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978).
13. R. A. D'Aveni, *Hypercompetition* (New York: The Free Press, 1994), pp. xii – xiv.
14. C.W. Hofer and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul: West Publishing Co., 1978), p. 77.
15. E. Von Hippel, *Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988), p. 4.
16. R.G. Vedder, "CEO and CIO Attitudes about Competitive Intelligence," *Competitive Intelligence Magazine* (October–December 1999), pp. 39–41.
17. E. Iwata, "More U.S. Trade Secrets Walk Out Door with Foreign Spies," *USA Today* (February 13, 2003), pp. B1, B2.
18. Процесс разработки сценариев адаптирован на основе М.Е. Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985), pp. 448–470.

## Сканирование внутренней среды: анализ организации

12 августа 2004 г. Hewlett-Packard Company (HP) объявила не только о том, что ей не удалось выйти на доходы предыдущего квартала, но и о том, что до конца года их доходы также снизятся. Поглощение ею Compaq не привело к тому росту ее бизнеса в отрасли персональных компьютеров, на который рассчитывало руководство HP. Примерно в то же время Dell Inc. сообщила не только о том, что она добилась целевых показателей прибыли, но и о том, что продолжит получать высокие результаты и в ближайшие кварталы<sup>1</sup>. Если фирмы Hewlett-Packard и Gateway, специализирующиеся на персональных компьютерах, с трудом зарабатывают деньги на этом направлении, Dell продолжает оставаться «небольшим двигателем, который, несмотря на это, все может». Начиная с 1995 г. Dell получила 12,6 пункта доли рынка настольных компьютеров и ноутбуков и 16% — на рынке серверов, то есть имеет ту же долю рынка, что и HP и Compaq вместе взятые. В эти же годы IBM, разработчик стандартов для персональных компьютеров, вывела персональные компьютеры из ассортимента своей продукции и сфокусировалась на продажах услуг и решений, а не оборудования. Недовольный тем, что Dell получает основную долю рынка на рынке серверов с Windows, Ларри Эллисон (Larry Ellison), главный исполнительный директор Oracle, заявил: «Если вы хотите заниматься персональными компьютерами, вам придется конкурировать с Dell, а это очень сложно»<sup>2</sup>. Как Wal-Mart в розничной торговле и Southwest в воздушных перевозках, Dell добилась особой компетенции, которая позволяет ей доминировать в отрасли. До сих пор никакой другой производитель персональных компьютеров не смог добиться показателей, близких к Dell. В чем секрет успеха Dell?

---

## 4.1 Ресурсный подход к деятельности фирмы

Только сканирования и анализа внешней среды на наличие возможностей и угроз недостаточно, чтобы организация на основе полученных данных могла добиться конкурентного преимущества. Менеджеры по стратегии также должны внимательно изучить и свою компанию, чтобы выявить **внутренние стратегические факторы** (internal strategic factors), то есть критичные *сильные* и *слабые стороны*, которые позволяют понять, сможет ли фирма воспользоваться внешними преимуществами и одновременно избежать угроз. Это внутреннее сканирование, которое часто называют **анализом организации** (organizational analysis), предназначено для поисков и расширения организационных ресурсов.

### Что такое ключевая и отличительная конкуренция?

**Ресурсы** (resources) — это активы и основные строительные блоки организации. Они подразделяются на *физические активы* — предприятия, оборудование и участки; *человеческие*, выражаемые численностью работников и их профессиональными умениями, и *организационные* — культура и репутация. Под **способностями** (capabilities) организации в данном случае понимается умение корпорации эффективно использовать свои ресурсы. Сюда входят бизнес-процессы и подходы, применяемые в ходе управления деятельностью, чтобы из исходных составляющих получить готовую продукцию. Например, в основе маркетинговых способностей компании может лежать комбинация ее специалистов по маркетингу, информационных технологий и финансовых ресурсов. Такая способность по своей природе функциональна, т.е. проявляется в виде конкретной функции, например маркетинговые, производственные способности или способности к управлению человеческими ресурсами.

Под **компетенцией** (competency) понимают межфункциональную интеграцию и координацию способностей. Например, компетенция одного подразделения корпорации в области разработки нового продукта может быть результатом интеграции характеристик ее управленческой информационной системы (management information system, MIS), маркетинговых способностей, способностей в области

НИОКР и производственных способностей этого подразделения. **Ключевая компетенция** (*core competency*) — это совокупность компетенций, которая выходит за границы отдельных подразделений и реализуется в масштабах всей корпорации, а также то, что корпорация может делать особенно хорошо. Поэтому разработка новых продуктов становится ключевой компетенцией, если этим занимается не только одно подразделение<sup>3</sup>. Например, ключевая компетенция Avon Products — ее опыт продаж «от двери до двери». Ключевая компетенция FedEx — применение информационных технологий при выполнении всех ее операций. Хотя обычно ключевая компетенция не относится к активам в бухгалтерском смысле, это ценный ресурс, который к тому же от применения «не изнашивается». Более того, чем чаще применяются ключевые компетенции, тем более отточенными и ценными они становятся. Если ключевые компетенции компании лучше, чем у конкурентов, их называют **отличительными** (*distinctive competencies*). Например, General Electric хорошо известна своим развитием управленческих приемов, и это составляет ее отличительную компетенцию. Поэтому их исполнительных менеджеров стараются сманить другие компании, когда им нужны топ-менеджеры<sup>4</sup>.

Барни (Barney), использующий анализ на основе модели VRIO, предлагает четыре вопроса для оценки компетенции фирмы.

1. *Ценность (Value)*: обеспечивает ли она конкурентное преимущество?
2. *Редкость (Rarity)*: обладают ли этим другие конкуренты?
3. *Дублирование (Imitability)*: дорого ли обойдется другим компаниям рынка имитация?
4. *Организация (Organization)*: может ли фирма использовать этот ресурс?

Если ответы на эти вопросы, заданные в отношении какой-то компетенции, положительны, она считается сильной стороной компании и поэтому относится к отличительной компетенции<sup>5</sup>.

## Как ресурсы влияют на конкурентное преимущество?

Высказав предположение, что устойчивое конкурентное преимущество компании в первую очередь определяется наличием у нее ресурсов, Грант (Grant) предложил пятишаговый подход к анализу стратегии, основанный на ресурсах.

1. Идентифицируйте и классифицируйте ресурсы фирмы по сильным и слабым сторонам.
2. Объедините сильные стороны фирмы в группу способностей — ключевые компетенции.
3. Оцените потенциал компании на основе этих способностей и компетенций с позиции сохранения устойчивого конкурентного преимущества и влияния на прибыль.
4. Выберите стратегию, лучше других использующую способности и компетенции фирмы по отношению к внешним возможностям.
5. Отыщите участки с ресурсной недостаточностью и выделите средства на ликвидацию проблем<sup>6</sup>.

## Что определяет устойчивость преимуществ?

Умение фирмы использовать свои ресурсы, способности и компетенции, чтобы создавать конкурентное преимущество за счет отличительных компетенций, не означает, что за счет этого фирма сможет сохранять это преимущество и впоследствии. Устойчивость отличительных компетенций фирмы определяют две базовые характеристики: продолжительность жизни и возможность имитации.

**Продолжительность жизни** (durability) — это скорость, с которой базовые ресурсы, способности или ключевые компетенции фирмы обесцениваются или устаревают. Новая технология может сделать отличительную компетенцию компании устаревшей или вообще ненужной. Например, умение Intel использовать базовые технологии, разработанные другими, для производства и предложения на рынке микропроцессоров высокого качества было критичной способностью до тех пор, пока руководство Intel не поняло, что фирма практически до конца исчерпала возможности применяемой технологии и чипа Pentium. Без собственных масштабных разработок Intel постепенно теряет конкурентное преимущество, которое переходит к другим компаниям рынка.

**Возможность имитации** (imitability) определяется скоростью, с которой базовые ресурсы, способности или ключевые компетенции фирмы могут копировать другие компании. Для этого могут применяться самые разные приемы, от резкой смены технологии и найма служащих анализируемой компании до прямых нарушений патентного законодательства. Относительно несложно изучить и продублировать отличительную компетенцию другой компании, если в ее основе лежит **явное знание** (explicit knowledge), то есть знание, которое можно легко сформулировать и сообщить другим. Конкурентная информация позволяет быстро идентифицировать этот тип зна-

ний. **Неявное знание** (tacit knowledge) гораздо труднее распространять, поскольку его корни уходят в большой опыт персонала или культуру корпорации. Вывод: если отличительная компетенция прозрачна, переносима и воспроизводима, ее можно легко имитировать.

- **Прозрачность** (transparency). Степень прозрачности определяется скоростью, с которой другие фирмы могут отыскать зависимости между ресурсами и способностями, обеспечивающими успешность стратегии фирмы. Например, конкуренты Gillette никогда не могли понять, в чем секрет ее бритвенных лезвий Sensor или Mach 3, хотя разбирали их до мельчайших деталей. Конструкцию лезвий Sensor, выпускаемых Gillette, трудно копировать отчасти и потому, что для этого используется сложное и дорогое производственное оборудование.
- **Переносимость** (transferability). Она определяется тем, насколько конкурентам трудно собрать вместе ресурсы и способности, необходимые для обеспечения конкурентного преимущества. Например, производителю вина может быть очень сложно дублировать некоторые ключевые ресурсы, применяемые французскими виноделами, такие, как почву и климат, особенно если подражатель пытается это сделать в штате Айова.
- **Воспроизводимость** (replicability). Под этим свойством понимается умение конкурентов использовать дублированные ресурсы и способности так, чтобы повторить успех другой фирмы. Хотя многие другие компании скопировали систему управления брендом, применяемую Procter & Gamble, большинство из них оказались не способны добиться столь же высоких результатов, что P&G.

Возможные комбинации ресурсов и способностей организации, выраженные в показателях продолжительности жизни и возможности имитации (то есть насколько они непрозрачны, переносимы и повторяемы), можно представить в виде **континуума ресурсной устойчивости** (continuum of resource sustainability). Этот континуум показан на рис. 4.1. На одном его конце находятся ресурсы с медленным циклом, устойчивые благодаря патентной защите, географическому положению, мощным фирменным названиям и т.п. Эти ресурсы и способности создают отличительные компетенции, поскольку обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество. Хороший пример продукции, построенный на основе ресурсов с медленным циклом, — бритвенные лезвия Gillette.



На другом конце континуума располагаются ресурсы с быстрым циклом и большим давлением имитации, поскольку в их основе лежит концепция или технология, которую можно легко имитировать, как это произошло с плеером Walkman, предлагавшимся на рынке компанией Sony. Если компания имеет ресурсы, относящиеся к быстрому циклу, она может успешно конкурировать только за счет высокой скорости перевода новых продуктов из лаборатории на рынок, так как в противном случае никакого устойчивого конкурентного преимущества она не получит.

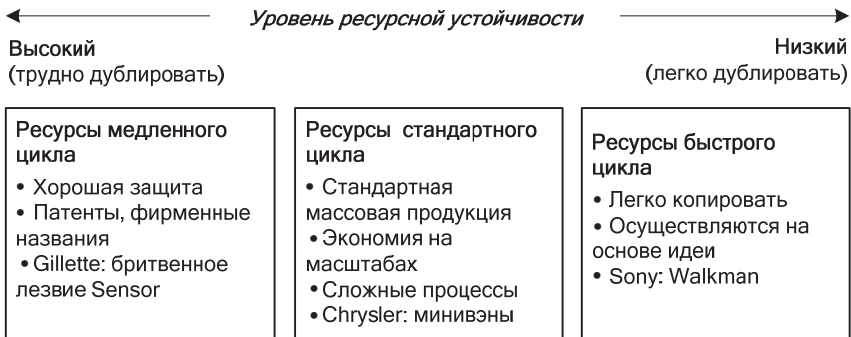


Рис. 4.1 Континуум ресурсной обеспеченности и стабильности

*Источник:* эту классификацию предложил Уильямс (J.R. Williams) в “How Sustainable Is Your Competitive Advantage?” *California Management Review* (Spring 1992), p. 33.

## 4.2 Бизнес-модели

При анализе компании полезно узнать, каким видом бизнес-модели она руководствуется. Понимание бизнес-модели особенно важно при изучении компаний, основанных на Интернете. **Бизнес-модель** (business model) — это метод, при помощи которого компания зарабатывает деньги в текущей бизнес-среде. Она включает ключевые структурные и операционные характеристики фирмы, определяющие, каким образом компания получает доходы и прибыль. Обычно бизнес-модель позволяет получить ответы на следующие пять вопросов<sup>7</sup>.

- Кого мы обслуживаем?
- Что мы поставляем на рынок?

- Как мы зарабатываем деньги?
- Как мы дифференцируемся и поддерживаем свое конкурентное преимущество?
- Как мы продаем наш товар / услугу?

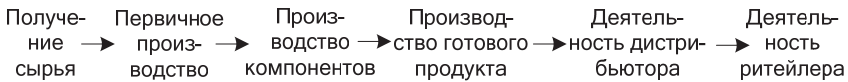
Простейшая бизнес-модель — это продажа товара или услуги так, чтобы доходы превышали расходы. Другие модели могут быть более сложными. К наиболее распространенным бизнес-моделям относятся *модель потребительских решений (Customer Solutions Model)*, применяемая, например, в IBM, когда деньги поступают в основном не за счет продажи товаров, а за счет оплаты опыта консультантов, мультикомпонентная система (*Multi-Component System*), которой пользуется компания Gillette, продающая бритвенные станки по минимальной цене, лишь обеспечивающей безубыточность, чтобы продавать бритвенные лезвия по цене, приносящей высокую прибыль. По модели на основе рекламы (*Advertising Model*) компания Google предлагает бесплатные веб-услуги пользователям, чтобы они увидели рекламу, оплаченную рекламодателями. Организации, занимающиеся финансовым планированием, взаимные фонды и риелторы применяют модель коммутатора (*Switchboard Model*), по которой фирма функционирует как посредник и соединяет многочисленных продавцов с многочисленными покупателями, получая за это вознаграждение. При использовании модели эффективности (*Efficiency Model*) компания, в частности Dell или Wal-Mart, не торопится на рынок с новой продукцией, она ждет, пока товар или услуга не пройдут стандартизацию, а затем выходит на рынок с дешевым продуктом, привлекательным для массового потребителя. Этот подход противоположен временной модели (*Time Model*), когда фирма, например Sony, использует НИОКР в области продуктов, чтобы первой выйти на рынок, предложив там инновационный продукт. После того как другие компании выйдут на рынок с аналогичным продуктом по более низкой цене, компании-пионеру пора двигаться дальше<sup>8</sup>.

---

### 4.3 Анализ цепочки создания ценности

**Цепочка создания ценности (value chain)** — это совокупность связанных друг с другом видов деятельности, в ходе которых создается ценность. Эта цепочка начинается с базового сырья, посту-

пающего от поставщиков, затем в нее включаются производство и маркетинг товара или услуги, при этом ценность повышается, и заканчивается дистрибьюторами, обеспечивающими доставку готовой продукции до конечного потребителя. Пример типичной цепочки создания ценности для производственного продукта приведен на рис. 4.2. Основное внимание при анализе цепочки создания ценности уделяется изучению деятельности корпорации с учетом о последовательности видов деятельности, в ходе которых создается ценность; при этом сама корпорация в этой цепочке может занимать лишь небольшое место.



**Рис. 4.2 Типичная цепочка создания ценности производственного продукта**

*Источник:* схема предложена в J.R. Galbraith, "Strategy and Organization Planning," in *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 2nd ed., edited by H. Mintzberg and J.B. Quinn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), p. 316.

## Анализ отраслевой цепочки создания ценности

Цепочки создания ценности большинства отраслей можно разделить на два сегмента: верхний и нижний. Скажем, в нефтяной отрасли к верхнему сегменту относятся нефтеразведка, бурение и доставка сырой нефти на нефтеочистительные предприятия. В нижний входят очистка нефти, последующая транспортировка и маркетинг нефтепродуктов и очищенной нефти — до дистрибьюторов и ритейлеров, продающих эти продукты на автозаправках. Хотя большинство крупных нефтяных компаний полностью интегрированы, опыт компаний на каждом звене цепочки создания ценности может быть разным. Например, у Amoco накоплен огромный опыт на нижнем сегменте цепочки — в сферах маркетинга и розничной торговли. И наоборот, у British Petroleum более доминирующие позиции в видах деятельности, выполняемых в верхнем сегменте цепочки, например в нефтеразведке. Слияние этих двух фирм привело к объединению их ключевых компетенций и созданию более сильной объединенной корпорации.

При анализе полной цепочки создания ценности продукта обратите внимание на то, что даже в том случае, когда фирма функционирует и в верхнем, и в нижнем сегментах отраслевой цепочки, у нее обычно есть участок, где она обладает большим опытом и где сосредоточена ее основная деятельность. В этом случае можно выделить **центр тяжести** (center of gravity) компании — то звено цепочки, которое наиболее важно для компании и где она обладает самым большим опытом и способностями, то есть то место, где применяются ее ключевые компетенции. По мнению Голбрайта (Galbraith), центром тяжести компании обычно становится тот участок, с которого компания начала свою деятельность<sup>9</sup>. После того как фирма успешно закрепилась в этом месте и получила конкурентное преимущество, один из ее первых стратегических шагов направлен вверх или вниз по цепочке создания ценности, чтобы снизить затраты, иметь надежный доступ к ключевым ресурсам или гарантировать дистрибуцию. Этот процесс называется *вертикальной интеграцией*.

## Анализ корпоративной цепочки создания ценности

В каждой корпорации есть своя внутренняя цепочка создания ценности. Портер полагает, что *основные виды деятельности* производственной фирмы обычно начинаются с логистики на входе (переработка сырья и хранение), затем идет технологический процесс, в ходе которого изготавливается продукт, продолжается логистикой на выходе (хранение и дистрибуция), маркетингом и продажами и заканчивается сервисным участком (установка и монтаж, ремонт и продажа запасных частей). Кроме того, есть ряд *обеспечивающих видов деятельности*: снабжение (закупки), разработка технологий (НИОКР), управление человеческими ресурсами и централизованные работы на уровне штаб-квартиры (бухгалтерия, финансирование, стратегическое планирование), предназначенные для того, чтобы основные виды деятельности в цепочке создания ценности осуществлялись эффективно и производительно. У каждой товарной линии компании своя отличительная цепочка создания ценности. Поскольку большинство корпораций производят несколько разных товаров или услуг, внутренний анализ фирмы включает изучение набора разных цепочек создания ценности.

Систематизированное изучение отдельных видов деятельности по созданию ценности может привести к более полному пониманию сильных и слабых сторон корпорации и выявлению всех ключевых или отличительных компетенций. По мнению Портера, «ключевой источник конкурентного преимущества — дифференциация, то есть выделение из остальных конкурирующих цепочек создания ценности»<sup>10</sup>. Анализ корпоративной цепочки создания ценности выполняется в следующей последовательности.

1. *Изучите цепочки создания ценности каждой товарной линии по всем видам деятельности, связанным с производством данного товара или услуги.* Какие виды деятельности можно считать сильными сторонами (компетенциями) и слабыми?
2. *Изучите звенья связи, имеющиеся в цепочке каждой товарной линии. Звенье связи (linkage) — это соединительные элементы между видами деятельности, создающими ценность, например между маркетингом и контролем качества, с учетом требующихся для этого затрат.* Способы, при помощи которых корпорация получает конкурентное преимущество на рынке, показывают, что одна и та же функция может выполняться по-разному и с разными результатами. Например, контроль качества 100% продукции вместо обычных 10, выполняемый самими работниками, может привести к возрастанию производственных затрат, но это увеличение может более чем компенсироваться экономией за счет снижения числа работников, необходимых для исправления бракованных товаров, и увеличения времени, затрачиваемого продавцами на продажу вместо обмена уже проданных, но бракованных продуктов на другие.
3. *Изучить возможную синергию цепочек создания ценности разных товарных линий или бизнес-единиц.* Каждый элемент создания ценности, например реклама или производство, имеет присущую ему внутреннюю экономию на масштабах, минимальные издержки в расчете на единицу продукции. Если конкретный продукт перестают выпускать и поэтому он больше не входит в общий ассортимент, позволяющий добиться экономии на масштабах при дистрибуции, для компенсации можно направить другой продукт по тому же распределительному каналу. В этом случае организация может добиться экономии на ассортименте (сущность которой рассматривается в этой главе ниже). Например, затраты на совместное производство нескольких продуктов могут быть ниже затрат на раздельное.

---

---

## 4.4 Сканирование внутренних ресурсов и способностей

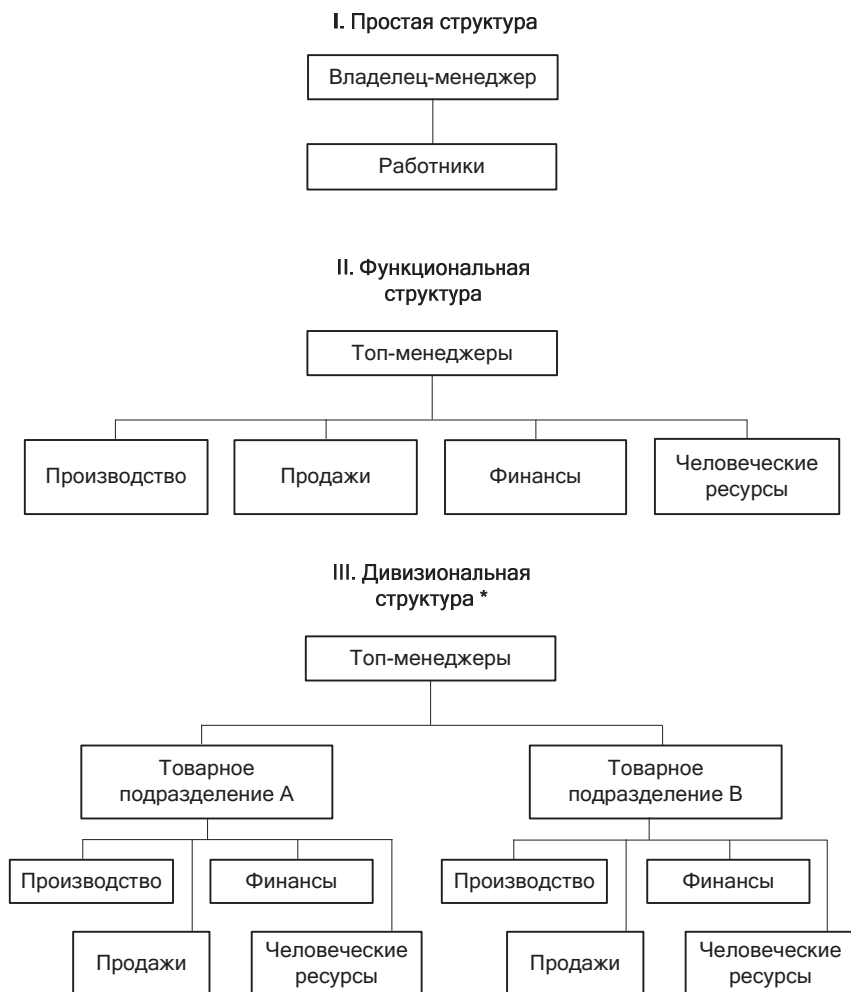
Простейший способ начать анализ цепочки создания ценности корпорации — тщательно изучить ее традиционные функциональные участки, чтобы увидеть их сильные и слабые стороны. К функциональным ресурсам относятся не только финансовые, физические и человеческие активы, имеющиеся на каждом участке, но и умение работников на каждом участке формулировать и реализовывать необходимые функциональные цели, стратегии и приемы. К ресурсам относятся знание аналитических концепций и технологических приемов, общих для каждого участка, и умение людей на каждом участке эффективно их использовать. При правильном применении эти ресурсы становятся сильными сторонами, помогают осуществлять деятельность, добавляющую ценность, и обеспечивают выполнение стратегических решений. Помимо обычных бизнес-функций (маркетинг, финансирование, НИОКР, технологический процесс, управление человеческими ресурсами, использование информационных систем) в этом параграфе также обсуждаются структура и культура, так как они относятся к ключевым составляющим корпоративной цепочки создания ценности.

### Что такое типовые организационные структуры?

Хотя структурные формы могут быть бесконечно разнообразны, в современных сложных организациях доминирует относительно ограниченное число их базовых типов (на рис. 4.3 представлены три базовые структуры: простая, функциональная и дивизиональная). Для каждой корпоративной стратегии предпочтительна своя структура.

- **У простой структуры** (simple structure) функциональные или товарные категории не выделяются, она подходит для небольших, предпринимательского типа компаний с одной или двумя товарными линиями, которые функционируют в разумно выбранной небольшой, легко идентифицируемой рыночной нише. Работники таких компаний, как правило, умеют решать все виды задач, это мастера на все руки.
- **Функциональная структура** (functional structure) хорошо подходит для фирмы средних размеров, выпускающей несколько товарных линий для одной отрасли. Персонал обычно специализируется по бизнес-функциям, важным для этой отрасли: производству, маркетингу, финансам и человеческим ресурсам.

- **Дивизиональная структура** (divisional structure) чаще встречается у крупных корпораций с многочисленными товарными линиями для нескольких взаимосвязанных отраслей. Служащие чаще всего функциональные специалисты, организованные по товарам или рынкам. Например, General Motors группирует свои разные автомобильные линии по таким отдельным подразделениям, как Chevrolet, Saturn, Pontiac, Buick и Cadillac. Менеджеры пытаются отыскать некоторую синергию между дивизиональными видами деятельности, прибегая для этого к созданию комитетов и горизонтальных звеньев связи.
- **Стратегические бизнес-единицы** (strategic business units, SBU) — одна из относительно последних модификаций дивизиональной структуры. Это подразделения, обслуживающие отдельные товарно-рыночные сегменты, которые получили всю ответственность и полномочия и могут самостоятельно управлять своими функциональными участками. SBU могут быть любого размера и уровня. Чаще всего для них характерны: 1) своя миссия; 2) свои конкуренты; 3) сфокусированность на внешнем рынке; 4) самостоятельный контроль над своими бизнес-функциями<sup>11</sup>. Идея, лежащая в основе такого подхода, — децентрализовать деятельность корпорации на основе стратегических элементов, а не размера, товарных характеристик или масштабов контроля, и создать горизонтальные звенья связи среди структурных единиц, которые в прошлом функционировали отдельно. Например, вместо того чтобы структурировать продукты на основе упаковочной технологии, разделяя их на замороженные, консервированные и фасованные продукты питания, General Foods организовала выпуск своих продуктов в SBU, созданных на основе сегментирования потребителей, ориентированных на разные виды меню: продукты питания для завтрака, напитки, основные блюда, десерты и продукты питания для животных.
- **Конгломератная структура** (conglomerate structure) особенно подходит для крупной корпорации с многочисленными товарными линиями из нескольких не связанных друг с другом отраслей. Будучи разновидностью дивизиональной структуры, конгломератная структура (иногда называемая холдинговой компанией), как правило, представляет собой совокупность юридически независимых фирм (дочерних компаний), функционирующих в рамках одной корпоративной зонтичной структуры, но контролируемых советами директоров дочерних компаний. Самостоятельная природа дочерних компаний приводит к тому, что никаких попыток добиться синергии в их деятельности не предпринимается.



\* Конгломератная структура и стратегические бизнес-единицы (SBU) – это разновидности дивизиональной структуры.

Рис. 4.3 Базовые структуры корпорации

Если базовая структура корпорации не обеспечивает хорошей поддержки рассматриваемой стратегии, топ-менеджеры должны решить, достижима ли предложенная стратегия или целесообразно изменить структуру на более сложную, например перейти на мат-



ричную или сетевую форму. (Более сложные структурные конструкции обсуждаются в гл. 8.)

## Что такое корпоративная культура?

**Корпоративная культура** (corporate culture) — это совокупность убеждений, ожиданий и ценностей, усвоенных и разделяемых персоналом корпорации и передаваемых от одного поколения другому. Термин *корпоративная культура* обычно отражает ценности основателей и миссию фирмы. Она делает жизнь компании более осмысленной и упорядоченной. В понятие «культура» входит и доминирующая направленность компании, например обслуживание потребителей в Nordstrom или высокое качество продукции в Maytag. Как и структура, если организационная культура согласуется с новой стратегией, она становится сильной внутренней стороной. Если же корпоративная культура не сочетается с принятой стратегией, в компании возникает слабое место.

В корпоративной культуре выделяют два отличительных атрибута: интенсивность и интеграцию<sup>12</sup>. **Интенсивность культуры** (cultural intensity) (или глубина) — это степень, в которой члены подразделения принимают нормы, ценности и другие культурные составляющие, связанные с деятельностью своего подразделения. Организации с сильно выраженными нормами, продвигающие конкретную ценность, например высокое качество в Maytag, имеют явно выраженную культуру, в то время как у новых фирм, а также у находящихся на этапе становления культура более слабая и менее наглядная. Служащие компании с интенсивной культурой, как правило, демонстрируют стабильность поведения, то есть в течение длительного времени обычно действуют примерно одинаково. **Интеграция культуры** (cultural integration) (или широта) — это показатель того, в какой мере подразделения, входящие в организацию, имеют общую культуру. Организации с максимально широкой доминирующей культурой, например военные учреждения, могут контролироваться иерархически и иметь интегрированную культуру. Все сотрудники обычно разделяют одни и те же культурные ценности и нормы. И наоборот, компания с функциональной структурой обычно демонстрирует явно выраженные субкультуры (например, разную у разных отделов) и имеет более слабую общую корпоративную культуру.

Корпоративная культура выполняет в организации ряд важных функций.

1. Помогает служащим добиваться формирования у них чувства единства.

2. Помогает добиваться большей отдачи от служащих, того, чтобы они не ограничивались лишь собственными интересами.
3. Способствует стабильности организации как социальной системы.
4. Служит общим ориентиром для персонала, благодаря которому у деятельности организации учитываются имеющиеся образцы поведения<sup>13</sup>.

Корпоративная культура влияет на поведение людей, работающих в корпорации. Поскольку культура оказывает мощное влияние на поведение менеджеров всех уровней, от нее может очень сильно зависеть способность корпорации изменить свою стратегическую направленность. Сильная культура должна делать акцент не только на выживании, а в первую очередь на достижении более мощной конкурентной позиции. Чем сильнее отличительная компетенция определяется неявным знанием, встроенным в организационную культуру, тем сложнее конкурентам скопировать эту компетенцию.

## Что такое аспекты стратегического маркетинга?

Компанию связывает с потребителями и конкурентами менеджер по маркетингу. Поэтому он должен проявлять повышенное внимание к рыночной позиции фирмы и ее маркетинг-микс.

### Что такое рыночная позиция и сегментация рынка?

Под **рыночной позицией** (market position) понимается выбор отдельных участков, на которых сфокусированы маркетинговые действия. Эту позицию можно выразить через характеристики рынка, продукта или географического расположения. По результатам исследования рынка корпорации могут заниматься **сегментацией рынка** (market segmentation), разделяя крупный рынок на небольшие сегменты, чтобы целенаправленно изменять характеристики продуктов и полнее удовлетворять запросы потребителей из отдельных рыночных ниш.

### Что такое маркетинг-микс?

**Маркетинг-микс** (marketing mix) — это конкретная комбинация ключевых переменных, находящихся под контролем корпорации, которые она может использовать для того, чтобы влиять на спрос и получать конкурентное преимущество. К этим переменным относятся продукты, место, продвижение и цена. У каждой из этих четырех переменных можно выделить несколько составляющих, перечисленных в табл. 4.1; их влияние на показатели деятельности подразделения или корпорации в целом должно быть проанализировано.

Таблица 4.1 Переменные маркетинга-микс

<i>Продукт</i>	<i>Место</i>	<i>Продвижение</i>	<i>Цена</i>
Качество	Каналы	Реклама	Преискурантная цена
Характеристики	Масштабы обслуживания	Личные продажи	Скидки
Разновидности	Места размещения	Продвижения в точках продаж	Вознаграждения
Стиль	Запасы		Время оплаты
Фирменные названия	Транспорт		Кредитные условия
Упаковка			
Размеры			
Услуги			
Гарантии			
Доходы			

Источник: Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), p. 89.

### Что такое жизненный цикл продукта?

Одна из самых полезных маркетинговых концепций в стратегическом менеджменте — жизненный цикл продукта. Как показано на рис. 4.4, **жизненный цикл продукта** (product life cycle) показывает зависимость размера дохода от продажи продукта от времени, то есть того этапа, на котором этот продукт находится: предложения на рынке, роста, зрелости и спада. Эта концепция позволяет менеджеру по маркетингу изучать маркетинг-микс конкретного продукта по его положению в жизненном цикле.

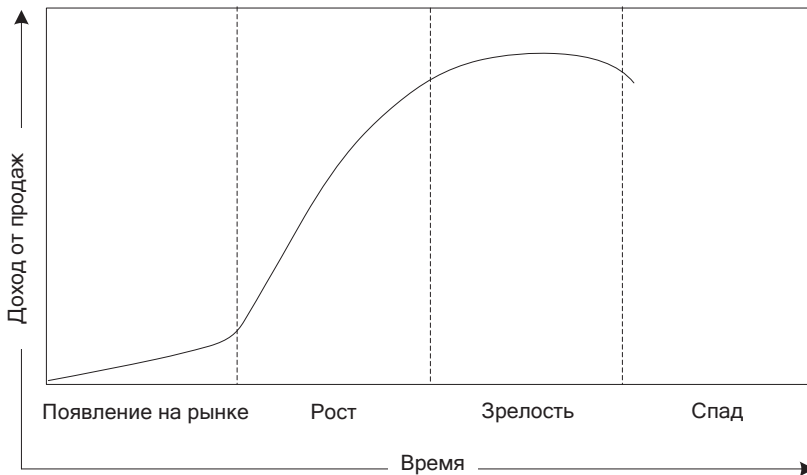


Рис. 4.4 Жизненный цикл продукта

## Что такое стратегические финансовые аспекты?

Менеджер по финансам должен отыскивать лучшие источники финансирования, добиться правильного использования выделенных средств и осуществить контроль за ними. Наличные деньги можно получать как из внутренних, так и из внешних источников и затем распределять их по разным направлениям деятельности. Поток средств внутри организации должен подвергаться мониторингу. Если корпорация занимается международной деятельностью, необходимо отслеживать колебания валют. При учете источников внешнего финансирования надо рассмотреть самые разные преимущества, которые могут быть получены: более высокую доходность, выгодные условия погашения кредитов и т.д. Эти задачи следует решать так, чтобы они дополняли и поддерживали общую корпоративную стратегию.

## Что такое финансовый левередж?

При рассмотрении корпоративных целей, стратегии и политики следует оценить совокупность внешних краткосрочных и долгосрочных заимствованных средств и сравнить их по количественным и временным параметрам с внутренними средствами. Концепция **финансового левереджа** (financial leverage) (отношения общей задолженности к общим активам) помогает показать долю займов (относительно собственного капитала), использованных для внешнего финансирования программ компании. Финансирование деятельности компании за счет продажи облигаций или получения денег под вексель вместо выпуска акций увеличивает доход в расчете на акцию: хотя процентные выплаты по займам снижают подлежащий налогообложению доход, прибыль распределяется по меньшему числу акционеров. С другой стороны, задолженность повышает точку безубыточности фирмы по сравнению с той, которая была бы при финансировании фирмы только из внутренних источников. Высокий левередж обычно считается сильной стороной корпорации в период процветания и роста объема продаж и слабостью в периоды экономического спада и снижения объемов продаж.

## Что такое бюджет капиталовложений?

**Бюджет капиталовложений** (capital budgeting) — это анализ возможных инвестиций в долгосрочные активы (основные средства) — участки, здания и оборудование — по дополнительным вложениям и дополнительным поступлениям, которые будут получены от каждой такой инвестиции, и классификация проанализированных инвестиций по доходности. Сильный финансовый отдел способен подготовить такие бюджеты капиталовложений и классифицировать

их на основе каких-либо критериев или *порогового значения* (например, числа лет, требующихся для погашения инвестиций, нормы прибыли, времени достижения точки безубыточности) в целях принятия стратегических решений.

## Каковы особенности стратегических исследований и разработок?

Менеджер по НИОКР отвечает за разработку предложений, связанных с технологической стратегией компании, и их реализацию. Эти предложения должны соответствовать корпоративным целям и политике. Поэтому менеджер должен: 1) выбрать из альтернативных новых технологий ту, которую целесообразно использовать в корпорации; 2) разработать методы, позволяющие применять новые технологии для производства новых продуктов; 3) распределить ресурсы таким образом, чтобы успешно внедрить новые технологии.

### Что такое интенсивность НИОКР, технологическая компетенция и передача технологии?

Чтобы эффективно заниматься исследованиями и разработками, компания должна обладать достаточными ресурсами. При глобальной конкуренции во многом долю рынка компании определяет **интенсивность НИОКР** (R&D intensity) (ее расходы на НИОКР как процент дохода от продаж). Сумма, затрачиваемая на НИОКР, в каждой отрасли своя. Например, в отраслях программного обеспечения и фармацевтики эти расходы составляют соответственно 13,2 и 11% на каждый доллар, полученный при продажах. Существует хорошее практическое правило определения расходов на НИОКР: корпорация должна тратить столько, сколько обычно (в среднем) на это направление деятельности тратится в ее отрасли.

Однако простого выделения денег на НИОКР или на новые проекты недостаточно, поскольку наличие денег еще не означает, что они будут потрачены с пользой. Подразделение НИОКР в компании следует оценивать по **технологической компетентности** (technological competence), то есть по умению правильно управлять технологиями как при их разработке, так и при использовании, особенно инновационными. Компания должна не только постоянно заниматься исследованиями (измеряемыми примерно одинаковыми средствами, которые привели к полезным инновациям), она также должна умело управлять исследователями и их деятельностью и интегрировать полученные инновации в свои повседневные операции. Если компания недостаточно хорошо осуществляет **передачу техно-**

логии (technology transfer), т.е. процесс перевода новых технологий из лаборатории на рынок, она не сможет добиться заметного преимущества за счет своих новых технологических результатов, даже если они и высокие. Например, Xerox Corporation много критикуют, потому что она не смогла воспользоваться преимуществами множества своих различных инноваций (компьютерной мыши и графического интерфейса пользователя персональных компьютеров), которые были первоначально разработаны в ее современном исследовательском центре Palo Alto Research Center.

### Что такое совокупность НИОКР?

Исследования и разработки включают базовые, а также прикладные исследования и разработки, которые по своей направленности могут быть продуктовыми, инженерными или процессными. **Базовые НИОКР** (basic R&D) фокусируются на теоретических проблемных областях и, как правило, выполняются учеными в хорошо оборудованных лабораториях. Лучшими индикаторами способности компании добиваться высоких результатов в этой области служат патенты и публикации по результатам исследований. При проведении **продуктовых НИОКР** (product R&D) основное внимание уделяется маркетингу и совершенствованию продукта или его упаковки. Лучшие показатели мастерства в этой области — число успешно предложенных на рынке новых продуктов и процент общих продаж и прибыли за последние пять лет. **Технологические** или **процессные НИОКР** (engineering or process R&D) в первую очередь предназначены для решения технологических задач и основное внимание уделяют совершенствованию контроля качества, выработке проектных спецификаций и улучшению производственного оборудования. Способности компании на этом направлении можно измерять постоянным снижением единичных производственных затрат и числом дефектов продукта. В большинстве корпораций имеется та или иная комбинация всех перечисленных составляющих НИОКР, хотя их соотношение в каждой отрасли компании и товарной линии разное. Таким образом, **совокупность НИОКР** (R&D mix) — это соотношение трех видов исследований, выполняемых в компании. Эта совокупность должна соответствовать предлагаемой стратегии и этапу жизненного цикла каждого продукта. Например, считается, что на первых этапах жизненного цикла продукта обычно доминируют продуктовые НИОКР (когда оптимальная форма продукта и его свойства все еще обсуждаются), в то время как на более поздних этапах особенно важными становятся процессные (когда конструкция продукта уже отработана и компания фокусируется на снижении затрат и повышении качества).

## Как изменение технологии влияет на стратегию?

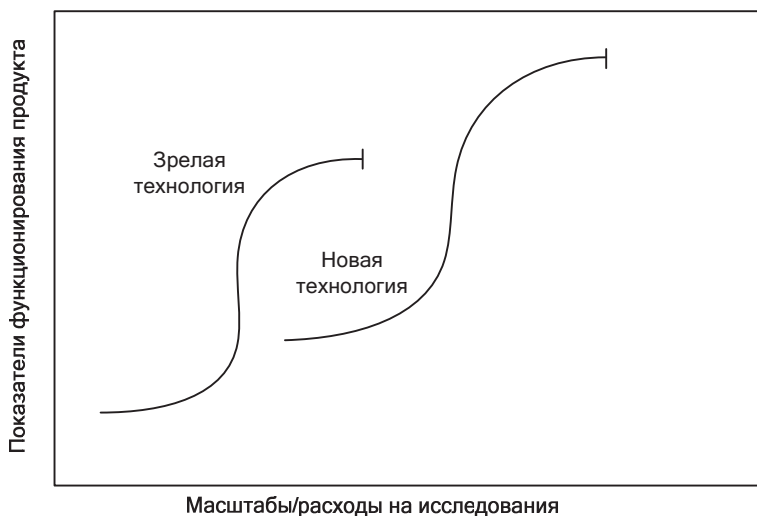
Менеджер по НИОКР должен определить, когда целесообразно отказаться от текущей технологии и когда следует заниматься разработкой или адаптацией новой. В трактовке Ричарда Фостера (Richard Foster) из McKinsey and Company, **изменение технологии** (technological discontinuity) — это замена одной технологии другой. Это часто встречающийся в практике бизнеса феномен, имеющий стратегическую важность. Такое изменение необходимо, когда даже расширение масштабов старой технологии уже не позволяет получить более высокие результаты. Для каждой технологии, применяемой в конкретной области или отрасли, по мнению Фостера, график в координатах показатели продукта — расходы на исследования имеет S-образную форму. Фостер описывает процесс, представленный на рис. 4.5, следующим образом.

На раннем этапе разработки технологии формируется база знаний, а выполняемый процесс требует относительно больших усилий. Затем прогресс достигается более легко. Когда технология приближается к своим предельным возможностям, прогресс замедляется и получение более высоких результатов требует все больших вложений. Именно в этот момент средства, выделяемые на НИОКР, следует направить на технологию с более высоким потенциалом. Так же надо поступить и в том случае, когда конкурент, который сделал акцент на новой технологии, может отодвинуть ваш бизнес на обочину или поставить под угрозу существование всей отрасли<sup>14</sup>.

Именно изменение технологии в мировой отрасли производства стали в 1960-х годах объясняет, почему крупные сталелитейные компании США, которые пошли на большие капитальные затраты, не смогли конкурировать с японскими фирмами, перешедшими на новые технологии. Фостер подчеркивает: «История показывает, что, когда одна технология приближается к концу своей S-образной кривой, конкурентное преимущество на рынке обычно переходит к другим компаниям»<sup>15</sup>.

В своей работе *Проблема новатора* (*The Innovator's Dilemma*) Кристенсен (Christensen) объясняет, почему признанные лидеры рынка, как правило, очень осторожно переходят на новые технологии и часто не делают этого своевременно. Их осторожность при смене технологий (даже если фирма знает о наличии новой технологии, а в некоторых случаях даже сама ее создала!) объясняется тем, что при распределении ресурсов в большинстве компаний приоритет отдается тем проектам (в основе которых чаще всего лежат старые технологии), у кото-

рых самая высокая вероятность высокой доходности инвестиций, то есть наиболее привлекательным для потребителей. Новая технология обычно более рискованна и в меньшей степени привлекательна для потребителей давно функционирующих фирм. Продукты, полученные по новой технологии, обходятся дороже и не в полной мере удовлетворяют запросы потребителей, поскольку они пока ориентируются на старые технологии. В новых технологиях чаще оказываются заинтересованы новые предпринимательские фирмы, так как для них это единственный способ привлечь потребителей из формирующейся ниши на рынке, где в настоящее время доминируют давно функционирующие компании. Хотя разработка новой технологии может быть дорогой, она приводит к повышению показателей функционирования, которые привлекательны для небольшой ниши, но при этом не создает отрицательных последствий для потребителей, пользующихся продукцией основных конкурентов этого рынка<sup>16</sup>.



В процессе корпоративного планирования обычно предполагается, что технологический прогресс осуществляется постепенно. Однако прошлые улучшения конкретной технологии нельзя экстраполировать на будущее, поскольку у каждой технологии есть свои ограничения. Ключ к конкурентоспособности — определить, когда передать ресурсы на технологию, имеющую более высокий потенциал.

Рис. 4.5 Изменение технологии

Источник: P. Pascarella, "Are You Investing in the Wrong Technology?" *Industry Week* (July 25, 1983), p. 38.



## Что такое стратегические операционные аспекты?

Основная задача менеджера по операциям (как производственным, так и сервисным) — разработать и использовать систему, которая в течение установленного времени производит требуемое количество товаров или услуг определенного качества при заданных затратах. Большинство ключевых концепций и приемов, активно применяемых в производстве, могут быть использованы и в сервисном бизнесе. В самых общих случаях производство может быть прерывистым (периодическим) или постоянным. В **прерывистой системе** (intermittent system) (цех единичного производства) единица продукта, как правило, обрабатывается последовательно, хотя виды работ и последовательность процессов могут быть разными. В каждой точке процесса подробности обработки и ее временные показатели определяются решаемой задачей. К **постоянным системам** (continuous system) относятся производственные линии, на которых продукт может собираться или обрабатываться постоянно. Наглядным примером такой системы служит автомобильный сборочный конвейер.

Тип производственной системы влияет на выбор стратегий на уровне корпорации и отдельных ее подразделений. Например, нет смысла планировать повышение продаж, чтобы насытить рынок дешевыми продуктами, если производственный процесс компании спроектирован как прерывистая система на цеховом уровне, которая выпускает продукты небольшими партиями с учетом спецификаций заказчиков. Планировать производство нескольких специальных продуктов также может оказаться экономически нецелесообразным, если производственный процесс был создан для массового производства с применением непрерывной системы, в которой используется труд низкоквалифицированных работников или роботы специального назначения.

## Что такое кривая опыта?

Многие крупные корпорации успешно применяют в своей деятельности концептуальную модель кривой опыта (первоначально она называлась кривой обучения). **Кривая опыта** (experience curve) показывает, что каждый раз, когда совокупный объем произведенной продукции (в единицах) удваивается, единичные производственные затраты снижаются на некоторый постоянный процент (обычно на 20—30%). Фактически проценты в каждой отрасли свои и определяются рядом переменных: количеством времени, которое требуется работнику для изучения новой задачи, возможностью экономии на масштабах, совершенствованием продукта и процесса, снижением издержек на сырье, а также рядом других. Например, в отрасли с

кривой опыта 85% корпорация может ожидать снижения затрат на 15% при каждом удвоении объема производства. Здесь общие затраты на единицу продукции снизятся со 100 долл. при производстве десятка единиц до 85 долл. ( $100 \text{ долл.} \times 0,85$ ) после выпуска 20 единиц и до 72,25 долл. ( $85 \text{ долл.} \times 0,85$ ), когда объем производства достигнет 40 единиц. Достижение этих результатов часто означает инвестирование в НИОКР и в долгосрочные активы, что приводит к более высокому леввереджу и к меньшей гибкости. Тем не менее производственная стратегия строится на наращивании мощности, опережающей спрос, так как это позволяет добиваться более низких единичных затрат и развиваться на основе кривой опыта. Если руководствоваться одной из будущих точек на кривой опыта, товар или услуга должны оцениваться достаточно низко, чтобы не допускать конкуренции и повышать рыночный спрос. В этом случае большое число проданных единиц и высокая доля рынка должны привести к высокой прибыли, в основе которой лежат низкие единичные затраты.

Руководство обычно использует кривую опыта для оценки производственных затрат: 1) при производстве продукта, который в прошлом никогда не производился по существующей технологии; 2) при производстве тех же продуктов по новой технологии. Эта концепция впервые появилась в отрасли самолетостроения, но так же успешно может быть использована и в сервисных отраслях. Хотя многие фирмы активно пользуются кривой опыта, безоговорочное принятие отраслевой нормы (например, 80% для самолетостроения или 70% для производства печатных плат) в целом рискованный подход, так как кривая опыта у отрасли в целом по самым разным причинам может отличаться от кривой вашей компании.

### Что такое гибкое производство?

Использование крупных, созданных для массового производства инфраструктур, позволяющих воспользоваться преимуществами экономики на основе кривой опыта, подвергается критике. Автоматизированное проектирование (computer-aided design, CAD), автоматизированное производство (computer-aided manufacturing, CAM) и роботизированные технологии позволяют сокращать период обучения и выпускать продукцию небольшими партиями с учетом спецификаций потребителей, добиваясь при этом экономической выгоды. В гибком производстве вместо **экономии на масштабах** (economies of scope) (когда одинаковые этапы производства разной продукции объединяются, чтобы получить экономию даже при небольшом выпуске каждого вида продукции) достигается **экономию на ассортименте** (economies of scale) (при которой себестоимость единицы продукции снижается за счет выпуска большого числа единиц одного и того же продукта).

Благодаря экономии на ассортименте **гибкое производство** (flexible manufacturing) позволяет осуществлять выпуск индивидуализированных продуктов в небольшом объеме при относительно низких единичных затратах. За счет этого можно добиться объединения стоимостных преимуществ постоянных и прерывистых систем, ориентированных на запросы потребителя.

## Каковы стратегические аспекты человеческих ресурсов?

Основная задача менеджера по человеческим ресурсам — повышать степень соответствия между работниками и их работой. Хороший отдел управления человеческими ресурсами должен знать, как использовать результаты обзора отношения персонала к работе и другие механизмы обратной связи для оценки степени удовлетворения людей своей работой и корпорацией в целом. Менеджеры по человеческим ресурсам должны анализировать их работу, чтобы получить информацию для описания содержания работ, то есть того, что необходимо выполнить в ходе каждой работы, в количественных и качественных показателях. Современные описания работ важны не только для правильного отбора претендентов на работу, их оценки, подготовки и развития, для управления заработной платой и для ведения переговоров с профсоюзами, но и для обобщенного представления человеческих ресурсов в масштабе всей компании по категориям работников, их навыкам и умениям. Точно так же как компания должна знать количество, тип и качество своих производственных элементов, она должна знать, какие люди у нее трудятся и какими навыками и умениями они обладают. Например, в Hewlett-Packard используются профили работников, чтобы гарантированно добиваться их правильной профессиональной подготовки, необходимой для реализации принятой стратегии.

## Как должны использоваться команды?

Менеджеры по человеческим ресурсам должны хорошо разбираться в возможных альтернативах работ, например внештатная работа, деление одного рабочего места между несколькими работниками, гибкое рабочее время, работа с представлением продолжительного отпуска, контрактная работа, а также уметь правильно использовать команды. Более двух третей крупных компаний в США успешно используют **автономные (самоуправляемые) рабочие команды** (autonomic (self-managing) work teams), то есть группы людей, работающих вместе без мастера, которые самостоятельно планируют, координируют и оценивают свою работу. В Northern Telecom установили, что в рабочих командах производительность и ка-

чество возрастают настолько, что они снизили число инспекторов качества на 40%<sup>17</sup>.

Чтобы более динамично разрабатывать продукты, ряд компаний, в частности Motorola, Chrysler, NCR, Boeing и General Electric, начали использовать **межфункциональные рабочие команды** (cross-functional work teams). Раньше разработка продуктов велась по отдельным шагам: весь процесс инициировался запросом отдела продаж, после чего начиналось проектирование, затем технологические работы, закупки и производство (хотя в конце концов нередко потребитель отказывался от продукта из-за его высокой стоимости). Теперь компании ломают традиционные стены, отделявшие подразделения друг от друга, чтобы служащие каждого функционального направления могли намного раньше включаться в проект. В процессе **комплексного проектирования** (concurrent engineering) в свое время работавшие изолированно специалисты теперь взаимодействуют друг с другом и постоянно обмениваются информацией и предложениями, чтобы в конце концов спроектировать эффективные по затратам продукты, обладающие теми характеристиками, которые хотят получать потребители.

Существует и так называемые **виртуальные команды** (virtual teams). Это группы географически или организационно разбросанных работников, которые собираются в общую команду, используя для этого телекоммуникационные и информационные технологии, чтобы решить какую-то организационную задачу<sup>18</sup>. Системы Интернета, интранета и экстранета, объединенные с другими новыми технологиями, позволяют создавать новые рабочие места, на которых команды работников больше не ограничены географическими, временными или организационными рамками.

### Насколько важны взаимоотношения с профсоюзами?

Если в корпорации существует профсоюз, хороший менеджер по человеческим ресурсам должен уметь тесно взаимодействовать с этой организацией. К 2003 г. количество членов профсоюзов в США снизилось до 13% (для сравнения в 1973 г. их было 24%), это составляет 16 млн человек<sup>19</sup>. Чтобы сохранить рабочие места, профсоюзы в США с готовностью поддерживают новые стратегические инициативы и программы вовлечения работников. За пределами Соединенных Штатов средняя доля рабочих — членов профсоюзов в крупных промышленно развитых странах достигает около 50%. Важный вопрос, интересующий профсоюзы, — возрастающее использование компаниями по всему земному шару временных работников. Почти 13% рабочей силы в США и Европе относятся к категории временных и получают более низкую заработную плату и меньший объем других выгод, чем штатные работники.

## Насколько важно разнообразие?

**Разнообразие персонала** (human diversity) — это совокупность работников разных рас, культур, образования и опыта. Понимая, что демографические показатели меняются в сторону возрастания процента представителей меньшинств и женщин в составе рабочей силы в США, компании теперь уделяют больше внимания найму и продвижению людей без учета их этнического происхождения. Хорошие менеджеры по человеческим ресурсам должны добиваться, чтобы ко всем служащим на работе относились в равной мере справедливо и чтобы не было случаев притеснения людей со стороны других служащих или менеджеров.

В современном мире глобальных коммуникаций и транспорта человеческие ресурсы организации становятся еще более важными в том числе и потому, что конкуренты со всего мира почти немедленно копируют появляющиеся технологические новинки. Поскольку люди не хотят переезжать в другие компании, находящиеся в других странах, возможно, единственное долгосрочное ресурсное преимущество, оставшееся у корпораций промышленно развитых стран, — профессионально подготовленные человеческие ресурсы.

## Каковы стратегические аспекты информационных систем?

Основная задача менеджера по информационным системам (иногда эта должность называется менеджер по информационным технологиям) — проектирование потока информации в организации и управление этим потоком таким образом, чтобы повышать производительность труда и облегчать принятие решений. Информацию надо собирать, хранить и синтезировать, чтобы с ее помощью можно было получить ответы на важные оперативные и стратегические вопросы.

Система корпоративной информации может быть как силой, так и слабостью любой составляющей стратегического менеджмента. Она не только помогает при проведении сканирования среды и контроля многих видов деятельности компании, но и применяется как стратегическое оружие для получения конкурентного преимущества. Например, предоставив потребителям непосредственный доступ к базе данных, отслеживающей прохождение посылок через свой веб-сайт, вместо обращения за справками этого рода к оператору-человеку, FedEx улучшила обслуживание клиентов и ежегодно экономит до 2 млн долл., получив тем самым преимущество перед UPS, своим конкурентом.

Современная тенденция корпоративных информационных систем — возрастающее использование Интернета для маркетинга, интранета — для внутренних коммуникаций и экстранетов — для ло-

гистики и дистрибуции. **Интранет** (intranet) — это внутренняя информационная сеть организации, также имеющая доступ к Интернету. Интранет обычно начинают создавать в организации как механизм, обеспечивающий служащих внутренней информацией, например прејскурантами, описанием дополнительных вознаграждений и разъяснениями политики компании. Затем, чтобы управлять цепями поставок, они преобразуются в экстранеты. **Экстранет** (extranet) — это информационная сеть в организации, доступная ключевым поставщикам и потребителям. Основной вопрос при создании экстранета — наличие в нем средств межсетевой защиты, позволяющих не допустить к конфиденциальным данным фирмы некоторых пользователей экстранета или других пользователей. Имея защищенный экстранет, компании могут разрешить служащим, потребителям и поставщикам получить доступ к информации и вести бизнес в Интернете автоматизированно. Стыкуя эти группы друг с другом, компании надеются получить конкурентное преимущество за счет снижения времени, требуемого для проектирования новых продуктов и вывода их на рынок, снижения объемов запасов, производства индивидуализированных продуктов и для выхода на новые рынки.

Расширение маркетинг-ориентированного подхода к Интернету и использование его возможностей в виде интранетов и экстранетов в значительной степени улучшили показатели функционирования организации, прежде всего за счет управления цепями поставок. **Управление цепями поставок** (supply chain management) — это формирование сетей для получения сырья, производства продуктов или предоставления услуг, хранения и распределения товаров, а также для доставки их потребителям. В этой области есть свои лидеры, добившиеся особенно высоких результатов в управлении цепями поставок, например Wal-Mart, Dell и Toyota. Они тратят только 4% своих доходов на затраты в цепях поставок по сравнению с 10% у средней фирмы<sup>20</sup>.

---

## 4.5 Синтез внутренних факторов

После того как специалисты по стратегиям провели сканирование внутренней организационной среды и выявили факторы, значимые для своей корпорации, они, возможно, захотят обобщить результаты анализа этих факторов, используя форму, пример которой представлен в табл. 4.2. Эта **таблица результатов обобщенного анализа внутренних факторов** (Internal Factor Analysis Summary, IFAS) —

один из способов, помогающий представить внутренние факторы в виде общепринятых категорий сильных и слабых мест и проанализировать, насколько хорошо руководство данной компании реагирует на конкретные факторы с учетом важности, приписываемой в этой компании выявленным факторам.

Таблица 4.2 Таблица результатов обобщенного анализа внутренних факторов (IFAS) для компании Maytag

<i>Внутренние факторы</i>	<i>Весовой коэффициент</i>	<i>Рейтинг</i>	<i>Рейтинг с учетом весового коэффициента</i>	<i>Комментарии</i>
1	2	3	4	5
Сильные стороны				
• Культура Maytag, ориентированная на высокое качество	0,15	5	0,75	Ключ к успеху — высокое качество
• Опытные топ-менеджеры	0,05	4	0,20	Использование знаний
• Вертикальная интеграция	0,10	4	0,40	Специализированные предприятия
• Взаимоотношения с работниками	0,05	3	0,15	Хорошие, но ухудшающиеся
• Международная ориентация Hoover	0,15	3	0,45	Hoover в названии пылесосов
Слабые места				
• НИОКР, ориентированные на процессы	0,05	2	0,10	Медленный переход к новым продуктам
• Каналы дистрибуции	0,05	2	0,10	Небольших дилеров заменяют очень крупные магазины
• Финансовое положение	0,15	2	0,30	Высокая долговая нагрузка
• Глобальное позиционирование	0,20	2	0,40	Hoover имеет слабые позиции за пределами Новой Зеландии, Великобритании и Австралии
• Производственные структуры	0,05	4	0,20	В настоящее время осуществляется инвестирование
<b>Итого</b>	<b>1.00</b>		<b>3.05</b>	

*Примечания.*

1. Перечислите в столбце 1 сильные и слабые стороны (от 5 до 10 каждой).

2. Укажите весовое значение для каждого фактора от 1,0 (очень важный) до 0,0 (совершенно не важный) в столбце 2 исходя из вероятного воздействия каждого фактора на стратегическую позицию компании. **Сумма весов должна равняться 1,00.**
3. В зависимости от реагирования компании на этот фактор огранжируйте каждый фактор от 5,0 (очень сильный) до 1 (слабый) и укажите эти значения в столбце 3.
4. Умножьте весовой коэффициент из столбца 2 на рейтинг каждого фактора и получите взвешенный рейтинг для каждого фактора. Укажите его в столбце 4.
5. Используйте столбец 5 для комментариев по каждому фактору.
6. Сложите весовые значения всех факторов и определите общий рейтинг компании с учетом весовых коэффициентов. Укажите его внизу столбца 4. Это число сообщает, насколько хорошо компания реагирует на факторы, влияющие на ее внутреннюю среду.

*Источник:* T.L. Wheelen and J.D. Hunger, *External Factor Analysis Summary (EFAS)*.

Чтобы заполнить таблицу IFAS, с учетом анализируемой компании выполните следующие шаги.

- В столбце 1 (*Внутренние факторы*) перечислите от восьми до десяти наиболее важных сильных и слабых сторон компании.
- В столбце 2 (*Весовой коэффициент*) укажите весовой коэффициент каждого фактора от 1,0 (очень важный) до 0,0 (совершенно не важный) исходя из того, как данный фактор, по-видимому, влияет на текущую стратегическую позицию компании. Чем выше весовое значение, тем более важен данный фактор для текущего и будущего успеха компании. (*Все весовые значения в сумме должны давать 1,00 независимо от числа факторов.*)
- В столбце 3 (*Рейтинг*) определите значимость каждого фактора от 5 (очень сильный) до 1 (слабый) исходя из того, насколько сильно компания реагирует на каждый фактор. Таким образом, каждый рейтинг отражает ваше мнение о том, насколько хорошо компания в настоящее время управляет каждым внутренним фактором.



- В столбце 4 (*Рейтинг с учетом весового коэффициента*) умножьте весовой коэффициент из столбца 2 на рейтинг каждого фактора из столбца 3 и получите взвешенный рейтинг для этих факторов. Этот результат показывает значение каждого фактора с учетом



веса коэффициента, варьирующееся от 5 (очень сильный) до 1 (слабый), при этом средняя оценка равна 3,0.

- В столбце 5 (*Комментарии*) укажите, почему был выбран каждый фактор и / или как определялись его весовое значение и рейтинг.
- И наконец, сложите весовые значения всех факторов, перечисленных в столбце 4, и определите общее весовое значение для анализируемой компании. *Общий рейтинг с учетом весовых коэффициентов* показывает, насколько хорошо эта компания управляет текущими и ожидаемыми факторами внутренней среды. *Для средней фирмы отрасли общее весовое значение всегда равно 3,0.*

В качестве примера выполнения этой процедуры в табл. 4.2 представлено несколько внутренних факторов, воздействовавших на Mautag Corporation, с соответствующими им весовыми коэффициентами, рейтингами и рейтингами с учетом весовых коэффициентов. Обратите внимание, что общее весовое значение равно 3,05. Это означает, что корпорация занимает положение чуть выше среднего по сравнению с сильными и слабыми сторонами других конкурентов в отрасли основных бытовых приборов США.

### Вопросы для обсуждения

1. Какое значение имеет представление фирмы о ресурсах для стратегического менеджмента в глобальной среде?
2. Каким образом анализ цепочки создания ценности может помочь компании увидеть ее сильные и слабые стороны?
3. Почему структура и культура корпорации могут быть внутренними и сильными, и слабыми сторонами?
4. Каковы плюсы и минусы менеджмента при использовании кривой опыта при определении стратегии?
5. Как руководство фирмы может решить, следует ли продолжать вкладывать средства в прежние, известные или в новые, но не проверенные технологии? Какие факторы могут способствовать этому переходу или его тормозить?

### Ключевые понятия

(в порядке упоминания в тексте)

- внутренние стратегические факторы
- анализ организации
- ресурсы
- способности
- компетенция
- ключевая компетенция

- отличительная компетенция
- модель VRIO
- продолжительность жизни
- возможность имитации
- явное знание
- неявное знание
- прозрачность
- переносимость
- воспроизводимость
- континуум ресурсной устойчивости
- бизнес-модель
- цепочка создания ценности
- центр тяжести
- звенья связи
- простая структура
- функциональная структура
- дивизиональная структура
- стратегические бизнес-единицы
- конгломератная структура
- корпоративная культура
- интенсивность культуры
- интеграция культуры
- рыночная позиция
- сегментация рынка
- маркетинг-микс
- жизненный цикл продукта
- финансовый левередж
- бюджет капиталовложений
- интенсивность НИОКР
- технологическая компетентность
- передача технологии
- базовые НИОКР
- продуктовые НИОКР
- технологические НИОКР
- совокупность НИОКР
- изменение технологии
- прерывистые системы
- постоянные системы
- кривая опыта
- экономия на масштабах
- экономия на ассортименте
- гибкое производство

- автономные (самоуправляемые) рабочие команды
- межфункциональные рабочие команды
- комплексное проектирование
- виртуальные команды
- разнообразии персонала
- интранет
- экстранет
- управление цепями поставок
- таблица результатов обобщенного анализа внутренних факторов

### Библиографический список

1. A. Park and L. Young, "Dell Outfoxes Its Rivals," *BusinessWeek* (September 6, 2004), p. 54.
2. A. Serwer, "Dell Does Domination," *Fortune* (January 21, 2002), p. 71.
3. M. Javidan, "Core Competence: What Does It Mean in Practice?" *Long Range Planning* (February 1998), pp. 60—71.
4. D. Brady and K. Capell, "GE Breaks the Mold to Spur Innovation," *BusinessWeek* (April 26, 2004), pp. 88—89.
5. J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997), pp. 145—164. Подход в модели VRIO VRIO, предложенной Барни, похож на вариант G. Hamel and S.K. Prahalad в их книге *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), pp. 202—207, в котором авторы (Хамел и Прахалад) утверждают, что для того, чтобы компетенция стала отличительной, она должна: а) представлять ценность потребителю; б) обеспечивать конкурентоспособность и быть уникальной; в) позволять использовать ее широко при разработке новых продуктов и/или рынков.
6. R.M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review* (Spring 1991), pp. 114—135.
7. S. Abraham, "Experiencing Strategic Conversations about the Central Forces of our Time," *Strategy & Leadership* 31, Vol. 31, no. 2 (2003), pp. 61—62.
8. C. A. de Kluyver and J.A. Pearce II, *Strategy: A View from the Top* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 63—66.
9. J.R. Galbraith, "Strategy and Organization Planning," in *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*, 2nd ed., edited by H. Mintzberg and J.B. Quinn (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), pp. 315—324.
10. M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985), p. 36.
11. M. Leontiades, "A Diagnostic Framework for Planning," *Strategic Management Journal* (January—March 1983), p. 14.

12. D.M. Rousseau, "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods," in *Organizational Climate and Culture*, edited by B. Schneider (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), pp. 153—192.
13. L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly* (September 1983), p. 345—346.
14. P. Pascarella, "Are You Investing in the Wrong Technology?" *Industry Week* (July 25, 1983), p. 37.
15. Там же, p. 38. См. также: C.M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
16. C.M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
17. A. Versteeg, "Self-Directed Work Teams Yield Long-Term Benefits," *Journal of Business Strategy* (November—December 1990), pp. 9—12.
18. A.M. Townsend, S.M. DeMarie, and A.R. Hendrickson, "Virtual Teams, Technology and the Workplace of the Future," *Academy of Management Executive* (August 1998), pp. 17—29.
19. A. Bernstein, "Can This Man Save Labor?" *BusinessWeek* (September 13, 2004), pp. 80—88.
20. M. Cook and R. Hagey, "Why Companies Flunk Supply-Chain 101; Only 33 Percent Correctly Measure Supply-Chain Performance; Few Use the Right Incentives," *Journal of Business Strategy* 24, no. 4 (2003), pp. 35—42.

## Формулирование стратегии: ситуационный анализ и бизнес-стратегия

**М**idamar Corporation — семейная компания из г. Седар Рэпидз, шт. Айова. Она создала для себя нишу в мировой индустрии продуктов питания, и размер этой ниши постоянно растет — поставки продуктов питания, приготовленных в строгом соответствии с религиозными стандартами. Компания специализируется на халальных продуктах питания, которые готовятся и обрабатываются в соответствии с законами ислама и продаются мусульманам. Почему компания сфокусировалась только на одном виде продуктов питания? По мнению владельца и основателя Билла Аосси (Bill Aosse), «это крупный мир, и поэтому вы можете специализироваться на многочисленных отдельных продуктах». Хотя халальные продукты питания не распространены так же широко, как кошерные (приготовленные в соответствии с иудейскими законами), рынок этой продукции растет, поскольку ислам — наиболее динамично растущая религия мира. Midamar закупает мясо в компаниях среднего Запада, имеющих сертификат на обработку сырья в соответствии с правилами приготовления халальных продуктов питания. Сертификация требует, чтобы забоем скота, обработкой мяса и птицы и контролем за всеми процессами, выполняемыми при приготовлении таких продуктов, занимались мусульмане, умеющие правильно это делать.

Аосси мусульманин, но когда создавал свой бизнес в 1974 г., он не ожидал, что рынок, на котором он будет работать, будет так динамично расти. «Люди думали, что это очередное модное увлечение», — говорит Аосси. Масштабы бизнеса компании выросли настолько, что теперь она экспортирует говядину и птицу с сертификатами, подтверждающими ее халальность, в отели и рестораны, а также дистрибуторам в 30 странах Азии, Африки, Европы и Северной Америки. Сре-

ди их заказчиков McDonald's, Pizza Hut и KFC. McDonald's, например, использует кусочки индейки, приготовленные Midamar, вместо бекона в продуктах на завтрак, которые они недавно предложили в своих заведениях в Сингапуре<sup>1</sup>.

Midamar добилась успеха, поскольку их главный исполнительный директор сформулировал стратегию так, чтобы она обеспечила им преимущества в конкурентной отрасли. Это пример дифференциации сфокусированной конкурентной стратегии, в рамках которой компания делает акцент на конкретном целевом рынке, куда она поставляет товар или услугу, отличающую ее от других. Такая стратегия — одна из конкурентных стратегий бизнеса, обсуждаемых в этой главе.

---



---

## 5.1 Ситуационный анализ

**Формулирование стратегии** (strategy formulation) часто еще называют стратегическим или долгосрочным планированием, поскольку в ходе нее разрабатываются миссия, цели, стратегия и политика корпорации. Этот процесс начинается с анализа ситуации — отыскания стратегического соответствия между внешними возможностями и внутренними сильными сторонами, чтобы при этом уйти от внешних угроз и учесть внутренние слабости. Для описания конкретных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз — стратегических факторов для компании используется анализ **SWOT**. За многие годы его использования стало ясно, что этот анализ применяется шире других и позволяет в процессе стратегического менеджмента использовать аналитические подходы. Анализ **SWOT** не только помогает выявить отличительные компетенции корпорации, конкретные способности и ресурсы, которыми обладает фирма, и лучший способ их использования, но и отыскать возможности, которые фирма в настоящее время из-за недостатка каких-то ресурсов не может реализовать и потому не может получить преимущества.

Конечно, сам по себе анализ **SWOT** не панацея. К тому же он подвергается критике, прежде всего по следующим причинам.

- Перечень элементов, требующихся для этого анализа, может быть очень длинным.
- В нем не применяются весовые коэффициенты, отражающие приоритеты.
- В нем используются формулировки со слишком широким толкованием.
- Один и тот же фактор может относиться к двум категориям (то есть сильная сторона может быть одновременно и слабостью).

- Аналитики не обязаны подтверждать свое мнение данными или результатами анализа.
- Этот анализ никак логически не связан с реализацией стратегии<sup>2</sup>.

## Что такое матрица результатов анализа стратегических факторов?

Чтобы в значительной степени снять или ослабить претензии к анализу SWOT, применяются таблицы EFAS и IFAS. При совместном использовании этот набор становится мощным аналитическим инструментом, которым можно воспользоваться для проведения стратегического анализа. В **матрице результатов анализа стратегических факторов** (Strategic Factors Analysis Summary, SFAS) объединены все стратегические факторы, влияющие на деятельность корпорации. В их состав включаются внешние факторы из таблицы EFAS и внутренние — из таблицы IFAS. В этих таблицах, например составленных для Maytag Corporation (табл. 3.3 и 4.2), в целом перечисляются 20 внутренних и внешних факторов. Полученное таким образом число факторов оказывается слишком большим, чтобы специалисты могли ими в полной мере воспользоваться при формулировании стратегии. При применении матрицы SFAS лицо, принимающее стратегические решения, должно свести все возможности, угрозы, сильные и слабые стороны к десяти или даже к меньшему числу стратегических факторов, учитывая при этом весовые коэффициенты отдельных факторов, приведенных в таблицах EFAS и IFAS. Другими словами, в матрице SFAS должны остаться лишь факторы из таблиц EFAS и IFAS с самыми высокими весовыми коэффициентами.

Как показано на рис. 5.1, вы можете построить матрицу SFAS, выполнив следующие шаги.

1. В столбце 1 (*Стратегические факторы*) перечислите самые важные факторы из таблиц EFAS и IFAS. После каждого фактора укажите, сильная это сторона (**S**), слабая (**W**), возможность (**O**) или угроза (**T**).
2. В столбце 2 (*Весовой коэффициент*) укажите весовые коэффициенты для всех внешних и внутренних стратегических факторов. Как и в таблицах EFAS и IFAS, представленных выше, *суммарное значение всех весовых факторов должно равняться 1.00*. Поэтому весовые коэффициенты, определенные ранее для таблиц EFAS и IFAS, будут скорректированы.
3. В столбце 3 (*Рейтинг*) укажите рейтинг, отражающий, как руководство компании управляет каждым из стратегических факторов. Эти рейтинги, вполне вероятно (но не всегда), будут такими же, как они указаны в таблицах EFAS и IFAS.

**Таблица 4.2 Таблица результатов анализа  
внутренних факторов (IFAS) для компании Maytag**

<i>Внутренние факторы</i>	<i>Весовой коэффициент</i>	<i>Рейтинг</i>	<i>Весовой коэффициент</i>	<i>Комментарии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Сильные стороны				
• Культура Maytag, ориентированная на высокое качество	0,15	5	0,75	Ключ к успеху — высокое качество
• Опытные топ-менеджеры	0,05	4	0,20	Использование знаний
• Вертикальная интеграция	0,10	4	0,40	Специализированные предприятия
• Взаимоотношения с работниками	0,05	3	0,15	Хорошие, но ухудшающиеся
• Международная ориентация Hoover	0,15	3	0,45	Hoover в названии пылесосов
Слабые места				
• НИОКР, ориентированные на процессы	0,05	2	0,10	Медленный переход к новым продуктам
• Каналы дистрибуции	0,05	2	0,10	Небольших дилеров заменяют очень крупные магазины
• Финансовое положение	0,15	2	0,30	Высокая долговая нагрузка
• Глобальное позиционирование	0,20	2	0,40	Hoover имеет слабые позиции за пределами Новой Зеландии, Великобритании и Австралии
• Производственные структуры	0,05	4	0,20	В настоящее время осуществляется инвестирование
<b>Итого</b>	<b>1,00</b>		<b>3,05</b>	

**Таблица 3.3 Таблица результатов обобщенного анализа  
внешних факторов (EFAS) для компании Maytag**

<i>Внешние факторы</i>	<i>Весовой коэффициент</i>	<i>Рейтинг</i>	<i>Весовой коэффициент</i>	<i>Комментарии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Возможности				
• Экономическая интеграция Европейского Союза	0,20	4	0,80	Поглощение Hoover
• Демографические факторы, способствующие применению высококачественных бытовых приборов	0,10	5	0,50	Высокое качество продукции Maytag
• Экономическое развитие Азии	0,05	1	0,05	Слабое присутствие Maytag на этих рынках
• Доступность стран Восточной Европы	0,05	2	0,10	Для этого потребуется время
• Тенденция к укрупнению магазинов	0,10	2	0,20	Maytag слабо представлена в этом канале
Угрозы				
• Усиление государственного регулирования	0,10	4	0,40	Хорошее позиционирование
• Рост конкуренции в США	0,10	4	0,40	Хорошее позиционирование
• Глобальная устойчивость Whirlpool и Electrolux	0,15	4	0,45	Слабые глобальные позиции Hoover
• Предложение новых продуктов	0,05	1	0,05	Не очевидно
• Японские компании, выпускающие бытовую технику	0,10	2	0,20	Азиатское присутствие только в Австралии
<b>Итого</b>	<b>1,00</b>	<b>3,15</b>		



Рис. 5.1 Матрица результатов анализа стратегических факторов (SFAS)

Стратегические факторы (Выберите важные из EFAS, табл. 3.3 и из IFAS, табл. 4.2)	1 Весовой коэффициент	2 Рейтинг	3 Весовой коэффициент	4 Продолжительность*			5 Комментарии
				К	С	К	
Культура Mahtag, ориентированная на высокое качество (S)	0,10	5	0,5			X	Качество как ключ к успеху
Международная ориентация Hoover (S)	0,10	3	0,3		X		Официальное признание наименования
Финансовое положение (W)	0,10	2	2		X		Высокие обязательства
Глобальное позиционирование (W)	0,15	2	3			X	Только в Новой Зеландии, Великобритании и Австралии
Экономическая интеграция Европейского Союза (O)	0,10	4	0,4			X	Поглощение Hoover
Демография высокого качества (O)	0,10	5	0,5		X		Высокое качество продукции Mahtag
Тенденция к появлению очень крупных магазинов (O + T)	0,10	2	0,2	X			Слабая позиция
Whirlpool и Electrolux (T)	0,15	3	0,45	X			Доминирующая отрасль
Японские компании, выпускающие бытовую технику (T)	0,10	2	0,2			X	Азиатское присутствие
<b>Итого</b>	<b>1,00</b>	<b>3,05</b>					

\*К — краткосрочные, С — среднесрочные, Д — долгосрочные.

4. В столбце 4 (*Рейтинг с учетом весового коэффициента*) рассчитайте взвешенные значения факторов, как это делалось раньше в таблицах EFAS и IFAS.
5. В столбце 5 (*Продолжительность*) укажите краткосрочные (менее 1 года), среднесрочные (1—3 года) и долгосрочные (3 года и дольше) факторы.
6. В столбце 6 (*Комментарии*) повторите или уточните ваши комментарии по каждому стратегическому фактору, которые были приведены в таблицах EFAS и IFAS. *Общее весовое значение для средней фирмы отрасли всегда равно 3,0.*

Итоговая матрица SFAS — это перечисление внешних и внутренних стратегических факторов фирмы в одной таблице. Помимо

того что матрица SFAS перечисляет самые важные факторы, она также создает основу для формулирования стратегии.

#### *Примечания*

1. Внесите в столбец 1 каждый из стратегических факторов, включенных в таблицы EFAS и IFAS.
2. Укажите весовое значение для каждого фактора от 1,0 (очень важный) до 0,0 (совершенно не важный) в столбце 2 исходя из вероятного воздействия каждого фактора на стратегическую позицию компании. **Сумма общих весов должна равняться 1,00.**
3. В зависимости от реагирования компании на этот фактор отграничьте каждый фактор начиная от 5,0 (очень сильный) до 1,0 (слабый) и укажите эти значения в столбце 3.
4. Умножьте весовой коэффициент из столбца 2 на рейтинг каждого фактора и получите взвешенный рейтинг для каждого фактора. Укажите его в столбце 4.
5. В столбце 5 укажите продолжительность действия каждого стратегического фактора (краткосрочные — менее 1 года, среднесрочные — от 1 до 3 лет и долгосрочные — 3 года и дольше).
6. Используйте столбец 5 для комментариев по каждому фактору.
7. Сложите весовые значения всех факторов и определите *общий рейтинг* компании с учетом *весовых коэффициентов*. Укажите его внизу столбца 4. Он показывает, насколько хорошо компания реагирует на свои стратегические факторы.

*Источник:* T.L. Wheelen and J.D. Hunger. *Strategic External Factor Analysis Summary (SFAS)*.

## В чем ценность благоприятной ниши?

Один из желательных результатов анализа стратегических факторов — идентификация благоприятной ниши, в которой организация может использовать свою отличительную компетенцию и получить преимущества за счет конкретных возможностей. **Благоприятная ниша** (propitious niche) — это особый участок конкурентного рынка, хорошо соответствующий внутренней и внешней среде компании, на котором она может успешно исполнять свою роль и на который другие корпорации, скорее всего, не будут претендовать<sup>3</sup>.

Поиск такой ниши далеко не всегда легкая задача. Руководство фирмы должно всегда отыскивать **стратегические окна** (strategic windows), то есть уникальные рыночные возможности, которые остаются доступными лишь в течение какого-то ограниченного времени. Первая компания, воспользовавшаяся таким стратегическим окном, может занять благоприятную нишу и тем самым отпугнуть конкурентов (если у нее есть необходимые внутренние сильные стороны). Пример компании, успешно отыскавшей такую нишу, — Frank J. Zamboni & Company, производитель оборудования, выравнивающего лед на кат-

ках. Френк Замбони (Frank Zamboni) изобрел уникальную машину, похожую на трактор, еще в 1949 г., и пока никто не предложил вместо нее другой, более эффективной модели. До того как эта машина была изобретена, людям приходилось чистить и выравнивать лед вручную, чтобы подготовить его поверхность. Теперь хоккейные болельщики в перерывах наблюдают, как машины Zamboni медленно пересекают каток, выравнивая поверхность и доводя лед до зеркальной гладкости. Пока Frank J. Zamboni & Company может выпускать свое оборудование в тех количествах и с тем качеством, которые требуются на рынке, и предлагать его по разумной цене, она не позволит другой компании укрепиться в своей нише.

---

## 5.2 Повторный анализ миссии и целей

Корпорация должна еще раз изучить свои текущую миссию и цели, прежде чем сможет предложить альтернативные стратегии и оценить их. Однако даже при формулировании стратегии менеджеры обычно основное внимание уделяют возможным действиям и в меньшей степени занимаются миссией и теми целями, которые надо достичь. Такой подход, конечно, привлекателен, поскольку он намного легче при рассмотрении альтернатив текущих действий, чем размышления о том, чего корпорация хотела бы добиться в будущем. Нередко менеджеры выбирают стратегии, на основе которых формулируют цели, вместо того чтобы поступать наоборот — выбирать стратегии на основе четко сформулированных целей и заявления о миссии.

Проблемы, связанные с показателями функционирования, могут возникать из-за неудачного заявления о миссии, либо слишком узкого, либо чрезмерно широкого. Если миссия не обеспечивает общей направленности (не задает унификации) корпорации, менеджеры могут не понять, в каком направлении в целом движется компания. Из-за этого цели и стратегии могут вступать в конфликт друг с другом, а подразделения — конкурировать друг с другом, в результате чего вред наносится корпорации в целом.

Цели компании также могут быть сформулированы неправильно — быть либо слишком узкими, фокусироваться лишь на краткосрочных операционных целях или, наоборот, слишком общими и по-настоящему не задавать направленности действий. Между запланированными и фактическими целями может быть разрыв. Если такой разрыв происходит, надо либо изменить стратегию, чтобы повысить показатели функционирования, либо скорректировать

цели, снизив их до более реалистических. Цели должны регулярно пересматриваться, так как в противном случае они теряют свою пользу. Например, в 2004 г. руководство Coca-Cola не обратило должного внимания на повышающееся желание потребителей покупать и другие прохладительные напитки, а не только газировку с сиропом. Из-за этого им пришлось в 2005 г. снизить цель роста дохода от продаж с прежних 5,5% до 3,5. Были снижены также цели роста операционного дохода и прибыли на акцию.

---

### 5.3 Выработка альтернативных стратегий на основе матрицы TOWS

До сих пор мы обсуждали, как фирма использует анализ SWOT для оценки своей ситуации. Кроме того, SWOT может применяться и для выработки возможных альтернативных стратегий. Существуют, впрочем, и другие подходы. Так, **матрица TOWS** (matrix TOWS) (обратная версия SWOT) показывает, как внешние возможности и угрозы, с которыми сталкивается конкретная корпорация, могут быть сопоставлены с ее внутренними сильными и слабыми сторонами, в результате чего можно получить четыре набора возможных стратегических альтернатив (рис. 5.2). Этот подход позволяет хорошо использовать мозговой штурм для выработки альтернативных стратегий, которые в ином случае могли бы просто не рассматриваться. Он побуждает менеджеров по стратегии изучать различные виды роста, а также стратегии экономии. Этот подход может применяться для предложения стратегий как на уровне корпорации в целом, так и для отдельных направлений ее деятельности и функциональных стратегий.

Чтобы заполнить матрицу TOWS для конкретной компании или бизнес-единицы, обратитесь к таблице EFAS, приведенной в табл. 3.3, где рассматриваются внешние факторы, и таблице IFAS из табл. 4.2 для внутренних факторов. Затем выполните следующие шаги.

1. В блоке *Возможности* (O) перечислите внешние возможности, доступные для компании или бизнес-единицы в текущих или будущих условиях, взяв их из таблицы EFAS.
2. В блоке *Угрозы* (T) перечислите внешние угрозы, с которыми сталкивается корпорация сейчас или столкнется в будущем, взяв их из таблицы EFAS.
3. В блоке *Сильные стороны* (S) перечислите текущие и будущие сильные свойства корпорации, взяв их из таблицы IFAS.

4. В блоке *Слабые стороны (W)* перечислите текущие и будущие слабые свойства корпорации, взяв их из таблицы IFAS.
5. Разработайте несколько возможных стратегий для корпорации с учетом конкретных комбинаций четырех наборов стратегических факторов.
  - **Стратегии SO** вырабатываются на основе анализа способов, которые корпорация могла бы выбрать, чтобы использовать свои сильные стороны и реализовать имеющиеся возможности.
  - **Стратегии ST** делают ставку на сильные стороны корпорации, чтобы при этом избежать угроз.
  - **Стратегии WO** пытаются воспользоваться возможностями и при этом ликвидировать слабые места.
  - **Стратегии WT** по своей природе относятся к стратегиям защитного типа и в первую очередь предназначены для минимизации своих слабых сторон и ухода от угроз.

Внутренние факторы (IFAS)	Сильные стороны (S) Перечислите 5–10 <i>внутренних</i> сильных сторон	Сильные стороны (W) Перечислите 5–10 <i>внутренних</i> слабых сторон
Внешние факторы (EFAS)		
Возможности (O) Перечислите 5–10 <i>внешних</i> возможностей	Стратегии SO К ним относятся стратегии на основе сильных сторон корпорации, чтобы извлечь <b>выгоду</b> из имеющихся возможностей	Стратегии WO К ним относятся стратегии, позволяющие извлечь выгоду из имеющихся возможностей и ликвидировать слабые места
Угрозы (T) Перечислите 5–10 <i>внешних</i> угроз	Стратегии ST К ним относятся стратегии на основе сильных сторон корпорации, позволяющие избежать угроз	Стратегии WT К ним относятся стратегии, <b>минимизирующие</b> слабые стороны и позволяющие обходить угрозы

Рис. 5.2 Матрица TOWS

Источник: перепечатано из *Long Range Planning* 15, no. 2 (1982), Wehrich "The TOWS Matrix — A Tool For Situational Analysis," p. 60.

---

## 5.4 Бизнес-стратегии

**Бизнес-стратегии** (business strategy) предназначены для укрепления конкурентной позиции товаров или услуг компании или бизнес-единицы в конкретной отрасли или рыночном сегменте, обслуживаемом этой компанией или бизнес-единицей. Бизнес-стратегия может быть *конкурентной* (противодействие всем конкурентам для получения преимущества) или *кооперативной* (взаимодействие с одним или несколькими конкурентами для получения преимущества перед остальными участниками рынка), а иногда комбинированной. Бизнес-стратегия показывает, как компания или ее подразделения должны конкурировать или сотрудничать в рамках конкретной отрасли.

### Что такое конкурентная стратегия?

**Конкурентная стратегия** (competitive strategy) предназначена для создания защищенной позиции в отрасли, позволяющей фирме превзойти конкурентов. В этом случае надо получить ответы на следующие вопросы.

- Следует ли конкурировать на основе низких затрат (и, следовательно, цены) или выделять товары (услуги) на какой-то другой основе, например качества или обслуживания?
- Следует ли мы жестко конкурировать с основными конкурентами за получение самой крупной доли рынка или лучше сфокусироваться на отдельной нише и удовлетворять менее привлекательный, но так же прибыльный сегмент рынка?

Майкл Портер предлагает две общие родовые конкурентные стратегии, позволяющие опередить остальных участников конкретной отрасли: низкие затраты и дифференциация<sup>4</sup>. Эти стратегии называются родовыми, поскольку ими может воспользоваться фирма любого вида или размера и даже некоммерческая организация.

- **Стратегия наименьших затрат** (lower cost strategy) исходит из способности компании или бизнес-единицы проектировать, производить или реализовывать на рынке товар более эффективно, чем это делают конкуренты с аналогичной продукцией.
- **Стратегия дифференциации** (differentiation strategy) строится на способности компании предлагать уникальную и самую высокую ценность для покупателя по качеству продукта, особым его свойствам и послепродажному обслуживанию.

Кроме того, Портер считает, что конкурентное преимущество фирмы в отрасли определяется ее **конкурентным масштабом**

(competitive score), то есть ширитой целевого рынка компании или бизнес-единицы. Прежде чем использовать одну или две родовые конкурентные стратегии (более низкие затраты или дифференциацию), фирма или бизнес-единица должна выбрать ассортимент продукта, который она будет выпускать, каналы дистрибуции, которыми она воспользуется, категории покупателей, которых она будет обслуживать, географические районы, на которых она будет заниматься продажами, группу смежных отраслей, с представителями которых она также будет конкурировать. Эти решения должны отражать особенности имеющихся у фирмы уникальных ресурсов. Проще говоря, компания или бизнес-единица могут выбрать *широкую цель* (то есть ориентироваться на среднюю часть массового рынка) или *узкую цель* (то есть делать ставку на рыночную нишу). Комбинируя эти два вида целевых рынков с двумя конкурентными стратегиями, можно получить четыре разновидности родовых стратегий, что показано на рис. 5.3. Когда стратегии более низких затрат и дифференциации объединяются с широкой целью массового рынка, они называются соответственно стратегиями *лидерства по затратам* и *дифференциации*. Когда же основное внимание уделяется рыночной нише (узкая цель), они называются стратегиями *сфокусированных затрат* и *сфокусированной дифференциации*.

		Конкурентное преимущество	
		Более низкие затраты	Дифференциация
Конкурентный масштаб	Широкая цель	Лидерство по затратам	Дифференциация
	Узкая цель	Сфокусированность на затратах	Сфокусированность на дифференциации

Рис. 5.3 Родовые конкурентные стратегии Портера

**Лидерство по затратам** (cost leadership) — это конкурентная стратегия низких затрат, ориентированная на широкий массовый рынок и требующая «агрессивного создания масштабной инфраструктуры, обеспечивающей эффективность, настойчивой реализации снижения издержек на основе опыта, жесткого контроля над затратами и накладными расходами, отказа от обслуживания клиентов, приносящих низкую прибыль, и минимизации затрат по таким направлениям, как НИОКР, обслуживание, служба продаж, реклама и т.д.»<sup>5</sup>. Из-за более низких затрат лидер по затратам может назначать более низкую цену на свои продукты, чем конкуренты, и при этом получать достаточную прибыль. Некоторые компании, в частности Wal-Mart, Dell, Alamo (прокат машин), Aldi (бакалейные магазины), Southwest Airlines, Timex и Burlington Coat Factory, успешно пользуются этой стратегией. Кроме того, позиция на основе низких затрат обеспечивает компании или бизнес-единице хорошую защиту от конкурентов. Низкие затраты позволяют таким компаниям получать прибыль даже в периоды жесткой конкуренции. Их высокая доля рынка означает рыночную власть во взаимоотношениях с поставщиками (поскольку они покупают у них в больших объемах). К тому же их низкая цена служит барьером, препятствующим входу на рынок, так как лишь немногие новые участники способны получить такое же преимущество по затратам, как лидер. Благодаря этому лидеры по затратам обычно могут добиваться доходности инвестиций выше средних показателей в отрасли.

**Дифференциация** (differentiation) ориентирована на широкий массовый рынок и предусматривает разработку товара или услуги, воспринимаемых в отрасли как уникальные. Поэтому компания или бизнес-единица могут установить на такой продукт повышенную цену. Такая особенность может объясняться особой конструкцией, имиджем бренда, технологией, характеристиками, разветвленностью дилерской сети или уровнем обслуживания потребителей. Дифференциация особенно приемлема как стратегия в некоторых видах бизнеса, принося доходность выше средней, поскольку сопровождающая ее лояльность потребителей к бренду снижает у этих потребителей чувствительность к цене. Благодаря этому более высокие затраты обычно можно переложить на покупателей. К тому же лояльность покупателей становится барьером на входе на рынок для новых участников; новички должны создавать свою собственную отличительную компетенцию, чтобы каким-то образом дифференцировать свои продукты и за счет этого успешно конкурировать.



Примерами компаний, реализующих успешно стратегию дифференциации, могут служить Walt Disney Productions, Maytag, Nike, Apple Computer и BMW. Исследователи полагают, что стратегия дифференциации с большей вероятностью принесет более высокую прибыль, чем стратегия низких затрат, поскольку дифференциация создает более сильный барьер на входе других компаний. С другой стороны, при помощи стратегии низких затрат, вероятно, легче увеличить долю рынка<sup>6</sup>.

**Сфокусированность на затратах (cost focus)** — это конкурентная стратегия более низких затрат, в которой ставка делается на конкретную группу покупателей или географический рынок и делается попытка обслуживать только эту нишу за счет отказа от других. При использовании сфокусированных затрат компания или бизнес-единица стараются добиться стоимостного преимущества в целевом сегменте. Хорошим примером такой стратегии можно считать Potlach Corporation, производителя туалетной бумаги. Вместо того чтобы напрямую конкурировать с Charmin, предлагаемым Procter & Gamble, Potlach создал свои бренды для Albertson's, Safeway, Jewel и многих других сетевых бакалейных магазинов. Для продукции этой фирмы характерно высокое качество, как у хорошо известных брендов, и более низкие затраты — за счет отказа от рекламы и расходов на кампании продвижения. В результате Potlach изготавливает 92% туалетной бумаги, продаваемой под частными марками, и треть всей туалетной бумаги, продающейся в бакалейных магазинах в западной части США<sup>7</sup>. Стратегия сфокусированных затрат хорошо воспринимается теми бизнесменами, кто уверен, что компании или бизнес-единица, узко концентрирующие свои усилия, способны лучше обслуживать свой узкий стратегический целевой рынок, чем это могут делать конкуренты. Однако в этом случае требуется отыскать компромиссный вариант между показателями рентабельности и общей рыночной долей.

**Сфокусированность на дифференциации (differentiation focus)** — это стратегия дифференциации, при которой ставка делается на конкретную группу покупателей, сегмент товарной линии или географический рынок. Этой стратегией успешно пользуются такие компании, как Midamar Corporation, Morgan Motor Car Company (производитель классических британских спортивных автомобилей), Nickelodeon (кабельный канал программ для детей) и местные этнические бакалейные магазины. Выбрав вариант сфокусированной дифференциации, компания или бизнес-единица стараются за счет этого выделиться в целевом рыночном сегменте. К этой стратегии хорошо относятся те бизнесмены, кто уверен, что компания

или бизнес-единица, фокусирующие свои усилия, могут лучше обслуживать особые потребности потребителей и добиваться узкой стратегической цели более эффективно, чем конкуренты.

### Какие риски связаны с конкурентными стратегиями?

Никакая конкурентная стратегия не гарантирует достижения успеха, и некоторые компании, успешно реализующие одну из конкурентных стратегий, предложенных Портером, сталкиваются с тем, что через какое-то время не могут следовать этой стратегии с прежними высокими результатами. У каждой родовой стратегии есть свои риски. Например, лидерство по затратам могут копировать конкуренты, особенно при изменении технологий. Конкуренты могут дублировать и дифференциацию, особенно когда основа для дифференциации становится менее значимой для покупателей. Так, компания, реализующая стратегию дифференциации, должна добиться, чтобы более высокая цена, которую она устанавливает на свои более качественные продукты, не слишком отличалась от цен конкурентов, поскольку потребители могут не считать, что дополнительное качество стоит так дорого. Компании, делающие ставку на сфокусированность, могут добиваться лучшей дифференциации или более низких затрат на отдельных рыночных сегментах, но при этом уступать конкурентам, действующим более широко, особенно когда уникальность сегмента ослабевает или спрос падает.

### Каковы аспекты конкурентных стратегий?

Портер утверждает, что для достижения успеха компания или бизнес-единица должны воспользоваться одной из родовых конкурентных стратегий. В противном случае компания или бизнес-единица застрянут в середине конкурентного рынка, не получив конкурентного преимущества, и будут обречены на показатели ниже среднего. Примером такой «застрявшей» компании может служить Hewlett-Packard (HP). После приобретения Compaq в 2002 г. HP потеряла свою направленность и оказалась в стиснутом положении на рынке, где доминируют Dell и IBM. Dell предлагает в отрасли дешевые простые персональные компьютеры. IBM выбрала полный отказ от производства субсистем в этой сложной отрасли и занялась предоставлением клиентам интегрированных потребительских решений. HP не может соперничать ни с низкими затратами Dell, ни с дифференциацией IBM на основе отличного обслуживания.

Исследования в целом подтверждают утверждения Портера, что фирма, которой не удалось выбрать родовую стратегию, обречена на то, что застрянет где-то в середине рынка и не сможет

получить конкурентного преимущества. А что можно сказать о компаниях, которые пытаются одновременно добиться более низких затрат и дифференцировать свою продукцию? Японские автокомпании Toyota, Nissan и Honda часто приводят как пример успешных фирм, которым удается реализовывать обе родовые стратегии. Хотя Портер соглашается, что компания или бизнес-единица могут одновременно добиваться более низких затрат и дифференциации, он считает, что такое положение дел обычно бывает лишь временно. Тем не менее Портер признает, что возможны различные виды потенциально рентабельных конкурентных стратегий. Хотя успешно реализовывать стратегию лидерства по затратам на массовом рынке может только одна компания (поскольку такая стратегия зависит от получения крупной, доминирующей доли рынка), другие могут реализовывать почти безграничное число стратегий дифференциации и сфокусированности (выбор определяется диапазоном возможных желательных характеристик и числа выявленных рыночных ниш).

### Какова зависимость между отраслевой структурой и конкурентной стратегией?

Хотя каждая из родовых конкурентных стратегий Портера может применяться в любой отрасли, в некоторых случаях отдельные стратегии будут более успешными, чем другие. Во фрагментированной отрасли, в которой много небольших и средних местных компаний конкурируют за относительно небольшие доли общего рынка, чаще всего будут преобладать стратегии сфокусированности. Фрагментированные отрасли типичны для продуктов, находящихся на первых стадиях жизненного цикла, а также для продуктов, адаптированных к местным вкусам. Если за счет размера может быть получена лишь относительно небольшая экономия, никакой крупной фирмы в отрасли не появится, а барьеры на входе на рынок будут низкими, из-за чего в отрасли появится поток новых компаний. Примеров множество: китайские рестораны, услуги ветеринаров, продажа подержанных автомобилей, этнические бакалейные магазины, похоронные бюро. Хотя Chang's (97 заведений) и Panda Restaurant Group (600 ресторанов) прочно утвердили себя в Соединенных Штатах как сетевые структуры, из всех местных семейных ресторанов 87% — это обычные семейные рестораны повседневного питания, обслуживающие потребителей с азиатскими корнями<sup>8</sup>. С другой стороны, если компания способна преодолеть ограничения фрагментированного рын-

ка, она может получить преимущества за счет стратегии лидерства по затратам или дифференциации.

По мере того как отрасль становится все более зрелой, фрагментированность исчезает, и отрасль обычно становится консолидированной с доминированием немногих крупных компаний. Хотя многие отрасли начинаются как фрагментированные, конкуренция за получение доли рынка и творческие попытки выйти за пределы локального или нишевого рынка часто приводят к сокращению числа компаний, а у оставшихся доли рынка все время растут и в конце концов становятся очень большими. После того как устанавливаются стандарты на продукты, определяющие минимальный уровень качества и свойств, конкуренция переносится в первую очередь на затраты и обслуживание. Более медленный рост в сочетании с избыточными производственными мощностями и более опытными покупателями ограничивает возможности фирмы добиваться положения лидера по затратам или дифференциации по тем направлениям, которые наиболее востребованы на рынке. Направление исследований и разработок меняется с совершенствования продуктов на улучшение процессов. Общее качество продукта повышается, а затраты существенно снижаются. В консолидированной отрасли лидерство по затратам и дифференциация обычно комбинируются, хотя и в разных сочетаниях. Фирма может никогда не получить большой доли рынка, сделав ставку только за низкую цену. Покупатели становятся более знающими и требуют определенного минимального уровня качества даже при той низкой цене, которую они платят. То же самое верно и для фирм с высоким качеством продукции. Надо, чтобы качество было достаточно высоким и ценилось потребителями, чтобы они были готовы заплатить за такой продукт более высокую цену, или цену надо снизить (за счет снижения затрат), чтобы эффективно конкурировать с более дешевыми продуктами. Такая консолидация происходит в масштабах всего мира в автомобильной и авиационной отраслях и отрасли и бытовых приборов.

### Как гиперконкуренция влияет на конкурентную стратегию?

В своей книге *Гиперконкуренция* (Hypercompetition) Д'Авени (D'Aveni) высказывает предположение, что теперь «из-за коротких жизненных циклов продукции и проектирования продукции, появления новых технологий, частых выходах на рынок новых уча-

стников, которых никто не ожидал, смены позиций прежних участников и изменения рыночных границ тактического характера, в частности в результате различных отраслевых слияний»<sup>9</sup>, сохранять конкурентное преимущество в течение длительного времени становится все сложнее. Поэтому компания или бизнес-единица должны постоянно работать и стараться усилить свое конкурентное преимущество. Теперь уже недостаточно быть лишь участником рынка с самыми низкими затратами. Благодаря программам постоянного совершенствования конкуренты обычно также добиваются снижения своих затрат. Фирмы должны отыскивать новые способы не только для того, чтобы снижать затраты и дальше, но при этом добавлять ценность к предлагаемым на рынке товарам или услугам.

Д'Авени утверждает, что, когда отрасли становятся гиперконкурентными, они обычно проходят через этапы эскалации конкуренции. Первоначально фирмы соперничают на затратах и качестве, и такое положение дел сохраняется до тех пор, пока не появляется множество товаров с высоким качеством, продаваемых по низкой цене. Такая ситуация сложилась в 1980-х годах в США на рынке основных бытовых приборов. На втором этапе конкуренции участники рынка переходят на незанятые рынки. За ними следуют другие, и этот процесс продолжается до тех пор, пока эти действия не становятся слишком рискованными или очень дорогими. Производители бытовых приборов прошли этот шаг в 1980-х и 1990-х годах, когда из США сначала направились в Европу, а затем в Азию и Южную Америку.

Как считает Д'Авени, затем фирмы повышают барьеры, чтобы ограничить число конкурентов. Экономия на масштабах, соглашение о дистрибуции и стратегические союзы теперь делают трудным, если вообще возможным, выход новой фирмы в отрасль бытовых приборов. После того как участники появились на новых рынках и закрепились там, следующим этапом для оставшихся фирм становится наступление на позиции других фирм и их нейтрализация. Решение Maytag в 1995 г. отказаться от своего европейского подразделения и сконцентрироваться на укреплении своей позиции в Северной Америке стало началом строительства ею североамериканского плацдарма, и это произошло в тот период, когда Whirlpool, GE и Electrolux из-за сложной ситуации с общеевропейскими и мировыми инвестициями занимались решением других задач.

И наконец, в соответствии с моделью Д'Авени оставшиеся крупные глобальные конкуренты приходят к ситуации совершенной

конкуренции, при которой ни один участник не имеет преимущества, а прибыли минимальны.

По той же модели, когда отрасли становятся гиперконкурентными, устойчивое конкурентное преимущество исчезает. Успешные стратегические инициативы в этом виде отраслей, как правило, сохраняются в течение нескольких месяцев или лет. По мнению Д'Авени, единственный способ, при помощи которого фирма в такой динамичной отрасли может сохранить какое-то конкурентное преимущество, — постоянные многочисленные краткосрочные инициативы, предназначенные для замены своих даже успешных продуктов следующим поколением продуктов, прежде чем это сделает кто-то из конкурентов. Именно так поступают Intel и Microsoft в гиперконкурентной компьютерной отрасли.

## Что такое конкурентная тактика?

**Тактика** (tactic) — это конкретный операционный план, детализирующий реализацию стратегии и показывающий, где и когда она будет выполнена. Тактические подходы более узки по масштабам и более краткосрочны, чем стратегии. Поэтому тактику (как и политические принципы) можно рассматривать как звено связи между формулированием и реализацией стратегии. Некоторые из тактических приемов, применяемые для реализации конкурентных стратегий, связаны с временными параметрами (когда) и рынками, на которых они будут осуществляться (где).

## Каковы временные параметры тактики?

**Временные параметры тактики** (timing tactics) определяют, *когда* именно компания будет реализовывать стратегию. Первая компания, занимающаяся производством и продажей нового товара или услуги, называется **первопроходцем** (first mover) (или пионером). У нее есть ряд преимуществ, в частности она может получить репутацию лидера в отрасли, перейти на более низкое положение по кривой обучения, добываясь позиции лидера по затратам и временно получая большую прибыль от покупателей, которые высоко ценят ее товар или услугу. Однако у первопроходца есть и недостатки, которые составляют преимущества **последователей** (late movers), то есть тех фирм, которые выходят на рынок лишь после того, как там сформировался спрос на какой-то продукт. Они могут скопировать технологические разработки других компаний (снизив свои затраты на НИОКР) и минимизировать риски, подождав, пока новый рынок не сформируется, и получить еще одно преимущество благодаря естественному стремлению первопроходца игнорировать отдельные рыночные сегменты.

## Какова тактика на конкретном рынке?

**Тактика на конкретном рынке** (market location tactics) определяет, где компания будет реализовывать стратегию. Компания или бизнес-единица могут реализовать как наступательную, так и оборонительную конкурентную стратегию. Наступательная тактика позволяет получить долю рынка у конкурента. Это обычно происходит на тех участках рынка, где конкурент уже закрепился. И наоборот, оборонительная тактика позволяет не допустить, чтобы конкурент перехватил у компании часть ее доли рынка. Это обычно происходит с текущей рыночной позицией рынка, когда компания предпринимает усилия по защите от возможных атак другой компании<sup>10</sup>.

**Наступательная тактика** (offensive tactics). К приемам, используемым для наступления на позиции конкурентов, относятся следующие.

- *Фронтальное наступление.* Наступающая фирма движется вперед, не отставая от конкурента. Она старается соответствовать всем показателям конкурента, от цены до кампании продвижения и каналов дистрибуции. Чтобы добиться успеха, у наступающей компании должны быть не только ресурсы, но и готовность действовать предельно упорно. Такая тактика обычно очень дорога и к тому же может привести к увеличению общего числа таких попыток во всей отрасли, из-за чего прибыль в ней снизится.
- *Фланговый маневр.* Вместо прямого наступления на позицию конкурента с фронта фирма может наступать на ту часть рынка, где позиции конкурента слабые. AMD применила эту тактику со своими дешевыми продуктами на рынке микропроцессоров, то есть на рынке, где доминировала Intel. Для достижения успеха наступающая компания должна иметь терпение и желание последовательно и целенаправленно расширять относительно незащищенную рыночную нишу, так как в противном случае она может подвергнуться ответным действиям со стороны конкурента.
- *Окружение.* Обычно окружение как разновидность фронтального наступления или флангового маневра предпринимается, когда атакующая компания или бизнес-единица обходят конкурента по показателям продукции, рынка или одновременно и тех и других. Атакующая компания предлагает более широкий ассортимент продукции (полную товарную линию, от самых дешевых до самых дорогих моделей), или обслуживает большее число рынков (доминирует на каждом вторичном рынке), или использует оба этих подхода. Honda успешно применила эту тактику на рынке мотоциклов в Со-



единенных Штатах, уделив внимание каждому рыночному сегменту, кроме сегмента тяжелых мотоциклов, где рынок контролировала Harley-Davidson. Для достижения успеха у атакующей компании должны быть самые разные способности и ресурсы, необходимые для наступления на множество рыночных сегментов.

- *Наступление-обход*. Вместо прямого наступления на конкурента с прочной позицией, осуществляемого фронтально или во фланг, компания или бизнес-единица могут выбрать вариант изменения правил игры. Такая тактика позволяет забрать часть рынка у обороняющейся компании, предложив новый вид продукта, который делает товары или услуги конкурента ненужными. Например, вместо прямой конкуренции с Pocket PC и Palm Pilot, предлагаемых на рынке небольших компьютеров компанией Microsoft, Apple в качестве персонального цифрового музыкального плеера предложила iPod. Перекроив границы и сущность рынка, Apple успешно обошла Intel и Microsoft, позволив им играть в «догонялки».
- *Партизанская война*. Вместо постоянных дорогостоящих и требующих больших ресурсов атак на конкурента фирма или бизнес-единица могут попробовать «ударить и скрыться». Партизанская война — это небольшие нападения на разные рыночные сегменты конкурента. Поступая таким образом, новый участник или небольшая фирма могут добиться небольших выигрышей, серьезно не угрожая крупным конкурентам с прочной позицией и не вызывая серьезных ответных действий с их стороны. Чтобы добиться успеха в этом случае, фирма, проводящая партизанские действия, должна быть достаточно терпелива и соглашаться с небольшими победами, чтобы не переходить определенную грань, после которой обороняющаяся компания посчитает, что ей надо ответить нападающему, так как в противном случае с ней перестанут считаться. Микропивоварни, которые изготавливают пиво для местных потребителей, используют тактику партизанской войны против крупных национальных пивоваренных компаний, например Anheuser-Busch.

**Оборонительная тактика** (defensive tactics). По мнению Портера, оборонительная тактика предназначена для снижения результативности нападающей компании, отвлечения ее на менее опасные направления или снижения силы нападения. Вместо повышения самого конкурентного преимущества они делают конкурент-



ное преимущество компании или бизнес-единицы более устойчивым, заставляя возможных претендентов прийти к выводу, что нападение окажется малополезным. Такая тактика, включающая преднамеренное последовательное снижение краткосрочной рентабельности, приводит к получению гарантированной долгосрочной прибыли<sup>11</sup>.

- *Повышение структурных барьеров.* Барьеры на входе мешают претендентам выбирать удобные направления атаки. По мнению Портера, среди самых важных таких барьеров: 1) предложение полной товарной линии во всех рентабельных рыночных сегментах, чтобы закрыть любые «щели», через которые новые участники могли бы проникнуть на рынок; 2) блокирование доступа к каналам через соглашение с дистрибьюторами об эксклюзивности обслуживания; 3) повышение расходов покупателя на смену продавца, предложив пользователям дешевое по затратам обучение; 4) повышение затрат пользователей, опробующих новый для себя продукт, при переходе на другие аналогичные товары и услуги, сохраняя цены низкими на те виды товаров, которые новые потребители скорее всего попробуют; 5) повышение экономии на масштабах за счет снижения единичных затрат; 6) торможение ввода альтернативных технологий патентованием или лицензированием; 7) ограничение доступа внешних компаний к инфраструктурным элементам и персоналу; 8) наложение на поставщиков дополнительных обязательств, заключив с ними контракты об эксклюзивности или закупая у них продукцию в тех местах, которые очень важны для поставщика; 9) отказ от взаимодействия с поставщиками, которые обслуживают конкурентов; 10) призыв повышать государственные барьеры — стандарты безопасности работ или ограничения загрязнения окружающей среды — и проводить благоприятную для компании торговую политику.
- *Усиление ожидаемых ответных действий.* Такая тактика приводит к действиям, после которых наступающие начинают считать, что против них будут предприняты серьезные ответные действия. Например, руководство компании может активно отреагировать на любое уменьшение доли рынка, резко снизив цены или проводя такие же кампании продвижения, что и конкурент, и даже шире, начав, например, принимать и погашать любые купоны на скидку, которые выпустил конкурент для своей продукции. Такая контратака особенно важна на рынках, которые очень значимы для защищающейся ком-

пании или бизнес-единицы. Когда Clorox Company решила противостоять Procter & Gamble на рынке чистящих средств, предложив на нем чистящее средство Clorox Super Detergent, P&G прибегла к ответным действиям в виде тестового маркетинга своего жидкого очистителя Lemon Fresh Comet, что было сделано с целью запугать Clorox и заставить ее уйти с этого рынка.

- *Снизить значимость причины, вызвавшей наступление.* Этот тактический прием снижает ожидания претендента на получение в будущем высоких прибылей в отрасли. Как и Southwest Airlines, любая авиакомпания может преднамеренно держать цены низкими и постоянно вкладывать деньги в модернизацию, чтобы снижать свои затраты. Поддержание низких цен не позволяет новому участнику рассчитывать на большую прибыль.

## Что такое кооперативные стратегии?

Под **кооперативными** (cooperative strategies) понимаются **стратегии**, используемые для получения конкурентного преимущества в отрасли за счет взаимодействия с некоторыми другими фирмами, а не соперничества с ними. Если не говорить о такой разновидности согласованных действий, как сговор, поскольку законом он запрещен, основной вид корпоративной стратегии — стратегический союз.

**Стратегический союз** (strategic alliance) — это партнерство двух и больше корпораций или бизнес-единиц, созданное для достижения стратегических целей, важных для всех участников. Союзы между компаниями или бизнес-единицами стали фактом жизни современного бизнеса. Некоторые союзы рассчитаны на короткий срок, пока один из партнеров не укрепит свою позицию на новом рынке. Со временем между партнерами нередко возникают конфликты по поводу целей и способов управления. По тем или иным причинам примерно половина всех союзов (в том числе и международных) показывает не те результаты, на которые рассчитывали участники. Другие держатся дольше, и порой этот вид сотрудничества становится первым шагом на пути к полному слиянию двух компаний.

Компании или бизнес-единицы могут сформировать стратегический союз по ряду причин, например, чтобы получить новую технологию или производственные способности, получить доступ на отдельные рынки, снизить финансовый или политический риск или добиться конкурентного преимущества. По результатам исследования, проведенного Куперсом (Coopers) и Лайбрендом (Lybrand), бы-

ло установлено, что фирмы, участвующие в стратегическом союзе, имеют на 11% выше доходы и на 20% выше темпы роста, чем компании, не участвующие в таких союзах<sup>12</sup>. Вполне обоснованно можно считать, что создание стратегических союзов и управление ими — это особое умение, которое со временем можно совершенствовать. Исследования показывают, что чем больше опыт у фирмы в области стратегических союзов, тем больше вероятность, что ее союзы будут успешными<sup>13</sup>.

Кооперативные соглашения между компаниями и бизнес-единицами образуют континуум от слабых и дистантных до очень сильных и закрытых (рис. 5.4). Разновидности союзов варьируются от консорциумов, созданных для взаимного предоставления услуг, совместных предприятий и лицензионных соглашений до партнерств в цепочке создания ценности<sup>14</sup>.

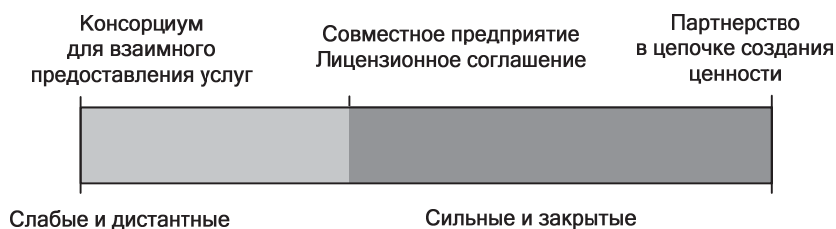


Рис. 5.4 Континуум стратегических союзов

*Источник:* схема предложена в работе R.M. Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of Alliances," *Harvard Business Review* (July—August 1994), pp. 96—108.

Что такое консорциумом для взаимного предоставления услуг?

**Консорциум для взаимного предоставления услуг** (mutual service consortium) — это партнерство схожих компаний из схожих отраслей, которые объединяют свои ресурсы, чтобы получить выгоду, слишком дорогую для самостоятельного достижения, например доступ к современной технологии. Так, IBM из Соединенных Штатов, Toshiba из Японии и Siemens из Германии создали консорциум по разработке новых поколений компьютерных чипов. Как часть этого союза IBM предложила Toshiba свой опыт в области химико-механического полирования, чтобы помочь Toshiba разработать новый производственный процесс травления миниатюрных участков в кремниевых чипах. Затем IBM перенесла новую технологию на свое

предприятие в Соединенных Штатах. Консорциум для взаимного предоставления услуг — достаточно слабая форма союза, поскольку партнеры относительно мало взаимодействуют друг с другом.

### Что такое совместное предприятие?

**Совместное предприятие** (joint venture) — это совместная деятельность в бизнесе двух или больше отдельных организаций для достижения стратегических целей. Для ее осуществления создается независимая бизнес-структура, все участники договариваются о том, как будут распределены права собственности, операционные участки ответственности, финансовые риски и вознаграждения, но сами эти участники сохраняют свои структуры и по остальным направлениям своего бизнеса функционируют автономно. Как и лицензионные соглашения, совместные предприятия располагаются в середине континуума. Они создаются для реализации возможностей, требующих участия двух компаний или бизнес-единиц, например технологии одной и распределительных каналов другой.

Совместные предприятия — самая популярная и распространенная форма стратегического союза. Они часто создаются потому, что участвующие в них компании не хотят или по юридическим основаниям не могут создавать постоянные объединенные структуры. Совместные предприятия предоставляют возможность временного объединения различных сильных сторон партнеров, позволяющего обоим участникам добиваться нужного результата. Так, Coca-Cola и Procter & Gamble создали совместное предприятие, чтобы получить глобальную компанию на рынке продуктов питания. Они выпускают Pringles и Eagle, фирменные закуски P&G, и Hi-C и Fruitopia, напитки Coke. Этот союз позволил Coke получить доступ к современным возможностям P&G в области НИОКР, а P&G — доступ к глобальной распределительной сети Coke. По словам главного исполнительного директора P&G Марка Лафли (Mark Lafley), «это новая компания может вывести Pringles на совершенно новый уровень»<sup>15</sup>.

Эта форма очень популярна при реализации международных проектов, что объясняется наличием многочисленных и разнообразных финансовых и политико-правовых ограничений. В этом случае совместные предприятия становятся удобны, позволяя корпорациям работать друг с другом независимо. К недостаткам этого союза относятся потеря контроля, более низкая прибыль, вероятность возникновения конфликтов между партнерами и возможный переход технологического преимущества к партнеру. Совместные

предприятия часто реализуются с расчетом на их кратковременность, особенно некоторыми компаниями, рассматривающими их как способ устранения конкурентной слабости. Они остаются в совместном предприятии до тех пор, пока не смогут добиться долгосрочного доминирования в партнерстве. Частично по этой причине у совместных предприятий высок процент неудач. В то же время результаты исследований свидетельствуют, что совместные предприятия в целом более успешны, когда у обоих партнеров одинаковые права собственности на такое предприятие и когда они зависят друг от друга, чтобы получить высокие результаты.

### Что такое лицензионное соглашение?

**Лицензионное соглашение** (licensing arrangement) — это договор, по которому одна фирма по лицензии предоставляет право другой фирме, в другой стране, на другом рынке производить или продавать какой-то продукт. За предоставленный технический опыт получатель лицензии (лицензиат) выплачивает лицензиару определенную сумму. Лицензирование особенно полезно, когда торговый знак или фирменное название хорошо известны, однако компания не обладает достаточными средствами, чтобы финансировать прямой выход на рынок другой страны. Anheuser-Busch использует эту стратегию для производства и продажи пива Budweiser в Великобритании, Японии, Израиле, Австралии, Корею и Филиппинах. Значимость такой стратегии возрастает, если выйти на рынок какой-то страны очень трудно, а то и невозможно. Однако всегда существует опасность, что лицензиат может развить свою компетенцию до такого уровня, что станет конкурентом лицензиара. Поэтому компании никогда не следует лицензировать свою отличительную компетенцию, даже если это позволит ей получить краткосрочное преимущество.

### Что такое партнерство в цепочке создания ценности?

**Партнерство в цепочке создания ценности** (value-chain partnership) — это сильный и тесный союз, при котором одна компания или бизнес-единица заключают долгосрочное соглашение с ключевым поставщиком или дистрибьютором, обеспечивающее участникам взаимную выгоду. Такие партнерства становятся особенно популярными, когда компании и бизнес-единицы начинают осуществлять часть своей деятельности, которую в прошлом они выполняли сами, по аутсорсингу. Например, Procter & Gamble, производитель

сортов кофе Folgers и Millstone, взаимодействует с производителями кофеварок Mr. Coffee, Krups и Hamilton Beach, чтобы использовать их технологию, полученную по лицензии у Black & Decker, и предложить на рынке систему, которую они назвали Home Cafe, позволяющую быстро, при более высоком давлении, приготовить порцию кофе. Благодаря такому партнерству компании попытались изменить тенденцию снижения потребления кофе в домашних условиях, что во многом произошло из-за увеличения числа кофеен, где продажи, наоборот, динамично росли.

Чтобы улучшить качество закупаемых деталей, компании из автомобильной отрасли США решили более тесно взаимодействовать с меньшим числом поставщиков и привлекать их к принятию решений при проектировании продуктов. Некоторые виды деятельности, в прошлом выполняемые автопроизводителем самостоятельно, теперь по аутсорсингу передаются специализирующимся на них поставщикам. Преимущества таких взаимоотношений получает не только закупающая фирма. Результаты исследований позволяют предположить, что поставщики, участвующие в долгосрочных взаимоотношениях, получают более высокую прибыль, чем поставщики, ограничивающиеся многочисленными краткосрочными контрактами<sup>16</sup>.

### Вопросы для обсуждения

1. Какие отраслевые силы могут заставить исчезнуть подходящую для компании нишу?
2. Могут ли компания или бизнес-единица использовать стратегии лидера по затратам и дифференциации одновременно? Почему да или почему нет?
3. Может ли компания добиться устойчивости конкурентного преимущества, если ее отрасль становится гиперконкурентной?
4. Каковы преимущества и недостатки первопроходца в отрасли? Приведите примеры фирм-первопроходцев и последователей. Были ли они успешны в своем бизнесе?
5. Почему большинство стратегических союзов временны?

### Ключевые понятия

(в порядке упоминания в тексте)

- формулировка стратегии
- SWOT
- матрица результатов анализа стратегических факторов (SFAS)
- благоприятная ниша

- стратегические окна
- матрица TOWS
- стратегии SO, ST, WO и WT
- бизнес-стратегия
- конкурентная стратегия
- стратегия наименьших затрат
- стратегия дифференциации
- конкурентный масштаб
- лидерство по затратам
- дифференциация
- сфокусированность на затратах
- сфокусированность на дифференциации
- тактика
- временные параметры тактики
- первопроходец
- последователь
- тактика на конкретном рынке
- наступательная тактика
- оборонительная тактика
- кооперативные стратегии
- стратегический союз
- консорциум для взаимного предоставления услуг
- совместное предприятие
- лицензионное соглашение
- партнерство в цепочке создания ценности

### Библиографический список

1. A. Fitzgerald, "Cedar Rapids Export Company Serves Muslims Worldwide," *Des Moines Register* (October 26, 2003), pp. 1M—2M.
2. T. Hill and R. Westbrook, "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall," *Long Range Planning* (February 1997), pp. 46—52.
3. W.H. Newman, "Shaping the Master Strategy of Your Firm," *California Management Review* 9, no. 3 (1967), pp. 77—88.
4. M.E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980), pp. 34—41, а также в M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: The Free Press, 1990), pp. 37—40.
5. Porter, *Competitive Strategy*, p. 35.
6. R.E. Caves, and P. Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers," *Strategic Management Journal* (January 1992), pp. 1—12.
7. N.K. Geranios, "Potlach Aims to Squeeze Toilet Tissue Leaders," *Des Moines Register* (October 22, 2003), p. 3D.
8. M. Rushlo, "P.F. Chang's Plans Succeed Where Others Have Failed," *Des Moines Register* (May 18, 2004), pp. 1D, 6D.

9. R.A. D'Aveni, *Hypercompetition* (New York: The Free Press, 1994), pp. xiii—xiv.
10. Обобщено по материалам различных статей L. Fahey в *The Strategic Management Reader*, edited by L. Fahey (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), pp. 178—205.
11. Информация об оборонительной тактике обобщена по работе М.Е. Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985), pp. 482—512.
12. L. Segil, "Strategic Alliances for the 21st Century," *Strategy & Leadership* (September—October 1998), pp. 12—16.
13. J. Draulans, A-P. deMan, and H. W. Volberda, "Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance," *Long Range Planning* (April 2003), pp. 151—166; P. Kale, J.H. Dyer, and H. Singh, "Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function," *Strategic Management Journal* (August 2002), pp. 747—767.
14. R.M. Kanter, "Collaborative Approach: The Art of Alliances," *Harvard Business Review* (July—August 1994), pp. 96—108.
15. R. Tucker, "Coke, P&G Collaborate," *Des Moines Register* (February 22, 2001), p. 6D.
16. K.Z. Andrews, "Manufacturer/Supplier Relationships: The Supplier Payoff," *Harvard Business Review* (September—October 1995), pp. 14—15.



## Формулирование стратегии: корпоративная стратегия

**К**акой способ роста для компании лучший, если ее основной бизнес вышел на этап зрелости? Исследования 1850 компаний, выполненное Зуком (Zook) и Аленом (Allen), привело к двум выводам. Во-первых, рост прибыли наиболее устойчив, когда корпорация выходит за границы своего ключевого бизнеса и осваивает смежные направления. Во-вторых, корпорации, которые постоянно опережают своих соперников по темпам роста, добиваются этого, создавая для себя формулы расширения прежних границ, действуя при этом предсказуемо и одинаково<sup>1</sup>.

Классический пример таких компаний — Nike. Несмотря на успех Nike на рынке спортивной обуви, никто не ожидал этого, когда в 1995 г. они диверсифицировали свой бизнес, перестав ограничиваться только обувью и начав заниматься одеждой для гольфа, производством мячей и оборудования. Только через несколько лет компанию признали крупным участником этого нового бизнеса. По мнению Зака и Аллена, ключом к успеху Nike стала формула роста, которую компания применяла и успешно адаптировала при выходе на несколько спортивных рынков. Сначала Nike завоевывала ведущую позицию на целевом рынке спортивной обуви, например обуви для гольфа. Затем Nike запускала линию одежды, которую поддерживали ведущие спортсмены, например в гольфе это был Тайгер Вудз. После этого компания создавала новые распределительные каналы и заключала контракты с ключевыми поставщиками в новом бизнесе. Этому способствовала хорошая репутация Nike как мощного маркетолога новых продуктов. И наконец, компания предлагала на новом рынке оборудование, обеспечивающее более

высокую прибыль. Для гольф-клубов она начала с производства айронов, а затем расширила свой ассортимент, включив в него и драйверы. После того как Nike получила значительную долю на рынке США, она приступила к последнему шагу — глобальной дистрибуции.

Зук и Аллен полагают, что именно благодаря этой формуле Nike обогнала Reebok в отрасли спортивных товаров. В 1987 г. прибыль Nike составляла всего 164 млн долл., в то время как у Reebok она была гораздо выше — 309 млн долл. Через 15 лет ситуация резко изменилась: прибыль Nike выросла до 1,1 млрд долл., а у Reebok она даже сократилась, составив 247 млн<sup>2</sup>.

---

## 6.1 Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия связана с тремя ключевыми аспектами деятельности корпорации в целом.

1. Общая ориентация фирмы на рост, стабильность или укрепление своей позиции (*стратегия направленности*).
2. Отрасли или рынки, на которых фирма конкурирует со своими продуктами или бизнес-единицами (*стратегия управления портфелем*).
3. Способ, при помощи которого руководство координирует деятельность, передает ресурсы и развивает товарные линии и бизнес-единицы (*стратегия родительской компании*).

Таким образом, **корпоративная стратегия** (corporate strategy) обеспечивает направленность деятельности фирмы и определяет, как следует управлять товарными линиями и бизнес-единицами. Такая сфокусированность действительно достигается, когда небольшая фирма специализируется на одном продукте или когда это крупная мультинациональная корпорация. В этом случае корпоративная штаб-квартира должна стать банкиром, т.е. решать, сколько средств следует выделить на каждый продукт и каждой бизнес-единице. Даже если каждая товарная линия или бизнес-единица имеют собственную конкурентную или кооперативную стратегию, которой они пользуются для получения конкурентного преимущества на рынке, компания должна выполнять функции «родителя» и координировать различные бизнес-стратегии так, чтобы корпорация в целом добивалась успеха как «семья».

Применяя подходящие механизмы координации, компания передает навыки, умения и способности, созданные в одной бизнес-единице, в другую, которой требуются такие ресурсы. Таким образом компания пытается добиться синергии многочисленных товарных линий и бизнес-единиц, благодаря которой она в целом обладает большей мощностью, чем ее отдельные бизнес-единицы вместе взятые. Все корпорации, от самых небольших компаний, предлагающих всего лишь один продукт только в одной отрасли, до крупнейших конгломератов, действующих во многих отраслях и выпускающих широкий ассортимент продукции, время от времени должны анализировать эти аспекты.

В этой главе корпоративная стратегия рассматривается в контексте *стратегии направленности* (ориентация на рост), *анализа портфеля* (координация потоков наличных средств среди подразделений) и *корпоративного родительского руководства* (обеспечения корпоративной синергии через обмен ресурсами и разработками).

---

## 6.2 Стратегия направленности

Любая корпорация должна выбрать направление роста и для этого получить ответы на три вопроса.

1. Следует ли расширяться, сокращаться или продолжать текущую деятельность?
2. Следует ли концентрировать деятельность в рамках отрасли или целесообразно диверсифицироваться и перейти на другие отрасли?
3. Следует ли расширяться за счет внутреннего развития или через внешние слияния, поглощения или совместные предприятия?

**Стратегия направленности** (directional strategy) корпорации включает три общих подхода к росту (их иногда называют большими стратегиями):

- **стратегии роста** (growth strategy), используемые для расширения видов деятельности компании;
- **стратегии стабильности** (stability strategies), нацеленные на неизменность деятельности компании;
- **стратегии экономии** (retrenchment strategies), направленные на снижение уровня деятельности компании.

Каждый из этих подходов можно дополнительно разделить на отдельные стратегии (рис. 6.1).

Рост	Стабильность	Экономия
Концентрация вертикальный рост горизонтальный рост Диверсификация концентрическая конгломератная	Пауза / осторожное движение Отсутствие изменений Ориентация на прибыль	Разворот Полная зависимость Распродажа / изъятие капиталовложений Банкротство / ликвидация

Рис. 6.1 Стратегии направленности корпорации

## Что такое стратегии роста?

До последнего времени наиболее часто фирмы разрабатывают корпоративные стратегии, нацеленные на рост продаж, увеличение активов, повышение прибыли, а также те или иные комбинации перечисленных целей. Можно выделить две основные стратегии роста — концентрацию на одной товарной линии или отрасли и диверсификацию на основе разных продуктов или отраслей. Реализуют эти стратегии за счет либо внутренних ресурсов, вкладывая средства в разработку новых продуктов, либо внешних, прибегая к слияниям, поглощениям или созданию стратегических союзов.

### Для чего применяются стратегии концентрации?

Если у товарных линий компаний действительно имеется потенциал роста, концентрация ресурсов на этих товарных линиях как стратегия роста вполне оправдана. К базовым **стратегиям концентрации** (concentration strategies) относятся вертикальный и горизонтальный рост.

**Вертикальный рост.** Рост может быть обеспечен вертикально — если начать самостоятельно выполнять функции, которыми в прошлом занимался поставщик или дистрибьютор. Такой подход можно использовать для снижения затрат, получения контроля над редким ресурсом, обеспечения гарантированного качества важного ресурса или доступа к новым потребителям. **Стратегия вертикального роста** (vertical growth strategy) логически обоснована для корпорации или бизнес-единицы с прочной конкурентной позицией, дейст-

вующей в очень привлекательной отрасли. Вертикальный рост приводит к **вертикальной интеграции** (vertical integration), организации бизнеса, при которой фирма функционирует вертикально на многочисленных звеньях в отраслевой цепочке создания ценности, начиная от добычи сырья до производства и розничной торговли. Если компания начинает сама выполнять функцию, которую в прошлом для нее выполнял поставщик, это называется **обратной интеграцией** (backward integration). При выполнении функции, в прошлом реализуемой дистрибьютором, осуществляется **прямая интеграция** (forward integration). Фактически фирма использует свою отличительную компетенцию в отрасли, чтобы добиться более сильного конкурентного преимущества за счет увеличения числа своих звеньев (усиления своего присутствия) в отраслевой цепочке создания ценности. Масштабы вертикальной интеграции компании могут варьироваться от **полной интеграции** (full integration), при которой фирма производит 100% основных требуемых ей ресурсов или владеет ими и полностью контролирует дистрибьюторов, до **частичной интеграции** (taper integration), при которой фирма сама производит менее половины ключевых ресурсов, и **аутсорсинга** (outsourcing), когда фирма переходит на долгосрочные контракты с другими компаниями, обеспечивающими ей поставки ключевых ресурсов и дистрибьюторские услуги.

Хотя обратная интеграция обычно более рентабельна (что объясняется ее потенциалом снижения затрат), чем прямая, она снижает стратегическую гибкость корпорации: создавая большие, специализированные и дорогие активы, которые из-за этого может быть трудно продать. Это может стать для корпорации **барьером на выходе** (exit barrier), если она захочет выйти из отрасли. В этом случае приходится искать дополнительные пути загрузки таких мощностей. Когда объем продаж автомобилей стал снижаться, General Motors предложила внешним поставщикам запасных частей использовать ее простаивающие предприятия и работников.

Если вертикальный рост становится эффективнее заключения традиционных контрактов на товары и услуги на открытом рынке, где транзакционные издержки высоки, корпорация может добиться **экономии на транзакционных затратах** (transaction cost economics). С другой стороны, когда очень сильно вертикально интегрированные фирмы достигают излишне большого размера и становятся бюрократическими структурами, затраты на управление внутренними транзакциями могут превысить затраты простых за-

купок необходимых товаров на внешнем рынке, и тогда аутсорсинг более предпочтителен, чем вертикальный рост.

**Горизонтальный рост.** Горизонтального роста можно добиться, расширяя предложение текущей продукции фирмы в других географических регионах или увеличивая ассортимент товаров и услуг, предлагаемых на нынешних рынках. **Стратегия горизонтального роста** (horizontal growth strategy) ведет к **горизонтальной интеграции** (horizontal integration), то есть организации бизнеса, при которой фирма одновременно функционирует во множестве звеньев отраслевой цепочки создания ценности. Компания за счет внутреннего развития или внешнего (прибегая к поглощениям или созданию совместных предприятий с другой фирмой из той же самой отрасли) может приобретать долю рынка, производственные предприятия, распределительные структуры или специализированную технологию. Примером такого подхода к росту бизнеса была заявка Blockbuster в 2004 г. на поглощение Hollywood Entertainment, ее конкурента в прокате кинофильмов. Как и вертикальный рост, горизонтальный может варьироваться от полной до частичной собственности, от долгосрочных контрактов до долгосрочного аутсорсинга.

Популярный способ горизонтального роста — международное расширение и выход на другие страны. Исследования свидетельствуют, что это положительно ассоциируется с рентабельностью фирмы<sup>3</sup>. Из нескольких потенциально возможных стратегических разновидностей корпорация может выбирать наиболее подходящий для себя метод выхода на иностранный рынок или создания производственных предприятий в другой стране. Эти разновидности варьируются от простого экспорта до поглощений и заключения контрактов на управление. Перечислим наиболее популярные пути выхода на международные рынки.

- *Экспорт.* Отправка товаров компании, изготовленных в своей стране, в другие страны для продажи. Это хороший способ, если надо минимизировать риск или провести эксперименты с отдельными продуктами. Компания может полностью сама заниматься всеми основными функциями, связанными с экспортом, или передать по контракту эти функции компании, управляющей экспортом.
- *Лицензирование.* Фирма-лицензиар предоставляет другой фирме из другой страны право на производство и / или продажу продукта. За получение технического опыта лицензиат выплачивает лицензиару определенную сумму. Лицензирование

особенно полезная стратегия, когда торговый знак или фирменное название хорошо известны, однако компания не обладает достаточными средствами, чтобы финансировать прямой выход на рынок другой страны. Anheuser-Busch использует эту стратегию для производства и продажи пива Budweiser за пределами США.

- **Франчайзинг.** Франчайзер предоставляет право другой компании (франчайзи) открыть розничный магазин под названием франчайзера и использовать его операционную систему. За это франчайзи выплачивает франчайзеру определенный процент своей выручки в качестве роялти. Франчайзинг предоставляет возможности таким фирмам, как KFC и Toys "R" Us, закрепиться в странах, где численность населения или расходы на каждого человека недостаточны для того, чтобы самостоятельно заниматься здесь бизнесом.
- **Совместные предприятия.** Наиболее популярная стратегия выхода на новые рынки — совместные предприятия, которые используются для объединения ресурсов и опыта, необходимых для разработки новых продуктов или технологий. К тому же это позволяет фирме выйти на рынок страны, ограничивающей права собственности иностранцев. Корпорация может выйти на рынок другой страны с меньшими активами и тем самым функционировать в условиях более низкого риска.
- **Поглощение.** Относительно быстрый способ выйти на рынок другой страны — приобрести другую фирму, которая там уже функционирует. Если компания приобретает фирму с хорошо дополняющими ее ассортимент товарными линиями и разветвленной распределительной сетью, она может получить преимущества за счет синергии. Например, South Africa Breweries (SAB) в 2002 г. заплатила Philip Morris 5,6 млрд долл. за Miller Brewing. Однако в некоторых странах из-за нехватки нужной информации о потенциальных кандидатах на покупку или государственных ограничений права собственности иностранцев осуществить поглощение может быть трудно.
- **Создание с нуля.** Если компания не хочет наряду с активами другой компании покупать и ее проблемы, она может предпочесть создание собственных производственного предприятия и распределительной системы. Такой подход обычно более сложен и дорог, но предоставляет большую свободу

при проектировании заводов, выборе поставщиков и найме работников. Например, Nissan, Honda и Toyota построили свои предприятия в сельских регионах Великобритании, а затем наняли молодых работников, не имеющих опыта в их отрасли.

- *Совместное производство (аутсорсинг)*. Когда затраты на труд в своей стране высоки, корпорация может объединить более высокие трудовые навыки, умения и технологии развитых стран с более низкими затратами на труд в развивающихся. Пример такого подхода — Maytag, которая перевела производство своих холодильников на новое предприятие в Рейнозу, Мексика, чтобы снизить затраты на труд.
- *Операции «под ключ»*. Это обычно предусматривает заключение контрактов на полное строительство производственных предприятий за определенную плату. По окончании строительства предприятия передаются стране, в которой они располагаются, или какой-то местной фирме. Заказчиком обычно становится правительственная организация страны, которая постановила, что конкретный продукт должен производиться на месте и под ее контролем. Так, Fiat построила автомобильный завод в России для производства одной из устаревших моделей Fiat, которую начали выпускать под русским фирменным названием.
- *Контракты на управление*. После того как операция «под ключ» выполнена, корпорация в течение определенного времени помогает местным менеджерам, получая за это установленную плату. Контракты на управление обычно заключаются, когда местные органы власти экспроприируют часть или всю собственность иностранной компании в своей стране. Такие контракты позволяют фирме продолжить получать некоторый доход и выполнение операций до тех пор, пока не будут подготовлены местные менеджеры.
- *Концепция «построй, введи в строй, передай»*. Вместо передачи предприятия (обычно это электростанция или платная дорога) сразу после завершения строительства (как в операциях «под ключ») компания управляет им в течение определенного времени, пока не окупит свои инвестиции и не получит прибыль. Затем она передает предприятие стране либо за небольшую сумму, либо вообще даром.



## Для чего применяются стратегии диверсификации?

Если товарные линии компании не обладают большим потенциалом роста, менеджеры могут выбрать **стратегию диверсификации** (diversification strategies), используя одну из двух базовых: концентрическую или конгломератную.

**Концентрическая (взаимосвязанная) диверсификация** (concentric (related) diversification). Концентрическая диверсификация предусматривает расширение бизнеса через выход в смежную отрасль. Такая стратегия может быть приемлема, если у фирмы прочная конкурентная позиция, однако привлекательность ее отрасли низкая. Фокусируясь на характеристиках, обеспечивающих компании ее отличительную компетенцию, компания использует свои сильные стороны в качестве инструмента диверсификации. Она пытается добиться стратегического соответствия в новой для себя отрасли, где может применить свои знания, производственные способности и маркетинговое мастерство, эффективно используемые ею в своей отрасли, чтобы добиться успеха и здесь. Продукты корпорации так или иначе связаны своего рода общей нитью. Эта стратегия направлена на поиск синергии, концепции, исходящей из того, что два выбранных направления бизнеса дадут больше прибыли в сочетании друг с другом, чем при реализации их по отдельности. Общность в той или иной степени может обеспечиваться за счет применения похожих технологий, одинакового применения продукции потребителями, похожих систем дистрибьюции, аналогичных управленческих навыков и умений или просто выпуска похожих видов продуктов. Например, Bombardier со штаб-квартирой в Квебеке решила не ограничиваться производством снегоходов и начала производство оборудования для скоростных трамваев и самолетов. Считая себя транспортной компанией, она вышла в самолетостроение через покупку Canadair и Learjet.

**Конгломератная (несвязанная) диверсификация** (conglomerate (unrelated) diversification). Если менеджеры понимают, что их отрасль непривлекательна и что у фирмы отсутствуют явно выраженные уникальные способности, навыки или умения, которые она может легко перенести на смежные товары или услуги в другие отрасли, для нее наиболее вероятная стратегия — конгломератная диверсификация, то есть деятельность в отрасли, не связанной с ее бизнесом. Вместо того чтобы сохранять ту «общую нить», о которой говорилось выше, в

масштабах всей организации, менеджеры, адаптирующие эту стратегию, в первую очередь интересуются потоком наличных средств или сокращением риска. Эта стратегия хорошо подходит для фирмы, которая способна передать свою отличную систему управления приобретенным фирмам, где управление не так хорошо отлажено. Компании, использовавшие с успехом для роста конгломератную диверсификацию, — General Electric и Berkshire Hathaway. Под управлением Уоррена Баффета (Warren Buffet) Berkshire Hathaway начала розничную продажу мебели, выпуск бритвенных лезвий, авиалайнеров, бумаги, заинтересовалась радиовещанием, производством прохладительных напитков и издательским делом.

### Что такое стратегия стабильности?

Компания может сделать ставку не на рост, а на стабильность, продолжая осуществлять свою текущую деятельность и не меняя общую направленность своего бизнеса. **Стратегии стабильности** (stability strategies) могут быть приемлемы для успешных корпораций в достаточно предсказуемых условиях. Стратегии стабильности могут быть полезны в краткосрочной перспективе, но порождать опасности, если ими руководствоваться слишком долго. Самые популярные такие стратегии — пауза, осторожное движение, отсутствие изменений и прибыль.

### Для чего применяется стратегия паузы

**Стратегия паузы** (pause strategy) фактически представляет собой перерыв в деятельности, возможность передохнуть и оглядеться, прежде чем продолжать стратегию роста или экономии. Она может быть приемлема в качестве временной стратегии, позволяя компании консолидировать свои ресурсы после продолжительного быстрого роста в отрасли, будущее которой неопределенно. Как правило, это временная стратегия, используемая до тех пор, пока ситуация не станет более благоприятной или компания не добьется накопления ресурсов, так как после продолжительного быстрого роста ее ресурсы значительно истощились. Dell следовала этой стратегии в начале 1990-х годов, после того как ее стратегия привела к таким темпам роста, с которыми она не могла справиться. Dell не отказалась от своей стратегии роста, но на время снизила активность. Эта пауза продолжалась, пока не были наняты новые менеджеры, не улучшена структура и не построены новые предприятия.

### Для чего используют стратегию отсутствия изменений?

**Стратегия отсутствия изменений** (no change strategy) — это решение не предпринимать ничего нового, т.е. продолжение текущей деятельности в течение ближайшего времени. Редко формулируемая как оборонительная, стратегия отсутствия изменений может оказаться успешной, если в среде, в которой функционирует корпорация, не происходит масштабных преобразований. Вполне вероятно, корпорация отыскала достаточно прибыльную и стабильную нишу для своих продуктов. Пока отрасль находится на этапе консолидации, относительный комфорт, который испытывает компания в этой ситуации, обычно заставляет менеджеров прибегать к стратегии отсутствия изменений, при которой считается, что будущее в целом ожидается таким же, как настоящее. Именно этой стратегии нередко следовали многие торговые компании в небольших городках, и так продолжалось до тех пор, пока там не начала работать Wal-Mart.

### Для чего применяется стратегия прибыли?

**Стратегия прибыли** (profit strategy) — это решение не делать ничего нового в ухудшающейся ситуации, функционировать при этом так, словно трудности и проблемы компании временны. Стратегия прибыли — это попытка *искусственно поддерживать* прибыль при уменьшении объема продаж за счет снижения инвестиций и краткосрочных дискреционных расходов. Вместо того чтобы сообщить акционерам и инвесторам о сложном положении компании, топ-менеджеры могут попытаться воспользоваться этой привлекательной для них стратегией. Перелagая вину за проблемы компании на враждебную среду (например, на законы, принятые государством, на неэтичных конкурентов, придирчивых потребителей или жадных кредиторов), менеджеры снижают инвестиции или сокращают расходы, например на НИОКР, эксплуатацию и рекламу, чтобы в течение какого-то периода держать прибыль на стабильном уровне. Стратегия прибыли полезна только для того, чтобы помочь компании пережить действительно временные трудности.

## Что такое стратегия экономии?

Менеджеры могут обратиться к стратегиям экономии, если компания занимает слабую конкурентную позицию по отдельным или всем товарным линиям, что приводит к низким показателям, снижению объема продаж и убыткам. Такие стратегии приводят к значительному давлению на менеджеров, от которых требуют повысить показатели функционирования. Словно тренер футбольной команды, находящейся в конце турнирной таблицы, главный исполнительный директор, как правило, испытывает огромное давление: от него требуют срочно исправить ситуацию, грозя в противном случае увольнением. В попытке устранить слабые места, которые тянут компанию вниз, менеджеры могут прибегнуть к одной из нескольких стратегий экономии, от разворота до полной зависимости, банкротства или ликвидации.

### Для чего применяют стратегию разворота?

При **стратегии разворота** (turnaround strategy) ставка делается на повышение операционной эффективности. Такая стратегия скорее всего приемлема, когда проблемы компании становятся постоянными и сильными, но не критичными. Здесь можно провести аналогию с диетой: можно воспользоваться двумя основными этапами — ограничением и укреплением.

**Ограничение** (contraction) — это первая попытка быстро «остановить кровотечение» за счет общего, в масштабах всей компании, снижения деятельности и затрат. Второй этап, **укрепление** (consolidation), предусматривает реализацию программы стабилизации «похудевший» после ограничения корпорации. Чтобы сделать компанию более «стройной», менеджеры разрабатывают планы снижения необязательных накладных расходов и повторно анализируют затраты на функциональную деятельность. Для организации это критичный период. Если этап укрепления не закончится положительными результатами, многие лучшие служащие компании ее покинут. Однако если весь персонал будет настроен добиться повышения производительности, фирма, скорее всего, выйдет из периода стратегической экономии даже более сильной и более организованной. Она улучшит свою конкурентную позицию и сможет опять приступить к расширению бизнеса. IBM воспользовалась этой стратегией в 1990-е годы, когда топ-менеджеры компании решили отказаться от производства персональных компьютеров и стать провайдером компьютерных услуг.

### Для чего применяется стратегия связанной компании?

**Стратегия связанной компании** (captive company strategy) приводит к тому, что компания становится единственным поставщиком или дистрибьютором другой организации в обмен на долгосрочное взаимодействие. Фирма фактически отказывается от независимости, получая в обмен гарантированную безопасность. Компания со слабой конкурентной позицией может предпочесть стать связанной с одним из своих крупных заказчиков, чтобы гарантировать сохранение своего бизнеса за счет получения долгосрочного контракта. Поступая таким образом, компания может снизить масштабы некоторых своих функций, например маркетинга, благодаря чему существенно сократить затраты. Чтобы стать единственным поставщиком запасных частей для автомобилей для General Motors, Simpson Industries of Birmingham согласилась на контроль GM своих предприятий, выпускающих детали для двигателей, и своих бухгалтерских документов, а также на то, что специальная команда из GM будет проводить собеседования с их работниками. В ответ на это почти 80% продукции компании теперь продается GM на основе долгосрочных контрактов.

### Для чего используется стратегия распродажи или дивестиций?

Если корпорация со слабой конкурентной позицией в отрасли не способна сама справиться со своими трудностями или не может отыскать заказчика, в отношении которого она могла бы стать компанией с полной зависимостью, у нее, возможно, не остается выбора, кроме распродажи и полного выхода из отрасли. При **стратегии распродажи** (sell-out strategy) компания полностью продается. Эта стратегия целесообразна, если менеджеры могут получить хорошую цену для своих акционеров, продав всю компанию другой фирме.

Если у корпорации несколько бизнес-линий, она может выбрать **стратегию дивестиции** (divestment), то есть продажи бизнес-единицы. После того как руководство Monsanto пришло к выводу, что из-за появления новинок в биотехнологии и новых сельскохозяйственных продуктов вроде Roundup их хорошо известный химический бизнес отошел на вторые роли, она продала свое химическое предприятие.

### Для чего применяется стратегия банкротства или ликвидации?

Когда компания оказывается в самой худшей для себя ситуации, имея плохую конкурентную позицию в отрасли и небольшое число потенциальных заказчиков, у менеджеров остается лишь немного альтернативных вариантов, причем ни один из них на самом деле для нее не благоприятен. Поскольку никто не заинтересован в покупке слабой компании из непривлекательной отрасли, фирма вынуждена прибегнуть к стратегии банкротства или ликвидации. **Банкротство** (bankruptcy) включает обращение руководства фирмы в суд с просьбой уменьшить часть ее обязательств. Столкнувшись с высокой задолженностью и снижением объема продаж своих марок хлебобулочных изделий Wonder Bread, Twinkies и Hostess Cup Cakes, компания Interstate Baker Fortune в 2004 г. объявила, что в соответствии с гл. 11 Закона о банкротстве она становится банкротом.

В отличие от банкротства, при котором корпорация как таковая сохраняется, **ликвидация** (liquidation) — это продажа всех активов фирмы. Поскольку отрасль непривлекательна, а компания слишком слаба, чтобы быть проданной полностью, менеджерам приходится прибегнуть к варианту конвертации возможных для продажи активов в наличные средства, которые после оплаты обязательств распределяются среди акционеров. Преимущества ликвидации перед банкротством в том, что совет директоров как представители акционеров совместно с топ-менеджерами сами принимают решение, а не руководствуются решением суда, которое может полностью игнорировать интересы акционеров.

---

## 6.3 Анализ портфеля

В гл. 5 было показано, как отдельные товарные линии и бизнес-единицы могут получить конкурентное преимущество на рынке, используя конкурентные и кооперативные стратегии. Компании, имеющие много товарных линий или бизнес-единиц, должны решить, как им следует управлять ими, чтобы улучшить показатели функционирования. Для этого им надо получить ответы на следующие вопросы.

- Какую часть времени и денег следует выделить на лучшие продукты и бизнес-единицы, чтобы они продолжали успешно функционировать?
- Какую часть времени и денег следует выделить на разработку новых дорогостоящих продуктов, большинство из которых не окажутся успешными?

При разработке кооперативной стратегии корпорации, имеющей несколько видов бизнеса, один из наиболее часто применяемых инструментов — анализ портфеля. Хотя его популярность после 1970-х и 1980-х годов (в те годы анализ портфеля проводили больше половины крупнейших корпораций) снизилась, тем не менее большинство фирм, входящих в список *Fortune* 500, и сегодня проводят его при формулировании корпоративной стратегии. При **анализе портфеля** (portfolio analysis) топ-менеджеры рассматривают свои товарные линии и бизнес-единицы как совокупность инвестиций, от которых они ожидают получить прибыль. Фактически корпоративная штаб-квартира в этом случае работает как внутренний банкир. Товарные линии / бизнес-единицы составляют портфель инвестиций, содержание которого топ-менеджеры должны постоянно тасовать, чтобы добиваться максимальной доходности инвестиций. По результатам исследования показателей функционирования 200 крупнейших корпораций США, проведенного McKinsey & Company, было установлено, что компании, активно управляющие своими бизнес-портфелями при помощи поглощений и дивестиций, создают акционерную стоимость намного больше, чем компании, которые пассивно держат свои портфели<sup>4</sup>. Самые популярные подходы здесь — использование матрицы роста и доли рынка, предложенной BCG, и модели GE Business Screen.

## Для чего используется Бостонская матрица роста — доли рынка?

Самый простой способ наглядно представить портфель инвестиций корпорации — воспользоваться **Бостонской матрицей роста — доли рынка** (Boston Consulting Group (BCG) Growth-Share matrix), приведенной на рис. 6.2. Каждая из товарных линий или бизнес-единиц корпорации вносится в матрицу на основе 1) темпов роста отрасли, в которой она конкурирует; 2) ее относительной доли рынка. Относительная конкурентная позиция бизнес-единицы определяется долей рынка в отрасли, деленной на долю рынка

самого крупного конкурента. При таком вычислении относительная доля рынка выше 1,0 будет у лидера рынка. Темп роста бизнеса — это процент, на который возросли продажи продуктов конкретной бизнес-единицы. При построении матрицы исходят из допущения, что при прочих равных условиях растущий рынок привлекателен.

Линия, разделяющая области сильных и слабых относительных конкурентных позиций, установлена на уровне 1,5 единицы. Товарная линия или бизнес-единица должна иметь относительно высокое значение, превышающее эту пороговую величину, чтобы гарантированно иметь доминирующую позицию «звезды» или «дойной коровы». Товарная линия или бизнес-единица с относительно слабой конкурентной позицией (меньше 1,0) получают статус «собаки». Каждый продукт или бизнес-единица, представленные на рис. 6.2 кружком, показывают область, соответствующую относительной значимости для корпорации каждой бизнес-единицы или товарной линии, выраженной в показателях используемых активов или объемов продаж.

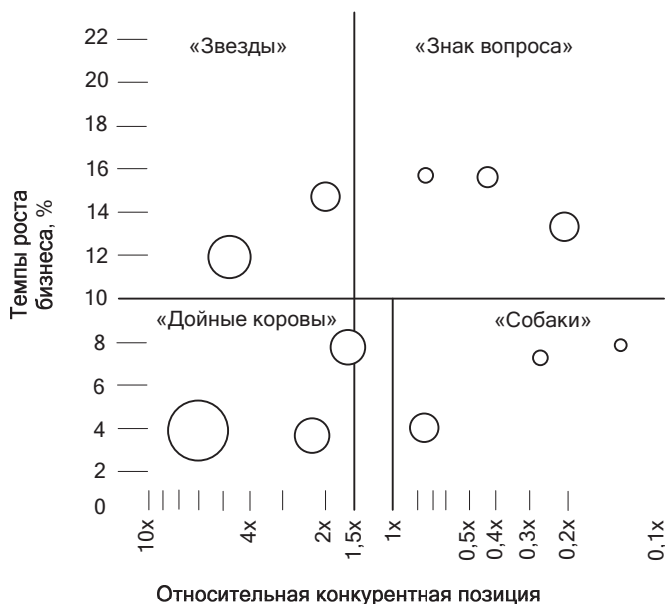


Рис. 6.2 Бостонская матрица роста — доли рынка

Источник: перепечатано из *Long Range Planning*, February 1977, В. Hedley, "Strategy and the Business Portfolio," p. 12.



Матрица роста — доли рынка во многом очень похожа на жизненный цикл продукта. По мере того как продукт проходит по этапам своего жизненного цикла, он попадает в одну из четырех категорий при классификации решений, связанных с его финансированием.

«**Знаки вопроса**» (question marks) (иногда их также называют «трудные дети» или «дикие кошки») — это новые продукты с высоким потенциалом успеха, однако для развития которых требуется много денег. Если один из таких продуктов должен получить достаточно большую долю рынка, чтобы стать товаром-лидером и тем самым перейти в категорию «звезд», деньги на продвижение надо снимать с более зрелых продуктов и тратить на этот «знак вопроса».

«**Звезды**» (stars) — это рыночные лидеры, обычно находящиеся на пике своего жизненного цикла как продукты, которые обычно могут генерировать достаточно средств, чтобы поддерживать свою высокую долю рынка. Когда рост их рынка замедляется, «звезды» могут перейти в категорию «дойных коров».

«**Дойные коровы**» (cash cows) обычно приносят гораздо больше денег компании, чем необходимо для поддержания их собственной доли рынка. По мере того как эти продукты в ходе жизненного цикла перемещаются на этап спада, их начинают активно «выдаивать», чтобы получить поток средств, которые, помимо прочего, используются для инвестирования в новые продукты — «знаки вопроса». Продукты, перешедшие в категорию «знаки вопроса», которым не удастся получить доминирующую долю рынка (и стать «звездой») и чьи темпы роста в конце концов замедляются, становятся «собаками».

«**Собаки**» (dogs) — это продукты с низкой долей рынка, не имеющие высокого потенциала (из-за того, что они относятся к непривлекательной отрасли), позволяющего им генерировать большой поток средств. В соответствии с рассматриваемой здесь матрицей роста и доли рынка «собак» следует либо продать, либо тщательно управлять ими, чтобы получить от них хотя бы те небольшие деньги, которые они могут генерировать.

В основе Бостонской матрицы лежит концепция кривой опыта (обсуждавшаяся в гл. 4). Считается, что ключом к успеху служит доля рынка. Фирмы с самой высокой долей рынка обычно занимают позицию лидера по затратам, в том числе и благодаря экономии на масштабах. Если компания умело использует кривую опыта, она также должна уметь производить и продавать новые продукты по

цене достаточно низкой, чтобы уже в начале своей деятельности завоевать лидерство по доле рынка. Когда продукт становится «звездой», он начинает приносить прибыль и в будущем неизбежно переходит в категорию «дойных коров».

После нанесения на матрицу текущих положений товарных линий и бизнес-единиц компании можно спрогнозировать их будущие позиции, если исходить из допущения, что будет реализована стратегия отсутствия изменений. После этого менеджеры могут использовать матрицы текущего и будущего положений для выявления основных стратегических вопросов, которые организации надо решить. Цель любой компании — сохранять сбалансированный портфель, чтобы фирма могла сама обеспечивать себя средствами, использовать в своих интересах продукты, которые находятся на этапе зрелости в отраслях, переживающих спад, и поддерживать новые из развивающихся отраслей.

Исследования матрицы роста и доли рынка обычно подтверждают положенные в ее основу допущения и рекомендации, за исключением совета очень быстро использовать или ликвидировать «собак». Продукт с низкой долей в отрасли, переживающей спад, может быть достаточно рентабельным, если у этого продукта есть своя ниша, в которой рыночный спрос остается стабильным и предсказуемым. Некоторые фирмы могут сохранять «собаку» и потому, что ее наличие создает барьер на входе для конкурентов. В целом Бостонская матрица роста — доли рынка остается популярным приемом, поскольку позволяет хорошо классифицировать продукты и удобна в применении. Тем не менее ее излишняя упрощенность подвергается критике. Например, темпы роста — это всего лишь одна из характеристик привлекательности отрасли. Считается, что четырех клеток для показа всей палитры вариантов слишком мало. К тому же в этой матрице слишком много внимания уделяется доле рынка и лидерству на рынке; такой акцент не всегда обоснован, так как связь между долей рынка и рентабельностью не обязательно сильна.

## Для чего используется матрица GE?

General Electric (GE) при помощи консалтинговой фирмы McKinsey & Company разработала более сложную матрицу. Как видно из рис. 6.3, **матрица GE** (business screen GE) включает девять клеток, в основе которых лежат 1) долгосрочная привлекательность отрасли и 2) эффективность бизнеса / конкурентная

позиция. В отличие от Бостонской матрицы роста — доли рынка бизнес-экран GE предусматривает использование большего объема данных по своим двум ключевым координатам, чем просто темп роста бизнеса и сравнительная доля рынка. Например, в GE привлекательность отрасли определяется темпом роста рынка, рентабельностью отрасли, размером, приемами ценообразования, а также потенциальными возможностями и угрозами. Эффективность бизнеса или конкурентная позиция помимо других потенциальных сильных и слабых сторон зависят от доли рынка, а также от технологической позиции, рентабельности и размера.

Отдельные товарные линии или бизнес-единицы обозначаются отдельными буквами и наносятся на матрицу GE в виде кружков. Размер выделенного сектора в кружке показывает долю рынка данной товарной линии или бизнес-единицы.

Чтобы указать на матрице GE товарные линии или бизнес-единицы, рекомендуется выполнить следующие четыре шага.

- Шаг 1.** Выберите критерии, по которым вы составите рейтинг отрасли по каждой товарной линии или бизнес-единице. Оцените общую привлекательность отрасли по каждой товарной линии или бизнес-единице по шкале от 1 (очень непривлекательна) до 5 (очень привлекательна).
- Шаг 2.** Выберите ключевые факторы, необходимые для успеха каждой товарной линии или бизнес-единицы. Оцените эффективность бизнеса и конкурентную позицию каждой товарной линии или бизнес-единицы по шкале от 1 (очень слабая) до 5 (очень сильная).
- Шаг 3.** Укажите текущую позицию товарной линии или бизнес-единицы на матрице, построенной так, как на рис. 6.3.
- Шаг 4.** Нанесите содержание будущего портфеля фирмы исходя из допущения, что текущая корпоративная стратегия и бизнес-стратегия останутся неизменными. Любой разрыв в показателях функционирования между планируемыми и желательными портфелями должен быть стимулом для менеджеров, чтобы серьезно пересмотреть текущую миссию корпорации, ее цели, стратегии и политику.

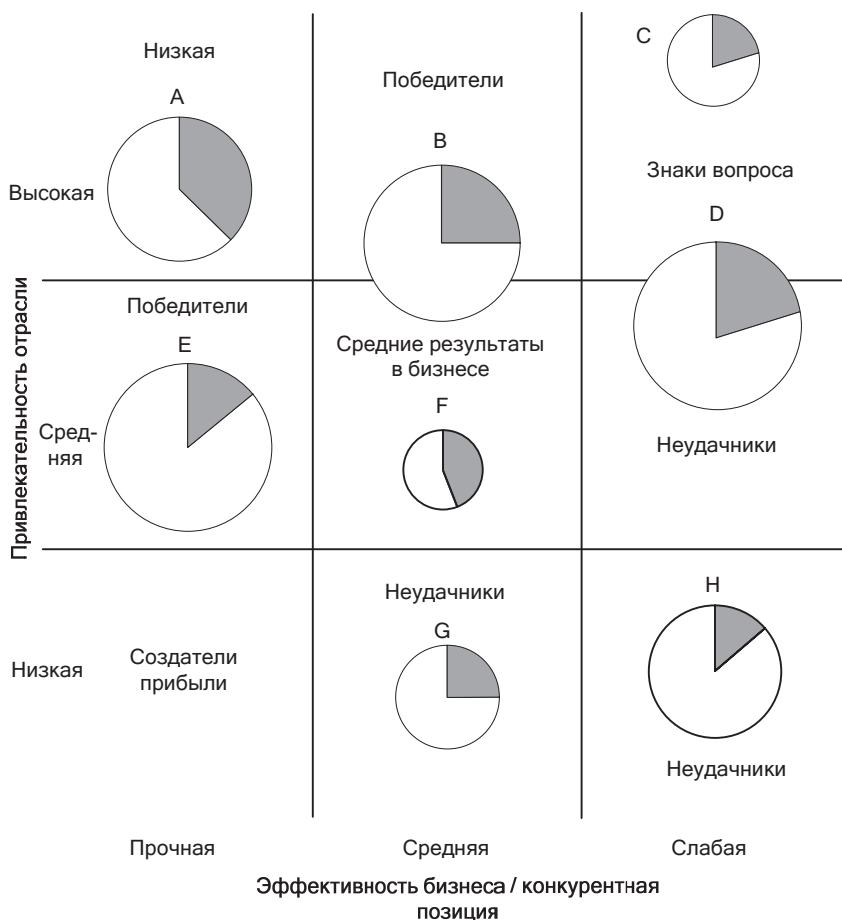


Рис. 6.3 Матрица General Electric

Источник: адаптировано из *Strategic Management in GE*, Corporate Planning and Development, General Electric Corporation.

В целом матрица GE из девяти клеток — это следующий шаг по сравнению с Бостонской матрицей роста — доли рынка. Эта матрица учитывает гораздо больше переменных и не приводит к слишком упрощенным выводам. Например, в ней учитывается, что привлекательность отрасли можно оценивать разными способами (а не только на основе темпов роста), она позволяет пользователям выбирать те критерии, которые они считают наиболее

подходящими в своей ситуации. Тем не менее она может быть достаточно сложной и громоздкой. Числовые оценки, используемые для выражения привлекательности отрасли и эффективности бизнеса или конкурентной позиции, создают впечатление объективности, хотя на самом деле они отражают субъективные мнения. Другой недостаток этой матрицы связан с тем, что она не может эффективно описать позицию новых продуктов или бизнес-единиц из развивающихся отраслей.

## Каковы преимущества и ограничения анализа портфеля?

Анализ портфеля, как правило, используется при формулировании стратегии, поскольку у него есть ряд преимуществ.

- Он поощряет топ-менеджеров оценивать каждое предприятие корпорации отдельно и устанавливать цели и распределять ресурсы для каждого из них.
- Он стимулирует использование данных, ориентированных на внешнюю среду, которые дополняют субъективные суждения менеджеров.
- Он уделяет должное внимание потоку денежных средств для расширения и роста бизнеса.
- Благодаря графической форме этим анализом удобнее пользоваться при коммуникациях.

Однако у анализа портфеля есть свои ограничения, из-за которых некоторые компании теперь реже стали прибегать к таким матрицам.

- Он не позволяет легко определять рыночные сегменты.
- Он приложим к стандартным стратегиям, которые могут не учитывать реальных возможностей или на практике быть неприменимыми.
- Он создает иллюзию научности подхода, в то время как выбор позиций определяется субъективными мнениями.
- Применение эмоционально нагруженных терминов вроде «дойной коровы» и «собаки» может привести к самореализации предсказаний.
- Не всегда понятно, что делает отрасль привлекательной или на каком этапе жизненного цикла находится продукт.
- Упрощенное следование модели портфеля на самом деле может привести к снижению корпоративных прибылей. Например, Брустер Этуотер (H. Brewster Atwater), главный исполни-

тельный директор General Mills, считает, что, если бы проводился анализ их муки Biswuiсk, этот бренд был бы отнесен к категории «собаки» и как таковой уже очень давно выведен из ассортимента. «Этому продукту 57 лет. По всем основаниям он должен уступить место более новым продуктам. Однако при правильных исследованиях, позволяющих его улучшать и продвигать, чтобы потребители воспринимали его позитивно, он по-прежнему показывает очень хорошие результаты.»<sup>5</sup>

---

## 6.4 Родительские функции корпорации

Кэмпбелл (Campbell), Гулд (Goold) и Александер (Alexander) утверждают, что стратегии корпорации должны дать ответы на два вопроса.

1. Какие предприятия нужны компании и почему?
2. Какие организационные структуры, управленческие процессы и философия будут способствовать получению более высоких результатов у бизнес-единиц компании?<sup>6</sup>

При анализе портфеля вначале чаще всего рассматривается финансовая ситуация, когда инвестиции в бизнес-единицы и товарные линии считаются отдельными и независимыми друг от друга. А при анализе **родительских функций корпорации** (corporate parenting) ее изучают целиком, в отношении ресурсов и способностей, которые можно использовать для получения ценности от бизнес-единицы, а также для того, чтобы добиться синергии от всех бизнес-единиц. По мнению Кэмпбелла, Гулда и Александера,

компания с несколькими направлениями бизнеса создают ценность за счет влияния или родительского воздействия на те виды бизнеса, которыми они владеют. Лучшие родительские компании добиваются более высокой ценности, чем их конкуренты, владеющие таким же бизнесом. У таких «заботливых» компаний появляется то, что мы называем преимуществом, получаемым за счет родительского подхода<sup>7</sup>.

Выполнение родительских функций корпорации приводит к выбору корпоративной стратегии, фокусирующейся на ключевых компетенциях родительской корпорации и на ценности, появляющейся в результате взаимоотношений между родительской и дочерними структурами. При хорошем соответствии между навыками,

умениями и ресурсами родительской компании и потребностями и возможностями бизнес-единиц вероятность создания в корпорации ценности возрастает. С другой стороны, если такого соответствия нет, ценность, создаваемая корпорацией, скорее всего, будет снижаться. Такой подход к корпоративной стратегии полезен не только при принятии решений о том, какие новые предприятия целесообразно приобретать, но и для определения того, каким образом можно лучше всего управлять существующей бизнес-единицей. Основная задача корпоративной штаб-квартиры — добиться синергии от бизнес-единиц за счет предоставления им необходимых ресурсов, перевода навыков, умений и способностей из единицы в единицу и координации деятельности для выполнения ими совместных функций, чтобы добиться экономии на масштабах (например, осуществления централизованных закупок).

## Как разрабатывается стратегия корпоративного родства?

Кэмпбелл, Гулд и Александер рекомендуют в ходе поиска подходящей корпоративной стратегии выполнять три аналитических шага.

1. *Изучите каждую бизнес-единицу (или каждую потенциальную фирму, если речь идет о возможном поглощении) в показателях ее стратегических факторов.* Обычно эти факторы в разных компаниях и в разных бизнес-единицах свои. Специалисты из бизнес-единиц чаще всего выявляют эти стратегические факторы в ходе разработки бизнес-стратегии для своих единиц.
2. *Изучите каждую бизнес-единицу или потенциального претендента на поглощение — те участки, где можно улучшить результаты.* Эти участки должны рассматриваться с точки зрения возможного последующего родительского участия. Например, две бизнес-единицы могли бы добиться экономии на масштабах, если бы объединили свои службы продаж. В другом случае бизнес-единица может обладать хорошими, но не отличными производственными и логистическими навыками и умениями. Родительская компания с первоклассным опытом работы в этих областях может улучшить результаты деятельности этой бизнес-единицы. Родительская компания также может перевести некоторых специалистов с нужной квалификацией из одной бизнес-единицы в другую, если они нужны. Специалисты в корпоративной штаб-квартире благодаря своему опыту работы в различных отраслях могут выявлять участки, где можно добиться улучшения, хотя специалисты из бизнес-единиц таких участков не замечают. Если

только эти участки не намного слабее, чем у конкурентов, специалисты из бизнес-единиц могут даже не знать, что эти участки можно улучшить, что особенно часто происходит, если каждая бизнес-единица занимается мониторингом только в своей отрасли.

3. *Проанализируйте, насколько хорошо родительская корпорация отвечает бизнес-единице (или претенденту на поглощение).* Корпоративная штаб-квартира должна хорошо разбираться в своих сильных и слабых сторонах, выраженных в показателях ресурсов, навыков, умений и способностей. При проведении анализа родительская корпорация должна понять, обладает ли она характеристиками, позволяющими ей осуществлять родительские функции по отношению к каждой бизнес-единице. Она также должна оценить, к чему приведет несоответствие между характеристиками родительской структуры и стратегическими факторами, определяющими деятельность каждой бизнес-единицы.

## Может ли стратегия родства одновременно быть конкурентной стратегией?

Хотя в гл. 5 конкурентная стратегия обсуждалась исходя из допущения, что компания или бизнес-единица функционирует только в одной отрасли, конкурентная стратегия также может использоваться и для нескольких бизнес-единиц. **Горизонтальная стратегия** (horizontal strategy) — это корпоративная стратегия родства, которая не ограничивается взаимодействием с отдельными бизнес-единицами, а стремится добиться синергии от всех бизнес-единиц и улучшить конкурентную позицию одной или нескольких бизнес-единиц. Если ставится цель добиться синергии, то это стратегия родства. Если цель — усилить конкурентную позицию одной или нескольких бизнес-единиц, стратегию можно рассматривать как корпоративную конкурентную.

Крупные корпорации с многими направлениями бизнеса, которые конкурируют с другими такими же крупными и разнообразными фирмами на нескольких рынках, известны как **мультиконкурентные** (multipoint competitors). В тот или иной момент времени конкурент, не испытывающий недостатка в наличных денежных средствах, может решить получить свою долю на конкретном рынке за счет бизнес-единицы другой корпорации. Хотя каждая бизнес-единица в первую очередь сама отвечает за свою бизнес-стратегию, иногда ей может потребоваться помощь от родительской компании, особенно если конкурирующая бизнес-единица получает серьезную финансовую поддержку от своей родительской компании. В этом



случае корпоративная штаб-квартира разрабатывает горизонтальную стратегию, чтобы координировать разные цели и стратегии взаимосвязанных бизнес-единиц<sup>8</sup>.

Например, Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Scott Paper и Johnson & Johnson конкурируют друг с другом (комбинации основных соперников на каждой части рынка могут быть самые разные) на рынке потребительских продуктов из бумаги, от одноразовых подгузников до гигиенических салфеток для лица. Если (гипотетически) Johnson & Johnson только что разработала новую туалетную бумагу и собирается в конкретном регионе конкурировать с Charmin, брендом Procter & Gamble, на который приходится большая доля рынка туалетной бумаги, она должна установить на новый бренд низкую цену, чтобы быстро добиться увеличения продаж. Procter & Gamble, возможно, не станет прибегать к прямым ответным действиям и не будет снижать цену Charmin. Поскольку у Charmin высокая доля рынка, Procter & Gamble потеряет гораздо больше при развязывании ценовой войны, чем Johnson & Johnson со своим новым брендом, доля которого на рынке невелика. Однако в качестве ответных действий Procter & Gamble может нанести удар по шампуням Johnson & Johnson для детей с их высокой долей рынка, предложив свой бренд детских шампуней в разных регионах. Если Johnson & Johnson понимает, каким будет ответ Procter & Gamble, она, вполне вероятно, прекратит атаки на Charmin, чтобы Procter & Gamble поступила так же на рынке детских шампуней Procter & Gamble.

Мультиконкуренция и появляющаяся в ответ на нее горизонтальная стратегия фактически могут замедлить развитие гиперконкуренции в отрасли. Понимание, что атака на позицию лидера рынка может привести к ответным действиям на другом рынке, заставляет стороны быть взаимно сдержанными, благодаря чему менеджеры ведут себя более консервативно в отношении мультиконкурентов, а конкуренция снижается.

### Вопросы для обсуждения

1. Чем горизонтальный рост как корпоративная стратегия отличается от вертикального? От концентрической диверсификации?
2. Каково принципиальное различие между стратегией внутреннего и внешнего роста? Какой подход применим к стратегии выхода на международные рынки?
3. Можно ли считать сохранение стабильности стратегией или это ситуация, когда на самом деле никакой стратегии нет?

4. Сравните и сопоставьте SWOT и анализ портфеля.
5. Чем корпоративное родство отличается от анализа портфеля? В чем они похожи? Полезна ли эта концепция для глобальной отрасли?

### Ключевые понятия

(в порядке упоминания в тексте)

- корпоративная стратегия
- стратегия направленности
- стратегия роста
- стратегия стабильности
- стратегия экономии
- стратегия концентрации
- стратегия вертикального роста
- вертикальная интеграция
- обратная интеграция
- прямая интеграция
- полная интеграция
- частичная интеграция
- аутсорсинг
- барьер на выходе
- экономия на транзакционных затратах
- стратегия горизонтального роста
- горизонтальная интеграция
- стратегия диверсификации
- концентрическая (взаимосвязанная) диверсификация
- синергия
- конгломератная (несвязанная) диверсификация
- стратегии стабильности
- стратегия паузы
- стратегия отсутствия изменений
- стратегия прибыли
- стратегия разворота
- ограничение
- укрепление
- стратегия связанной компании
- стратегия распродажи
- стратегия дивестиции
- банкротство
- ликвидация
- анализ портфеля
- Бостонская матрица роста — доли рынка

- «знаки вопроса»
- «звезды»
- «дойные коровы»
- «собаки»
- матрица GE
- родительские функции корпорации
- горизонтальная стратегия
- мультиконкурентные компании

### Библиографический список

1. C. Zook and J. Allen, "Growth Outside the Core," *Harvard Business Review* (December 2003), pp. 66—73.
2. Там же, p. 67.
3. A. Delios and P.W. Beamish, "Geographic Scope, Product Diversification, and the Corporate Performance of Japanese Firms," *Strategic Management Journal* (August 1999), pp. 711—727.
4. L. Dranikoff T. Koller, and A. Schneider, "Divestiture: Strategy's Missing Link," *Harvard Business Review* (May 2002), pp. 74—83.
5. J.J. Curran, "Companies That Rob the Future," *Fortune* (July 4, 1988), p. 84.
6. A. Campbell, M. Goold, and M. Alexander, *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York; John Wiley & Sons, 1994).
7. A. Campbell, M. Goold, and M. Alexander, "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage," *Harvard Business Review* (March—April 1995), p. 121.
8. M.E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985), pp. 317—382.

## Формулирование стратегии: функциональная стратегия и стратегический выбор

На протяжении уже 150 лет Church & Dwight Company предлагает на рынке свой фирменный продукт, который можно найти в 95% всех домохозяйств в США. Однако если вы спросите, какие именно товары выпускает эта компания, лишь немногие вам ответят правильно. Хотя Church & Dwight Company, возможно, не относится к числу широко известных компаний, их оранжевые коробки пищевой соды Arm & Hammer отлично продаются по всей Северной Америке. Church & Dwight — это классический пример реализации маркетинговой функциональной стратегии, которая называется разработкой продукта. С начала выпуска в 1878 г. пищевая сода Arm & Hammer появилась почти на каждой кухонной полке, так как люди вскоре узнали, что ее можно использовать не только при приготовлении пищи, но и для других целей, в частности как чистящее средство, дезодорант и даже средство для чистки зубов. Услышав о многих способах использования их продукта, компания стала в своей рекламе заявлять, что их пищевая сода хорошо подходит и для удаления специфического запаха в холодильниках, для чего достаточно оставить внутри открытую упаковку соды.

Воспользовавшись блестящим маркетинговым ходом, фирма стала утверждать, что потребители нередко покупают их продукт, чтобы его выбросить: для удаления неприятных запахов из мойки они высыпают в сливное отверстие (выбрасывают) пищевую соду Arm & Hammer. На этом компания не остановилась. Она стала искать другие возможности использования соды в новых продуктах.

Church & Dwight добилась устойчивого роста продаж и доходов, прибегая к *расширению товарной линии*: сначала бренд Arm & Hammer был предложен на рынке как пищевая сода, затем как чистящее средство, потом как зубная паста и дезодоранты. Church & Dwight стала сильным конкурентом на рынках, где в прошлом доминировали лишь такие гиганты, как Procter & Gamble, Lever Brothers и Colgate, воспользовавшись для этого всего одним фирменным названием. Есть ли у этого роста какой-то предел? В какой точке это постоянное расширение товарной линии, возможно, начнет негативно сказываться на цельности названия Arm & Hammer? Этот пример показывает, как маркетинговая функциональная стратегия использует преимущества хорошо известного на рынке фирменного названия компании и отличительной компетенции Church & Dwight в технологии производства соды.

---

## 7.1 Функциональная стратегия

**Функциональная стратегия** (functional strategy) — это подход, при котором конкретный функциональный участок вносит свой вклад в достижение общих целей корпорации, бизнес-единиц и их стратегий, делая это за счет максимальной эффективности использования ресурсов. Она концентрируется на разработке и усилении отличительной компетенции, благодаря которой компания или бизнес-единица получают конкурентное преимущество. Например, так же как мультидивизиональная корпорация имеет несколько бизнес-единиц, каждая из которых использует свою бизнес-стратегию, все подразделения каждой бизнес-единицы используют свои функциональные стратегии.

### Какие маркетинговые стратегии можно использовать?

**Маркетинговые стратегии** (marketing strategy) разрабатываются для решения задач ценообразования, продаж и дистрибуции продуктов. Используя **стратегию развития рынка** (market development strategy), компания или бизнес-единица могут 1) получить более высокую долю рынка через его насыщение и углубление рынка и 2) создать новые рынки для своей продукции. Гигантские компании, спе-

специализирующиеся на потребительских продуктах, например Procter & Gamble, Colgate-Palmolive и Unilever, можно считать экспертами по использованию рекламы и стимулирования при реализации стратегии насыщения или углубления рынка или для получения доминирующей доли рынка. Признанные мастера, умело пользующиеся этапами жизненного цикла продукта, эти компании почти бесконечно продлевают его жизненный цикл за счет предложения «новых и улучшенных» разновидностей и упаковки, которые оказываются привлекательными для большинства рыночных ниш. К тому же эти компании используют и вторую стратегию развития рынка, перенося успешный продукт, с которым они работают на рынке в одной части мира, на другой, где они начинают заниматься его маркетингом. Обратив внимание на успех своих моющих средств в Европе, P&G и Colgate успешно предложили эти продукты и в Северной Америке.

Используя **стратегию разработки продуктов** (product development strategy), компания или бизнес-единица могут разрабатывать новые продукты для существующих или для новых рынков. Church & Dwight добилась огромного успеха, следуя первой стратегии разработки продуктов, т.е. занималась разработкой новых продуктов для текущих потребителей. Понимая привлекательность бренда пищевой соды Arm & Hammer, компания создала новые способы ее использования. Компания также успешно реализовала и вторую стратегию разработки продукта, создав продукты, снижающие загрязнение окружающей среды (для продажи электростанциям, работающим на угле), то есть на совершенно не на том рынке, что бакалейные магазины.

Существуют и другие многочисленные маркетинговые стратегии. Например, в целях рекламы и стимулирования компания или бизнес-единица может выбрать маркетинговые стратегии проталкивания и выманивания товаров. Многие крупные компании в Соединенных Штатах и Канаде, специализирующиеся на продуктах питания или потребительских продуктах, используют **стратегию проталкивания** (push strategy), тратя большие деньги на стимулирование предприятий торговли, чтобы получить или сохранить достаточно места на полках в их розничных магазинах. Торговые продвижения могут быть самыми разными, в том числе предоставление скидок, организация специальных предложений продуктов в магазинах и компенсация расходов магазинов на рекламу. Их цель — проталкивать продукты через систему дистрибуции. Kellogg Company недавно решила изменить свою направленность, перейдя от стратегии проталкивания к **стратегии выманивания** (pull strategy),

при которой продукты через каналы дистрибьюции выманивает (тянет) реклама. Теперь компания тратит гораздо больше денег на потребительскую рекламу, предназначенную для лучшей узнаваемости ее бренда, благодаря чему покупатели активнее спрашивают ее продукты в магазинах.

Другие маркетинговые стратегии в первую очередь направлены на дистрибьюцию и ценообразование. При установлении цены на новый продукт компания или бизнес-единица могут воспользоваться одной из двух стратегий. Первопроходцы, предлагающие новый продукт, могут воспользоваться **ценообразованием «снятие сливок»** (skim pricing) чтобы воспользоваться благоприятными возможностями верхней части кривой спроса, где из-за новизны продукта и относительно небольшого числа конкурентов можно установить высокую цену. **Ценообразование проникновения** (penetration pricing) направлено на быстрое углубление рынка, предоставляя первопроходцу возможность использовать кривую опыта и за счет низкой цены и доминирования в отрасли получить большую долю рынка. В зависимости от цели и стратегии корпорации и бизнес-единиц любой из этих путей может оказаться приемлемым. Однако в долгосрочной перспективе ценообразование проникновения с большей вероятностью, чем «снятие сливок», повысит производственную прибыль компании<sup>1</sup>.

## Для чего могут использоваться финансовые стратегии

**Финансовая стратегия** (financial strategy) рассматривает финансовые последствия стратегической корпорации или бизнес-единицы и выявления лучшего направления финансовой деятельности. Она также может обеспечить конкурентное преимущество за счет более низкой стоимости финансирования и гибкости при получении нужного капитала для поддержки бизнес-стратегии. На финансовую стратегию фирмы влияет стратегия корпоративной диверсификации. Например, финансирование за счет собственных средств предпочтительно при смежной диверсификации, а финансирование с привлечением заемного капитала — при несвязанной диверсификации<sup>2</sup>.

Ключевой аспект финансовой стратегии — определение того, какое должно быть соотношение заимствованных и собственных средств (при этом собственные средства могут быть получены в результате внутреннего долгосрочного финансирования через поток наличных средств). Более высокая задолженность не только препятствует поглощению компании другими фирмами (поскольку делает

ее менее привлекательной), но и ведет к более высокой производительности и более мощным потокам наличных средств, так как заставляет менеджеров фокусироваться на ключевых направлениях бизнеса<sup>3</sup>. Однако многие небольшие и средние компании пытаются избежать любых внешних источников финансирования, чтобы не попадать под чужое влияние и самим сохранять контроль над компанией.

Популярна финансовая стратегия покупки контрольного пакета акций корпорации с помощью кредита. При **покупке контрольного пакета акций с помощью кредита** (leveraged buyout, LBO) компания приобретается в результате сделки, финансируемой займами, как правило, предоставляемыми третьей стороной, например страховой компанией. К сожалению, затем этот заем погашается деньгами приобретенной компанией или за счет продажи ее активов. Фактически приобретенная компания сама расплачивается за ее покупку! В этой ситуации руководство оказывается под огромным давлением, так как ему необходимо добиваться прибыли для компании, приобретенной таким способом. К сожалению, огромные долги, которые начисляются на поглощенную компанию и отражаются в ее бухгалтерских документах, фактически могут привести к спаду ее деятельности, и такое положение дел может сохраняться до тех пор, пока компания не расплатится с долгами.

Важная часть финансовой стратегии корпорации — управление дивидендами, выплачиваемыми акционерам. Корпорации, функционирующие в динамично растущих отраслях, например компьютерного и программного обеспечения, часто вообще не выплачивают дивидендов. Они используют деньги, которые могли бы выделить на дивиденды, для финансирования быстрого роста. Если компания функционирует успешно, рост ее продаж и прибыли учитывается в повышающейся цене ее акций и в конце концов приводит к большой прибыли, которую акционер получает при продаже своих обычных акций.

### Какие доступны стратегии исследований и разработок (НИОКР)?

Каким образом в компании осуществляются инновации и совершенствование продуктов и процессов? Это определяет реализуемая в ней стратегия исследований и разработок (НИОКР). В области НИОКР у компании относительно небольшой вариант выбора: она может стать либо **технологическим лидером** (technological leader), который первым предлагает инновации, либо **технологическим после-**



дователем (technological follower), копирующем продукты конкурентов. Портер считает, что принятие решения о том, стать технологическим лидером или последователем, может привести к тому, что компания добьется либо низких затрат, либо дифференциации (табл. 7.1).

Таблица 7.1 Стратегия НИОКР и конкурентное преимущество

	<i>Технологический лидер</i>	<i>Технологический последователь</i>
Преимущества по затратам	Быть первопроходцем в разработке продукции с низкими затратами Быть первой фирмой, которая идет вниз по кривой обучения Разрабатывать дешевые способы, позволяющие заниматься деятельностью, создающей ценность	Изучая опыт лидера, снижать затраты на продукт или деятельность, обеспечивающие ценность Благодаря копированию не тратить деньги на собственные НИОКР
Дифференциация	Быть первым в предложении уникального продукта, который повышает ценность для покупателя Заниматься инновациями в другую деятельность, повышающую ценность для покупателя	За счет изучения опыта лидера более тесно адаптировать продукт или систему доставки к запросам покупателя

Примером эффективного использования лидером НИОКР для достижения конкурентного преимущества на основе дифференциации служат Nike, Inc. Чтобы дифференцировать свою спортивную обувь и отличать ее от продукции конкурентов, Nike тратит намного больше на НИОКР, чем многие другие компании в отрасли. Благодаря этому именно ее обувь носят многие спортсмены.

## Какими операционными стратегиями можно воспользоваться?

**Операционная стратегия** (operation strategy) определяет, как и где будет производиться продукт, уровень вертикальной интеграции, распределение физических ресурсов и взаимоотношения с поставщиками. Прежде всего на производственную стратегию фирмы влияет жизненный цикл продукта или процесса. Концепция опера-

ционной стратегии показывает, как происходит увеличение производственного объема, начиная с партии небольших размеров, выпускаемых в **цехе единичного производства** (job shop) (мелкосерийное производство при использовании профессионально подготовленных работников), затем в виде **потока партий стандартной продукции** (connected line batch flow) (компоненты стандартизованы; каждый вид оборудования функционирует как отдельный цех единичного производства, но все располагаются друг за другом в том же порядке, что и последовательность обработки компонентов) до **гибких производственных систем** (flexible manufacturing system) (отдельные виды оборудования группируются в виде производственных семейств, применяемых для производства широкого ассортимента предметов массового производства), при котором размер партии достигает 10 000 ед. за год и больше, и **специализированных автоматических линий** (dedicated transfer lines) (высокоавтоматизированные конвейеры, используемые для одного продукта массового производства при минимальном участии работников). В соответствии с этой концепцией продукт становится стандартизированным, чему способствует и повышающийся на него спрос. При этом гибкость отходит на второй план, уступая место эффективности.

Возросшая интенсивность конкуренции во многих отраслях заставила компании перейти с традиционного массового производства с использованием специализированных автоматических линий к производственной стратегии **непрерывного совершенствования** (continuous improvement), при которой межфункциональные рабочие команды пытаются постоянно улучшать производственные процессы. Непрерывное совершенствование помогает фирмам использовать ту же самую конкурентную стратегию более низких затрат, которую используют фирмы, делающие ставку на массовое производство, однако при значительно более высоком качестве. Поэтому как операционная стратегия оно быстро заменяет массовое производство.

Все более широкой операционной стратегией становится и массовая кастомизация. В отличие от непрерывного совершенствования массовая кастомизация требует гибкости и быстрого реагирования. Приемлемая в условиях постоянно меняющейся среды, **массовая кастомизация** (mass customization) требует, чтобы работники, процессы, подразделения и технологии постоянно менялись, создавая для потребителей именно то, что они хотят, и тогда, когда им нужно. Результатом такой организации производства становятся дешевые, высокого качества индивидуализированные товары и услуги.

Автомобильная отрасль в настоящее время экспериментирует со стратегией **модульного производства** (modular manufacturing), при котором предварительно собранные узлы и блоки доставляются

работникам сборочного конвейера именно в тот момент, когда они нужны (*точно в срок*). Из этих модулей работники быстро собирают готовый продукт. Например, когда General Motors построила новый автомобильный комплекс в Бразилии для изготовления новой модели сверхкомпактного автомобиля Celta, 16 из 17 зданий в этом комплексе были заняты поставщиками, в том числе Delphi, Lear и Goodyear. В новом для отрасли процессе, организованном в комплексе, поставщики функционировали как команда, производящая единый модуль, в состав которого входят мотор, трансмиссия, топливная система, задняя ось, трубопроводы гидравлического тормоза и система выхлопа. Затем эта сборка устанавливалась как единый блок.

## Какими стратегиями управления человеческих ресурсов можно воспользоваться?

**Стратегия управления человеческими ресурсами** (human resource management, HRM) предназначена для того, чтобы добиться максимально возможного соответствия между персоналом и организацией. На ее основе решается вопрос, нанять ли компании или бизнес-единице за небольшую плату многих низкоквалифицированных работников, выполняющих монотонную работу, которые, вероятно, вскоре покинут организацию (стратегия работы ресторанов McDonald's), или нанимать квалифицированных работников за относительно высокую плату, с разносторонней подготовкой, способных участвовать в работе самоуправляемых рабочих команд (это подходит для постоянного совершенствования). Чтобы снизить затраты и добиться повышенной гибкости, многие команды не только увеличивают численность внештатных и временных работников, но и берут работников на время у компаний, занимающихся лизингом персонала. Компании также поняли, что добиться конкурентного преимущества можно за счет найма более диверсифицированной рабочей силы. Например, Avon Company смогла резко изменить ситуацию на в прошлом неприбыльных рынках, поставив в главе маркетинговых подразделений, обслуживающих эти рынки, афро-американских и испаноговорящих менеджеров.

Компании, обеспечивающие дифференциацию за счет конкурентной стратегии высокого качества, гораздо активнее используют мнение подчиненных и коллег для оценки работы менеджеров, чем это делают фирмы, работающие на основе других бизнес-стратегий<sup>4</sup>. В настоящее время более 10% корпораций США пользуются **всесторонней (360-градусной) оценкой** (360-degree appraisals), при которой исходные данные получают из самых разных источни-

ков. Сейчас этот подход служит одним из самых популярных инструментов, используемых для профессиональной подготовки новых менеджеров<sup>5</sup>.

Со временем сложность работ возрастает, но и команды становятся более эффективными. Все больше корпораций используют автономные рабочие команды, благодаря чему повышается качество и производительность труда, а также растет степень удовлетворения и вовлеченность работников<sup>6</sup>.

## Какие доступны стратегии информационных систем?

Корпорации все чаще адаптируют **стратегии информационных систем** (information systems strategies), чтобы применять информационные технологии для создания конкурентного преимущества. После того как FedEx предложила заказчикам свое программное обеспечение PowerShip, позволяющее хранить адреса, печатать этикетки и ярлыки для отправляемых пакетов и отслеживать место нахождения пакетов, объем их продаж резко возрос. Вскоре то же самое сделала и UPS, разработавшая свое программное обеспечение MaxiShips. Считая информационную систему своей отличительной компетенцией, FedEx продолжает добиваться заметного преимущества перед UPS, в том числе и благодаря своему веб-сайту, при помощи которого заказчики могут легко отслеживать место нахождения своих пакетов.

Многие компании, в частности Lockheed Martin и Whirlpool, используют информационные технологии для формирования более тесных взаимоотношений со своими поставщиками и заказчиками, используя для этого современные экстранеты. Так, Trading Process Network, применяемая в General Electric, позволяет поставщикам скачивать запросы предложений, рассматривать диаграммы и спецификации запасных частей и общаться непосредственно с менеджерами GE, отвечающими за закупки. Роберт Ливингстон (Robert Livingston), глава всемирной сорсинговой службы подразделения осветительных приборов, входящего в состав GE, считает, что это снижает время обработки заказов на треть<sup>7</sup>.

---

## 7.2 Решения, связанные со снабжением: размещение функций и компетенций

Чтобы у функциональной стратегии вероятность успеха была максимальной, в ее основе должны лежать исключительные способно-

сти в той функциональной области, для которой эта стратегия предназначена. Если у корпорации этого нет, даже если она обладает ключевой компетенцией, функциональная область может стать претендентом на аутсорсинг.

**Аутсорсинг** (outsourcing) включает закупку продуктов и услуг, в прошлом выполняемых компанией самостоятельно, у внешней организации. Такой подход противоположен вертикальной интеграции. Многие компании рассматривают аутсорсинг как важную часть, которую следует учитывать при принятии стратегических решений. В ходе одного исследования было установлено, что аутсорсинг в среднем приводит к снижению затрат на 9%, а увеличению мощности и повышению качества — на 15%<sup>8</sup>. По результатам обзора компаний — членов Американской ассоциации менеджмента (American Management Association), 94% фирм осуществляют по аутсорсингу по крайней мере один вид деятельности<sup>9</sup>.

Аутсорсинг оправдан, когда компания закупает у внешних организаций только не основные для ее отличительной компетенции товары и услуги. В противном случае компания может потерять свои ключевые технологии или способности, благодаря которым она добивается успеха, то есть отправиться по пути, который в конечном счете приведет к ухудшению показателей ее функционирования. Поэтому при принятии решений о функциональной стратегии менеджер по стратегии должен: 1) идентифицировать ключевые компетенции компании или бизнес-единицы; 2) добиться, чтобы эти компетенции постоянно усиливались; 3) управлять компетенциями таким образом, чтобы максимально сохранять то конкурентное преимущество, которое они создают. Решение по аутсорсингу зависит от доли ценности, которую добавляет рассматриваемый вид деятельности, а также от степени конкурентного преимущества, добавляемого компании или бизнес-единице этим видом. Только если доля общей ценности и конкурентное преимущество невелики, компания или бизнес-единица могут прибегать к аутсорсингу.

---

### 7.3 Стратегии, которых следует избегать

Есть ряд стратегий, которые могут рассматриваться как корпоративные, отдельного предприятия или функциональные, хотя они опасны. Менеджеры могут обратиться к ним из-за ошибок анализа или из-за неумения творчески подходить к делу.

- *Следовать за лидером.* Имитация стратегии лидирующего конкурента может показаться хорошей идеей, но она игнорирует конкретные сильные и слабые стороны фирмы и не учитывает то, что лидер, вполне вероятно, сам поступает неправильно. Компания Fujitsu Ltd., в 1960-е годы второй из самых крупных производителей на рынке компьютеров, делала все возможное, стараясь догнать лидера — IBM. Как и IBM, Fujitsu в первую очередь конкурировала как производитель универсальных вычислительных машин. Fujitsu так старалась догнать IBM, что не заметила, что к 1990 г. рынок универсальных вычислительных машин достиг этапа зрелости и прекратил рост.
- *Попасть в цель.* Если компания добилась успеха благодаря тому, что была первой в предложении на рынке какого-то продукта, который был принят там очень хорошо, она начинает усиленно искать другие суперпродукты, чтобы на их основе гарантировать рост и процветание. Однако, как и на скачках, вероятность угадать после первого победителя второго и правильно сделать ставки очень мала. Polaroid затратила большие деньги на разработку кинокамер с «мгновенной проявкой», однако общественность проигнорировала такие камеры, отдав предпочтение камкордерам.
- *«Гонка вооружений».* Если компания в попытке увеличить долю рынка втягивается в войну с другой фирмой, это может привести к возрастанию прибыли от продаж, однако этот прирост, вполне вероятно, более чем компенсируется затратами на рекламу, стимулирование, НИОКР и производство. После дерегулирования деятельности авиалиний ценовые войны, разгоревшиеся в этой отрасли, и предложение там «особых» цен во многом способствовали снижению прибыли и банкротству многих крупных авиалиний, в том числе United, Northwest и Delta.
- *Заниматься всем.* При появлении нескольких интересных возможностей руководство часто пытается не упустить ни одну из них. Вначале у корпорации может быть достаточно ресурсов, чтобы разработать каждую идею и довести ее до проекта, однако деньги, время и энергия вскоре заканчиваются, поскольку ресурсы приходится распределять по слишком многим проектам.
- Корпорация может инвестировать так много в конкретную стратегию, что после этого топ-менеджеры не захотят признать, что это не приводит к нужным результатам. Корпорация продолжает тратить на ошибочную стратегию уже и те деньги, которые явно можно было бы использовать гораздо

лучше. Так, Pan American Airlines выбрала вариант продажи компаний Pan Am Building и Intercontinental Hotels, наиболее рентабельных в корпорации, чтобы сохранить полеты своих самолетов, на которых она теряла деньги. Продолжая нести убытки, компания упорно следовала стратегии продаж активов для получения средств, пока не распродала все что было можно и не объявила себя банкротом.

---

## 7.4 Стратегический выбор: выбор лучшей стратегии

После того как все плюсы и минусы потенциальных стратегических альтернатив стали известны и оценены, надо выбрать какую-то одну и заняться ее реализацией. В настоящее время у компании потенциальных альтернатив очень много, к тому же все время появляются новые. Как в этих условиях определить лучшую стратегию?

Возможно, самый важный критерий — способность стратегии учитывать конкретные стратегические факторы, рассмотренные раньше при проведении анализа SWOT. Если стратегия не позволяет воспользоваться возможностями среды и сильными сторонами корпорации и не уводит от угроз, создаваемых средой, и от ее внутренних слабостей, то, скорее всего, ее ожидает неудача.

Другой важный момент, который надо учитывать при выборе стратегии, — способность каждого альтернативного варианта добиваться согласованных целей с минимальным использованием ресурсов и появлением отрицательных побочных эффектов. Поэтому важно разработать план реализации продуманно, таким образом, чтобы в нем были учтены трудности, с которыми могут столкнуться менеджеры. Все следует делать с учетом социальных тенденций, особенностей отрасли и положения компании. Для этого нужно разработать сценарии.

### Как создаются корпоративные сценарии?

**Корпоративные сценарии** (corporate scenarios) — это *ориентировочные* (на основе оценок будущих показателей) балансовые отчеты, в которых приводятся прогнозы вероятных результатов (в виде доходности инвестиций подразделения и корпорации при использовании каждой альтернативной стратегии и различных программ). В большинстве крупных корпораций при стратегическом планировании

специалисты по стратегиям разрабатывают сценарии в виде таблиц и компьютерных моделей.

Корпоративные сценарии — это фактически лишь расширенный вариант отраслевых сценариев, обсуждавшихся в гл. 3. Если, например, отраслевые сценарии исходят из того, что на данный продукт, скорее всего, будет большой рыночный спрос, для конкретной фирмы можно разработать ряд альтернативных сценариев с учетом такого развития событий. Например, можно сравнить результаты другой компании, производящей такой продукт, с собственным производством. Используя три набора оценочных данных по продажам (оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный) нового продукта в течение следующих пяти лет, два указанных альтернативных варианта можно оценить по их воздействию на те показатели функционирования компании, что скорее всего появятся в будущих финансовых отчетах. Данные для ориентировочных балансовых отчетов и отчетов о прибылях и убытках можно получить на персональном компьютере.

Чтобы разработать корпоративный сценарий, выполните следующие шаги.

1. *Используйте отраслевые сценарии, обсуждавшиеся в гл. 3, и формулируйте допущения в отношении рабочей среды.* По ключевым экономическим факторам (валовому внутреннему продукту (ВВП), индексу потребительских цен, базисной процентной ставке) и другим важнейшим внешним стратегическим факторам, в частности государственному регулированию и отраслевым тенденциям, следует перечислить основные допущения в трех видах: для оптимистического (для вас) развития событий, пессимистического и наиболее вероятного. Те же самые базовые допущения должны быть перечислены и по каждому разрабатываемому альтернативному сценарию.
2. *Подготовьте типовые финансовые отчеты (они обсуждаются в гл. 11) по деятельности компании или бизнес-единицы за предыдущие годы.* Такие финансовые отчеты служат основой для разработки ориентировочных финансовых отчетов. Используйте прошлые данные для оценки доходов, расходов и других показателей, которые будут включены в ориентировочные финансовые отчеты за будущие годы. Для каждого стратегического альтернативного варианта разработайте набор оптимистических, пессимистических и наиболее вероятных допущений о степени влияния ключевых переменных на показатели будущих финансовых отчетов компании. Постройте по три прогноза данных по продажам и себестоимости проданных товаров по крайней мере на пять следующих лет. Проанализируйте прошлые данные и скорректируйте свои оценки на основе допущений по состоянию среды. Сделай-



те то же самое в отношении данных, которые могут колебаться в широких пределах. В отношении остальных данных исходите из допущения, что они будут соответствовать прошлым зависимостям от продаж или от какого-то другого ключевого определяющего фактора. Помимо прочего учтите ожидаемые уровни запасов, суммы на счетах к получению и к оплате, расходы на НИОКР, на рекламу и стимулирование, капитальные расходы и выплаты по долгам (предполагая, что долги используются на финансирование этой стратегии). Рассмотрите не только прошлые тенденции, но и программы, которые, возможно, потребуются реализовать по каждой альтернативной стратегии (например, строительству нового производственного предприятия или увеличению численности служащих отдела продаж). В табл. 7.2 представлена форма, которой можно воспользоваться для разработки ориентировочных финансовых отчетов на основе прошлых средних данных, которые взяты из типовых финансовых отчетов.

3. *На детальном уровне составьте ориентировочные финансовые отчеты по каждому стратегическому альтернативному варианту.* На основе результатов программы табличных вычислений в левом столбце перечислите фактические данные из финансового отчета за данный год. Справа от них перечислите оптимистические (О) за 1, 2, 3, 4 и 5-й год. Повторите этот же процесс с тем же самым стратегическим альтернативным вариантом, но теперь перечислите пессимистические (П) данные на следующие пять лет. Прodelайте то же самое в отношении наиболее вероятных (НВ) результатов. При таком подходе получается шесть разные ориентировочных сценариев, отражающих три разные ситуации (О, П и НВ) для двух стратегических альтернатив. После этого рассчитайте финансовые показатели и составьте типовые отчеты по доходам. При таком подходе получается шесть разных ориентировочных сценариев, отражающих три разные ситуации (\*) для двух стратегических альтернатив. После этого рассчитайте финансовые показатели и составьте отчеты о прибылях и убытках и балансовые отчеты, дополняющие ориентировочные отчеты.

Чтобы определить степень осуществимости каждого сценария, сравните базовые допущения, лежащие в их основе, с показателями финансовых отчетов. Например, если по показателям ориентировочного отчета о прибылях и убытках себестоимость проданной продукции снизится с 70% общей прибыли от продаж до 50%, это снижение должно стать результатом изменения производственного процесса или перехода к более дешевому сырью или снижению затрат на труд, а не неспособности сохранить себестоимость проданных товаров на уровне обычного процентного соотношения.

**Таблица 7.2 Сценарный подход при применении ориентировочных финансовых отчетов**

Фактор	Пре- ды- дущий год	Среднее значе- ние за про- шлые годы	Анализ тен- денции	Прогнозы*									Коммен- тарии
				20__			20__			20__			
				О	П	НВ	О	П	НВ	О	П	НВ	
ВВП													
Индекс по- требитель- ских цен													
Другие													
Объем про- даж, ед.													
Объем про- даж, долл.													
Стоимость проданных товаров													
Реклама и маркетинг													
Выплата процентов													
Расшире- ние произ- водства													
Дивиденды													
Чистая при- быль													
Прибыль на акцию													
Возврат инвестиций													
Рентабель- ность собст- венного ка- питала													
Остальное													

\*О — оптимистический; П — пессимистический; НВ — наиболее вероятный.

Источник: T.L. Wheelen and J.D. Hunger, "Scenario Box for Use in Generation Financial Pro Forma Statement."

Результатом создания такого детализированного сценария должны быть прогнозируемые чистая прибыль, поток денежных средств и чистые собственные оборотные средства по каждой из трех версий двух альтернативных вариантов за пять будущих лет. Однако корпоративные сценарии при их разработке очень быстро могут стать слишком сложными, особенно при расчетах трех наборов цен покупки другой компании и затрат, связанных с разработкой продукции. Тем не менее этот вариант детализированной проработки в ходе анализа «что будет, если» необходим, чтобы реалистически сравнить прогнозируемые результаты по каждой приемлемой альтернативной стратегии и сопровождающим ее программам, бюджетам и процедурам. Независимо от количества «за» и «против» по каждому альтернативному варианту на фактическое решение, скорее всего, будут очень сильно влиять субъективные факторы, которые рассмотрены в следующих параграфах.

## Зачем учитывать отношение руководства к риску?

Привлекательность конкретной стратегической альтернативы частично зависит от того риска, который она вызывает. **Риск** (risk) выражается вероятностью того, что стратегия окажется эффективной по использованию той части активов, которую корпорация должна выделить на эту стратегию, и продолжительности времени, в течение которого эти активы будут недоступны для других стратегий. Чем больше занято активов и на чем больший срок они выделяются, тем больших гарантий потребуют топ-менеджеры, что вероятность достижения успеха высока. Не ждите, что менеджеры — собственники компании будут с легкостью принимать рискованные решения. Менеджеры с большой долей собственности в фирмах, где они работают, обычно более осторожны, чем менеджеры, такой собственности не имеющие<sup>10</sup>.

Высокий уровень риска объясняет, почему в начале 1990-х годов совет директоров Intel столкнулся с большими трудностями при голосовании по предложению выделить 5 млрд долл. на производство чипа для микропроцессора Pentium, сумму, в 5 раз превосходящую ту, которая потребовалась для чипа предыдущего поколения. Вспоминая то совещание директоров, Энди Гроув (Andy Grove), в то время главный исполнительный директор Intel, сказал: «Я помню, как увеличились глаза людей, когда они увидели графики. Я не

могу с уверенностью сказать, что и сам в то время полностью верил им». Предложение предусматривало строительство компанией новых предприятий, то есть деятельность на том направлении, которым Intel никогда не хотела заниматься. Ошибочное решение означало, что компания придет к губительной для нее сверхмощности. Однако совет директоров решил рискнуть. Последовавшее в результате этого наращивание производственных мощностей Intel в конце концов обошлось еще дороже — в 10 млрд долл., но привело к тому, что Intel получила 75% рынка микропроцессоров и огромную прибыль<sup>11</sup>.

## Какое давление заинтересованных лиц влияет на решения?

На привлекательность стратегической альтернативы влияет и то, как ее воспринимают ключевые заинтересованные лица, влияющие на рабочую среду корпорации. А это восприятие зависит от того, насколько хорошо альтернатива согласуется с их целями. Кредиторы хотят, чтобы с ними вовремя расплачивались. Профсоюзы стараются добиться достаточной заработной платы и гарантии занятости работников. Государство и группы особо заинтересованных лиц требуют социально ответственного поведения. Акционерам нужны высокие дивиденды. При выборе лучшей альтернативы руководство компании должно учитывать давление со всех этих сторон.

Чтобы оценить важность влияния заинтересованных лиц на конкретное решение, менеджеры по стратегии должны получить ответы на четыре вопроса: 1) какие заинтересованные лица наиболее важны для корпоративного успеха? 2) какая часть из того, что они хотят, скорее всего учитывается выбранной альтернативой? 3) что они скорее всего сделают, если не получат того, что хотят? 4) какова вероятность того, что они это сделают?

Получив ответы на эти вопросы, разработчики стратегии могут более обоснованно выбирать стратегические альтернативы, минимизирующие внешнее давление и обеспечивающие максимальную поддержку заинтересованных лиц. Кроме того, топ-менеджеры могут предложить **политическую стратегию** (political strategy), предназначенную для влияния на ключевые группы заинтересованных лиц. Наиболее часто применяемые политические стратегии — это формирование группировок, создание комитета политических дей-

ствий (political action committee, PAC), который вносит свои предложения, проведение рекламных кампаний, лоббирование и формирование коалиции.

## Как корпоративная культура влияет на стратегические решения?

Если стратегия несовместима с корпоративной культурой, скорее всего, она окажется неуспешной. Если работники решительно сопротивляются радикальным изменениям корпоративной философии, вполне вероятно, это выльется в торможение и даже в саботаж. Прошлые подходы ограничивали цели и стратегии, которые руководство может серьезно рассматривать. Влияние культуры, созданной основателями корпорации, может долго сказываться в организации.

При рассмотрении стратегической альтернативы разработчики стратегий должны оценить степень ее совместимости с корпоративной культурой. Если совместимость неполная, менеджеры должны решить, следует ли им: 1) попытаться игнорировать культуру; 2) управлять с учетом культуры и изменить план реализации; 3) попытаться изменить культуру так, чтобы она соответствовала стратегии; 4) изменить стратегию, чтобы добиться ее соответствия с культурой. Если будет принято решение реализовывать конкретную стратегию без учета культуры или управлять с учетом культуры и изменить план реализации (оба этих пути ненадежны и к тому же требуют много времени), это может привести к негативным последствиям. С другой стороны, если корпорация ограничивается при анализе только стратегиями, полностью совместимыми с ее культурой, это может привести к потере самых выгодных альтернатив, которые даже не будут рассматриваться. (См. гл. 9, где более подробно рассказывается об управлении корпоративной культурой.)

## Как потребности и желания ведущих менеджеров влияют на решения?

Даже наиболее привлекательная альтернатива может оказаться невыбранной, если она противоречит потребностям и желаниям

топ-менеджеров. Эгоизм, привязывающий к конкретному предложению, может оказаться настолько сильным, что они решительно выступят против всех других возможностей. Например, ключевые менеджеры производственных подразделений могут оказывать влияние на менеджеров верхнего уровня управления, чтобы протолкнуть какую-то конкретную альтернативу и игнорировать возражения.

Люди обычно стараются сохранить статус-кво, поэтому лица, принимающие решение, часто продолжают руководствоваться прежними целями и планами и после того, как объективный аналитик рекомендует им сменить курс. Люди могут игнорировать отрицательную информацию о тех действиях, к которым они привыкли, в том числе и потому, что хотят казаться компетентными и целеустремленными. Может потребоваться кризис или какое-то нестандартное событие, чтобы заставить лиц, принимающих стратегические решения, серьезно рассмотреть то, что они до этого игнорировали или считали второстепенным. Например, после того как у главного исполнительного директора ConAgra, компании, специализирующейся на производстве продуктов питания, случился сердечный приступ, они начали выпускать Healthy Choice, товарную линию замороженных продуктов с низким содержанием жиров и холестерина.

## Что такое процесс стратегического выбора?

**Стратегический выбор** (strategic choice) — это оценка альтернативных стратегий и выбор лучшей из них. Все больше фактов свидетельствуют, что, когда организация функционирует в динамичной окружающей среде, лучшие стратегические решения не принимаются в результате консенсуса. Гораздо чаще этот процесс сопровождается явно выраженным несогласием части менеджеров, вплоть до конфликтов между ними. Поскольку неразрешенный конфликт часто приводит к высоким эмоциональным затратам, руководители, утверждающие принимаемые решения, предлагают менеджерам по стратегии использовать программный конфликт, позволяющий высказать различные мнения так, чтобы это не задевало личных чувств участников. Один из подходов в этом случае — назначение «адвоката дьявола» (devil's advocate) — человека или группы, которые должны находить в предлагаемой альтернативе потенциальные

ловушки и проблемы. Другой подход предусматривает назначение одного человека (группы), который в ходе обсуждения будет рассказывать о преимуществах конкретной альтернативы, и другого — для представления недостатков той же самой альтернативы.

Независимо от процесса, используемого для генерирования стратегических альтернатив, каждую результирующую альтернативу следует всесторонне и строго оценить на ее способность удовлетворять следующим четырем критериям:

- 1) *взаимному исключению* — выбор любой альтернативы исключает все остальные;
- 2) *успешности* — альтернатива должна быть выполнима и иметь высокую вероятность успешности реализации;
- 3) *полноте* — альтернатива должна учитывать все ключевые стратегические аспекты;
- 4) *внутренней согласованности* — она должна быть рациональна как стратегическое решение для всей фирмы и не противоречить текущим ключевым целям, приемам и стратегиям фирмы или ее подразделений<sup>12</sup>.

---

## 7.5 Разработка политики

Формулирование стратегии не заканчивается выбором лучшей стратегической альтернативы. После этого руководство должно указать политику, определяющую базовые правила реализации стратегии. С учетом выбранной стратегии эта **политика** (policies) задает общую направленность принятия решений и деятельности в масштабах всей организации. Например, в General Electric председатель совета директоров Уэлч (Welch) настаивал, чтобы GE была только номером один или два по доле рынка на любом направлении, где она конкурировала. Такая политика задает четкие ориентиры для менеджеров всей организации.

При правильном подходе эффективная политика обеспечивает три вещи.

- Она заставляет отыскивать компромиссы в конкурентных потребностях в ресурсах.
- Она проверяет стратегическую обоснованность конкретного действия.

- Она устанавливает четкие границы, в которых работники должны функционировать, одновременно предоставляя им свободу экспериментировать в установленных пределах<sup>13</sup>.

Обычно политика сохраняется в организации дольше, чем любая стратегия, даже та, которая ее порождает. Интересно, что политика, даже на уровне «потребитель всегда прав», иногда может стать частью корпоративной культуры. Подобные формулировки могут сделать реализацию конкретных стратегий более легкими, но они ограничивают стратегические возможности топ-менеджеров в будущем. По этой причине после смены любой стратегии следует оперативно менять и политику. Управление политикой — это один из способов управления корпоративной культурой.

### Вопросы для обсуждения

1. Зависят ли функциональные стратегии друг от друга или их можно формулировать независимо?
2. Почему ценовая стратегия захвата рынка с большей вероятностью, чем «снятие сливок», приведет в долгосрочной перспективе к более высоким прибылям?
3. Как массовая кастомизация поддерживает конкурентную стратегию бизнес-единицы?
4. Когда корпорация или бизнес-единица должны прибегать к аутсорсингу какой-то функции или деятельности?
5. Какова взаимозависимость между политикой и стратегиями?

### Ключевые понятия

(в порядке упоминания в тексте)

- функциональная стратегия
- маркетинговая стратегия
- стратегия развития рынка
- стратегия разработки продуктов
- стратегия проталкивания
- стратегия выманивания
- ценообразование «снятие сливок»
- ценообразование проникновения на рынок
- финансовая стратегия
- покупка контрольного пакета акций с помощью кредита
- стратегия исследований и разработок
- технологический лидер
- технологический последователь



- операционная стратегия
- цех единичного производства
- поток партий стандартной продукции
- гибкая производственная система
- специализированные автоматические линии
- непрерывное совершенствование
- массовая кастомизация
- модульное производство
- стратегия управления человеческими ресурсами
- всесторонняя (360-градусная) оценка
- стратегия информационных систем
- аутсорсинг
- корпоративные сценарии
- риск
- политическая стратегия
- стратегический выбор
- адвокат дьявола
- политика

### Библиографический список

1. W. Redmond, "The Strategic Pricing of Innovative Products," in *Handbook of Business Strategy*, 1992/1993 Yearbook, edited by H.E. Glass and M.A. Hovde (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1992), pp. 16.1—16.13.
2. R. Kochhar and M.A. Hitt, "Linking Corporate Strategy to Capital Structure: Diversification Strategy, Type and Source of Financing," *Strategic Management Journal* (June 1998), pp. 601—610.
3. L. Safieddine and S. Titman, *Journal of Finance* (April 1999), в обобщенном виде изложено в D. Champion, "The Joy of Leverage," *Harvard Business Review* (July—August 1999), pp. 19—22.
4. V.Y. Haines III, S. St-Onge, and A. Marcoux, "Performance Management Design and Effectiveness in Quality-Driven Organizations," *Canadian Journal of Administrative Sciences* (June 2004), pp. 146—160.
5. A.S. DeNisi and A.N. Kluger, "Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals be Improved?" *Academy of Management Executive* (February 2000), pp. 129—139; G. Toegel and J.A. Conger, "360-Degree Assessment: Time for Reinvention," *Academy of Management Learning and Education* (September 2003), pp. 297—311.
6. D. Banker, J.M. Field, R.G. Schroeder, and K.K. Sinha, "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study," *Academy of Management Journal* (August 1996), pp. 867—890; B.L. Kirkman and B. Rosen, "Beyond Self-Management: Antecedents and

- Consequences of Team Empowerment," *Academy of Management Journal* (February 1999), pp. 58–74.
7. T. Smart, "Jack Welch's Cyber-Czar," *BusinessWeek* (August 5, 1996), p. 83.
  8. B. Kelley, "Outsourcing Marches On," *Journal of Business Strategy* (July–August 1995), p. 40.
  9. J. Greco, "Outsourcing: The New Partnership," *Journal of Business Strategy* (July–August 1997), pp. 48–54.
  10. T.B. Palmer and R.M. Wiseman, "Decoupling Risk Taking from Income Stream Uncertainty: A Holistic Model of Risk," *Strategic Management Journal* (November 1999), pp. 1037–1062.
  11. D. Clark, "All the Chips: A Big Bet Made Intel What It Is Today; Now It Wagers Again," *Wall Street Journal* (June 6, 1995), pp. A1, A5.
  12. S.C. Abraham, "Using Bundles to Find the Best Strategy," *Strategy & Leadership* (July–September 1999), pp. 53–55.
  13. O. Gadiesh and J. L. Gilbert, "Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action," *Harvard Business Review* (May 2001), pp. 73–79.

## Реализация стратегии: организация деятельности

Johnson & Johnson (J&J) — одна из наиболее успешных компаний в мире, выпускающих товары для здравоохранения. Основанная в 1886 г., она состоит из 204 бизнес-единиц, организованных в три группы: фармацевтических, медицинских и диагностических приборов и потребительской продукции. В основе успеха J&J лежат ее уникальные структура и культура. Она структурирована как дивизиональная компания, каждое подразделение функционирует как независимое предприятие. Например, каждое подразделение самостоятельно разрабатывает свою стратегию бизнеса и имеет свои отделы финансов и управления человеческими ресурсами. Хотя это дублирование функций порождает высокие накладные расходы, такая автономность способствует предпринимательскому отношению к бизнесу, благодаря чему компания в целом высококонкурентна. Однако к 2003 г. рост компании начал тормозиться. Продажи фармацевтических препаратов замедлились, и лишь относительно немного компаний стали рассматриваться как претенденты на поглощение. Главный исполнительный директор Уильям Уэлдон (William Weldon) и его команда топ-менеджеров решили, что дополнительный рост должен осуществляться в первую очередь за счет внутренних резервов — благодаря синергии множества подразделений. В прошлом глава группы фармацевтических средств, Уэлдон в свое время заставлял руководителей НИОКР активно сотрудничать со старшими менеджерами, отвечающими за продажи и маркетинг, в составе нового комитета, который должен был решать, какие проекты целесообразно продвигать, а от каких лучше отказаться.

Межфункциональное сотрудничество в группе фармацевтических препаратов показало настолько хорошие результаты, что Уэлдон создал новые системы, способствующие более совершенным коммуникациям

и более частому сотрудничеству множества подразделений J&J. Одним из результатов такого подхода в J&J стала разработка Cypher, покрытого специальным составом стента. J&J сформировала команды из специалистов разных подразделений, входящих в группы фармацевтических средств и медицинского оборудования, чтобы они совместно начали производство этого нового типа стента. Специалисты совместно разработали не только стент, но и препарат для предупреждения образования килоидных рубцов. «Если бы мы вместе не получили такого опыта, то, скорее всего, по-прежнему занимались бы переговорами с внешними компаниями, стараясь решить эту задачу», — сказал Уэлдон. В отношении команды, занимавшейся Cypher, Уэлдон заметил: «Они — эксперты, которые хорошо разбираются в рынке, знают работу больниц и работу кардиологов»<sup>1</sup>.

---

## 8.1 Что такое реализация стратегии?

**Реализация стратегии** (strategy implementation) включает деятельность и принятие решений, направленные на выполнение стратегического плана. Разрабатываются необходимые программы, составляются бюджеты и определяются процедуры. Хотя последствия реализации обычно обдумываются после формулирования стратегии, именно реализация составляет основную часть стратегического менеджмента. Поэтому формулирование стратегии и ее реализация должны рассматриваться как две части одного процесса.

Чтобы начать процесс реализации, специалисты по маркетингу должны ответить на три вопроса.


- *Кто* будет выполнять стратегический план?
- *Что* следует сделать?
- *Как* они собираются сделать то, что необходимо?

Ответы на эти вопросы нужно получить в самом начале, когда менеджеры только анализируют «за» и «против» каждой стратегической альтернативы, но потом эти вопросы должны быть рассмотрены снова и только затем составлены необходимые планы реализации. Пока топ-менеджеры не смогут получить удовлетворительные ответы на эти базовые вопросы, даже самая хорошо спланированная стратегия вряд ли приведет к желаемым результатам.

Обзор 500 американских фирм, входивших в 1993 г. в список *Fortune*, показал, что более половины корпораций при попытке осуществить стратегические изменения сталкиваются со следующими десятью проблемами (перечислены в порядке частоты их появления).

1. Более низкие темпы реализации, чем вначале планировалось.
2. Появление неожиданных крупных проблем.
3. Неэффективность координации деятельности.
4. Деятельность конкурентов и кризисные ситуации, отвлекающие руководство от реализации.
5. Недостаточные способности участвующего персонала.
6. Недостаточная подготовка работников низших уровней.
7. Влияние неконтролируемых факторов внешней среды.
8. Неадекватное руководство менеджеров подразделений.
9. Неудовлетворительное определение ключевых задач и работ.
10. Недостаточный мониторинг деятельности при помощи информационных систем<sup>2</sup>.

---



---

## 8.2 Кто занимается реализацией стратегии?

В зависимости от того, как корпорация организована, реализацией стратегии, скорее всего, будет заниматься гораздо более разнообразная группа лиц, чем те, кто ее формулировал. В большинстве крупных мультиотраслевых корпораций реализацией занимается практически весь персонал. Вице-президенты функциональных направлений и директора подразделений или стратегических бизнес-единиц вместе со своими подчиненными составляют масштабные планы реализации. Менеджеры предприятий, менеджеры по проекту и руководители отделов разрабатывают планы для своих предприятий, подразделений и отделов. Поэтому в реализацию стратегии корпорации, отдельного предприятия и функции так или иначе вовлекается теоретически каждый оперативный менеджер, вплоть до линейного мастера, и каждый работник низового уровня.

С другой стороны, на практике к разработке корпоративной стратегии или даже стратегии предприятия обычно мало привлекаются, а порой и вообще не привлекаются большинство служащих организации, чья деятельность особенно важна для успешной реализации такой стратегии. Из-за этого они могут вообще не знать об огромном количестве данных и обо всей той работе, которая была проделана в ходе формулирования стратегии. До тех пор пока изменения в миссии, целях, стратегиях и политики не доведены в нужном объеме до всех оперативных менеджеров, результатом, скорее всего, будет сопротивление переменам и необоснованное торможение процесса. Менеджеры, возможно, будут надеяться, что смогут убедить топ-менеджеров отказаться от новых планов и вер-

нуться на старый путь. Поэтому привлечение менеджеров среднего звена к формулированию и реализации стратегии обычно приводит к более высоким показателям функционирования организации.

---

## 8.3 Что должно быть сделано?

При разработке программ, составлении бюджетов и выборе процессов реализации стратегии менеджеры подразделений и функциональных участков работают вместе. Кроме того, они добиваются синергии между подразделениями и функциональными направлениями, чтобы добиться отличительной компетенции компании и сохранить ее.

### Как разрабатываются программы, бюджеты и процессы?

#### Какие программы нужно разрабатывать?

**Программа** (program) — это заявление о видах деятельности или шагах, нужных для выполнения отдельного плана. Программа предназначена для того, чтобы ориентировать стратегию на действия. Например, когда Xerox Corporation выбрала стратегию разворота, ей потребовалось существенно сократить расходы. В 2002 г. менеджеры внедрили программу, которую они назвали *Шесть бережливых сигм* (Lean Six Sigma). Эта программа помогла выявить участки процесса с низкими показателями функционирования и улучшить их работу. Прежде всего Xerox провела обучение своих высших руководителей этой программе, а затем осуществила примерно 250 отдельных проектов Шести сигм в масштабах всей корпорации. В результате в 2003 г. экономия превысила 6 млн долл.<sup>3</sup> (сущность Шести сигм объясняется в этой главе ниже).

#### Какие составлять бюджеты?

**Бюджет** (budget) — это заявление о программах корпорации, выраженное в денежных показателях. После того как программы разработаны, начинается бюджетный процесс. Составление бюджета — это фактически последняя проверка на осуществимость стратегии, которую проводит корпорация. Идеальная стратегия может оказаться совершенно непрактичной, после того как будут учтены все затраты на программу ее реализации.

## Какие новые процессы следует разработать?

**Процессы** (procedures), которые иногда называют *стандартными технологическими процессами*, — это система последовательно выполняемых шагов или приемов, описывающих в деталях, как должна быть выполнена конкретная задача или работа. После того как программы, бюджеты на уровне подразделений корпорации в целом одобрены, необходимо разработать новые стандартные технологические процессы или пересмотреть прежние. В них обычно перечисляются разные действия, которые требуется осуществить, чтобы реализовать корпоративную программу. Например, компания, выбравшая конкурентную стратегию дифференциации, управляет своими продавцами и торговыми представителями более строго, чем это делает фирма, выбравшая стратегию низких затрат. Для дифференциации нужны долгосрочные взаимоотношения с потребителями на основе тесных взаимоотношений с торговыми представителями и продавцами.

## Как компания добивается синергии?

Одна из целей, которых требуется достичь при реализации стратегии, — синергия функций и бизнес-единиц, что объясняет, почему обычно корпорации после приобретения новой компании проводят реорганизацию. Руководство часто оправдывает приобретение или разработку дополнительных товарных линий получением определенного преимущества на масштабах в одном или нескольких функциональных направлениях деятельности компании. Синергию можно получить одним из следующих путей: обменам ноу-хау, координацией стратегий, общим использованием материальных ресурсов, экономией на масштабах или на ассортименте, объединении сил, на переговорах, созданием нового бизнеса<sup>4</sup>.

Программа Johnson & Johnson по совершенствованию сотрудничества их 204 бизнес-единиц — убедительный пример того, за счет чего J&J надеется добиться всех шести перечисленных форм синергии, особенно последней — создания нового бизнеса.

---

## 8.4 Как следует реализовывать стратегию? Организационные проблемы

Прежде чем реализация планов сможет привести к фактическим результатам, топ-менеджеры должны добиться, чтобы корпорация была правильно организована и чтобы для выполнения программ

было выделено достаточно служащих, так как без этого добиться нужных результатов будет очень сложно. В этой главе кратко рассмотрена деятельность, связанная с организационными вопросами. (Деятельность по комплектации персоналом, определению направленности и контролю разбирается в гл. 9 и 10.)

Изменение корпоративной стратегии, скорее всего, потребует тех или иных преобразований в организационной структуре и мастерстве. Поэтому менеджеры по стратегиям должны внимательно изучить, как структурирована их компания, и, если это необходимо, решить, какие нужны изменения, чтобы работа была выполнена. Например, для того чтобы добиться реализации корпоративной стратегии роста, руководство Johnson & Johnson решило изменить дивизиональную структуру организации так, чтобы в большей степени использовать межфункциональное сотрудничество.

## Определяется ли структура стратегией?

После проведения классического исследования крупных корпораций США, таких, как DuPont, General Motors, Sears и Standard Oil, Альфред Чандлер (Alfred Chandler) пришел к выводу, что **структура следует за стратегией** (structure follows strategy), то есть изменения в корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре<sup>5</sup>. Вторым его выводом стало то, что организации в ходе развития переходят от одного вида структурного образования к другому в определенной последовательности. Он считает, что эти структурные изменения происходят потому, что неэффективность, вызванная старой структурой, становится слишком очевидной, поскольку не позволяет организации нормально функционировать. На основе полученных им результатов Чандлер (Chandler) предложил следующую последовательность развития событий.

1. Разрабатывается новая стратегия.
2. Появляются новые административные проблемы.
3. Ухудшаются экономические показатели.
4. Разрабатывается новая подходящая структура.
5. Прибыль возвращается на прежний уровень.

Чандлер обнаружил, что в первые годы корпорации, например DuPont, обычно имеют централизованную функциональную организационную структуру, которая хорошо подходит для производства и продажи ограниченного ассортимента продуктов. По мере того как появляются новые товарные линии, закупки у собственных источников поставок и развитие собственных распределительных сетей, корпорация становится слишком сложной, чтобы



оставаться высокоцентрализованной структурой. Чтобы продолжать успешно функционировать в новых условиях, организации требуется перейти к децентрализованной структуре с рядом полуавтономных подразделений.

Результаты последующих исследований обычно подтверждают то, что структура следует за стратегией (а также обратное предположение — что текущая структура влияет на выбор следующей стратегии). Как уже упоминалось, изменения в среде обычно отражаются в изменениях корпоративной стратегии, тем самым приводя к изменениям и в корпоративной структуре. Таким образом, стратегия, структура и среда должны быть тесно согласованы, так как в противном случае эффективность организации ухудшатся. Например, бизнес-единица, реализующая стратегию дифференциации, требует большей свободы и меньшей опеки со стороны корпоративной штаб-квартиры, чтобы она могла эффективно функционировать, чем бизнес-единица, реализующая стратегию низких затрат<sup>6</sup>.

Хотя организационная структура обычно меняется в зависимости от условий среды, влияющих на организационную стратегию, у ученых пока нет согласия по поводу того, какая организационная структура оптимальна. То, что подходило DuPont в 1920-х годах, возможно, сегодня неприемлемо. Фирмы из одной и той же отрасли, как правило, организованы похожим образом. Например, производители автомобилей обычно пытаются следовать дивизиональной структуре, впервые появившейся в DuPont, в то время как производители потребительских продуктов используют структуру управления брендами (разновидность матричной структуры), которую первой предложила Procter & Gamble. Здесь, по-видимому, общий вывод таков: фирмы, использующие похожие стратегии и функционирующие в похожих отраслях, обычно имеют и похожие структуры.

## Каковы этапы корпоративного развития?

Эффективные корпорации чаще всего следуют определенному типу структурного развития, имеют похожие **этапы корпоративного развития** (stages of corporate development), на которые они переходят по мере своего роста и расширения бизнеса. Начав с простой структуры предпринимательской фирмы (в которой каждый работник занимается всеми задачами), затем фирмы обычно (если их бизнес развивается успешно) становятся более крупными и структурируются по функциональным линиям (маркетинг, производство и финансы), создавая для них свои подразделения. Если деятельность и дальше продолжается успешно, компания добавляет в свой ассортимент новые товарные линии из разных отраслей и организуется в виде взаимосвязанных подразделений. Разница между перечисленными этапами корпоративного раз-

вития с точки зрения типовых проблем, целей, стратегий, систем вознаграждения и других характеристик подробно показана в табл. 8.1.

**Таблица 8.1 Факторы, различающие компании, которые находятся на I, II и III этапах развития**

<i>Функция</i>	<i>Этап I</i>	<i>Этап II</i>	<i>Этап III</i>
1. Увеличение размеров: основные проблемы	Выживание и рост, решение краткосрочных текущих проблем	Рост, рационализация, увеличение ресурсов, достаточное внимание проблемам, связанным с продуктами	Ставка на управлении, инвестициях и контроле за крупными, возрастающими и все более диверсифицированными ресурсами Повышенное внимание к диагностике и принятию необходимых мер для устранения проблем, возникающих на уровне подразделения
2. Цели	Личные и субъективные	Прибыль, выполнение функционально ориентированных бюджетов, целевые показатели функционирования	Отдача от инвестиций, прибыль, доходы на акцию
3. Стратегия	Скрытая и персональная; реализация ближайших возможностей, увиденных владельцем-менеджером	Функционально ориентированные шаги, ограниченные масштабом «одного продукта»; действия в рамках одного базового товара или одной базовой услуги	Рост и диверсификация продукции; реализация общих возможностей бизнеса
4. Организация: основные характеристики структуры	Одно подразделение, «действия одного человека»	Одно подразделение, функционально специализированная группа	Штаб-квартира общего назначения с выделением в ней специализированных отделов и децентрализованные операционные подразделения

Продолжение табл. 8.1

<i>Функция</i>	<i>Этап I</i>	<i>Этап II</i>	<i>Этап III</i>
5. (а) Измерения и контроль	Личный, субъективный контроль на основе простой бухгалтерской системы, ежедневные коммуникации и наблюдения	Контроль выходит за рамки одного человека; оценка функциональных операций и их необходимости; появление структурированных систем контроля	Сложные и формальные системы, предназначенные для сравнительной оценки показателей функционирования, выявления проблем и возможностей и оценки управленческих способностей менеджеров подразделения
(б) Ключевые индикаторы функционирования	Личностные критерии, взаимоотношения с владельцем, операционная эффективность, умение решать операционные проблемы	Функциональные и внутренние критерии: объем продаж, фактические результаты по сравнению с бюджетными, размер подконтрольного участка, статус в группе, личные взаимоотношения и т.д.	Более безличностное сравнение: прибыль, возврат инвестиций, отношение рыночной стоимости акции к прибыли на акцию, объем продаж, доля рынка, производительность, лидерство по продуктам, профессиональное развитие работников, отношения работников к делу, общественная ответственность
6. Система вознаграждений и наказаний	Неформальная, персональная, субъективная; используется для поддержания контроля и разделения небольших порций ресурса, чтобы обеспечить личные инициативы основных работников	Более структурированная; в отличие от персональных мнений и взаимоотношений обычно в большей степени на основе заранее установленных подходов	«Надлежащая правовая процедура распределения широкого набора различных вознаграждений и наказаний, формальных и системных Приемы, установленные для всей компании, обычно применяются ко всем категориям менеджеров и работников за исключением в некоторых случаях»

## Что происходит на этапе I?

### Простая структура

**Этап I** (stage I) полностью централизован и часто представлен как деятельность предпринимателя, создавшего компанию для реализации своей идеи (товара или услуги). Предприниматель обычно принимает все важные решения самостоятельно, вникая в каждую деталь работы организации. Компании, находящиеся на этапе I, имеют небольшую формальную структуру, благодаря чему предприниматель может сам непосредственно контролировать деятельность каждого работника. (Пример таких простых, а также функциональных и дивизиональных структур см. на рис. 4.3.) Планирование здесь обычно краткосрочное или реактивное. Типичные управленческие функции (планирование, организация, направление, комплектация персоналом и контроль) реализуются на минимальном уровне. Самые важные сильные стороны корпорации, находящейся на этапе I, — гибкость и динамизм. Решительный настрой предпринимателя заражает энергией всю организацию и заставляет ее расти. Ее самые слабые стороны — слишком сильная зависимость от предпринимателя на уровне как принятия основных стратегий, так и детальной проработки процедур. Если предприниматель нерешителен, у компании обычно встречаются затруднения. Такое развитие Грейнер (Greiner) называет **кризисом руководства** (crisis of leadership)<sup>7</sup>.

На этапе I Oracle Corporation, фирмой, выпускающей программное обеспечение для компьютеров, руководил один из ее учредителей и главный исполнительный директор Лоренс Эллисон (Lawrence Ellison). К сожалению, технических знаний Эллисона оказалось недостаточно, чтобы умело управлять компанией. Часто работая дома, он терял из виду подробности, выходящие за пределы его интересов. Хотя объем продаж компании динамично рос, его контроль над финансами был настолько слаб, что менеджерам приходилось пересматривать результаты работы за год, чтобы исправить предыдущие перебои. После того как в финансовых отчетах компании были зафиксированы первые убытки, Эллисон нанял несколько функциональных менеджеров, чтобы те управляли компанией, а сам отошел от текущих дел и сфокусировался на разработке новых продуктов.

## Что происходит на этапе II?

### Функциональная структура

**Этап II** (stage II) — это период, когда предпринимателя заменяет команда менеджеров, в которой каждый отвечает за свое функциональное направление и профессионально готов им заниматься. Переход к этому этапу требует существенного изменения управленческого стиля со стороны главного исполнительного директора компании, особенно если на этапе I он был предпринимателем. В противном случае дополнительный персонал не принесет организации никакой пользы. Переход Лоренса Эллисона из топ-менеджеров в Oracle Corporation менеджером по разработке новых продуктов — это один из тех случаев, когда технически блестящие основатели способны освободить место для вновь нанятых функциональных менеджеров, получивших все полномочия для руководства. На этапе II корпоративная стратегия благодаря доминированию компании в отрасли способствует усилению протекционизма, часто реализуемого в виде вертикального или горизонтального роста. Основная сильная сторона корпорации, находящейся на этапе II, — ее концентрация и специализация в одной отрасли. Однако это же порождает и ее основную слабость.

Концентрируя свои действия в одной отрасли, пока эта отрасль остается привлекательной, компания, находящаяся на этапе II, как Oracle Corporation, специализировавшаяся на разработке программного обеспечения, может эффективно функционировать. Когда функционально структурированная фирма диверсифицируется и переходит на другие продукты из различных отраслей, преимущества функциональной структуры исчезают. В этом случае может разразиться **кризис автономности** (crisis of autonomy), при котором люди, управляющие диверсифицированными товарными линиями, должны получить большую свободу в принятии решений, чем топ-менеджеры готовы им делегировать. Если ситуация складывается таким образом, компании пора переходить к следующей структуре.

## Что происходит на этапе III?

### Дивизиональная структура

Для **этапа III** (stage III) типично корпоративное управление товарными линиями из разных отраслей и децентрализация распределения полномочий по принятию решений. Такие организации растут за счет диверсификации своих товарных линий и расширения, по-

звolyяющего обслуживать более широкие географические регионы. Они переходят к дивизиональной структуре, имея централизованную штаб-квартиру и децентрализованные операционные подразделения. Каждое подразделение или бизнес-единица на этом этапе представляют собой функционально организованную компанию, находящуюся на этапе II. Может также создаваться и конгломератная структура, если топ-менеджеры предпочитают иметь совокупность дочерних структур, находящихся на этапе II и действующих автономно. В этом случае может разразиться **кризис контроля** (crisis of control), при котором разные подразделения работают так, чтобы оптимизировать свои продажи и прибыли, не учитывая, как это повлияет на корпорацию в целом. При этом штаб-квартира от них дистанцируется и почти ни на что не влияет. То же самое происходит, когда подразделения преобразуются в стратегические бизнес-единицы.

Чтобы этого не допустить, штаб-квартиры пытаются координировать виды деятельности операционных подразделений, прибегая для этого к контролю за показателями функционирования и ориентируясь на результаты, используя для этого системы отчетности и активизируя приемы корпоративного планирования. В этом случае не осуществляется жесткий контроль подразделений, они сами несут ответственность за результаты своей деятельности. Поэтому, чтобы быть эффективной, компания должна использовать процесс децентрализованного принятия решений. Самая большая сила корпорации, находящейся на этапе III, — ее почти безграничные ресурсы, а самая большая слабость — то, что она настолько велика и сложна, что обычно становится негибкой. Примеры корпораций, находящихся на этапе III, — General Electric, DuPont и General Motors.

## Что происходит на этапе IV?

### За пределами стратегических бизнес-единиц

Даже с учетом перехода в период 1970—1980-х годов на стратегические бизнес-единицы дивизиональная форма не стала последним этапом в эволюции и организационной структуры. Использование стратегических бизнес-единиц может привести к возникновению **кризиса бюрократизма** (red tape crisis), при котором корпорация становится настолько крупной и сложной, что управляется через формальные программы, а жестко функционирующие системы и процедуры считаются более важными, чем проблемы, которые надо решить. Два возможных претендента на этап IV корпоративного развития — матричная и сетевая структуры. Для этого этапа

характерно не только то, что горизонтальные связи между людьми и группами ставятся важнее вертикальных, но и то, что выполнение работ организуется вокруг отдельных проектов, а поддержку совместной деятельности обеспечивают современные информационные системы. По мнению Грейнера (Greiner), на этом этапе развития также может разразиться кризис, своего рода кризис «скороварки» (pressure-cooker crisis). Грейнер считает, что в таких организациях из-за интенсивной командной работы и серьезного давления на персонал, от которых требуют срочно предлагать инновационные решения, служащие с высокой степенью сотрудничества в конце концов эмоционально и физически истощаются<sup>8</sup>.

### Что препятствует смене этапа?

Корпорации часто сталкиваются с трудностями и потому, что существуют барьеры, мешающие их переходу к следующему логическому этапу развития. Эти препятствия могут быть внутренними, как нехватка ресурсов, способностей или отказ топ-менеджеров делегировать право принятия решения другим, и внешними, в частности экономические условия, нехватка персонала или отсутствие роста рынка. Помимо прочего, по результатам анализа своего исследования Чандлер отмечает, что успешный основатель / главный исполнительный директор на этапе I редко становится человеком, создающим новую структуру, которая соответствует новой стратегии (эту неспособность наглядно демонстрировали General Motors под управлением Уильяма Дюрана (William Durant), Ford Motor Company во времена руководства Генри Форда I (Henry Ford I), Polaroid Corporation во главе с Эдвином Лэндем (Edwin Land) и Apple Computer времен Стивена Джобза); в результате переход с одного этапа на другой часто становится болезненным.

### Что такое жизненный цикл организации?

Вместо рассмотрения этапов развития структуры подход на основе жизненного цикла организации в первую очередь исходит из основной проблемы, с которой сталкивается корпорация. Считается, что организационная структура имеет вторичное значение. **Жизненный цикл организации** (organizational life cycle) показывает, как организация растет, развивается и в конце концов идет на спад. Это эквивалент жизненного цикла продукта, применяемого в маркетинге. Этапы жизненного цикла организации следующие: рождение

(этап I), рост (этап II), зрелость (этап III), спад (этап IV) и умирание (этап V). Влияние этих этапов на корпоративные стратегии и структуру в обобщенном виде показано в табл. 8.2. Обратите внимание, что первые три этапа похожи на три широко признанных этапа корпоративного развития. Самое серьезное отличие — добавление этапов спада и умирания, требующихся, чтобы цикл стал полным. Хотя стратегия компании может оставаться вполне оправданной, стареющие структуры, культура и процессы могут быть таковы, что не допускают правильной реализации такой стратегии, из-за чего компания переходит в состояние спада.

Таблица 8.2 **Жизненный цикл организации**

	<i>Этап I</i>	<i>Этап II</i>	<i>Этап III*</i>	<i>Этап IV</i>	<i>Этап V</i>
Доминирующий аспект	Рождение	Рост	Зрелость	Спад	Умирание
Часто применяемые стратегии	Концентрация в нише (нишевая концентрация)	Горизонтальный и вертикальный рост	Концентрическая и конгломератная диверсификация	Стратегия прибыли, за которой следует стратегия экономии	Ликвидация или банкротство
Наиболее часто встречающийся подход	Доминирование предпринимателя	Ставка на функциональный менеджмент	Децентрализация, ценные инвестиции или прибыли	Структурные «хирургические» действия	Структуры без персонала

\*Находясь на этапе зрелости или спада, организация может перейти на этап возрождения и продлить срок своей жизни.

Однако переход от роста к зрелости, затем к спаду и наконец к умиранию не неизбежен. Иногда на этапе зрелости или спада организация может перейти на этап возрождения. Управленческие и товарные инновации могут продлить жизненный цикл организации. Такое продление часто наблюдается при реализации стратегии разворота.

Если компания не способна решить важнейшие вопросы, появившиеся на этапе спада, то скорее всего она перейдет на этап V — корпоративного умирания, более известного как банкротство. Montgomery Ward, Baldwin-United, Eastern Airlines, Colt's Manufacturing, Orion Pictures и Wheeling-Pittsburgh Steel, а также множество других фирм прекратили свое функционирование из-за неспособ-



ности отыскать путь возрождения в период спада. Могут быть и другие сценарии развития. Так, в 1980-х годах компании Johns Manville и International Harvester стали банкротами, однако словно феникс из пепла возродились к жизни (как Manville Corporation и Navistar International Corporation). В зависимости от конкретных обстоятельств компания может быть реорганизована или ликвидирована.

Далеко не все корпорации последовательно проходят все пять этапов. Некоторые могут никогда не продвинуться дальше этапа II. Другие, как General Motors, могут с этапа I сразу перейти на этап III. Многие предпринимательские структуры из этапа I сразу перепрыгивают на этап IV, а то и V. Здесь главное то, насколько руководство способно разобраться, когда фирма меняет этапы, и скорректировать стратегию и структуру, чтобы сохранить эффективность или даже ее улучшить. Успешно функционирующая фирма eBay, специализирующаяся на проведении интернет-аукционов, поняла, что у нее происходит смена этапов, и пригласила Мег Уайтмана (Meg Whitman) из Hasbro на должность главного исполнительного директора, чтобы он использовал свой большой опыт в менеджменте и усовершенствовал маркетинг.

## Каковы современные типы организационной структуры?

В гл. 4 были рассмотрены и представлены базовые структуры (простая, функциональная, дивизиональная и конгломератная) в обобщенном виде на первых трех этапах корпоративного развития. Однако новая стратегия может потребовать более гибких характеристик, чем те, которые может предложить традиционная функциональная или дивизиональная структура. Современные организации бизнеса становятся менее централизованными и гораздо активнее прибегают к межфункциональным рабочим командам. Хотя этими характеристиками обладают самые разные структуры, в том числе и гибридные, среди них выделяют две: матричную и сетевую.

### Что такое матричная структура?

Большинство компаний строят свои организационные структуры либо вокруг функций (функциональная структура), либо товаров и географических регионов (дивизиональная структура). Если же

руководство организации считает, что ни функциональная, ни дивизиональная форма даже в сочетании с горизонтальными механизмами обеспечения связи не соответствует их ситуации, они могут рассмотреть вариант использования матричной структуры, которая может оказаться подходящей. При **матричной структуре** (matrix structure) функциональные и товарные формы используются одновременно на одном и том же уровне организации (рис. 8.1). У работников появляется два начальника, менеджер по продукту или по проекту и функциональный менеджер. «Свой» отдел (инженерный, производственный или продаж), в штат которого входит служащий, обычно функциональный и, как правило, постоянный. Работники из этих функциональных подразделений направляются на время в одну или несколько групп, занимающихся конкретными продуктами или проектами. Такие группы обычно составляют временные структуры и функционируют как подразделения. Дифференциация таких подразделений осуществляется на основе товаров и рынков.

Матричная структура больше всего подходит для организаций или стратегических бизнес-единиц при наличии следующих трех условий.

- Требуется взаимное обогащение идеями разных проектов или продуктов.
- Имеющиеся ресурсы ограничены.
- Способность обрабатывать информацию и принимать решения требует улучшения<sup>9</sup>.

Хотя структура корпорации может быть не совсем матричной, в современном бизнесе все чаще используются те или иные горизонтальные звенья связи, характерные именно для такой структуры. Это могут быть межфункциональные рабочие команды (в Chrysler Corporation они используются при разработке новых продуктов) или по управлению брендом (в Procter & Gamble и других компаниях, специализирующихся на потребительских продуктах).

### Что такое сетевая структура?

Более поздняя по появлению и в какой-то степени более радикальная по своей сути **сетевая структура** (network structure) (рис. 8.1) — это пример того, что можно назвать отсутствием структуры, поскольку при таком подходе фактически все собственные бизнес-функции у корпорации исчезают. Большинство видов деятельности передается на аутсорсинг. Называемая иногда виртуальной, сетевая структура становится более полезной, когда

фирма функционирует в нестабильной среде, и ожидается, что эта ситуация сохранится в будущем. При таких условиях необходимость в инновациях и быстром реагировании обычно очень велика. Компания заключает долгосрочные контракты с поставщиками и дистрибьюторами на предоставление услуг, которые она могла бы выполнять для себя сама, используя вертикальную интеграцию. Электронные рынки и современные информационные системы привели к снижению транзакционных затрат на рынке, благодаря чему решение купить, а не производить становится вполне обоснованным. Вместо того чтобы находиться в пределах одного предприятия или на одной территории, бизнес-функции организации теперь могут быть разбросаны по всему миру. Организация фактически принимает вид оболочки с небольшой штаб-квартирой, функционирующей как «брокер», при помощи электронных средств соединяющий друг с другом самые разные виды компаний и подразделений: те, что принадлежат ей полностью, дочерние компании, принадлежащие частично и полностью независимые. В своей предельной форме сетевая организация — это совокупность независимых фирм или бизнес-единиц, состыкованных друг с другом через компьютеры в рамках общей информационной системы. Эти участники сетевой организации занимаются проектированием, производством и маркетингом какого-либо товара или услуги.

Пример полной сетевой организации — JusToys. Компания The New York City выдает лицензии на использование таких известных персонажей, как Русалочка (Disney), члены семьи Флинтстоун из одноименного мультфильма (Flintstones), права на которые принадлежат группе Hanna-Barbera (два художника Уильям Ханна и Джо Барбера), и Человек-паук (Marvel Entertainment), для производства гибких фигурок из поливинилхлорида, которые называются Bend-Ems. Компания заключает контракты с внешними структурами на производство и административные работы, связанные с Bend-Ems. В ее штате всего 30 человек. Если игрушка продается недостаточно хорошо, ее производство можно сократить, а отгрузку остановить почти немедленно. Компаниям Mattel и Hasbro в подобной ситуации для проведения корректировок требуются месяцы. Другие компании, в частности Nike, Reebok и Benetton, используют сетевую структуру для своих операционных функций, передавая производство другим фирмам — субподрядчикам, которые расположены по всему миру — в тех местах, где издержки ниже.



Рис. 8.1 Матричная и сетевая структура

При сетевой организационной структуре компания может быть более гибкой и адаптивной, это ей необходимо, чтобы оперативно реагировать на быстро меняющиеся технологии и модели международной торговли и конкуренции. Такая структура позволяет компании концентрироваться на своих отличительных компетенциях, при этом сохраняя эффективность за счет привлечения других фирм, которые сфокусированно занимаются теми участками, в которых у них большой опыт. Однако у сетевой структуры есть свои недостатки. Многочисленные потенциальные партнеры могут стать источником затруднений. Передача по контракту функций отдельным поставщикам и дистрибьюторам может помешать фирме добиваться синергии при объединении деятельности. Если какая-то фирма слишком специализирована на выполнении лишь немногих функций, она сталкивается с риском выбора не тех функций, которые нужны рынку, из-за чего становится неконкурентоспособной.

### Ячеистая организация: новый тип структуры?

Эволюция организационных форм приводит к переходу от матричной и сетевой структуры к новой форме — ячеистой организации. По мнению Майлса (Miles) и его коллег, **ячеистая организация** (cellular organization) состоит из «ячеек (самоуправляемых команд, автономных бизнес-единиц, оперативных партнеров и т.д.), которые могут функционировать полностью самостоятельно, но при необходимости, если нужен более конкурентоспособный механизм ведения бизнеса, тесно взаимодействовать с другими ячейками»<sup>10</sup>. Такая комбинация независимости и зависимости помогает организационной ячеистой структуре накапливать знания и опыт и обмениваться ими, благодаря чему всем участникам этого обмена легче заниматься инновациями.

Ячеистая структура включает распределенное предпринимательство дивизиональной структуры, реагирование на запросы потребителей матричной и обмен знаниями и активами сетевой<sup>11</sup>. Считается, что ячеистая структура хорошо соответствует современной тенденции — использовать внутренние совместные предприятия для временного объединения специализированного опыта, навыков и умений в рамках корпорации для выполнения задачи, с которой отдельные подразделения не могут справиться<sup>12</sup>.

Толчком для создания такой новой структуры становится потребность в постоянных инновациях, существующая во всех отраслях. Каждая ячейка функционирует как отдельная предпринима-

тельская структура и несет ответственность перед более крупной организацией. Помимо получения знаний и их обмена ячеистая форма повышает ценность, так как общие знания как актив компании используются более полно, чем при любой другой структуре. По-видимому, такие фирмы в первую очередь фокусируются на динамичных товарных или сервисных инновациях, предлагающих уникальные или разовые варианты решений.

## Почему для реализации стратегии важен реинжиниринг?

**Реинжиниринг** (reengineering) — это радикальная реконструкция бизнес-процессов, чтобы за счет этого добиться значительного снижения затрат, улучшения обслуживания и сокращения времени выполнения работ. Хотя сам по себе реинжиниринг нельзя считать разновидностью структуры, это эффективный способ реализации стратегии разворота. Кроме того, это и стремление уйти от прежних правил и процедур, которые долгое время складывались и притирались и поэтому стали сущностью организации, но никогда не подвергались серьезному анализу. Процедуры и политика здесь могут меняться от «Решения по кредитам принимает отдел кредитов» до «Для хорошего обслуживания потребителей нужны запасы на местах». Подобные правила организации и работ принимались в свое время на основе допущений, связанных с технологиями, людьми и организационными целями, которые теперь, возможно, перестали быть оправданными. Вместо попыток устранить проблемы при помощи небольших корректировок и точной настройки процессов реинжиниринг предназначен для совершенно другого, кардинального подхода — получить ответ на вопрос: если бы эту задачу решала новая компания, как бы она это сделала?

Майкл Хаммер (Michael Hammer), популяризовавший эту концепцию, предлагает следующие принципы реинжиниринга.

- *Организируйте процессы вокруг результатов, а не задач.* Проектируйте работу отдельного человека или подразделения исходя из целей или результатов, а не отдельной задачи или группы задач.
- *Включите в процесс тех, кто пользуется его результатами.* Теперь при использовании компьютерных информационных систем процессы можно подвергать реинжинирингу так, что

люди, которым необходимы результаты этого процесса, могут получать их сами.

- *Выделите в работах, связанных с обработкой информации, ту, в ходе которой производится информация.* Люди или подразделения, производящие информацию, могут также заниматься и ее обработкой для последующего использования, а не просто отправлять исходные данные остальным работникам организации для интерпретации.
- *Относитесь к географически разбросанным ресурсам так, словно они централизованы.* Современные информационные системы позволяют компании более гибко обслуживать на локальном уровне, для целей координации сохранения фактические ресурсы централизованными.
- *Связывайте параллельную деятельность, вместо того чтобы интегрировать результаты.* Вместо того чтобы отдельные подразделения выполняли разные виды работ, которые в конце концов необходимо объединить, добейтесь коммуникаций работников, чтобы было легче осуществлять интеграцию результатов.
- *В процессе принятия решения о выполнении работыстройте контрольную функцию в процесс.* Люди, выполняющую работу, должны сами принимать решение и контролировать себя.
- *Получайте информацию у первоисточника.* Вместо того чтобы каждое подразделение создавало собственную базу данных и занималось видами деятельности, связанными с обработкой информации, информация может быть выложена в сети так, чтобы все заинтересованные лица могли получить к ней доступ<sup>13</sup>.

Результаты исследования программ реинжиниринга не однозначны. В ходе изучения фирм, специализирующихся на финансовых услугах, из Северной Америки было установлено, что в среднем проект реинжиниринга выполняется 15 месяцев, требует 66 человеко-месяцев труда и дает экономию по затратам 24%<sup>14</sup>. В то же время, по данным других исследований, от 50 до 70% программ реинжиниринга не приводят к достижению поставленных перед ними целей<sup>15</sup>.

## Что такое Шесть сигм?

Первоначально задуманная в Motorola в середине 1980-х годов как программа повышения качества, Шесть сигм стала програм-

мой экономии средств у всех производителей. В самом кратком изложении, **Шесть сигм** (Six Sigma) — это аналитический метод достижения почти идеальных результатов в работе производственной линии. Хотя акцент здесь делается на снижении отклонения параметров продукта, чтобы за счет этого резко повысить качество и эффективность, Шесть сигм также все чаще применяется на других участках, в частности при обработке счетов, в продажах, при проведении НИОКР. Шесть сигм снижает число дефектов до 3,4 ед. на миллион и тем самым экономит деньги, поскольку не допускает появления отходов. Процесс Шести сигм включает пять шагов.

1. *Определите* процесс, результаты которого ниже среднего.
2. *Измерьте* параметры этого процесса, чтобы точно определить его текущие показатели.
3. *Проанализируйте* полученную информацию, чтобы найти ошибку.
4. Ликвидируйте ошибку и *улучшите* процесс.
5. *Контролируйте* процесс, чтобы больше не допускать в нем дефектов<sup>16</sup>.

В Dow Chemical за первый год внедрения этого подхода каждый проект Шести сигм привел к экономии порядка 500 000 долл. Эксперты по Шести сигмам в 3М смогли ускорить работу отдела НИОКР и проанализировать, почему лучшие торговые представители продают больше продукции, чем их коллеги. Однако у таких программ есть свой недостаток: первоначальные затраты на подготовку служащих могут перевесить любую последующую экономию. В частности, расходы на получение и анализ данных, особенно на тех участках, где процесс нельзя легко стандартизировать, могут легко превысить экономию от реализации программы.

Новая программа **Бережливые Шесть сигм** (Lean Six Sigma) объединяет статистический подход Шести сигм и программу бережливого производства, первоначально разработанную в Toyota. Херох применила эту программу для решения проблемы, которая у нее возникла с новым печатным станком стоимостью 500 000 долл. Команды из подразделений закупок, производства и НИОКР во взаимодействии с поставщиком использовали Бережливые Шесть сигм, чтобы отыскать причину проблемы и устранить ее. Для этого потребовалось изменить химический состав масла, используемого во вращающемся барабане<sup>17</sup>.



## Как проектируется работа при реализации стратегии?

Организация деятельности компании и работы ее персонала при реализации стратегии не ограничивается лишь пересмотром общей структуры корпорации. Для этого необходимо изменить и способ выполнения работ. Теперь, когда все больше внимания уделяется реинжинирингу, многие компании начинают заново анализировать свои рабочие процессы, стараясь исключить из них тех людей и те работы, которые фактически для этих процессов не нужны. Этапы процесса, традиционно выполняемые последовательно, могут быть улучшены за счет их выполнения параллельно межфункциональными рабочими командами. Например, Harley-Davidson снизила общую численность работников на своих заводах на 25%, при этом на 50% сократив время, необходимое для производства мотоцикла. Реструктуризация за счет использования меньшего числа людей требует увеличения диапазона работ и поощрения команд. Поэтому проектирование работ и последовательности работ вполне обоснованно считается источниками конкурентного преимущества.

При **проектировании работ** (job design) отдельные задачи упорядочиваются так, чтобы они были более полезны для компании и более удобны для работников. В попытке минимизировать некоторые отрицательные последствия из-за специализации на задачах корпорации прибегают к новым приемам проектирования работ: **укрупнению работ** (job enlargement) (объединению задач, при котором работник получает полномочия, позволяющие ему выполнять большее число однотипных по содержанию работ), **ротации рабочих мест** (job rotation) (перемещение работников по рабочим местам, чтобы увеличить разнообразие их труда) и **обогащению работ** (job enrichment) (изменение работ за счет предоставления работнику большей автономности и контроля над выполняемой деятельностью). Хотя у каждого из этих методов есть свои сторонники, ни один из них, по-видимому, не может быть в равной мере эффективно использован в каждой ситуации.

В настоящее время применяют и **модель характеристик работ** (job characteristics model), современный подход к обогащению работ, основанный на убеждении, что задачи можно описать с помощью объективных характеристик и что эти характеристики влияют на мотивацию работников. Чтобы мотивировать выполнение работы, (1) работник должен считать себя ответственным за результаты,

быть уверен, что задача важна, и иметь полезную обратную связь о результатах своей работы; (2) работа должна удовлетворять запросы, важные для самого работника. Эта модель исходит из того, что для изменения характера работ менеджеры руководствуются пятью принципами.

1. Объединяйте задачи, чтобы повысить разнообразие работ и помочь работникам лучше понимать, что они делают.

2. Формируйте логически обоснованные рабочие подразделения, чтобы работник получал большую ответственность и отвечал за результаты своей работы.

3. Устанавливайте клиентские взаимоотношения, чтобы работник знал, какие показатели от него требуют и почему.

4. Формулируйте задачи без излишней детализации, давая работникам более широкие полномочия и возлагая на них ответственность за все виды деятельности.

5. Сохраняйте каналы обратной связи открытыми, чтобы своевременно предоставлять работникам информацию о результатах их работы<sup>18</sup>.

---

---

## 8.5 Международные аспекты реализации стратегии

Чтобы получить выход на рынки других стран, особенно менее развитых, мультинациональные компании (MNC) все чаще прибегают к созданию стратегических союзов, которые по форме и содержанию могут быть самыми разными, например в виде совместных предприятий или заключения лицензионных соглашений между мультинациональной компанией и местным партнером из страны, в который эта компания функционирует. Ключ к успешной реализации таких стратегий — правильный выбор местного партнера. Каждой стороне надо оценить не только стратегическое соответствие стратегии каждой компании, участвующей в проекте, но и соответствие ресурсов, имеющихся у каждого члена союза. Чтобы деятельность совместного предприятия была успешной, требуется около двух лет предварительных контактов обеих сторон.

На разработку организационной структуры компании во многом влияют степень участия компании в международной деятель-

ности и отрасль, в которой она функционирует. Для мультинациональной корпорации как в отдельных странах, так и в глобальных отраслях особенно важно соотношение централизации и децентрализации.

Мультинациональная корпорация часто сталкивается с проблемой, как организовать централизованно властную функцию, чтобы действовать как взаимосвязанная система, добивающаяся синергии, и в то же время децентрализовать эту функцию настолько, чтобы местные менеджеры могли принимать решения, удовлетворяющие запросы местного рынка и государства. Чтобы справиться с этой проблемой, МNC обычно структурируется на основе товарных групп или географических территорий. МNC может объединять эти направления в виде матричной структуры, как это сделала 3M Corporation. Одна сторона матрицы 3M — товарные подразделения, другая — дочерние компании в других странах и регионах.

Одновременное давление, которое испытывают большинство крупных корпораций, требующее децентрализации, чтобы обеспечивать ответственность на местном уровне, и централизации для получения максимальной эффективности, создает потребность в структурных корректировках. Сущность этой ситуации в обобщенном виде удачно передает фраза «Думай глобально, действуй локально». Компании пытаются децентрализовать свои операции, которые находятся ближе всего к потребителям, — производство и маркетинг. В то же время, чтобы добиться значительной экономии на масштабах, им необходимо консолидировать и централизовать менее наглядные внутренние функции — исследования и разработки, финансы и информационные системы.

### Вопросы для обсуждения

1. Каким образом корпорация может пытаться добиться синергии своих функций и бизнес-единиц?
2. Как владелец и менеджер должны подготовить компанию к ее переходу с этапа I на этап II?
3. Как компания может удержаться от перехода на этап спада в жизненном цикле организации?
4. Не есть ли реинжиниринг очередная управленческая модная новинка или у этого подхода есть долгосрочный потенциал?
5. Чем ячеистая организация отличается от сетевой?

## Ключевые понятия

(в порядке упоминания в тексте)

- реализация стратегии
- программа
- бюджет
- процессы
- структура следует за стратегией
- этапы корпоративного развития
- этап I
- кризис руководства
- этап II
- кризис автономности
- этап III
- кризис контроля
- кризис бюрократизма
- кризис «скороварки»
- жизненный цикл организации
- матричная структура
- сетевая структура
- виртуальная организация
- ячеистая организация
- реинжиниринг
- Шесть сигм
- Бережливые Шесть сигм
- проектирование работ
- укрупнение работ
- ротация рабочих мест
- обогащение работ
- модель характеристик работ

## Библиографический список

1. A. Barrett, "Staying On Top," *BusinessWeek* (May 5, 2003), pp. 60—68.
2. L.D. Alexander, "Strategy Implementation: Nature of the Problem," in *International Review of Strategic Management* 2, no. 1, edited by D.E. Hussey (New York: John Wiley & Sons, 1991), pp. 73—113.
3. F. Arner and A. Aston, "How Xerox Got Up to Speed," *BusinessWeek* (May 3, 2004), pp. 103—104.
4. M. Goold and A. Campbell, "Desperately Seeking Synergy," *Harvard Business Review* (September—October 1998), pp. 131—143.
5. A.D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MFT Press, 1962).
6. A.K. Gupta, "SBU Strategies, Corporate SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation," *Academy of Management Journal* (September 1987), pp. 477—500.

7. L.E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review* (May–June 1998), pp. 55–67. Это более современная версия статьи Greiner от 1972 г., ставшей классикой.
8. Greiner, p. 64. Хотя сам Грейнер обозначил этот тип кризиса просто как "?", предложенный здесь термин *кризис спешки* кажется нам вполне подходящим.
9. L.G. Hrebiniak, and W.F. Joyce, *Implementing Strategy* (New York: Macmillan, 1984), pp. 85–86.
10. R.E. Miles, C.C. Snow, J.A. Mathews, G. Miles, and H.J. Coleman, Jr., "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form," *Academy of Management Executive* (November 1997), pp. 7–24.
11. Там же.
12. J. Naylor and M. Lewis, "Internal Alliances: Using Joint Ventures in a Diversified Company," *Long Range Planning* (October 1997), pp. 678–688.
13. Обобщено по работе M. Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," *Harvard Business Review* (July–August 1990), pp. 104–112.
14. S. Drew, "BPR in Financial Services: Factors for Success," *Long Range Planning* (October 1994), pp. 25–41.
15. K. Grint, "Reengineering History: Social Resonances and Business Process Reengineering," *Organization* (July 1994), pp. 179–201; A. Kleiner, "Revisiting Reengineering," *Strategy + Business* (Third Quarter 2000), pp. 27–31.
16. M. Arndt, "Quality Isn't Just for Widgets," *BusinessWeek* (July 22, 2002), pp. 72–73.
17. F. Arner and A. Aston, "How Xerox Got Up to Speed," *BusinessWeek* (May 3, 2004), pp. 103–104.
18. J.R. Hackman and G.R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980), pp. 135–141.

## Реализация стратегии: подбор персонала и руководство

Слышали ли вы когда-либо о компании Enterprise Rent-A-Car? Обычно вы не найдете их отделения в аэропорту возле филиалов компаний Hertz, Avis или National, предлагающих свои автомобили напрокат. Однако именно у Enterprise больше автомобилей, ею охвачено больше городов, чем Hertz. На эту компанию приходится более 20% рынка проката автомобилей в США, общий объем услуг на котором составляет 15 млрд долл. в год. Для сравнения: у Hertz эта доля равна 17%, а у Avis — 12. Проигнорировав высококонкурентный рынок в аэропортах, Enterprise предпочитает конкурентную стратегию диверсификации, работая с людьми, которым требуется автомобиль на время. Вместо размещения множества автомобилей на немногих местах в аэропортах Enterprise открывает дешевые офисы по всей территории своего города. Автомобили у нее можно получить напрокат на 30% дешевле, чем в аэропортах. Как только в филиале компании число автомобилей достигает 150 единиц, компания открывает другой филиал в нескольких километрах от предыдущего. Люди, постоянно берущие автомобили напрокат в Enterprise, иногда это делают даже в том случае, когда их собственный автомобиль работает отлично. Энди Тейлор (Andy Taylor), главный исполнительный директор Enterprise, говорит: «Мы называем это виртуальным автомобилем. Сотрудники небольших предприятий звонят нам, когда им нужно встретить клиента на более представительном автомобиле, чем их собственный». Почему Enterprise смогла столь успешно реализовать эту конкурентную стратегию без привлечения Hertz и Avis на свой рынок?

Секрет успеха Enterprise — хорошая реализация их стратегии. Реализации конкурентной стратегии компании способствуют четко разработанные программы, бюджеты и процессы, благодаря чему

название Enterprise хорошо запомнилось клиентам. Когда открывался их новый офис, служащие затрачивают достаточно много времени на установление взаимоотношений с менеджерами по сервису каждого автомобильного дилерского центра и каждой ремонтной мастерской в округе. По всей стране служащие Enterprise приносят пиццу и пончики в автомастерские и угощают ими рабочих. Enterprise заключает соглашения с дилерами на то, что будут предоставлять им во временное пользование автомобили, пока машины клиентов находятся на техническом обслуживании. При работе с крупными клиентами компания выделяет отдельного служащего, который работает у дилера и имеет специальный парк машин, благодаря чему этим клиентам не надо приезжать в офис Enterprise, чтобы оформить документы.

Один из ключевых моментов, позволяющих Enterprise успешно функционировать, — их хорошо продуманная политика работы с персоналом, от найма до продвижения. Фактически каждый работник Enterprise — выпускник колледжа, хотя во время обучения не обязательно показывал самые высокие результаты. Новые служащие начинают как руководители-стажеры с достаточно низкой зарплатой. Здесь нет автоматического и регулярного повышения, как это практикуется во многих других местах, размер их заработной платы зависит только от прибыли филиала, в котором они работают.

Другой ключ к успешной реализации стратегии Enterprise — лидерство на основе четких целей функционирования и внедрения корпоративной культуры, ориентированной на командную деятельность. Компания делает акцент на продвижение своих служащих. Каждый работник Enterprise, включая ее высших руководителей, начинается с самых низов. В результате общий опыт объединяет всех менеджеров и работников. Чтобы способствовать прочной культуре товарищеских отношений, старшие руководители регулярно отправляются на «полевые работы» в местные офисы. Даже Энди Тейлор, главный исполнительный директор, участвует в этой программе. «Мы посетили офис в Беркли в тот момент, когда там была запарка, и поэтому я начал чистить автомобили, — рассказывает Тейлор. — После этого я задумался, правильно ли распределяю свое время, однако мое поведение оказало очень большое влияние на моральный климат компании». Поскольку информация о финансовых результатах каждого филиала и каждого региона доступна всему персоналу компании, корпоративная культура стимулирует здоровую конкуренцию. «Мы очень близки к тому, чтобы побить наших коллег из Мидлсекс, — ухмыляется Вуди Эрхард (Woody Erhardt), региональный менеджер из Нью-Джерси. — Если они проиграют нам, то будут должны устроить для нас вечеринку, а мы решим, как они на ней должны будут быть одеты.»<sup>1</sup>

Деятельность Enterprise Rent-A-Car наглядно показывает, как можно успешно реализовывать конкурентную стратегию при помощи тщательно продуманных программ. В этой главе реализация стратегии обсуждается на уровне вопросов персонала и управления.

---

## 9.1 Персонал

**Работа с персоналом** (staffing) заключается в отборе и использовании работников. Реализация новых стратегий и политики часто требует установления новых приоритетов в управлении человеческими ресурсами и иного использования персонала. Это, в частности, может означать наем на работу новых людей, имеющих требуемую квалификацию, увольнение части служащих, чья квалификация недостаточна или ниже стандарта, обучение служащих их новым навыкам и умениям.

Если требуется реализовать стратегию роста, возможно, потребуется нанять профессионально подготовленный персонал. На вновь образовавшиеся управленческие позиции будут назначены опытные работники с необходимой квалификацией. Если же компания выбирает стратегию экономии, вполне вероятно, потребуется многих уволить, и в этом случае топ- и дивизиональным менеджерам надо сформулировать критерии, в соответствии с которыми будут приниматься решения по персоналу. Увольнять служащих исходя из срока службы в компании, отдавая предпочтение тем, кто работает здесь дольше, или на основе показателей работы? Иногда в корпорации считают, что ликвидировать все подразделение им легче, чем выбирать, кого уволить.

### Меняется ли персонал со стратегией?

Как и в случае со структурой, за изменениями стратегии, скорее всего, последуют изменения требований к персоналу.

### Как меняются требования по найму и профессиональной подготовке?

После того как новая стратегия сформулирована, могут быть наняты другие специалисты или проведена переподготовка штатных



работников для реализации новой стратегии. Подготовка и расстановка персонала позволяют реализовать стратегию на уровне как всей корпорации, так и отдельного направления. Исследование 155 производственных фирм США показало, что компании, выбирающие программу подготовки своих служащих, подняли производительность труда на 19% выше, чем те компании, в которых таких программ нет. В ходе другого исследования было установлено, что увеличение вдвое срока профессиональной подготовки в расчете на служащего приводит к снижению отходов на 7%<sup>2</sup>. Такая подготовка особенно важна при реализации стратегии дифференциации, когда акцент делается на повышение качества продукции или обслуживания потребителей.

Подготовка также имеет большое значение и при реализации стратегии экономии. Сокращение численности персонала приводит к успеху, если компания инвестирует в оставшихся служащих. Группа Aircraft Engine Group из General Electric использовала подготовку для сохранения доли рынка даже после того, когда в 1990-х годах численность их работников сократилась с 42 до 33 тыс. человек<sup>3</sup>.

### Как компания приводит в соответствие менеджера и стратегию?

Наиболее подходящий тип генерального директора, который требуется для эффективной реализации новой корпоративной стратегии или бизнес-стратегии, зависит от стратегической направленности фирмы или бизнес-единицы. Существует классификация менеджеров, по которой их отнесение к тому или иному **типу руководителей** (executive tipe) определяется их мастерством и опытом. В основу такой классификации положены решаемые задачи. Чтобы получить лучшие результаты при реализации конкретной корпоративной стратегии, нужен менеджер определенного типа. Например, корпорация, реализующая стратегию концентрации, при которой акцент делается на вертикальный или горизонтальный рост, скорее всего, захочет иметь на должности нового главного исполнительного директора напористого человека с большим опытом в данной отрасли — *динамичного отраслевого эксперта*. Стратегия диверсификации может потребовать человека с аналитическим умом, хорошо разбирающегося в других отраслях и способного управлять разнообразными товарными линиями, — *менеджера — финансового аналитика*. В корпорации, реализующей стратегию стабильности, главный ис-

полнительный директор обычно человек консервативный с производственным или инженерным опытом и способный контролировать бюджеты, капитальные расходы, запасы и стандартизованные процессы — *осторожный планировщик прибыли*. Слабой компании, функционирующей в относительно привлекательной отрасли, как правило, нужен руководитель, готовый справиться с трудностями и спасти компанию, — *специалист по разворотам*. Если же компанию спасти нельзя, могут пригласить *профессионального ликвидатора*, который в случае банкротства сможет закончить деятельность фирмы и ликвидировать ее активы.

Изложенный выше подход совпадает с предположением Чандлера (которое обсуждалось в гл. 8), что, когда фирма переходит с одного этапа развития на другой, главный исполнительный директор компании должен меняться, поскольку приоритеты организации становятся другими. Поэтому успешно функционирующим корпорациям необходимо привлекать менеджеров, квалификация которых соответствует конкретному этапу развития организации и этапу ее жизненного цикла.

Тем не менее по результатам исследования 25-летней деятельности 173 фирм было установлено, что главные исполнительные директора в этих компаниях обычно имеют ту же функциональную специализацию, что и предыдущие, особенно если стратегия, реализуемая прежним директором, была успешной. Такая модель особенно характерна для успешных корпораций<sup>4</sup>. Она во многом объясняет, почему так много процветающих компаний предпочитают приглашать на должность исполнительных директоров высшего уровня людей с опытом в каком-либо одном направлении. Так, в Procter & Gamble путь на должность главного исполнительного директора всегда проходит через управление брендом. В других фирмах этот путь может проходить через производство, маркетинг, бухгалтерию или финансы — в зависимости от того, что в корпорации всегда считается основной составляющей опыта.

## Насколько важны отбор и профессиональное развитие менеджеров?

Отбор и развитие важны не только для того, чтобы уже при первом найме гарантированно получить людей с искомым набором мастерства и опыта, но и чтобы помочь им расти на своей работе и готовиться к будущим продвижениям.

## Смена руководства: следует ли назначать главного исполнительного директора из своей компании?

**Смена руководства** (executive succession) — это процесс смены ключевых топ-менеджеров. Две трети всех крупных корпораций в мире меняют своих главных исполнительных директоров как минимум раз в пять лет, поэтому важно, чтобы фирма планировала эти действия<sup>5</sup>. Это особенно важно для компании, которая обычно продвигает на высокие должности людей, которые уже работают в ней, и поэтому ей нужно готовить менеджеров для продвижения. Процветающие фирмы обычно ищут кандидатов на должность главного исполнительного директора на стороне только в том случае, если у них самих нет очевидных претендентов. С другой стороны, фирмы, находящиеся в тяжелом положении, как правило, предпочитают людей со стороны, которые возглавят их в трудные времена. Советы директоров понимают, что лучший способ добиться изменения стратегии — пригласить нового главного исполнительного директора, которого ничто не связывает со стратегией организации.

## Как определить способности и развить потенциал?

Компания может выбирать и готовить своих служащих для важнейших позиций, используя несколько приемов. Один подход — создать разумную систему **оценки показателей** (performance appraisal system), которая не только оценивает текущие результаты работника, но и выявляет его карьерный потенциал. Обзор по 34 корпоративным плановикам и руководителям отделов человеческих ресурсов из 24 крупных корпораций США показал, что приблизительно 80% компаний пытаются находить управленческие таланты и поведенческие характеристики, чтобы понять, насколько полно менеджер-кандидат соответствует конкретной конкурентной стратегии<sup>6</sup>.

Многие крупные организации для решения этой задачи создали **центры оценки** (assessment centers), при помощи которых определяют, насколько хорошо человек подходит для более высокой должности. Подобные центры оценки успешно применяются в таких корпорациях, как IBM, Sears и GE. Поскольку эти центры обязательно учитывают задачи своей корпорации и их особенности, каждый из них уникален. В них применяются специальные подходы

при проведении собеседований, управленческие игры, упражнения с обработкой поступающих документов, обсуждения в составе групп без руководителя, анализ кейсов, упражнения по принятию решений и устные презентации. Все это позволяет оценить потенциал служащего, то, насколько он подходит для конкретной должностности позиции. Продвижение на эти позиции в значительной степени определяется показателями, рассчитанными в центре оценки. Многие такие центры доказали высокую точность своих выводов тем, что их рекомендации были учтены при назначении людей на те или иные позиции.

Во многих крупных корпорациях для того, чтобы служащие получили необходимый опыт и подготовились принимать в будущем на себя более широкую ответственность, используется ротация рабочих мест, то есть перевод людей с одной работы на другую. Опыт работы в разных подразделениях компании помогает повысить уровень профессионального мастерства обучаемых. Например, компании, реализующие стратегии диверсификации за счет внутреннего развития, более активно практикуют перевод служащих из подразделения в подразделение, чем компании, чей рост осуществляется через не связанные друг с другом поглощения. Если реализуется корпоративная «родительская» стратегия и при этом синергия компании обеспечивается за счет внутренних ресурсов, обычно делаются попытки распространить все имеющиеся в подразделениях важные знания и мастерство в масштабах всей корпорации.

## Не создает ли экономия дополнительных проблем?

Концепция **сокращения** (downsizing) в компании предусматривает запланированный отказ от некоторых должностных позиций или работ. Обычно компания использует такую программу при реализации стратегий экономии. Финансовое сообщество обычно благоприятно реагирует на объявление компанией, оказавшейся в трудном положении, о сокращении рабочей силы. Такая программа может создать определенные краткосрочные преимущества, например повышение цены ее акций.

Однако неграмотное сокращение может привести не к повышению производительности, а к ее снижению. По результатам одного исследования было установлено, что сокращение персонала на 10% приводит к снижению затрат лишь на 1,5%; прибыль повысилась

лишь у половины компаний, сокративших численность персонала; цена акций таких фирм за три года возросла, но этих фирм было не больше, чем тех, что не пошли на сокращения<sup>8</sup>. Проблема с сокращением в том, что те, кто остаются работать, часто не знают, как выполнять работу тех, кто ушел, из-за чего общая атмосфера ухудшается, а производительность снижается. Кроме того, руководители, уделяющие повышенное внимание затратам, как правило, экономят на эксплуатации, меньше выделяют средств на профессиональную подготовку работников, откладывают выход на рынок с новыми продуктами и избегают реализации новых рискованных проектов. Все это ведет к снижению объема продаж и в конце концов — к уменьшению прибыли. Таким образом, ситуация может развиваться по сценарию, при котором экономия начинает подпитывать сама себя и последовательно ослабляет компанию, вместо того чтобы ее укреплять.

Ниже перечислены некоторые рекомендации для успешного сокращения.

- **Устраняйте работы, в которых нет необходимости, но не проводите сокращения ради самого сокращения.** Выделите время и изучите участки, где деньги тратятся напрасно, и откажитесь от задачи, если она не добавляет ценности к продукции фирмы, но не от работников, которые ею занимаются.
- **Передайте работу по контракту другой организации, если это дешевле.** Например, банкиры Bunker Trust из Нью-Йорка передали по контракту работу с почтовыми отправлениями и печать различных форм подразделению Хегох. Точно так же они поступили с работой по оплате труда и обработкой счетов к оплате.
- **Планируйте долгосрочную эффективность.** Не занимайтесь лишь приостановкой расходов, которые можно отложить на более поздний срок, — на эксплуатационное обслуживание, НИОКР и рекламу, в неоправданной надежде, что ситуация в будущем станет более благоприятной.
- **Объясняйте причины своих действий.** Сообщайте работникам не только почему компания идет на сокращения, но и чего она пытается этим добиться.
- **Инвестируйте в оставшихся служащих.** Поскольку большинство «выживших» после сокращения и преобразований, скорее всего, будут выполнять более широкий круг задач, фирме необходимо разработать новые спецификации работ, новые стандарты деятельности, новые приемы оценки и новые паке-

ты вознаграждений. Также потребуется дополнительная профессиональная подготовка, чтобы у каждого работника была необходимая квалификация для работы в условиях расширения задач и ответственности.

- **Разрабатывайте работы, добавляющие ценность, чтобы компенсировать ликвидированные виды работ.** После того как от отдельных работ в организации отказались, менеджеры должны рассмотреть некоторые альтернативы комплектации персонала. Harley-Davidson, например, взаимодействовала с профсоюзами компании, чтобы найти другую работу для высвободившихся служащих; в частности, для этого часть работ, которые в прошлом выполняли поставщики, теперь осуществляется на заводах Harley-Davidson.

Исследования показывают, что если компания идет на сокращение в рамках более крупной программы реструктуризации, более узкой сфокусированности компании, результаты ее деятельности обычно улучшаются<sup>9</sup>.

## Каковы международные аспекты работы с персоналом?

Из-за особенностей культуры некоторых стран, в которых функционирует компания, ее управленческие стили и приемы работы с человеческими ресурсами должны уточняться и при необходимости корректироваться. Большинство мультинациональных корпораций (MNC) пытаются заполнить управленческие позиции в своих дочерних предприятиях хорошо подготовленными гражданами из тех стран, где размещены их предприятия. В частности, это практикуют Unilever и IBM. Такая политика позволяет успокаивать националистически настроенные государственные органы и лучше согласовывать управленческие приемы компании с культурой страны. Если на управленческих должностях в дочерних компаниях заняты в основном иностранные специалисты, это может создать опасность — более высокую вероятность субоптимизации (местные дочерние компании в целом игнорируют потребности более крупной родительской корпорации). Эта тенденция затрудняет достижение долгосрочных общих целей MNC. Для местного жителя, работающего на дочернем предприятии MNC, корпорация в целом — понятие абстрактное. Из-за этого штаб-квартире гораздо сложнее осуществлять коммуникации и координировать деятельность, а сложность координации нескольких международных дочерних компаний

MNC, в свою очередь, может привести к серьезным проблемам, мешающим ей в глобальной отрасли.

Другой подход к комплектации управленческих позиций MNC — использовать людей с международной ориентацией, независимо от страны, в которой они родились или в которую получили назначение на работу. Подобная практика широко распространена в европейских фирмах. Например, на сингапурском предприятии шведской фирмы AB Electrolux директор француз. Такой подход к комплектации в третьих странах предоставляет больше возможностей для кадрового продвижения, чем политика найма местных жителей, которую проводит Unilever, однако он может приводить к множеству толкований ситуаций и даже к конфликтам менеджера с местными служащими, а также с государственными чиновниками той страны, где расположено предприятие.

Компании, которым удается решать подобные трудности при назначении людей на управленческие позиции, обычно применяют три следующих общих подхода.

- При международных назначениях они фокусируются на передаче знаний и разработке глобального руководства.
- Они назначают на такие должности людей, чьи профессиональные навыки и умения соответствуют их межкультурным способностям, а иногда эти способности вообще ставятся на первое место.
- После работы в другой стране служащие переводятся на другое предприятие в их родную страну, на ту должность, где они могут применять знания и опыт, полученные во время своей командировки<sup>10</sup>.

---

## 9.2 Руководство

Реализация также предусматривает и **руководство** (leading) — мотивацию людей более эффективно и производительно использовать свои способности и мастерство для достижения общеорганизационных целей. Без направления их деятельности люди обычно выполняют свою работу в соответствии с собственными представлениями о том, какие задачи решать, как и в каком порядке. Они могут подходить к своей работе точно так же, как они это делали в прошлом, или делать акцент на задачах, которые им больше всего нравится выполнять, независимо от приоритетов компании. Руководство может осуществляться в форме управления, установления норм пове-

дения корпоративной культуры или согласия между работниками, функционирующими в составе автономных рабочих групп. Оно также может осуществляться более формализованно — через планирование действий или реализацию таких программ, как управление на основе поставленных целей, или целевое управление (Management By Objectives, MBO), либо управление всеобщим качеством (Total Quality Management, TQM).

## Как компания может управлять корпоративной культурой?

Поскольку организационная культура может оказывать сильное влияние на поведение всех служащих, она способна заметно воздействовать на то, как компания меняет свою стратегическую направленность. При наличии сильной культуры проблема может быть в том, что изменение миссии, целей, стратегии или политики может не привести к желаемым результатам, если проводимые преобразования противоречат сложившейся культуре компании. Корпоративная культура обычно сопротивляется изменениям, поскольку существование этой культуры нередко объясняется сохранением стабильных взаимоотношений и сложившихся моделей поведения.

Ни одна корпоративная культура не может быть лучшей во всех обстоятельствах. Каждый раз существует оптимальная культура, которая эффективно поддерживает миссию и стратегию компании. Чтобы добиться такой эффективности, корпоративная культура, так же как структура и комплектация персоналом, должна следовать за стратегией. Если стратегия не полностью согласована с культурой, за масштабным изменением стратегии должна следовать модификация организационной культуры. Хотя корпоративную культуру можно изменить, это обычно требует много времени и больших усилий. Поэтому основная работа менеджеров заключается в том, чтобы оценить: 1) что конкретное стратегическое изменение означает для корпоративной культуры; 2) требуется ли в этом случае изменение культуры; 3) оправданы ли попытка изменения культуры те затраты, которые для этого, вероятно, потребуются.

## Как можно оценить согласованность стратегии и культуры?

При реализации новой стратегии менеджеры должны рассмотреть следующие вопросы, касающиеся степени согласованности новой стратегии и существующей культуры.



1. **Согласуется ли запланированная для реализации стратегия с культурой компании?** Если *да*, можно на полной скорости двигаться дальше. Связывайте организационные изменения с культурой компании и смотрите, каким образом новая стратегия обеспечит выполнение миссии лучше. Если же нет...
2. **Можно ли без больших затрат модифицировать культуру так, чтобы она стала более согласованной с новой стратегией?** Если *да*, осторожно двигайтесь вперед, меняя культуру, например в этом случае можно осуществлять небольшие структурные модификации, заниматься профессиональной подготовкой и развитием персонала, приглашать новых менеджеров, которые в большей степени соответствуют новой стратегии, чем прежние. Когда топ-менеджеры Procter & Gamble решили реализовать стратегию, направленную на снижение затрат, они изменили кое-что в компании, но не отказались от своей системы управления брендами. Культура смогла приспособиться к этим модификациям за два года, и производительность труда возросла. Если же нет...
3. **Готовы ли и могут ли менеджеры осуществлять крупные организационные преобразования, связанные с возможными задержками и увеличением затрат?** Если *да*, руководите компанией с учетом ее культуры, создав новое структурное подразделение, которое будет заниматься реализацией новой стратегии. Например, в General Motors топ-менеджеры поняли, что для повышения конкурентоспособности компании придется пойти на ряд радикальных преобразований. Поскольку прежние структуры, культура и процессы в основном были недостаточно гибкими для выпуска нового автомобиля, топ-менеджеры решили создать совершенно новое подразделение — Saturn. В сотрудничестве с Объединенным профсоюзом рабочих автомобильной и авиакосмической промышленности и сельскохозяйственного машиностроения Америки было разработано совершенно новое соглашение с работниками на основе консенсуса. Тщательно отобранные работники прошли масштабную переподготовку, занявшую от 100 до 750 часов, а новая культура формировалась постепенно — блоками. Если же нет...
4. **По-прежнему ли менеджеры настроены на реализацию стратегии?** Если *да*, найдите партнера, с которым создайте совместное предприятие, или передайте задачу по контракту другой компании. Если этого сделать нельзя, сформулируйте другую стратегию.

### Как использовать коммуникации для управления культурой?

Чтобы эффективно управлять изменениями, очень важно иметь необходимые коммуникации. Причины стратегических преобразо-

ваний должны быть доведены до всех участников, причем не только в виде информационных писем и выступлений руководства, но и в процессе выполнения программ переподготовки и развития персонала. Компании, которым удалось успешно добиться масштабных культурных преобразований, имели следующие характеристики.

- Главный исполнительный директор и другие топ-менеджеры разработали стратегическое видение будущего компании и довели его до служащих всех уровней. Они регулярно уточняли данные и сравнивали текущие показатели компании с результатами своих конкурентов.
- Сформулированное видение они представили на уровне ключевых элементов, необходимых для его реализации. Например, если видение предусматривало, что компания станет лидером отрасли по качеству или обслуживанию, менеджеры делали акцент на вопросах качества и обслуживания, улучшая и разрабатывая необходимые системы измерения для отслеживания этих важных показателей. Менеджеры сообщали эти показатели, используя для этого конкурсы, формальные и неформальные системы признания, денежные вознаграждения, а также другие подходы<sup>11</sup>.

### Как можно управлять диверсифицированной культурой при реализации стратегии поглощений?

При слиянии с другой компанией или ее поглощении топ-менеджеры должны рассмотреть вероятность возможного столкновения разных культур. Если они будут исходить из допущения, что фирмы можно просто интегрировать в прежнюю структуру, это может привести к опасным последствиям. Чем больше разрыв между культурами поглотившей и поглощенной фирм, тем быстрее руководители поглощенной фирмы уйдут со своей работы, а поглотившая компания потеряет способных и ценных руководителей. Исследования показывают, что количество топ-менеджеров из поглощенной фирмы, которые либо ушли сами, либо их попросили это сделать в первый же год, составляет приблизительно 25%, после второго года — 35, после третьего — 48, после четвертого — 55 и после пятого — 61%<sup>12</sup>.

Можно выделить четыре общих метода управления двумя разными культурами: интеграцию, ассимиляцию, разделение и стира-

ние прежней культуры (рис. 9.1). Выбор метода, который следует использовать в каждом конкретном случае, зависит от того, в какой мере члены поглощенной фирмы ценят свою прежнюю культуру и хотели бы ее сохранить; ценят привлекательность поглотившей их фирмы<sup>13</sup>.



Рис. 9.1 Способы управления культурой поглощенной фирмой

**1. Интеграция** (integration) — относительно сбалансированное слияние культурных и управленческих приемов и отказ каждой компании от навязывания своей культуры другой. Это позволяет обеим культурам, сохранив отдельные особенности прежних культур, объединиться в общую культуру. Например, когда французская Renault купила контрольный пакет акций японской Nissan Motor Company, она назначила Карлоса Госна (Carlos Ghosn) новым главным исполнительным директором Nissan, чтобы он решительно изменил направленность компании. Госн внимательно подошел к культуре Nissan и предоставил ей возможность развивать новую корпоративную культуру

на основе лучших элементов, присущих японской национальной культуре.

2. **Ассимиляция** (assimilation) — доминирование одной организации над другой. Оно не навязывается, а приветствуется членами поглощенной фирмы, которые, возможно, чувствуют, что по многим причинам их собственная прежняя культура и управленческие приемы требуют улучшения. В этом случае поглощенная фирма отказывается от своей прежней культуры и начинает руководствоваться культурой поглотившей компании. Когда Admiral была поглощена Maytag, служащие Admiral с удовольствием стали руководствоваться культурой Maytag, ориентированной на высокое качество. До этого Admiral управляли несколько фирм, которые не имели никакого интереса к крупным бытовым приборам, из-за чего в организации сложилась плохая атмосфера и культура упадка.
3. **Разделение** (separation) — раздельное существование культур двух компаний. При слиянии Shearson и American Express обе стороны согласились оставить динамичную Shearson полностью независимой от American Express, ориентированной на строгий плановый подход.
4. **Уничтожение культуры** (deculturation) — дезинтеграция культуры одной компании в результате целенаправленного огромного давления со стороны другой, которая стремится навязать свою культуру и практику. Это часто порождает множество споров, конфликтов, недовольство и стресс. Такое слияние обычно приводит к низким показателям деятельности поглощенной компании и в конце концов к ее выводу из состава поглотившей. Когда в 1990 г. AT&T поглотила NCR Corporation, поскольку заинтересовалась ее компьютерным бизнесом, она заменила менеджеров NCR управленческой командой из AT&T, реорганизовала службу продаж, заставила служащих принять кодекс ценностей AT&T и даже отказалась от названия NCR (National Cash Register), которым компания очень гордилась, сменив его на ничего не говорящее GIS (Global Information Solutions). Через шесть лет (за это время убытки составили 1,2 млрд долл.) AT&T продала NCR.

### Что такое планирование действий?

Общей направленности действий на достижение стратегических целей можно добиться при помощи их планирования. Как минимум, **план действий** (action plan) показывает, какие действия должны быть выполнены, кем, в какие сроки и с какими ожидаемыми результатами. Выбрав программу реализации конкретной стратегии,

компания должна разработать и план действий, без которого эта программа не станет реальностью.

Например, компания выбрала стратегию вертикального роста за счет поглощения сети розничных магазинов. Теперь, когда компания владеет собственными розничными магазинами, она должна интегрировать их в свою деятельность. Одна из многих программ, которые ей потребуется для этого разработать, — новая программа рекламы для магазинов. Итоговый план действий по разработке новой программы рекламы должен включить следующие элементы.

- 1. Уточнение действий, которые необходимо выполнить, чтобы перевести программу на оперативный уровень.** Возможно, одним из действий будут переговоры с тремя известными рекламными агентствами с просьбой подготовить предложение новой рекламной кампании на радио и в газетах на тему «Jones Surplus теперь часть Ajax Continental. Цены ниже, выбор шире».
- 2. Назначение срока начала и окончания каждого действия.** Время следует выделить не только на отбор трех агентств и контакты с ними, но и на то, чтобы они успели подготовить детализированное предложение. Выделите одну неделю на выбор агентств и три месяца на переговоры с ними, чтобы они подготовили развернутые предложения, с которыми они ознакомят директора компании по маркетингу. Также выделите некоторое время на принятие решения о том, какое предложение выбрать.
- 3. Назначение сотрудника (поименно с указанием должности), который будет отвечать за выполнение каждого действия.** Укажите, что, например, за данную программу будет отвечать Джен Льюис, менеджер по рекламе.
- 4. Назначение сотрудника, ответственного за мониторинг выполнения и эффективности каждого действия.** Например, Джен Льюис отвечает за высокое качество предложенных вариантов рекламной кампании и за то, что их цены не выйдут за пределы запланированного для программы бюджета. Она будет основным представителем компании на переговорах с рекламными агентствами, раз в неделю она должна сообщать директору компании по маркетингу о том, как выполняется программа.
- 5. Определение ожидаемых финансовых и иных последствий каждого действия.** Оцените, когда подготовленную рекламную кампанию можно будет представить топ-менеджерам и сколько времени потребуется после ее одобрения, чтобы эту кампанию начать. Оцените также ожидаемое возрастание объема продаж в магазинах через шесть месяцев после начала рекламы. Укажите, какие показатели «запоминаемости» будут использоваться, чтобы по-

мочь оценить эффективность рекламной кампании, а также как, когда и кем будут собираться и анализироваться эти данные.

- 6. Планирование времени на непредвиденные обстоятельства.** Укажите, сколько времени потребуется на подготовку другой приемлемой кампании для демонстрации топ-менеджерам, если ни одно из первоначальных предложений не будет принято.

Планы действий важны по ряду причин. *Во-первых*, они связывают этап формулировки стратегии с этапом ее оценки и контроля. *Во-вторых*, план действий уточняет, что и каким образом необходимо изменить в отличие от того, как операции осуществляются в настоящее время. *В-третьих*, во время процесса оценки и контроля, который наступает позже, план действий помогает оценивать показатели функционирования и выявлять корректирующие действия, если они необходимы. *В-четвертых*, четкое распределение обязанностей по реализации и мониторингу программ может повысить мотивацию участников.

## Что такое целевое управление?

**Целевое управление** (management by objectives, MBO) — это подход, который реализуется в масштабах всей организации; он предназначен для того, чтобы помочь выполнить нужные действия, направленные на достижение необходимых целей, связав для этого организационные цели с поведением отдельных лиц. Поскольку эта система стыкует планы с результатами функционирования, она считается мощным приемом реализации стратегии.

Процесс MBO включает следующие виды деятельности.

1. Установление организационных целей и доведение их до всего персонала.
2. Постановка отдельных целей (при взаимодействии начальника и подчиненных), что помогает достижению организационных целей.
3. Разработка плана действий или видов деятельности, которые необходимы для достижения поставленных целей.
4. Периодический (по крайней мере, ежеквартальный) анализ того, как показатели функционирования соотносятся с целями, учет этих результатов при оценке работы за год.

MBO помогает корпорации соединить цели работников каждого уровня с целями следующего, более высокого уровня. Благодаря этому MBO связывает цели корпоративные, отдельного предприя-

тия и функциональные со стратегиями, разработанными для их достижения.

Одно из реальных преимуществ МВО — сокращение числа внутренних принципов крупной корпорации. Политические действия могут вызывать конфликты и разделять людей и группы, которые должны работать вместе, чтобы реализовать стратегию. Если миссия и цели компании четко сформулированы и служащие знают, что система вознаграждения основана на измеряемых показателях, о которых им заранее сообщили, они и сами гораздо реже прибегают к тем или иным уловкам для достижения своих целей.

## Что понимается под управлением всеобщим качеством?

**Управление всеобщим качеством** (total quality management, TQM) — это оперативная философия компании, в которой подчеркивается стремление удовлетворять запросы потребителей и постоянно заниматься совершенствованием. TQM предназначено для повышения качества и достижения лучших результатов во всех функциях. В целом TQM используется для достижения четырех целей:

- 1) более высокого и стабильного качества товара и услуги;
- 2) более оперативной и менее вариативной реакции в ходе выполнения процессов при удовлетворении запросов потребителей;
- 3) более высокой гибкости корректировки, учитывающей изменившиеся запросы потребителей;
- 4) снижения затрат за счет повышения качества и устранения работ, не добавляющих ценности<sup>14</sup>.

Поскольку цель TQM — снизить затраты и повысить качество, этот подход может использоваться как программа реализации стратегии снижения общих затрат или дифференциации бизнеса.

В соответствии с принципами TQM ошибочные процессы или отсутствие мотивации персонала приводят к снижению качества. Чтобы быть успешно реализованной в компании, такая программа обычно требует значительного изменения корпоративной культуры, явной поддержки со стороны топ-менеджеров, профессиональной подготовки служащих, наделения полномочиями работников нижнего уровня (предоставления им права в большей степени контролировать свою работу) и командной работы. В системе TQM основное внимание уделяется предотвращению брака, а не его устранению. Контроль качества по-прежнему проводится, но акцент дела-

ется на улучшении процесса, благодаря чему снижается число ошибок и отклонений. Создаются **кружки качества** (quality circles) или формируются команды по повышению качества, которые занимаются выявлением проблем и высказывают предложения по улучшению процессов.

Основные ингредиенты TQM следующие.

- **Повышенное внимание удовлетворению запросов потребителя.** Каждый работник (а не только служащие отделов продаж и маркетинга) понимает, что любая работа выполняется лишь потому, что ее результаты в конечном счете необходимы потребителю. Поэтому все служащие должны учитывать в выполняемой ими работе, как их работа удовлетворяет запросы потребителей.
- **Помимо внешних потребителей есть и внутренние.** Как человек, покупающий продукт, есть внешний потребитель по отношению к компании, так и служащий из отдела отгрузки может быть внутренним потребителем работы другого служащего на последнем участке сборки продукта. Любой служащий должен быть заинтересован в том, чтобы его работой был доволен не только внешний потребитель, но и внутренний.
- **Точное измерение каждой критичной переменной в операциях компании.** Служащие должны быть подготовлены и знать, что надо измерять, как измерять и как интерпретировать полученные данные. Одно из правил TQM формулируется так: вы можете улучшить только то, что измеряете.
- **Постоянное совершенствование товаров и услуг.** Каждый специалист понимает, что операции необходимо постоянно изучать, чтобы отыскивать способы улучшения товаров и услуг.
- **Новые рабочие взаимоотношения, в основе которых лежат доверие и командная работа.** Это ключ к концепции *наделения полномочиями*, то есть предоставления работникам более широких возможностей добиваться целей компании.

## Каковы международные аспекты лидерства?

При изучении 53 разных национальных культур Хофстеде (Hofstede) обнаружил, что уникальную культуру каждой страны можно представить в пяти аспектах. **К аспектам национальной культуры** (dimensions of national culture) относятся *властное неравенство* (то, насколько общество согласно на неравномерное распределение властных полномочий в организации), *стремление избегать неопределен-*



ности (то, в какой мере общество чувствует угрозу при возникновении неопределенных ситуаций), *соотношение индивидуализма и коллективизма* (то, в какой мере общество ценит индивидуальную свободу и независимость действий в сравнении с жесткими общественными рамками и лояльностью в группе), *соотношение мужского и женского* (то, насколько общество ориентировано на деньги или на взаимоотношения с людьми), *ориентация на длительную перспективу* (на долгосрочные или на краткосрочные цели ориентировано общество).

Хофстеде обнаружил, что национальная культура настолько влиятельна, что обычно перевешивает даже мощную корпоративную культуру. Измерив отличия аспектов национальной культуры в каждой стране, он смог объяснить, почему отдельные управленческие приемы могут успешно срабатывать в одном случае и оказываться неудачными в другом<sup>15</sup>.

Например, целевое управление, появившееся в Соединенных Штатах, достигло успеха и в Германии, так как, по мнению Хофстеде, идея замены произвольной власти высшего начальства межличностным авторитетом взаимосогласованных целей соответствует небольшому властному неравенству и явно выраженному стремлению избегать неопределенности как характеристикам немецкой культуры. Однако этот подход оказался неудачным во Франции, поскольку французы готовы соглашаться со значительно более высоким властным неравенством и в большей мере готовы признавать приказы конкретных лиц, наделенных полномочиями. Некоторые трудности, с которыми столкнулись американские компании, когда пытались создать у себя кружки качества в том виде, в каком они появились в Японии, возможно, объясняются той огромной ценностью, которую в культуре США придают индивидуализму.

Когда компания добивается успеха в одной стране и сливается с успешной компанией из другой страны, столкновение корпоративных культур дополняется столкновением национальных культур. Общая стоимость международных слияний и поглощений в целом составляет 720 млрд долл. в год, поэтому управление культурой становится ключевым аспектом реализации любой стратегии<sup>16</sup>.

## Вопросы для обсуждения

1. Какими навыками и умениями должен обладать человек, чтобы управлять предприятием при реализации стратегии дифференциации? Почему? Что следует сделать компании, если ни у одного ее служащего нет необходимых качеств и в то же время

- компания руководствуется политикой продвижения своих сотрудников?
2. Когда следует нанимать управляющего компанией или одной из ее бизнес-единиц со стороны?
  3. Как можно реализовать стратегию экономии, чтобы не создавать конфликтов с профсоюзами?
  4. Каким образом можно изменить корпоративную культуру?
  5. Почему в стратегическом менеджменте так важно понимать сущность национальных культур?

### Ключевые понятия

(в порядке упоминания в тексте)

- работа с персоналом
- типы руководителя
- смена руководства
- система оценки показателей
- центры оценки
- сокращение
- руководство
- согласованность стратегии и культуры
- интеграция
- ассимиляция
- разделение
- уничтожение культуры
- план действий
- целевое управление
- управление всеобщим качеством
- кружки качества
- аспекты национальной культуры

### Библиографический список

1. B. O'Reilly, "The Rent-A-Car Jocks Who Made Enterprise № 1," *Fortune* (October 28, 1996), pp. 125—128.
2. *High Performance Work Practices and Firm Performance* (Washington, DC: U.S. Department of Labor, Office of the American Workplace, 1993), pp. i, 4.
3. R. Henkoff, "Companies That Train Best," *Fortune* (March 22, 1993), pp. 62—75.
4. M. Smith and M.C. White, "Strategy, CEO Specialization, and Succession," *Administrative Science Quarterly* (June 1987), pp. 263—280.

5. A. Bianco, L. Lavelle, J. Merrit, and A. Barrett, "The CEO Trap," *BusinessWeek* (December 11, 2000), pp. 86–92.
6. P. Lorange, and D. Murphy, "Bringing Human Resources into Strategic Planning: System Design Characteristics," in *Strategic Human Resource Management*, edited by C.J. Fombrun, N.M. Tichy, and M.A. Devanna (New York: John Wiley & Sons, 1984), pp. 281–283.
7. R.A. Pitts, "Strategies and Structures for Diversification," *Academy of Management Journal* (June 1977), pp. 197–208.
8. K.E. Mishra, G.M. Spreitzer, and A.K. Mishra, "Preserving Employee Morale During Downsizing," *Sloan Management Review* (Winter 1998), pp. 83–95.
9. R.D. Nixon, M.A. Hitt, H. Lee, and E. Jeong, "Market Reactions to Announcements of Corporate Downsizing Actions and Implementation Strategies," *Strategic Management Journal* (November 2004), pp. 1121–1129.
10. J.S. Black and H.B. Gregersen, "The Right Way to Manage Expats," *Harvard Business Review* (March–April 1999), pp. 52–61.
11. G.G. Gordon, "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance," in *Gaining Control of the Corporate Culture*, edited by R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, and Associates (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 123.
12. Приведенные цифры — приблизительные средние значения, полученные из трех разных исследований текучки топ-менеджеров после слияния компаний См.: Lubatkin, D. Schweiger, and Y. Weber, "Top Management Turnover in Related M&Ss: An Additional Test of the Theory of Relative Standing," *Journal of Management* 25, no. 1 (1999), pp. 55–73.
13. A.R. Malekzadeh, and A. Nahavandi, "Making Mergers Work by Managing Cultures," *Journal of Business Strategy* (May–June 1990), pp. 53–57; A. Nahavandi, and A.R. Malekzadeh, "Acculturation in Mergers and Acquisitions," *Academy of Management Review* (January 1988), pp. 79–90.
14. R.J. Schonberger, "Total Quality Management Cuts a Broad Swath — Through Manufacturing and Beyond," *Organizational Dynamics* (Spring 1992), pp. 16–28.
15. G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw-Hill, 1991); G. Hofstede and M.H. Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics* (Spring 1988), pp. 5–21; R. Hodgetts, "A Conversation with Geert Hofstede," *Organizational Dynamics* (Spring 1993), pp. 53–61.
16. "Emerging-Market Indicators," *The Economist* (October 7, 2000), p. 124.

## Оценка и контроль

Nucor Corporation, одна из наиболее успешных фирм в сталелитейной отрасли Соединенных Штатов, уже на протяжении многих лет использует простой и удобный для менеджеров процесс оценки и контроля. Вот что по этому поводу говорит Кеннет Айверсон (Kenneth Iverson), председатель совета директоров:

Мы пытаемся сохранять нашу сфокусированность на том, что для нас по-настоящему существенно, — на итоговых показателях деятельности и на долгосрочном выживании. Мы хотим, чтобы именно об этом думали наши люди. Менеджеры стараются не отвлекать персонал от этих основных задач и поэтому стремятся не обсуждать других вопросов. Мы не загромождаем общую картину пространными заявлениями о видении, не просим наших служащих добиваться расплывчатых промежуточных целей, вроде «совершенствования», и не нагружаем их сложными бизнес-стратегиями. Наша конкурентная стратегия — экономически обоснованно строить производственную инфраструктуру и эффективно ею управлять. В основном мы просим наших служащих выпускать больше продукции и делать это так, чтобы она обходилась нам дешевле. После этого мы вознаграждаем их за хорошо сделанную работу<sup>1</sup>.

В ходе **процесса оценки и контроля** (evaluation and control process) корпорация ведет мониторинг деятельности и результатов, благодаря чему фактические результаты могут сравниваться с теми, которых она хотела бы достичь. Этот процесс обеспечивает обратную связь, которая требуется менеджерам для оценки результатов и осуществления, если необходимо, корректирующих действий. Этот процесс можно рассматривать как модель обратной связи, состоящую из пяти шагов. В общем виде процесс представлен на рис. 10.1.

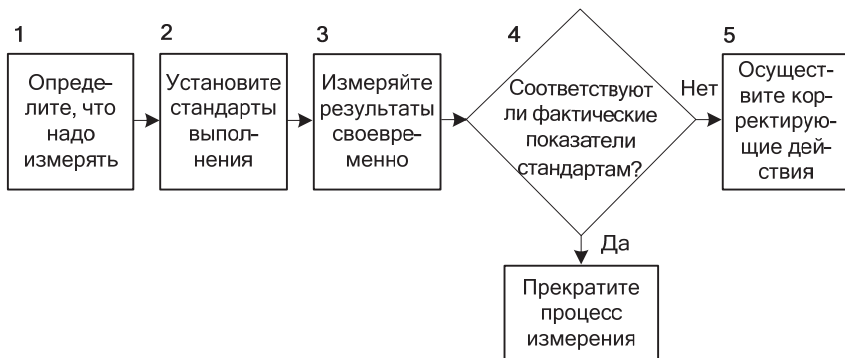


Рис. 10.1 Процесс оценки и контроля

- 1. Определите, что надо измерять.** Главные управляющие и оперативные менеджеры должны уточнить процессы, применяемые при реализации стратегии, и результаты, которые надо отслеживать и оценивать. Эти процессы и результаты должны измеряться обособленно, объективно и постоянно одинаково. Основное внимание следует уделять самым важным элементам в процессе — тем, на которые приходится самая большая доля расходов, или тем, которые вызывают больше проблем. Измерения должны быть проведены на всех важных участках, независимо от того, насколько сложно это сделать.
- 2. Установите стандарты выполнения.** Стандарты, применяемые для измерения показателей, — это подробно изложенные стратегические цели. С другой стороны, это показатели приемлемых результатов деятельности. Каждый стандарт обычно включает диапазон допустимого отклонения. Стандарты могут устанавливаться не только для готовой продукции, но и для промежуточных этапов ее изготовления.
- 3. Измеряйте результаты своевременно.** Измерения должны осуществляться в заранее установленное время.
- 4. Сравнивайте фактические показатели со стандартами.** Если фактические показатели находятся в допустимом диапазоне, измерения прекращаются.
- 5. Осуществляйте корректирующие действия.** Если фактические результаты выходят за пределы допустимого диапазона, необходимо осуществить корректирующие действия не только для устранения отклонения, но и для предотвращения его повторения. Возможно, в этом случае надо получить ответы на следующие вопросы.

- Случайно ли отклонение?
- Правильно ли выполняются процессы?
- Обеспечивают ли процессы достижение установленных стандартов?

Чаще топ-менеджерам удается получать более высокие результаты на первых двух шагах модели контроля, чем на трех последних. Тенденция создать систему контроля, а затем передать ее использование другим может привести к нежелательным результатам. Хотя есть и совершенно противоположные примеры. Так, необычной способностью применять общий процесс оценки и контроля отличается Nucor.

---

## 10.1 Оценка и контроль в стратегическом менеджменте

Информация об оценках и контроле содержит данные о показателях функционирования и отчеты о выполняемых действиях (эта информация собирается на шаге 3 рис. 10.1). Менеджеры должны знать о любых нежелательных показателях функционирования, вызванных неправильным использованием процессов стратегического менеджмента, чтобы своевременно скорректировать работу служащих. Топ-менеджеров привлекать к решению этой задачи не нужно. Однако если сами процессы приводят к нежелательным результатам, топ-менеджеры должны знать об этом, чтобы разработать новые программы выполнения.

Информация об оценках и контроле должна отражать контролируемые аспекты. Одна из трудностей, мешающая эффективному контролю, — сложность разработки подходящих показателей измерения важнейших видов деятельности и конечных результатов.

---

## 10.2 Измерение показателей

Конечный результат деятельности — это **показатели функционирования** (performance). Параметры, выбираемые для оценки результатов деятельности, зависят от подразделения организации, которое надо оценить, и от тех целей, которые надо достичь. Цели задаются на

начальном этапе процесса формулирования стратегии (ими могут быть рентабельность, доля рынка, снижение затрат), после реализации стратегии эти показатели должны обязательно использоваться для измерения эффективности корпорации.

## Когда следует использовать показатели?

Для оценки способности корпорации или ее подразделений добиваться целей по рентабельности могут быть использованы разные показатели, в частности рентабельность инвестиций (return of investments, ROI). Однако этот вид показателей не подходит для оценки дополнительных корпоративных целей, например социальной ответственности или развития профессионального мастерства. Даже если рентабельность — основная цель корпорации, возврат инвестиций можно определить только *после того*, как вся прибыль, которую компания получила за отчетный период, суммирована. Этот показатель сообщает о том, что уже произошло, а не о том, что происходит или что произойдет. Поэтому фирме необходимо также разработать показатели, способные прогнозировать ее рентабельность. Такие показатели называют **параллельным контролем** (steering controls), поскольку они оценивают переменные, влияющие на будущую рентабельность. Пример такого контроля — использование контрольных карт для статистического управления процессом (Statistical Process Control, SPC). При применении SPC работники и менеджеры ведут диаграммы и графики, на которых ежедневно указываются параметры качества и производительности. Благодаря этому они могут скорректировать систему до того, как она выйдет из-под контроля.

## Чем отличаются контроль поведения и контроль на выходе?

Системы контроля могут быть разными и в первую очередь уделять внимание либо фактическим результатам деятельности (выходу продукции), действиям, создающим эти результаты (поведение), или ресурсам, которые используются для получения конечных результатов (исходные материалы). **Контроль поведения** (behaviour controls) уточняет, *как* что-то следует делать, используя для этого политику, правила, стандартные операции и распоряжения руководства. **Контроль на выходе** (output controls) определяет, *что* должно

быть сделано, и фокусируется на конечных результатах поведения, используя для этого цели и целевые показатели, которых надо достичь. **Контроль на входе** (input controls) фокусируется на всех применяемых ресурсах: знаниях, квалификации, способностях, ценностях и мотивах персонала.

Все три перечисленных вида контроля не взаимозаменяемы. Контроль поведения (например, степень соответствия работников процедурам, установленным в компании, предусматривает коммуникации торговых представителей с потенциальными потребителями и завершение работы в срок) подходит прежде всего к ситуациям, когда результаты функционирования сложно измерить и когда между действиями и их результатами существует очевидная причинно-следственная связь. Контроль на выходе (например, на квот продаж, установленного сокращения затрат или целевой прибыли, а также степени удовлетворения запросов потребителей) лучше всего подходит, когда конкретные показатели итоговой деятельности согласованы и когда между действиями и результатами очевидных причинно-следственных связей не существует. Контроль на входе (например, продолжительности обучения в годах и опыта работников) наиболее подходит, когда результаты труда измерить сложно и когда нет четких причинно-следственных связей между поведением человека и результатами его труда (примером такой работы может быть преподавание в колледже). Корпорации, реализующие стратегию конгломератной диверсификации, как правило, делают акцент на контроле по результатам деятельности своих подразделений и дочерних компаний (считается, что все они управляются независимо друг от друга), в то время как корпорации, выбравшие концентрическую диверсификацию, используют все три вида контроля, чтобы добиться синергии<sup>2</sup>. Даже если применяются все три вида контроля, основными могут быть один или два.

Примером все более популярного контроля на основе поведения могут служить серии ISO 9000 и ISO 14000, стандарты качества и гарантированного сохранения параметров среды, разработанные Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization), штаб-квартира которой находится в Женеве, Швейцария. Серия ISO 9000 (состоит из пяти частей, от 9000 до 9004) предназначена для объективной и документальной фиксации высшего уровня качества операций, выполняемых в компании. Серия ISO 14000 используется для отслеживания (с документированием получаемых результатов) того, как деятельность компании влияет на окружающую среду. Компания, которая хотела бы



получить сертификат ISO 9000, должна, помимо прочего, документировать процесс предложения на рынке своих продуктов. ISO 9001 требует, чтобы фирма отдельно документировала исходные данные проектирования, процесс проектирования, результаты проектирования, результаты проверки проекта, что в целом требует огромной работы. ISO 14001 уточняет, как компании должны внедрять систему управления окружающей средой, поддерживать ее и непрерывно улучшать.

## Какая польза от учета затрат по видам деятельности?

**Учет затрат по видам деятельности** (activity-based costing, ABC) — это новый метод бухгалтерского учета, применяемый для распределения косвенных и постоянных издержек на отдельные продукты или товарные линии по видам деятельности, добавляющим ценность при изготовлении этих продуктов<sup>3</sup>. Этот метод учета полезен при анализе цепочки ценности видов деятельности компании, когда принимается решение о целесообразности аутсорсинга. При традиционном учете затрат основное внимание уделяется оценке стоимости запасов компании, и эти оценки учитываются при составлении финансовых отчетов. Чтобы рассчитать единичные затраты, бухгалтеры, использующие затратные методы, обычно добавляют затраты на труд основных работников к стоимости материалов. После этого они рассчитывают накладные расходы, от арендной платы до затрат на НИОКР, исходя из общего времени, затраченного основными работниками на производство конкретного продукта. Чтобы получить единичные затраты на продукт, они делят общие затраты на число единиц этого продукта, изготовленных за анализируемый период.

Благодаря более точному распределению накладных расходов, учет затрат по видам деятельности позволяет бухгалтерам точнее начислять затраты на продукты, чем традиционным методом. Этот метод учета может использоваться во многих отраслях. Например, пекарня может использовать нормативные затраты для распределения их по продуктам, чтобы назначить потребительскую цену. В традиционной системе нормативных затрат накладные расходы, например на продажу, рекламу, складирование, отгрузку и выполнение административных функций, распределяются по продуктам как процент объема продаж. В традиционной системе нормативных затрат пекарня распределяет расходы, связанные с обработкой заказов, как процент объема продаж. Поступая таким обра-

зом, рентабельные клиенты обычно субсидируют нерентабельных, о чем ни те ни другие обычно даже не знают. При этом не учитывается, что количество времени и расходы на обработку каждого заказа обычно одинаковы, независимо от того, поступает заказ на 200 или на 2000 пончиков. В качестве стоимостного фактора используется не число упаковок, заказываемых потребителем, а число отдельных заявок на продажу, которые необходимо обработать. Определяя затраты по числу заказов, которые надо обработать, вместо денежной стоимости заказа пекарня может гораздо точнее рассчитать стоимость обработки заказа каждого потребителя. Эта информация очень важна, если руководство должно оценить рентабельность работы с разными клиентами и принять стратегическое решение, касающееся роста или экономии<sup>4</sup>.

## Каковы основные показатели деятельности корпорации?

Чаще всего в качестве показателя деятельности корпорации (при определении прибыли) используется **рентабельность инвестиций** (return on investment, ROI) — это результат деления чистых доходов до выплаты налогов на общую стоимость активов. Этот коэффициент позволяет получить ряд *преимуществ*, поскольку он обобщает все процессы, происходящие в компании. Он показывает, насколько хорошо менеджер подразделения использует активы подразделения для получения прибыли. Это общая мера, позволяющая сравнить свою деятельность с работой любой другой компании или бизнес-единицы. Она стимулирует руководителей эффективно использовать существующие активы и покупать новые только тогда, когда их приобретение увеличит прибыль. С другой стороны, этот коэффициент имеет несколько явных *ограничений*. Хотя он кажется беспристрастным, объективным и точным показателем, им можно легко манипулировать. Например, он чувствительно реагирует на выбранный метод амортизации и на способ определения балансовой стоимости активов, а менеджеры в своих интересах могут легко манипулировать этими составляющими. Даже при фиксированном значении прибыли можно получить более высокое значение рентабельности инвестиций, если показать балансовую стоимость активов низкой, и более низкое, если эта стоимость указана высокой (из-за разных приемов оценки, в том числе и амортизации, эту стоимость можно менять). К тому же трудно установить трансфертную цену, цену, по которой одно подразделение продает свою про-

дукцию другому, т.е. когда сделка происходит в рамках одной и той же компании. Подразделение, занимающее более сильную позицию, может заставить более слабое подразделение продавать свою продукцию по более низкой цене, чем на открытом рынке, в результате чего рентабельность инвестиций продающего подразделения снижается, а у покупателя — повышается. Хотя ее можно рассчитать как на краткосрочную перспективу, так и на долгосрочную, этот показатель в первую очередь применяется для краткосрочных целей, например получения ежеквартальных или годовых бонусов, из-за чего долгосрочное стратегическое планирование приносится в жертву. Чтобы добиться высокого значения рентабельности инвестиций исходя из ближайших целей, применяют разные тактические маневры.

**Доход на акцию** (earnings per share, EPS). Этот показатель получают делением чистых доходов на общее число обычных акций. Преимущества этого показателя в том, что это также единый общий показатель корпоративной деятельности. Однако у него как у механизма оценки прошлых и будущих результатов есть несколько слабых мест. Во-первых, из-за того, что могут использоваться разные принципы учета, значения EPS могут быть разными, хотя и в равной степени приемлемыми. Другими словами, разные принципы приводят к разным значениям. Во-вторых, поскольку в основе EPS лежит накопленный доход, а перевод дохода в наличные может происходить как оперативно, так и откладываться на будущее, EPS не учитывает текущей стоимости денег.

**Рентабельность собственного капитала** (return on equity, ROE) получают делением дохода на общий капитал. Это еще один популярный показатель функционирования, у которого также есть свои ограничения, связанные с тем, что в его основе лежат данные, зависящие от приемов учета. Кроме того, значения EPS и ROE часто никак не связаны с ценой акции на фондовом рынке.

Общим показателем при финансовой деятельности компании служит **денежный поток от операционной деятельности** (operating cash flow) — количество денег, полученное компанией без учета стоимости финансирования и налогов. Хотя денежным потоком, возможно, труднее манипулировать, чем доходами, его можно увеличить за счет продажи счетов к получению, классификации неоплаченных чеков как счетов к оплате, совершения сделок с ценными бумагами и капитализации некоторых расходов, например рекламы<sup>5</sup>. Из-за перечисленных и ряда других ограничений ROI, EPS, ROE и денежный поток от операционной деятельности не достаточно приемлемые показатели корпоративной деятельности.

## Какими показателями пользуются заинтересованные лица?

Каждое заинтересованное лицо пользуется своей совокупностью критериев, ориентируясь на которые определяет, насколько хорошо идут дела у корпорации. Эти критерии, как правило, учитывают прямое и косвенное воздействие деятельности корпорации на интересы этого лица. Топ-менеджеры должны разработать один или несколько простых показателей по каждому критерию заинтересованного лица, чтобы можно было легче отслеживать интересующие их параметры. Например, хорошими показателями для заказчиков служат объем продаж и его рост, для поставщиков — затраты на закупки и время доставки; для финансового сообщества — рыночная цена акций и число покупательских списков, для служащих — текучесть кадров и число жалоб, для государства — число проигранных судебных дел и число финансовых инициатив, для потребителей и защитников окружающей среды — число судебных исков, поданных против компании.

## Что такое акционерная стоимость?

Бухгалтерские показатели — рентабельность инвестиций, капитала и доход на акцию — не достаточно надежны как индикаторы экономической деятельности корпорации. Из-за этого многие компании используют показатель «акционерная стоимость», полагая, что его значение более надежно характеризует корпоративную деятельность и эффективность стратегического менеджмента. **Акционерная стоимость** (shareholder value) определяется как текущая стоимость ожидаемого в будущем денежного потока от операционной деятельности плюс стоимость компании в случае ее ликвидации. В основу этой концепции положена идея, что цель компании — увеличение богатства акционеров. Поэтому при анализе акционерной стоимости основное внимание уделяется денежному потоку как основному показателю, свидетельствующему о результатах деятельности. Таким образом, стоимость корпорации — это стоимость ее денежного потока, приведенного к текущей стоимости капитала корпорации. До тех пор пока доходность бизнеса превышает стоимость капитала, он увеличивает свою стоимость, и в этом случае инвестиции, направленные на увеличение капитала, вполне обоснованны.

**Добавленная экономическая стоимость** (economic value added, EVA) — это прибыль после выплаты налогов минус общая годовая стоимость капитала. Этот показатель измеряет разницу между

стоимостью бизнеса до и после реализации анализируемой стратегии. Если эта разница, приведенная к стоимости капитала, положительная, стратегия выгодна для акционеров. Среди многочисленных компаний, использующих этот показатель вместо ROI, можно указать Coca-Cola, AT&T, Quaker Oats, Briggs & Stratton и CSX. Роберто Гоизуэта (Roberto Goizueta) рассказал, что, когда он был главным исполнительным директором Coca-Cola, «мы повысили размер капитала, чтобы произвести концентрат, а затем продали его по цене, обеспечившей нам прибыль. После этого мы расплатились за полученный дополнительно капитал, а разницу акционеры почувствовали в своих карманах»<sup>6</sup>. В отличие от ROI одно из сильных свойств добавленной экономической стоимости — ее сильная зависимость от цены акции. Менеджеры могут повысить ее, 1) получая больше прибыли, не увеличивая при этом капитал; 2) используя меньший капитал; 3) инвестируя капитал в проекты с высокой доходностью. Этот подход можно видоизменить, получив **рыночную добавленную стоимость** (market value added, MVA), оценку на фондовом рынке чистой приведенной стоимости прошлых и планируемых проектов капиталовложений<sup>7</sup>.

Что такое подход на основе системы сбалансированных показателей?

**Система сбалансированных показателей** (balanced scorecard) объединяет финансовые показатели, сообщающие о результатах действий, которые уже выполнены, с текущими показателями, учитывающими степень удовлетворения запросов потребителей, внутренние процессы, виды деятельности в корпорации, направленные на инновации и совершенствование, а также факторы, влияющие на будущие показатели финансовых результатов. Этот подход особенно полезен потому, что, по данным ряда исследований, на нефинансовые активы приходится от 50 до 80% стоимости фирмы<sup>8</sup>. Менеджеры должны разработать задачи или цели в каждой из четырех областей.

1. **Финансовая:** как нас воспринимают акционеры?
2. **Потребительская:** как нас воспринимают потребители?
3. **Взгляд на свой бизнес изнутри:** в чем мы должны совершенствоваться?
4. **Инновации и обучение:** как мы можем развиваться и создавать ценность<sup>9</sup>?

Каждая цель в каждой области (например, повышение продаж) дополняется одним или несколькими показателями, а также заданным значением, которого надо добиться, и программой. Это **ключевые показатели** (key performance measures) видов деятельности, важных для реализации выбранной стратегии. Например, компания может включить в число финансовых показателей денежный поток, рост объема продаж за квартал и рентабельность собственного капитала. В потребительской составляющей могут использоваться доля рынка (цель конкурентного позиционирования) и процент новых продаж за счет реализации новых продуктов (цель — принятие потребителями нового продукта). При оценке собственно бизнеса (третьей составляющей) могут использоваться такие показатели, как время цикла и единичные затраты (цель совершенствования производства). И наконец, по четвертой составляющей (инновации и обучение) можно воспользоваться временем на разработку продуктов следующего поколения (цель — достижение технологического лидерства). Систему сбалансированных показателей используют более половины компаний, входящих в список *Fortune Global 1000*<sup>10</sup>.

### Как оценивается деятельность топ-менеджеров?

Используя результаты анализа стратегии и аудитов, а также мнение комитета по вознаграждениям, совет директоров внимательно оценивает работу главного исполнительного директора и команды топ-менеджеров. Конечно, в первую очередь совет интересуется общей рентабельностью, измеряемая рентабельностью инвестиций, собственного капитала, доходом на акцию и акционерной стоимостью. Отсутствие краткосрочной рентабельности часто провоцирует увольнение главного исполнительного директора, хотя членов совета, конечно, интересуют и другие факторы.

Члены комитетов по вознаграждению советов директоров обычно подтверждают, что в долгосрочной перспективе более важны умение главного исполнительного директора задать стратегическое направление, сформировать управленческую команду и быть лидером, т.е. совокупность некоторых его качеств руководителя, чем несколько количественных показателей. К тому же совет директоров должен оценивать работу топ-менеджеров исходя не только из типичных численных показателей, ориентирующихся на результаты деятельности, но и используя поведенческие показатели и факторы, связанные со стратегическими приемами менеджмента. Интересно, что формализованные оценки деятельности своих советов директоров проводятся только в 40% крупных корпораций<sup>11</sup>.

## Каковы основные показатели деятельности подразделений и функциональных направлений?

Для оценки и контроля деятельности своих подразделений, бизнес-единиц и функциональных направлений компании используют самые разные приемы. Если корпорация организационно построена из бизнес-единиц или подразделений, она использует многие те же показатели функционирования (например, рентабельность инвестиций или экономическую добавленную стоимость), которые применяются для оценки общекорпоративной деятельности. В отдельных функциональных подразделениях, например отделе НИОКР, корпорация может создать центры ответственности. Она также, как правило, применяет и функциональные показатели, в частности долю рынка и объем продаж на служащего (маркетинг), единичные затраты и процентную долю дефектов (операции), процент продаж новых продуктов и число патентов (НИОКР), текучесть кадров и удовлетворение работой (отдел человеческих ресурсов).

В ходе формулирования и реализации стратегии топ-менеджеры принимают ряд программ и бюджетов, разработанных для бизнес-единиц. В **текущих бюджетах** (operating budgets) в денежном выражении перечисляются расходы по каждой предлагаемой программе. Во время оценки и контроля менеджеры сравнивают фактические расходы с запланированными и оценивают степень отклонения. Как правило, это делается ежемесячно. Кроме того, топ-менеджеры могут запрашивать от подчиненных периодические статистические отчеты, в которых обобщаются данные по ключевым факторам: числу контрактов, заключенных с новыми клиентами, числу полученных заказов и производительности.

### Что такое центры ответственности?

Для проверки отдельных функций, проектов или работы подразделений могут создаваться системы контроля. Например, для контроля финансовых индикаторов функционирования обычно используются бюджеты. Чтобы можно было оценить работу конкретного подразделения отдельно, выделить его из корпорации, используются **центры ответственности** (responsibility centers). У каждого центра ответственности есть свой бюджет. Его работа оценивается на основе использованных им бюджетных ресурсов. Каждый такой центр возглавляет менеджер, непосредственно отвечающий за его работу.

Центр использует ресурсы (измеряемые по стоимости или расходам) для производства продукта или предоставления услуг (измеряемые в единицах или размере дохода). Можно выделить пять основных видов центров ответственности. В каждом случае выбор вида определяется способом, при помощи которого система контроля корпорации измеряет ресурсы, используемые центром, и производимые им товары и услуги.

- **Центры нормативных затрат** (standard cost centers). Первоначально использовавшиеся только в производственных подразделениях, нормативные (или ожидаемые) затраты вычисляются для каждой операции на основе прошлых данных. При оценке результатов работы центра общие нормативные затраты умножаются на число произведенных единиц, и полученные ожидаемые затраты производства сравниваются с фактическими.
- **Центры дохода** (revenue centers). Производство, объем которого обычно определяется в количественном или денежном выражении, измеряется без учета затрат на ресурсы, например, заработной платы работников. Работа такого центра оценивается по эффективности, а не по производительности. Например, в этом случае эффективность работы службы продаж определяется в сравнении фактических продаж с запланированными или с продажами за предыдущий год. Прибыль не рассчитывается, поскольку отделы продаж могут очень слабо влиять на себестоимость тех продуктов, которые они продают.
- **Центры затрат** (expense centers). Ресурсы измеряются в денежном исчислении без учета затрат на услугу или товар. Поэтому составляются сметы технологических расходов (которые можно рассчитать) и с учетом дискреционных расходов (которые можно только оценить). Как правило, центры расходов — это административные, сервисные и исследовательские подразделения. Они тратят деньги, но сами вносят существенный вклад в получение доходов.
- **Центры прибыли** (profit centers). Результаты деятельности таких центров измеряются как разница между доходами (которые отражают производство) и расходами (учитываемыми в виде ресурсов). Центр прибыли обычно создается в тех случаях, когда структурная единица организации контролирует и ресурсы, и товары или услуги. При наличии таких центров структура компании может состоять из подразделений, занимающихся отдельными товарными линиями.



- **Инвестиционные центры** (investment centers). Поскольку многие подразделения в крупных производительных корпорациях для производства продукции используют большие объемы активов, при оценке результатов их работы следует учитывать базовые активы. Фокусироваться только на получении прибыли, как в центрах прибыли, здесь недостаточно. Результаты работы инвестиционного центра измеряются как разницы стоимости использованных им ресурсов и произведенных товаров или услуг. Чаще всего показателем работы инвестиционного центра служит рентабельность инвестиций (ROI).

Большинство корпораций, занятых лишь одним бизнесом, например Apple Computer, обычно используют комбинацию центров затрат, расходов и доходов. В таких корпорациях большинство менеджеров — функциональные специалисты, управляющие бюджетом. Общая рентабельность определяется на корпоративном уровне. В мультидивизиональных корпорациях, где доминирует одна товарная линия, как, например, в Anheuser-Busch, диверсифицированной по нескольким небольшим направлениям бизнеса, зависящим от единой товарной линии (в данном случае это пиво), большинство поступлений и доходов обеспечивает та или иная комбинация центров издержек, расходов, доходов и прибыли. Мультидивизиональные корпорации, например General Electric, обычно делают акцент на инвестиционных центрах, хотя в отдельных их подразделениях, функционирующих в масштабах всей корпорации, организованы и другие центры ответственности. Одна из проблем, возникающих при создании центров ответственности, вызвана тем, что выделение таких центров для точного измерения и оценки деятельности каждого из них может затруднять их взаимодействие друг с другом, а без этого корпорации сложно добиваться синергии.

### Как используется бенчмаркинг для оценки функционирования?

По данным Xerox Corporation, первой предложившей эту концепцию в Соединенных Штатах, **бенчмаркинг** (benchmarking) — это постоянный процесс измерения соответствия параметров товаров, услуг и технологии аналогичным параметрам у основных конкурентов или у тех компаний, которые считаются отраслевыми лидерами. Бенчмаркинг предусматривает целенаправленное изучение того, как другие компании добиваются более высоких результатов, то есть не ограничивается имитацией, а делает акцент на улучшении своих приемов. Процесс бенчмаркинга обычно выполняется по следующим шагам.

1. Выбор участка или процесса, который необходимо внимательно изучить. Это должен быть вид деятельности, способный обеспечить конкурентное преимущество бизнес-единицы.
2. Поиск показателей поведения и конечных результатов для выбранного участка или процесса и проведение измерений.
3. Выбор конкурентов и лучших в своем классе компаний, с которыми будет проводиться бенчмаркинг. Лучшие в своем классе компании могут быть из совершенно других отраслей, но заниматься аналогичной деятельностью. Так, когда Хегох захотела улучшить показатели выполнения заказов, она обратилась к L.L. Bean, фирме, успешно выполняющей заказы, поступающие по почте, чтобы узнать, как Bean добилась высоких результатов в решении этой задачи.
4. Определение разницы между показателями функционирования анализируемой компании и у лучшей в своем классе, установление причин этого различия.
5. Разработка программы тактических действий, направленных на снижение разрыва.
6. Реализация программы, сравнение результатов новых измерений с предыдущими и с результатами лучших в своем классе компаний.

Обзор 460 компаний разного размера из всех отраслей, проведенный в США, показал, что более 70% из них так или иначе проводят бенчмаркинг<sup>12</sup>. Этот прием позволяет снизить затраты на 15—45%<sup>13</sup>. Бенчмаркинг также может помочь повысить объем продаж, улучшить постановку целей и усилить мотивацию работников<sup>14</sup>. The American Productivity & Quality Center, исследовательская группа из Хьюстона, создала International Benchmarking Clearinghouse, где собраны 600 основных приемов бенчмаркинга, которыми пользуются более 250 компаний ([www.apqc.org](http://www.apqc.org)).

## Каковы международные аспекты измерений?

При измерении деятельности международных операций чаще всего применяются три приема: определение рентабельности инвестиций, анализ бюджета и сравнение с прошлыми данными. Даже с учетом того, что для измерения результатов международных операций чаще всего используют рентабельность инвестиций, не следует забывать, что у этого показателя есть ряд серьезных ограничений. Из-за использования при расчетах иностранных валют, разных темпов инфляции, разных законов налогообложения, применения трансферт-

ного ценообразования чистый доход и инвестиционная база при определении могут серьезно искажаться. Трансфертное ценообразование активно применяется в мультинациональных корпорациях не только для вычисления рентабельности инвестиций центров ответственности из разных стран, но и для минимизации налогов. Детали, изготовленные в дочерней фирме мультинациональной корпорации, работающей в стране с низкой налоговой ставкой, например в Сингапуре, затем могут быть отправлены на дочернее предприятие в стране с высокими ставками налога, например в Соединенные Штаты, с указанием такой высокой цены, что дочернее предприятие, находящееся в США, покажет в отчетах низкую прибыль (и поэтому выплатит небольшие налоги), в то время как сингапурское дочернее предприятие укажет высокую прибыль, но при этом также уплатит небольшие налоги из-за низкой ставки налогообложения в этой стране. Благодаря этому мультинациональная корпорация может получать в целом более высокую прибыль, показывая в отчетах низкую прибыль в странах с высокими налоговыми ставками и более высокую прибыль в странах с низкими налоговыми ставками (при допущении, что в странах с высокими налоговыми ставками нет тарифных барьеров, препятствующих такой практике).

Системы контроля и вознаграждения, применяемые в глобальных мультинациональных корпорациях, обычно отличаются от тех систем, которые используются в многонациональных мультинациональных корпорациях. *Многонациональные* мультинациональные корпорации должны осуществлять относительно небольшой контроль над своими иностранными подразделениями. Управление каждым географически обособленным подразделением должно обеспечивать достаточную оперативную свободу действий, подразделения должны самостоятельно добиваться поставленных целей. Чтобы разделить между собой результаты деятельности дочерней структуры и результаты управления ею, могут применяться самые разные показатели. И наоборот, *глобальные* мультинациональные корпорации осуществляют жесткий контроль за своими многочисленными подразделениями. Чтобы снизить издержки и добиться конкурентного преимущества, они пытаются распределить производственные и маркетинговые операции по относительно немногим достаточно однородным продуктам, производимым по всему миру. Поэтому здесь основные оперативные решения должны приниматься централизованно. В этом случае иностранные подразделения рассматриваются, скорее, как центры затрат, доходов и расходов, чем как инвестиционные или центры прибыли, поскольку мультинацио-

нальные корпорации в глобальных отраслях часто производят продукт не в той стране, в которой он продается.

---

## 10.3 Стратегические информационные системы

Прежде чем показатели функционирования могут оказать какое-то влияние на стратегический менеджмент, они должны быть сначала доведены до тех людей, которые отвечают за разработку стратегических планов и их реализацию. Это можно сделать при помощи стратегических информационных систем, которые могут быть самыми разными: компьютерными и ручными, формальными и неформальными. Одна из основных причин успеха Wal-Mart — применение ее руководством современной информационной системы для контроля решений о закупках. Кассы, установленные в розничных магазинах Wal-Mart, ежечасно передают информацию о продажах на компьютеры в штаб-квартиру компании. Благодаря этому менеджеры каждое утро точно знают, сколько единиц каждого продукта было продано за предыдущий день, сколько всего было продано каждого вида продукции за прошедшую часть года и как объем продаж за этот год соотносится с предыдущим. Такая информационная система позволяет автоматически, при помощи компьютеров и без участия менеджеров размещать повторные заказы. Кроме того, она помогает компании проводить эксперименты с новыми видами товаров, не заказывая их заранее в большом количестве. Фактически такая система привлекает потребителей (через совершение ими покупки) к решению, что будет повторно заказано.

В настоящее время многие корпорации по всему миру адаптируют программное обеспечение для **планирования ресурсов предприятия** (enterprise resource planning, ERP). Планирование ресурсов охватывает всю основную деятельность компании, от обработки заказов до производства. Система предоставляет мгновенный доступ к важнейшей информации каждому служащему организации, от главного исполнительного директора до работника цеха. Благодаря способности программного обеспечения использовать общую информационную систему в масштабах большей части операций компании по всему миру показатели его деятельности становятся глобальным стандартом для всех информационных систем, применяемых в бизнесе. Однако система планирования ресурсов очень слож-

на и требует высокого уровня стандартизации во всей корпорации. К основным провайдерам такого программного обеспечения относятся SAP AG, Oracle, J.D. Edwards, Peoplesoft, Baan и SSA.

В корпорации на уровне подразделений или стратегических бизнес-единиц информационная система должна использоваться для поддержки, усиления или развития стратегии бизнеса, взаимодействуя для этого с системой поддержки принимаемых решений. Стратегическая бизнес-единица, реализующая стратегию лидерства по общим затратам, может использовать свою информационную систему для снижения затрат за счет либо повышения производительности труда, либо более эффективного использования других ресурсов, например запасов или станочного парка.

---

## 10.4 Рекомендации по правильному проведению контроля

Важнейшая часть оценки и контроля — измерение показателей функционирования. При контроле возникают две очевидные проблемы: отсутствие численно заданных целей или показателей стандартов деятельности и неспособность информационной системы вовремя предоставлять надежную информацию. Без объективных и своевременных измерений принять оперативные решения, не говоря уже о стратегических, может быть очень трудно. С другой стороны, даже своевременное использование количественно заданных стандартов еще не гарантирует получения в конечном счете хороших результатов. К тому же мониторинг и измерение результатов могут приводить к нежелательным побочным эффектам, отрицательно влияющим на общекорпоративные показатели. Например, неправильный контроль может привести к тому, что менеджеры начнут манипулировать показателями, чтобы за счет компании получить личные преимущества.

При разработке системы контроля топ-менеджеры должны помнить, что *контроль должен определяться стратегией*. Если контроль не гарантирует реализации стратегии для достижения поставленных целей, появляются дисфункциональные и побочные эффекты, которые могут помешать достижению этих целей. Ниже приводятся рекомендации, которые могут улучшить положение дел.

- 1. Необходимо, чтобы для получения надежной картины происходящего контроль включал лишь минимальное количество информации.** Слишком большой контроль порождает напряженность. Сфоку-

сированность на стратегических факторах должна следовать **правилу 80/20**: отслеживайте те 20% факторов, которые на 80% определяют результаты.

2. **Следует проводить мониторинг только определяющих видов деятельности и основных результатов.** Независимо от того, насколько трудно осуществлять измерения, если для достижения нужных общекорпоративных результатов нужна координация деятельности подразделений, для отслеживания этого взаимодействия должны применяться подходящие способы измерений, позволяющие получить нужные количественные или качественные показатели.
3. **Контроль должен быть своевременным.** Корректирующие действия должны быть выполнены до того, как ситуация ухудшится настолько, что в нее будет поздно вмешиваться. Для этого нужен контроль факторов, влияющих на функционирование, чтобы своевременно узнавать о возникающих проблемах.
4. **Контролировать следует как долгосрочные, так и краткосрочные показатели.** Если внимание уделяется лишь краткосрочным показателям, менеджеры, вполне вероятно, будут ориентироваться только на ближайшие результаты.
5. **Контроль должен показывать отклонения.** Корректирующие действия должны выполняться лишь в отношении тех видов деятельности или результатов, которые выходят за пределы заранее установленного допустимого диапазона.
6. **Результаты контроля должны использоваться для вознаграждения, а не для наказания.** Серьезные наказания за ошибки обычно приводят к замене цели, то есть менеджеры могут исказить отчетные документы или продвигать внедрение более низких стандартов.

Если культура фирмы способствует стратегической ориентации и даже усиливает ее, фирма может испытывать меньшую необходимость в масштабной и формальной системе контроля.

---

---

## 10.5 Стратегический стимулирующий менеджмент

Чтобы гарантированно добиваться согласованности между потребностями корпорации в целом и потребностями ее служащих как отдельных людей, менеджеры и совет директоров должны разрабатывать программы стимулирования, которые вознаграждают дости-

жение желательных для корпорации показателей. Планы стимулирования должны быть так или иначе связаны с корпоративной и дивизиональной стратегиями. Результаты исследований подтверждают, что показатели работы фирмы зависят от применяемых в ней приемов вознаграждения. Компании с разными бизнес-стратегиями, как правило, используют и разные схемы оплаты. Например, обзор 600 бизнес-единиц показал, что в общем наборе приемов оплаты при реализации стратегий роста ставка в первую очередь делается, помимо зарплаты и установленных общих видов вознаграждений, на бонусы и другие стимулы, в то время как в наборе приемов оплаты, применяемых при реализации стратегии стабильности, акценты противоположные<sup>15</sup>.

Перечисленные ниже три подхода разработаны так, чтобы помочь компании согласовать измерения и вознаграждения с ее явно выраженными стратегическими целями и временными рамками, в течение которых этих целей необходимо добиться<sup>16</sup>.

- **Подход на основе весовых коэффициентов.** Этот подход особенно приемлем для измерения и вознаграждения результатов работы топ-менеджеров стратегических бизнес-единиц и руководителей уровня группы, когда факторы, влияющие на итоговые результаты, и их важность в каждой стратегической бизнес-единице свои. При этом измерения, используемые корпорацией, могут варьироваться: показателями бизнес-единицы с высокими темпами роста служат доля рынка, рост объема продаж, запланированный уровень будущей окупаемости и динамика выполнения ряда стратегических проектов, которые будут определять будущее компании; показателями бизнес-единицы с низкими темпами роста могут быть рентабельность инвестиций и денежный поток; деятельность стратегических бизнес-единиц со средними темпами роста измеряют при помощи той или иной комбинации этих факторов (табл. 10.1).
- **Подход на основе перспективной оценки.** В этом случае размер вознаграждения менеджеров определяется достижением целей за несколько лет. Руководитель может получить определенную долю акций компании или «учетных единиц» (которые можно перевести в денежный эквивалент) в размере, определяемом долгосрочными результатами. Например, исполнительный комитет может установить конкретную цель в виде роста прибыли на акцию за пятилетний период. Таким образом, размер вознаграждения будет зависеть от того, какого результата корпорация добьется в этот период. Любой руководитель, который

уходит из корпорации до момента достижения целей, никакого дополнительного вознаграждения не получает. Поскольку при этом обычно ориентируются на цену акций корпорации на фондовом рынке, этот подход более приемлем для вознаграждения топ-менеджеров, чем менеджеров бизнес-единиц.

- **Подход на основе стратегического финансирования.** При выборе этого подхода руководителей поощряют анализировать затраты на развитие бизнеса, которые отличаются от затрат, требующихся для выполнения текущих операций. В бухгалтерском отчете корпоративного подразделения стратегические финансы указываются отдельной строкой, стоящей ниже строки текущей операционной прибыли или дохода от продаж. Поэтому можно различать расходы в денежном исчислении, которые потребовались для получения текущих доходов, и средства, которые были инвестированы в развитие бизнеса. В этом случае работу менеджеров можно оценивать на основе как краткосрочных, так и долгосрочных результатов и стимулировать их инвестировать стратегические средства в будущее (табл. 10.2).

Таблица 10.1 **Подход к стратегическому стимулирующему менеджменту на основе весовых коэффициентов**

<i>Категория стратегических бизнес-единиц</i>	<i>Фактор</i>	<i>Весовой коэффициент, %</i>
С высокими темпами роста	Доходность активов	10
	Денежный поток	0
	Программы стратегического финансирования (расходы на развитие)	45
	Повышение доли рынка	<u>45</u>
		<u>100</u>
Со средними темпами роста	Доходность активов	25
	Денежный поток	25
	Программы стратегического финансирования (расходы на развитие)	25
	Повышение доли рынка	<u>25</u>
		<u>100</u>
С низкими темпами роста	Доходность активов	50
	Денежный поток	50
	Программы стратегического финансирования (расходы на развитие)	0
	Повышение доли рынка	<u>0</u>
		<u>100</u>



Таблица 10.2 **Отчет SBU о прибылях и убытках при использовании подхода на основе стратегического финансирования**

	Тыс. долл.
Выручка от продаж	12 300
Себестоимость проданной продукции	-6 900
Валовая прибыль	5 400
Административно-управленческие расходы	-3 700
Операционная прибыль (доходность на продажи)	1 700
Стратегическое финансирование (расходы на развитие)	-1 000
Прибыль до уплаты налога	<u>700</u>

Эффективный способ достижения нужных стратегических результатов — использование системы вознаграждения, которая объединяет все три перечисленных выше подхода. Для этого требуется:

- 1) разделить стратегические и краткосрочные средства, как это делается при подходе на основе стратегического финансирования;
- 2) для каждой стратегической бизнес-единицы разработать систему факторов с учетом их весовых коэффициентов;
- 3) измерить показатели функционирования на основе прибыли до уплаты налога, которая определяется при подходе на основе стратегического финансирования, факторов с учетом их весового коэффициента и долгосрочной оценки показателей функционирования бизнес-единицы и корпорации в целом.

### Вопросы для обсуждения

1. Насколько реалистична модель, представленная на рис. 10.1, для оценки и контроля процесса?
2. Приведите несколько примеров контроля поведения, контроля конечных результатов и исходных ресурсов.
3. Насколько показатель «добавленная экономическая стоимость» лучше, чем показатели «рентабельность инвестиций», «рентабельность собственного капитала» и «доход на акцию»?
4. Насколько при измерении показателей деятельности центра прибыли менеджер может доверять трансфертной цене как эквиваленту рыночной цены?
5. Подходит ли процесс контроля и оценки для корпорации, которая делает ставку на креативные решения? Совместимы ли друг с другом контроль и креативность?

## Ключевые понятия

(в порядке упоминания в тексте)

- процесс оценки и контроля
- показатели функционирования
- параллельный контроль
- контроль поведения
- контроль на выходе
- контроль на входе
- серия ISO 9000
- серия ISO 14000
- учет затрат по видам деятельности
- рентабельность инвестиций
- доход на акцию
- рентабельность собственного капитала
- денежный поток от операционной деятельности
- акционерная стоимость
- экономическая добавленная стоимость
- рыночная добавленная стоимость
- система сбалансированных показателей
- ключевые показатели
- текущие бюджеты
- центр ответственности
- бенчмаркинг
- планирование ресурсов предприятия
- правило 80/20
- подход на основе весовых коэффициентов
- подход на основе перспективной оценки
- подход на основе стратегического финансирования

## Библиографический список

1. K.F. Iverson with T. Varian, "Plain Talk," *Inc.* (October 1997), p. 81. Excerpted from K.F. Iverson, *Plain Talk: Lessons from a Business Maverick* (New York: John Wiley & Sons, 1997).
2. W.G. Rowe and P.M. Wright, "Related and Unrelated Diversification and Their Effect on Human Resource Management Controls," *Strategic Management Journal* (April 1997), pp. 329—338.
3. J.K. Shank and V. Govindarajan, *Strategic Cost Management* (New York: The Free Press, 1993).
4. T. R.V. Davis and B.L. Darling, "ABC in a Virtual Corporation," *Management Accounting* (October 1996), pp. 18—26.
5. H. Greenberg, "Don't Count on Cash Flow," *Fortune* (May 13, 2002), p. 176; A. Tergesen, "Cash-Flow Hocus-Pocus," *BusinessWeek* (July 15, 2002), pp. 130—132.

6. S. Tully, "The Real Key to Creating Wealth," *Fortune* (September 20, 1993), p. 38.
7. A.B. Fisher, "Creating Stockholder Wealth: Market Value Added," *Fortune* (December 11, 1995), pp. 105–116.
8. D.I. Goldenberg, "Shareholder Value Debunked," *Strategy & Leadership* (January–February 2000), p. 34.
9. R.S. Kaplan and D.P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January–February 1996), pp. 75–85; R.S. Kaplan and D.P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review* (January–February 1992), pp. 71–79.
10. P.D. Heaney, "Can Performance Be Measured?" *Progressive Grocer* 82 (2003), pp. 11–13.
11. J.M. Ivancevich, T.N. Duening, J.A. Gilbert, and R. Konopaske, "Detering White-Collar Crime," *Academy of Management Executive* (May 2003), pp. 114–127.
12. "Tool Usage Rates," *Journal of Business Strategy* (March–April 1995), p. 12.
13. R.J. Kennedy, "Benchmarking and Its Myths," *Competitive Intelligence Magazine* (April–June 2000), pp. 28–33.
14. L. Mann, D. Samson, and D. Dow, "A Field Experiment on the Effects of Benchmarking & Goal Setting on Company Sales Performance," *Journal of Management*, 24 no. 1 (1998), pp. 73–96.
15. D.B. Balkin and L.K. Gomez-Mejia, "Matching Compensation and Organizational Strategies," *Strategic Management Journal* (February 1990), pp. 153–169.
16. P.J. Stonich, "The Performance Measurement and Reward System: Critical to Strategic Management," *Organizational Dynamics* (Winter 1984), pp. 45–57.

## Рекомендации по проведению анализа кейсов

**А**нализ стратегического менеджмента в корпорации должен быть всесторонним. Метод анализа кейсов позволяет перейти от узкого, специализированного подхода, при котором подчеркиваются технические навыки и умения, к более широкому, хотя и менее точному анализу общего положения дел в корпорации, где придается особое значение концептуальным навыкам и умениям.

### 11.1 Метод кейсов

Анализ и обсуждение проблем, сформулированных в виде кейсов, в течение многих лет остается самой популярной стратегией обучения. В кейсах описываются ситуации, с которыми сталкивается бизнес в реальной жизни, поэтому они могут показать, как функционируют успешные и неуспешные корпорации. При анализе кейсов вас могут попросить критически проанализировать ситуацию, в которой менеджеру приходилось принимать решения долгосрочной важности для всей корпорации. Этот подход позволит вам почувствовать, с чем сталкивается человек при принятии и реализации стратегических решений.

---

## 11.2 Модели анализа кейсов

Какого-то единственного, лучшего для всех случаев, подхода к анализу кейсов нет. К тому же у каждого преподавателя есть свои личные предпочтения в отношении подходов. Тем не менее в приложении 11.А предлагается опробованный вариант, которым можно воспользоваться для составления письменных и устных отчетов. В нем дан систематизированный метод анализа кейсов.

При обсуждении кейсов основное внимание уделяется критическому анализу и последующему логическому развитию полученных результатов. Решение считается удовлетворительным, если оно приводит к устранению серьезных проблем и, скорее всего, может быть успешно реализовано на практике. То, как корпорация фактически решала проблемы, описанные в кейсе, не должно оказывать влияние на анализ, поскольку менеджеры могли проанализировать свои проблемы неправильно или в ходе реализации допустить ошибочные действия.

Презентация результатов анализа кейсов может быть организована на основе нескольких моделей. Одна из таких моделей — анализ SWOT, за которым следует обсуждение стратегических альтернатив и рекомендаций. Другая — стратегический аудит — представлена в приложении 11.В. Независимо от выбранной модели, обязательно включите в анализ полный набор основных переменных, относящихся к среде, особенно отраслевые тенденции, конкурентам, не забудьте и о международных аспектах бизнеса.

---

## 11.3 Исследование ситуаций, представленных в кейсах

В зависимости от подхода вашего преподавателя вам надо будет провести то или иное дополнительное исследование среды, в условиях которой происходят события, описанные в кейсе. Отыщите данные, касающиеся ситуации кейса, а затем изучите периодические издания по бизнесу за тот период времени. Воспользуйтесь возможностями Интернета или данными, которые можно получить на CD-дисках или выйти на них он-лайн из многих библиотек. Он-

лайнная корпоративная директория Hoover ([www. hoovers.com](http://www.hoovers.com)) предоставляет доступ к корпоративным отчетам.

Изучение общего фона для описываемой в кейсе ситуации позволит вам лучше разобраться в его особенностях. Вам также могут помочь годовые отчеты компаний и формы SEC 10-K, 10-Q и 14-A за тот год, к которому относится кейс. Понимание состояния экономики в исследуемый период поможет вам избежать серьезных ошибок в ходе вашего анализа (например, предположить продажу акций в тот период, когда фондовый рынок был очень вялым, или взять кредит, хотя ставка в то время превышала 15%). Информация об отрасли поможет вам лучше разобраться с конкурентными видами деятельности. Некоторые источники, доступные для проведения исследований состояния экономики и отрасли, в которой действует корпорация, указаны в приложении 11.Б.

**Важное примечание.** Прежде чем вы будете искать дополнительную информацию о компании конкретного кейса, спросите вашего преподавателя, требуется ли такое исследование для выполнения задания. Ваш преподаватель по стратегии, возможно, предложит вам ограничиться только той информацией, которая содержится в учебнике. В этом случае целесообразно изучить лишь общую социальную среду того периода, к которому относится кейс.

---

---

## 11.4 Сначала финансовый анализ

**Анализ коэффициентов** (ratio analysis) — это расчет финансовых коэффициентов на основе данных, включенных в финансовые отчеты компании. Это делается для того, чтобы определить возможные финансовые сильные и слабые стороны. Поэтому это важная и полезная часть анализа SWOT. Изучение ключевых финансовых коэффициентов может помочь вам оценить общее положение компании и выявить в ее деятельности некоторые проблемные участки. Этот анализ позволяет учесть размер фирмы и сравнить коэффициенты компании со средними коэффициентами в отрасли. В табл. 11.1 перечисляются несколько самых важных финансовых коэффициентов: 1) ликвидности, 2) рентабельности, 3) деятельности, 4) левередж.

Таблица 11.1 Анализ финансовых коэффициентов

	<i>Формула</i>	<i>Смысл</i>
<b>1. Коэффициенты ликвидности</b>		
Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{\text{Оборотные средства}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	Краткосрочный индикатор способности компании выплачивать свою краткосрочную задолженность за счет оборотных средств; показывает, в какой мере оборотные средства могут покрыть каждый доллар текущих финансовых обязательств
Коэффициент быстрой ликвидности	$\frac{\text{Оборотные средства} - \text{Запасы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	Показатель способности компании оплачивать свои краткосрочные обязательства за счет оборотных средств, из которых исключены запасы
Соотношение запасов и чистых оборотных активов	$\frac{\text{Запасы}}{\text{Оборотные средства} - \text{Краткосрочные обязательства}}$	Показатель сбалансированности запасов; показывает, как неблагоприятное изменение запасов может повлиять на страховую запас — разницу между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами

Продолжение табл. 11.1

	<i>Формула</i>	<i>Смысл</i>
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{\text{Денежные средства} + \text{Эквиваленты денежных средств}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	Измеряет степень, в которой капитал компании представлен в денежных средствах или их эквиваленте; показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена денежными средствами или активами, которые легко перевести в денежные средства
<b>2. Коэффициенты рентабельности</b>		
Маржа чистой прибыли	$\frac{\text{Чистая прибыль после уплаты налогов}}{\text{Чистый объем продаж}}$	Показывает, сколько прибыли после уплаты налогов получено на каждый доллар от продаж
Маржа валовой прибыли	$\frac{\text{Прибыль от продаж} - \text{Себестоимость реализованной продукции}}{\text{Чистая прибыль от продаж}}$	Показывает общую маржу для покрытия других расходов помимо себестоимости реализованной продукции и обеспечения прибыли
Рентабельность инвестиций	$\frac{\text{Чистая прибыль после уплаты налогов}}{\text{Общая стоимость активов}}$	Измеряет долю рентабельности активов компании; измеряет эффективность управления, показывает рентабельность всех активов, находящихся под контролем, независимо от источников финансирования



## Продолжение табл. 11.1

	<i>Формула</i>	<i>Смысл</i>
Рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль после уплаты налогов}}{\text{Собственный капитал}}$	Измеряет норму прибыли на балансовую стоимость общих инвестиций в компанию
Прибыль на акцию	$\frac{\text{Чистая прибыль после уплаты налогов} - \text{Дивиденды на привилегированные акции}}{\text{Среднее число простых акций}}$	Показывает величину поступлений после выплаты налогов в расчете на каждую простую акцию
<b>3. Коэффициенты активности</b>		
Оборачиваемость запасов	$\frac{\text{Чистый объем продаж}}{\text{Запасы}}$	Показывает, сколько раз средние запасы готовой продукции были заменены или проданы в течение определенного периода времени, обычно года
Количество запасов, в днях	$\frac{\text{Объем запасов}}{\text{Себестоимость проданных товаров} / 365}$	Показывает объем запасов, имеющихся у компании в любой конкретный момент времени, равно числу дней, в течение которых компания может совершать свои операции из запасов
Оборачиваемость чистого оборотного капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль от продаж}}{\text{Чистый оборотный капитал}}$	Измеряет, насколько эффективно используется чистый оборотный капитал для получения прибыли от продаж

Продолжение табл. 11.1

	<i>Формула</i>	<i>Смысл</i>
Оборачиваемость активов	$\frac{\text{Объем продаж}}{\text{Суммарные активы}}$	Измеряет использование всех активов компании: какая прибыль получена на каждый доллар активов
Оборачиваемость основных средств	$\frac{\text{Объем продаж}}{\text{Основные средства}}$	Измеряет использование долгосрочных активов компании (например, предприятия и оборудование); измеряет объем продаж на каждый доллар стоимости долгосрочных активов
Период погашения дебиторской задолженности	$\frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Объем продаж за год} / 365}$	Показывает среднюю продолжительность времени, в течение которого продукция компании будет оплачена; можно сравнить с кредитными условиями, предлагаемыми компанией своим потребителям
Оборачиваемость дебиторской задолженности	$\frac{\text{Ежегодный объем продаж в кредит}}{\text{Дебиторская задолженность}}$	Показывает, сколько раз дебиторская задолженность оборачивается в течение анализируемого года

## Продолжение табл. 11.1

<i>Формула</i>	<i>Смысл</i>	
Кредиторская задолженность	$\frac{\text{Счета к оплате}}{\text{Закупки за год} / 365}$	Показывает среднюю продолжительность времени в днях, в течение которых компания оплачивает свои закупки, сделанные в кредит
Обеспеченность денежными средствами	$\frac{\text{Денежные средства}}{\text{Чистый объем продаж за год} / 365}$	Показывает, на сколько дней компания обеспечена денежными средствами при текущем уровне продаж
<b>4. Коэффициенты капитализации</b>		
Отношение задолженности к активам	$\frac{\text{Общая задолженность}}{\text{Все активы}}$	Показывает, в какой мере заимствованные средства использовались для финансирования активов компании
Обязательства к собственному капиталу	$\frac{\text{Общая задолженность}}{\text{Собственный капитал}}$	Показывает соотношение средств, предоставленных кредиторами, и собственных средств
Долгосрочная задолженность в структуре капитала	$\frac{\text{Долгосрочная задолженность}}{\text{Собственный капитал}}$	Показывает долгосрочную составляющую задолженности в структуре капитала
Коэффициент покрытия процентов	$\frac{\text{Прибыль до уплаты налогов} + \text{Проценты по кредиту}}{\text{Проценты по кредиту}}$	Показывает, насколько компания может осуществлять выплаты процентов в течение года
Покрытие фиксированных расходов	$\frac{\text{Прибыль до уплаты налога} + \text{Проценты} + \text{Лизинговые платежи}}{\text{Проценты} + \text{Лизинговые обязательства}}$	Показатель способности компании удовлетворять все свои обязательства по фиксированным расходам

Окончание табл. 11.1

Формула	Смысл	
Соотношение текущей задолженности и собственного капитала	$\frac{\text{Текущая задолженность}}{\text{Собственный капитал}}$	Измеряет отношение текущей задолженности к составляющей собственников
<b>5. Другие коэффициенты</b>		
Отношение цена/прибыль	$\frac{\text{Рыночная цена акций}}{\text{Прибыль на акцию}}$	Показывает, как фондовый рынок в настоящее время оценивает акцию исходя из прибыли компании; сколько инвестор готов платить за каждый доллар прибыли
Коэффициент дивидендных выплат	$\frac{\text{Годовой дивиденд на акцию}}{\text{Годовые поступления на акцию}}$	Показывает процент прибыли, которая выплачена в виде дивидендов
Дивидендный доход	$\frac{\text{Годовой дивиденд на акцию}}{\text{Текущая рыночная цена акции}}$	Показывает ставку дивиденда на обычную акцию при текущей рыночной цене акции

*Примечание:* при использовании коэффициентов для анализа рассчитайте приведенные соотношения у компании и сравните их со средними и квартильными соотношениями в конкретной отрасли. Для получения средних данных по отрасли воспользуйтесь Standard and Poor's and Robert Morris Associates. Особая благодарность д-ру Мустафе Абдельсамаду (Moustafa H. Abdelsamad), декану бизнес-школы при университете Texas A & M University-Corpus Christi, за предоставление определений перечисленных коэффициентов.

## Как анализировать финансовые отчеты?

Рассчитайте все полезные финансовые коэффициенты и обсудите те, что создают проблемы компании. Если средних отраслевых значений получить нельзя, используйте значения конкурента с высокими результатами. Типичный финансовый анализ фирмы включает изучение ее операционных отчетов приблизительно за пять лет, в том числе проведение анализа тенденций продаж, прибыли, при-

были на акцию, соотношения задолженности и капитала, рентабельности инвестиций и т.д., а также изучение и сравнение коэффициентов с отраслевыми стандартами. При проведении основного финансового анализа выполните, как минимум, следующие пять шагов.

1. *Изучите данные прошлых отчетов о прибылях и убытках и балансовых отчетов.* В этих двух базовых отчетах можно найти большую часть данных, необходимых для анализа. Также могут быть полезны отчеты о движении денежных средств.
2. *Сравните данные в прошлых отчетах,* если можно получить такие данные за несколько лет.
3. *Рассчитайте изменения по отдельным категориям из года в год,* а также суммарные изменения.
4. *Рассчитайте абсолютные изменения и в процентах.*
5. *Скорректируйте полученные значение на инфляцию,* если она велика.

Изучение этой информации может помочь вам определить возникающие тенденции. Сравните тенденции в одной категории с тенденциями в смежных категориях. Например, повышение объема продаж на 15% за три года может показаться удовлетворительным, если не учитывать, что за тот же период себестоимость проданной продукции повысилась на 20%. Результат этого сравнения, возможно, поможет вам понять, что нужно провести дополнительное исследование производственного процесса. Отчет, показывающий, что чистая прибыль явно растет, но при этом происходит снижение денежного потока, возможно, заставит вас предположить, что для роста поступлений компания использует не только операции. Может быть, она распродает активы или снижает масштабы НИОКР? Если дебиторская задолженность растет быстрее, чем доходы от продаж, компания не получает деньги за товары или услуги, которые у нее считаются проданными.

## Что такое процентные финансовые отчеты?

Под **процентными финансовыми отчетами** (common-size statements) понимают отчеты о прибылях и убытках и балансовые отчеты, в которых данные в денежном исчислении также переведены и в проценты. Для отчета о прибылях и убытках чистый объем продаж составляет 100%. Поэтому рассчитывайте все проценты по каждой категории так, чтобы суммарно чистый объем продаж составил 100%. Для балансового отчета считайте стоимость общих активов

как 100% и рассчитывайте другие категории активов и обязательств как проценты всех активов. (Отдельные статьи по активам и обязательствам, такие, как дебиторская и кредиторская задолженность, также можно рассчитать в процентах чистого объема продаж.)

При переводе отчетов в такую форму относительно легко видеть, сколько процентов приходится на каждую категорию. Когда сравниваете прошлые данные компании, проанализируйте тенденции по отдельным составляющим, например по себестоимости реализованной продукции. Чтобы получить более полную картину, сравнивайте эти данные также с отраслевыми. Если показатели фирмы соответствуют отраслевым, вероятность проблем обычно меньше, чем в том случае, когда тенденции фирмы хуже среднеотраслевых. Отчеты в таком виде особенно полезны для разработки сценариев и составления ориентировочных отчетов, поскольку они показывают серии прошлых отношений (например, себестоимости проданной продукции и выручки, процентных платежей и выручки, запасов, выраженных в виде процента активов).

## Какие другие финансовые показатели полезны при проведении анализа?

Если изучаемая корпорация находится в тяжелых финансовых условиях, воспользуйтесь формулой банкротства Альтмана (Altman's Bankruptcy Formula) для вычисления **Z-счета**. Формула Z-счета показывает, насколько близко компания подошла к банкротству. Она включает пять показателей с учетом весовых коэффициентов, отражающих их важность для финансового положения корпорации. Эта формула имеет следующий вид:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 1,0x_5,$$

где

- $x_1$  — собственные оборотные средства / общие активы, %;
- $x_2$  — реинвестированная прибыль / общие активы, %;
- $x_3$  — прибыль до выплаты процентов и налогов / общие активы, %;
- $x_4$  — рыночная стоимость капитала / общая задолженность, %;
- $x_5$  — объем продаж / общие активы.

Значения ниже 1,81 свидетельствуют о наличии у компании серьезных проблем, связанных с кредитами, выше 3,0 — о прочном финансовом положении фирмы. При значениях от 1,81 до 3,0 ситуация неустойчива<sup>1</sup>.

Если компания, выбравшая стратегию роста, нуждается в заимствованиях для финансирования этого роста, полезно изучить **индекс устойчивого роста** (index of sustainable growth). Этот индекс показывает, насколько устойчиво темпы роста продаж могут обеспечиваться за счет внутренних средств. Для этого применяется следующая формула:

$$g^* = [P(1 - D)(1 + L)] / [T - P(1 - D)](1 + L),$$

где

$P$  — (чистая прибыль до уплаты налога / чистый объем продаж)  $\times 100$ ;

$D$  — запланированные дивиденды / прибыль после уплаты налога;

$L$  — общая задолженность / собственный капитал;

$T$  — (суммарные активы / чистый объем продаж)  $\times 100$ .

Если запланированные темпы роста предусматривают рост выше  $g^*$ , потребуются внешние капиталы, чтобы финансировать этот рост, если только руководство не способно повысить эффективность, снизить размер выплачиваемых дивидендов, увеличить соотношение задолженности и капитала или снизить активы, сдав часть их в аренду или в лизинг<sup>2</sup>.

## Как использовать показатели инфляции, процентных ставок и ВВП?

Если вы анализируете деятельность компании за много лет, возможно, вы захотите скорректировать объемы продаж и чистого дохода на уровень инфляции, чтобы получить «истинные» финансовые результаты деятельности, выраженные в денежных единицах с постоянной покупательной способностью, например долларах. **Доллары с постоянной покупательной способностью** (constant dollars) — это доллары, скорректированные на уровень инфляции, чтобы ими можно было пользоваться одинаково для расчетов за разные годы. В Соединенных Штатах корректировку с учетом инфляции легко осуществлять позволяет **индекс потребительских цен** (consumer price index, CPI) (табл. 11.2). Разделив объем продаж и чистые доходы на значение CPI за конкретный год, получаем данные в постоянных долларах, относящихся к периоду 1982—1984 гг.

Другой полезный аналитический инструмент — **базисная процентная ставка** (prime interest rate, PIR), которую банки устанавли-

ливают на кредиты с самым низким риском. Чтобы лучше оценить стратегические решения, обратите внимание на уровень базисных процентных ставок в тот период, к которому относится ситуация в кейсе (табл. 11.2). Например, решение занять деньги для постройки нового завода в 2000 г. будет не самым лучшим — из-за дороговизны денег в том году, а вот в 2002 г. — вполне обоснованным.

Таблица 11.2 Экономические индикаторы в США: валовой внутренний продукт (ВВП); индекс потребительских цен (CPI) на все продукты (1982—1984 = 1,0); базисная процентная ставка (PIR)

<i>Год</i>	<i>ВВП, млрд долл.</i>	<i>CPI</i>	<i>PIR, %</i>
1986	4 422,2	1,096	8,33
1987	4 693,3	1,136	8,21
1988	5 049,6	1,183	9,32
1989	5 483,7	1,240	10,87
1990	5 743,8	1,307	10,01
1991	5 916,7	1,362	8,46
1992	6 244,4	1,403	6,25
1993	6 553,0	1,445	6,00
1994	6 935,7	1,482	7,15
1995	7 253,8	1,524	8,83
1996	7 661,6	1,569	8,27
1997	8 318,4	1,605	8,44
1998	8 790,2	1,630	8,35
1999	9 268,4	1,666	7,99
2000	9 817,0	1,722	9,23
2001	10 128,8	1,771	6,92
2002	10 487,0	1,799	4,68
2003	11 004,0	1,840	4,12
2004	11 733,5	1,889	4,27
2005	12 735,3	1,953	6,74

При разработке сценария для ваших ориентировочных финансовых отчетов, возможно, вы захотите воспользоваться значениями **валового внутреннего продукта, ВВП** (gross domestic product) из табл. 11.2. ВВП используется очень широко и измеряет общий объем товаров и услуг в пределах национальных границ.



---

---

## 11.5 Стратегический аудит при анализе кейсов

Пример стратегического аудита, приведенный в приложении 11.В, предложен не только для принятия стратегических решений, но и как модель для анализа кейсов со сложными стратегиями. Вопросы в ходе аудита эквивалентны восьми шагам на рис. 1.3 (см. гл. 1), где показан процесс принятия стратегических решений. **Стратегический аудит** (strategic audit) дает ответы на вопросы по отдельным участкам или аспектам, благодаря чему можно провести системный анализ различной корпоративной деятельности. Он очень полезен как диагностический инструмент для определения проблемных участков и демонстрации сильных и слабых сторон компании. Хотя шаги аудита нельзя считать полными, в списке приводится совокупность критичных вопросов, на которые надо получить ответ в ходе стратегического анализа любой корпорации. Некоторые вопросы такого аудита могут оказаться неподходящими для конкретного кейса; в некоторых кейсах включенных вопросов может оказаться недостаточно для проведения всестороннего анализа. Каждый вопрос по конкретному участку стратегического аудита можно разделить на несколько второстепенных вопросов.

### Вопросы для обсуждения

1. Почему следует начать анализ кейса с анализа финансов? Какие для этого можно использовать подходы?
2. Что такое процентные финансовые отчеты? Какова их польза при анализе кейсов?
3. Когда при проведении анализа кейса важным фактором становится инфляция?
4. Как вы можете узнать, в какое время происходили события, описанные в кейсе?

### Ключевые понятия

(в порядке упоминания в тексте)

- анализ коэффициентов
- процентные финансовые отчеты
- Z-счет

- индекс устойчивого роста
- доллары с постоянной покупательной способностью
- индекс потребительских цен
- базисная процентная ставка
- валовой внутренний продукт
- стратегический аудит

### Библиографический список

1. M.S. Fridson, *Financial Statement Analysis* (New York: John Wiley & Sons, 1991), pp. 192—194.
2. D.H. Bangs, *Managing by the Numbers* (Dover, NH: Upstart Publications, 1992), pp. 106—107.

## Приемы анализа кейсов и презентации результатов

### А. Анализ кейсов

1. Прочитайте кейс, чтобы получить общее представление о корпорации и той среде, в которой она функционирует. Обратите внимание на дату составления кейса, чтобы представить описанные в нем события.
2. Прочитайте кейс второй раз и внимательно изучите его содержание в соответствии с рекомендациями стратегического аудита (см. приложение 11.В) или другой модели анализа. Независимо от используемой модели в конце этого шага у вас должен быть список основных аспектов и проблем ситуации кейса. Проведите финансовый анализ.
3. Проведите внешние исследования, если это целесообразно, чтобы получить дополнительную экономическую или отраслевую информацию. Возможные источники для проведения этого исследования указаны в приложении 11.Б. Полученные данные должны более подробно показать среду, в которой функционирует корпорация. Проведите углубленный анализ *отрасли*. Проанализируйте важнейших *конкурентов*. Рассмотрите возможности *поставщиков* и *покупателей* при их взаимодействиях с корпорацией, если это может повлиять на ее ситуацию. Рассмотрите также возможные угрозы со стороны *новых участников* отрасли и оцените вероятность появления новых товаров или услуг, которые могут стать *субститутами* для текущей продукции компании. Рассмотрите также *других заинтересованных лиц*, способных повлиять на стратегические решения в отрасли.
4. Обобщите факты и свидетельства, подтверждающие выбранные вами аспекты и проблемы. Разработайте модель или общую

структуру анализа. Вы можете воспользоваться методом структурированного подхода к анализу. Вот его основные составляющие.

- а. Процесс принятия стратегических решений или проведения стратегического аудита.
  - б. Основные лица, о которых говорится в кейсе.
  - в. Функциональные участки корпорации — производство, менеджмент, финансы, маркетинг и НИОКР.
  - г. Анализ SWOT.
5. Четко установите и сформулируйте основную проблему (проблему) на основе кейса и дополнительной информации. Используйте анализ SWOT для обобщения стратегических факторов, воздействующих на корпорацию: сильные и слабые стороны компании; возможности и угрозы среды. Заполните табл. 3.3 для внешних факторов и табл. 4.2 — для внутренних. Определите стратегические факторы, используя матрицу SFAS (рис. 5.1).
6. Разработайте логическую совокупность взаимоисключающих альтернатив, которые стали результатом анализа и могут быть использованы для решения проблем или рассмотрения аспектов этого кейса. Одной из альтернатив должно быть продолжение текущей стратегии компании. Разработайте, как минимум, еще две стратегические альтернативы. Однако не представляйте всех трех альтернатив и не давайте рекомендаций исходя из того, что будут приняты все три альтернативы, если на самом деле это одна альтернатива, представленная в трех частях!
7. Оцените каждую альтернативу с позиций среды, в которой функционирует компания (как внешней, так и внутренней), миссии, целей, стратегии и политики. Обсудите за и против каждой альтернативы. По каждой из них рассмотрите возможные препятствия, которые могут помешать ее реализации, и финансовые последствия.
8. Предложите свои рекомендации исходя из допущения, что эти действия должны быть выполнены, доступна необходимая информация или нет. Лица, о которых идет речь в кейсе, возможно, располагали той же информацией, а порой и еще меньшей.
- а. Ваши рекомендации должны быть основаны на полном анализе кейса.
  - б. Представьте свидетельства, собранные вами на шаге А.4, чтобы подтвердить обоснованность предлагаемых вами изменений.
  - в. Перечислите ваши рекомендации в порядке их приоритетности.
  - г. Четко укажите, как ваши рекомендации соотносятся с каждым из стратегических факторов, которые были упомянуты до этого на шаге А.5. Как они учитывают корпоративные сильные стороны, позволяющие реализовать с выгодой для компании

возможности среды? Как они учитывают угрозы среды и слабые места компании?

- д. Объясните, как каждая из рекомендаций должна быть реализована. Как план поможет преодолеть возможное сопротивление?
- е. Предложите вариант обратной связи и систему контроля, гарантирующие, что рекомендации осуществляются в соответствии с планом и заранее информируют вас о необходимости корректировок.

## Б. Письменный отчет

1. Используйте общую структуру шага А.4 для составления в письменном виде первого черновика отчета по результатам анализа кейса. Затем используйте шаги с А.5 по А.8.
  - а. Не повторяйте материал кейса. Однако добавьте основные и дополнительные данные, которые подтверждают выводы вашего анализа и рекомендации.
  - б. Представьте в графическом виде финансовые коэффициенты и другие данные.
  - в. В обобщенном виде покажите стратегические данные, включенные в ваш отчет. Графики должны содержать полезную информацию. Поясните, как обозначаются на графиках показатели, о которых говорится в тексте. Если вы представляете выводы анализа финансовых коэффициентов в графическом виде, поясните их в тексте и укажите самые важные из них.
2. Сравните первый набросок (шаг А.4) с конечным вариантом. Проверьте, представили ли вы достаточно фактов или свидетельств, подтверждающих ваш анализ проблемы и предложенные вами рекомендации. Если окончательный вариант требует повторного изложения, заново перепишите текст. Постоянно помните, что письменный отчет оценивается не только по тому, что в нем сказано, но и по манере изложения. При письменном анализе кейса стиль, грамматика и правописание так же важны, как и содержание.
3. Если письменный отчет требует включения ориентировочных отчетов, возможно, вы захотите разработать сценарий по каждому году, вошедшему в ваш прогноз. Хорошо продуманный корпоративный сценарий помогает повысить точность вашего прогноза (см. гл. 7, где рассказывается о составлении сценариев для корпорации).

## В. Устная презентация в составе команды

1. Сначала команда должна решить, какой моделью или каким подходом она воспользуется для анализа, как это предлагается на

- шаге А.4. Хотя команды часто распределяют аналитическую работу, каждый член команды должен сам пройти шаги А.5 — А.8, чтобы провести предварительный анализ всего кейса и поделиться его результатами с остальными членами команды.
2. Команда должна объединить результаты каждого члена в общий анализ, включающий SWOT, альтернативы и рекомендации. Члены команды должны прийти к согласию по поводу того, какие стратегические факторы и лучшие альтернативные варианты будут включены в анализ.
  3. Распределите последующие работы по разработкам и подготовке рекомендаций. Согласуйте, кто отвечает за подготовку визуальных вспомогательных и раздаточных материалов. Как и при письменном составлении отчета, любые рекомендации должны получить поддержку в виде сценариев и ориентировочных финансовых отчетов.
  4. Если необходимо, уточните предложенный командный вариант и проведите одну-две репетиции презентации. Если используются графические материалы, выделите достаточно времени для их пояснения. Проверьте, хорошо ли видны визуальные вспомогательные материалы с задних рядов. Критически разберите презентации друг друга и внесите необходимые коррективы в анализ.
  5. Начните свою презентацию с задачи перечня вопросов, которые будут рассмотрены в ходе презентации, и если один из выступающих упустил во время презентации важный факт, включите его в заключительное выступление.
  6. Попросите преподавателя и студентов из других команд задавать вопросы. Возможно, вы захотите начать эту часть презентации с ответа на вопрос того, кто задаст вам легкий вопрос. Возможно, в вашей команде будет куратор, который будет переадресовывать вопросы тем членам команды, которые лучше всего смогут на него ответить.

## Ресурсы для проведения исследований

### А. Информация о компаниях

1. Годовые отчеты (подготовленные отдельными корпорациями).
2. *Moody's Manuals on Investment* (список компаний из отдельных отраслей, по которым имеется краткая история и финансовые отчеты за пять лет).
3. Форма U.S. Securities and Exchange Commission 10-K (подается ежегодно) и отчетная форма 10-Q (подается ежеквартально).
4. Standard and Poor's *Register Corporations, Directors, and Executives*.
5. Value line *Investment Survey*.
6. COMPUSTAT, *Compact Disclosure, CD / International, Hoover's Online Corporate Directory* и база данных *SEC's Edgar* (компьютеризированная операционная и финансовая информация о тысячах доступных корпорациях).
7. Извещения о совещаниях акционеров по форме 14-A, требуемой SEC (извещение о порядке голосования по доверенности).

### Б. Экономическая информация

1. Региональная статистика и местные прогнозы крупных банков.
2. *Business Cycle Development* (Министерство торговли США).
3. Публикации Chase Econometric Associate.
4. Публикации U.S. Census Bureau о населении и транспорте.
5. *Current Business Reports* (Министерство торговли США).
6. *Economic Indicators* (готовит Объединенный экономический комитет США).
7. Экономический доклад президента Конгрессу.
8. *Long-Term Economic Growth* (Министерство торговли США).
9. *Monthly Labor Review* (Министерство труда США).

10. *Monthly Bulletin of Statistics* (ООН).
11. *Statistical Abstract of the United States* (Министерство торговли США).
12. *Statistical Yearbook* (ООН).
13. *Survey of Current Business* (Министерство торговли США).
14. *U.S. Industrial Outlook* (Министерство обороны США).
15. *World Trade Annual* (ООН).
16. *Overseas Business Reports* (отчеты по странам, публикуемые Министерством обороны США).
17. *The World Factbook* (отчеты по странам, публикуемые ЦРУ США).

## В. Отраслевая информация

1. Результаты анализов компаний отраслей, выполненные инвестиционными брокерскими фирмами.
2. *BusinessWeek* и *The Economist* (еженедельная экономическая и бизнес-информация).
3. *Fortune* (каждый апрель публикует финансовую информацию о корпорациях в конкретных отраслях)
4. *Industry Survey* (публикуется ежеквартально Standard & Poor's Corporation).
5. *Industry Week* (выходит в конце марта или начале апреля, информация по 14 отраслевым группам).
6. *Forbes* (выпуск в середине января, данные о деятельности фирм из разных отраслей).
7. *Inc.* (в майских и декабрьских номерах приводится информация о предпринимательских компаниях).
8. *The Information Catalogue* (список, составляемый MarketResearch.com по более чем 11 000 исследований, выполненных ведущими исследовательскими фирмами).

## Г. Информация о компаниях и отраслях

1. *Business Periodical Index* (имеется в компьютерном виде во многих библиотеках).
2. *Directory of National Trade Associations.*
3. *Encyclopedia of Associations.*
4. *Funk and Scott's Index of Corporations and Industries.*
5. *Thomas Register of American Manufacturers.*
6. *Wall Street Journal Index.*

## Д. Информация для анализа финансовых коэффициентов

1. *Almanac of Business and Industrial Financial Ratios* (Prentice Hall).
2. *Annual Statement Studies* (Risk Management Associates; см. также Robert Morris Associates).



3. *Dun's Review* (D&B; публикуются ежегодно в выпусках с сентября по декабрь).
4. *Industry Norms and Key Business Ratios* (D&B).

## Е. Онлайн-овая информация

1. Hoover's Online: финансовые отчеты компаний ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)).
2. *U.S. Securities and Exchange Commission*. Официальные файлы о компаниях в базе данных Edgar ([www.sec.gov](http://www.sec.gov)).
3. *Fortune 500*. Статистические данные по крупнейшим корпорациям США ([www.pathfinder.com](http://www.pathfinder.com)).
4. *D&B Online*. Краткие отчеты о 10 млн частных компаний США ([www.smallbusiness.dnb.com](http://www.smallbusiness.dnb.com)).
5. *Ecola's 24-Hour Newsstand*. Связь с веб-сайтами 2000 газет, журналов и отраслевых журналов ([www.ecola.com](http://www.ecola.com)).
6. *Competitive Intelligence Guide*. Информация о ресурсах компаний ([www.fuld.com](http://www.fuld.com)).
7. *The Economist*. Международная информация и результаты обзоров ([www.economist.com](http://www.economist.com)).
8. *Web 100*. Информация о 100 крупнейших американских и международных компаниях ([www.w100.com](http://www.w100.com)).
9. *Bloomberg*. Информация о процентных ставках, ценах акций, обменных курсах валют и др. ([www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)).
10. *World Factbook*. ([www.odci.gov/cia/publications/factbook/index.html](http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/index.html)).
11. *Society of Competitive Intelligence Professionals* ([www.scip.org](http://www.scip.org)).
12. *Annual Report Gallery* ([www.reportgallery.com](http://www.reportgallery.com)).
13. *CEO Express*. Множество источников бизнес-информации ([www.ceoexpress.com](http://www.ceoexpress.com)).
14. *Wall Street Journal*. Новости бизнеса ([www.wsj.com](http://www.wsj.com)).
15. *Corporate Information.com*. Услуги подписки на получение профилей компании ([www.corporateinformation.com](http://www.corporateinformation.com)).
16. *Kompass International*. Отраслевая информация ([www.kompass.com](http://www.kompass.com)).
17. *Corp Tech*. Базы данных о технологических компаниях ([www.corptech.com](http://www.corptech.com)).
18. *ZDNet*. Информация об отрасли информационных технологий ([www.zdnet.com](http://www.zdnet.com)).
19. *The Scannery*. Информация о международных компаниях ([www.thescannery.com](http://www.thescannery.com)).
20. *Guide to Financials*. Как читать финансовый отчет ([www.ibm.com/investor/financialguide](http://www.ibm.com/investor/financialguide)).

# Стратегический аудит корпорации

## I. Текущая ситуация

### A. Показатели текущей деятельности

Как корпорация функционировала предыдущий год в целом, каковы ее рентабельность инвестиций, доля рынка и доходность?

### Б. Стратегическое положение

Каковы текущие миссия, цели, стратегия и политика корпорации?

1. Четко ли они сформулированы, можно ли их в явном виде вывести из показателей функционирования?
2. *Миссия*: каким бизнесом занимается корпорация? Почему?
3. *Цели*. Каковы цели корпоративные, отдельного предприятия и функциональные? Согласованы ли они друг с другом, с миссией и с внутренней и внешней средой?
4. *Стратегии*. Какую стратегию или совокупность стратегий реализует корпорация? Согласуются ли они друг с другом, с миссией и с целями, а также с внутренней и внешней средой?
5. *Политика*. Каковы ее особенности? Согласуются ли ее части друг с другом, с миссией и целями, а также с внутренней и внешней средой?
6. Отражают ли текущие миссия, цели, стратегии и политика глобальные международные операции корпорации?

## II. Управление корпорацией

### A. Совет директоров

1. Кто входит в совет директоров? Это внутренние или внешние члены?
2. Владеют ли члены совета значительными долями акций?

3. Хранятся ли акции у частных лиц или с ними осуществляются сделки на фондовом рынке? Существуют ли акции с разным правом голоса?
4. Какие знания, навыки, умения, опыт и связи вносят члены совета в деятельность корпорации? Если корпорация занимается международными операциями, имеется ли у членов совета международный опыт?
5. Как долго они состоят членами совета?
6. Насколько глубоко члены совета вовлечены в стратегический менеджмент? Они лишь одобряют предложения топ-менеджеров или сами активно предлагают будущее направление деятельности корпорации?

## Б. Топ-менеджеры

1. Какие лица или группы лиц входят в состав высшего руководства?
2. Какие основные характеристики знаний, навыков, умений, опыта и стиля работы топ-менеджеров? Если корпорация занимается международными операциями, имеется ли у топ-менеджеров опыт такой работы? Считаются ли руководители из поглощенных компаний частью команды топ-менеджеров?
3. Отвечают ли топ-менеджеры за деятельность корпораций за последние несколько лет? Сколько менеджеров занимают свою должность менее трех лет? Было ли это продвижение или они были приглашены из внешних организаций?
4. Сформирован ли в корпорации системный подход к стратегическому менеджменту?
5. Каков уровень вовлеченности топ-менеджеров в процесс стратегического управления?
6. Насколько хорошо топ-менеджеры взаимодействуют с менеджерами низших уровней и с советом директоров?
7. Этичны ли стратегические решения и учитывают ли они социальную ответственность корпорации?
8. Какова возможность купить акции компании по льготной цене в пакете вознаграждения руководителей?
9. Достаточно ли топ-менеджеры профессионально подготовлены, чтобы справиться с возможными трудностями?

## III. Внешняя среда: возможности и угрозы (SWOT)

### А. Общественно-политическая среда

1. Какие общие силы этой среды в настоящее время воздействуют на корпорацию и на отрасль, в которой она конкурирует? Какие из них создают текущие или будущие угрозы? Возможности?
  - а. Экономические
  - б. Технологические

- в. Политико-юридические
  - г. Социокультурные
2. Отличаются ли эти силы от действующих в других регионах мира?

## Б. Операционная среда

1. Какие силы определяют отраслевую конкуренцию? Одинаково ли эти силы действуют в глобальном масштабе, или они меняются от страны к стране? По каждой силе укажите степень ее проявления: высокая, средняя или слабая.
- а. Угроза выхода на рынок новых участников.
  - б. Рыночная власть покупателей при взаимоотношениях с компанией.
  - в. Угроза предложения на рынке субститутов.
  - г. Рыночная власть поставщиков во взаимоотношениях с компанией.
  - д. Уровень конкуренции на данном рынке.
  - е. Относительная власть профсоюзов, государства, групп с особыми интересами и т.д.
2. Каковы ключевые факторы ближайшего окружения (например, потребителей, конкурентов, поставщиков, кредиторов, профсоюзов, государства, профессиональных ассоциаций, групп интересов, местных сообществ и акционеров), в настоящее время воздействующие на корпорацию? Каковы текущие или будущие угрозы? Возможности?

## В. Обобщение действия внешних факторов (табл. 3.3)

Какие из этих сил и факторов наиболее важны для корпорации и для отраслей, в которых она в настоящее время конкурирует? Какие будут важны в будущем?

## IV. Внешняя среда: сильные и слабые стороны (SWOT)

### А. Корпоративная структура

1. Как корпорация структурирована в настоящее время?
- а. Насколько полномочия по принятию решений централизованы или децентрализованы?
  - б. Как корпорация структурирована по функциям, проектам, географическим регионам или той или иной их комбинации?
2. Хорошо ли понятна структура корпорации ее персоналу?
3. Совместима ли структура с текущими корпоративными целями, стратегиями, политикой и программами, а также с международными операциями фирмы?

4. Как эта структура соотносится со структурами других аналогичных корпораций?

## Б. Корпоративная культура

1. Имеется ли в корпорации четко сформулированная или формирующаяся культура, состоящая из общих убеждений, ожиданий и ценности?
2. Согласуется ли культура с текущими целями, стратегиями, политикой и программами?
3. Каково место культуры по важнейшим аспектам в деятельности корпорации (например, производительности, качеству, приспособляемости к меняющимся условиям и международной деятельности)?
4. Согласуется ли культура с разнообразием опыта ее персонала?
5. Учитывает ли компания ценности культурных особенностей каждой страны, в которой она ведет бизнес?

## В. Корпоративные ресурсы

### 1. Маркетинг

- а. Каковы текущие маркетинговые цели, стратегии, политика и программы корпорации?
- б. Четко ли они сформулированы или лишь выводятся из результатов деятельности или бюджета?
- в. Согласуются ли они с миссией, целями, стратегиями, политикой и программами компании, а также с ее внутренней и внешней средой?
- б. Насколько хорошо работает корпорация, если судить по результатам анализа ее положения на рынке и маркетингу-микс (продукт, цена, место и продвижение), на национальных и международных рынках? Какой процент продаж приходится на международные операции? На какой стадии жизненного цикла находится продукция?
  - Какие тенденции очевидны по результатам этого анализа?
  - Каково было влияние этих тенденций на прошлые показатели деятельности и как эти тенденции могут повлиять на будущие показатели?
  - Подтверждают ли результаты этого анализа прошлые и текущие стратегические решения корпорации?
  - Получает ли компания благодаря маркетингу конкурентное преимущество?
- в. Как выглядят результаты маркетинга корпорации при их сравнении с деятельностью в этой области других аналогичных корпораций?

- г. Используют ли менеджеры по маркетингу широко признанные маркетинговые концепции для оценки и улучшения показателей деятельности? (Сравните жизненный цикл продуктов, рыночную сегментацию, рыночные исследования.)
- д. Согласован ли маркетинг с условиями в каждой стране, где представлена корпорация?
- е. Какую роль менеджер по маркетингу играет в процессе стратегического менеджмента?
- 2. Финансы**
- а. Каковы текущие финансовые цели, стратегии, политика и программы корпорации?
- Четко ли они сформулированы или лишь выводятся из результатов деятельности или бюджета?
  - Согласуются ли они с миссией, целями, стратегиями, политикой и программами компании, а также с ее внутренней и внешней средой?
- б. Насколько хорошо корпорация работает по результатам финансового анализа? (Рассмотрите финансовые коэффициенты, процентные финансовые отчеты и структуру капитализации.) Насколько сбалансирован портфель продуктов и направления бизнеса компании по денежному потоку?
- Какие тенденции очевидны по результатам этого анализа?
  - Намного ли отличаются данные в долларах с постоянной и текущей покупательной способностью?
  - Каково было влияние этих тенденций на прошлые показатели деятельности и как они могут повлиять на будущие показатели?
  - Подтверждают ли результаты этого анализа прошлые и текущие стратегические решения корпорации?
  - Получает ли компания благодаря своей финансовой деятельности конкурентное преимущество?
- в. Как выглядят результаты финансовой деятельности корпорации в сравнении с другими аналогичными корпорациями?
- г. Используют ли менеджеры по финансам широко признанные финансовые концепции и приемы для оценки и улучшения текущих показателей корпорации и ее подразделений? (Рассмотрите финансовый левередж, составление смет капитальных вложений и их окупаемости, анализ на основе финансовых коэффициентов и управление иностранными валютами.)
- д. Согласована ли финансовая функция с условиями в каждой стране, где представлена корпорация?
- е. Какую роль играет менеджер по финансам в процессе стратегического менеджмента?

### 3. Исследования и разработки (НИОКР)

- а. Каковы текущие цели, стратегии, политика и программы корпорации в области НИОКР?
  - Четко ли они сформулированы или лишь выводятся из результатов деятельности или бюджета?
  - Согласуются ли они с миссией, целями, стратегиями, политикой и программами компании, а также с ее внутренней и внешней средой?
  - Какова роль технологии в показателях деятельности корпорации?
  - Насколько совокупность базовых, прикладных и инженерных исследований соответствует миссии и стратегии корпорации?
  - Обеспечивают ли НИОКР достижение конкурентного преимущества для компании?
- б. Какую доходность получает корпорация от своих инвестиций в НИОКР?
- в. Насколько корпорация компетентна в вопросах технологических трансфертов? Использует ли она параллельное проектирование и межфункциональные рабочие команды для проектирования продуктов и процессов?
- г. Какую роль играет отказ от прежней технологии в производстве продукции компании?
- д. Насколько активно компания инвестирует в НИОКР по сравнению с инвестициями других компаний? Какая доля деятельности компании в области НИОКР осуществляется по аутсорсингу?
- е. Согласована ли деятельность компании в области НИОКР с условиями в каждой стране, где она представлена?
- ж. Какую роль менеджер по НИОКР играет в процессе стратегического менеджмента?

### 4. Операции и логистика

- а. Каковы текущие производственные и сервисные цели, стратегии, политика и программы корпорации?
  - Четко ли они сформулированы или лишь выводятся из результатов деятельности или бюджета?
  - Согласуются ли они с миссией, целями, стратегиями, политикой и программами компании, а также с ее внутренней и внешней средой?
- б. Какие виды операций выполняются в корпорации и каковы ее возможности? Каков объем производства в своей стране по сравнению с объемом производства в других странах? Достаточен ли объем аутсорсинговых операций

для обеспечения конкурентоспособности? Как осуществляются закупки?

- Если корпорация ориентирована на продукт, рассмотрите производственные предприятия, виды производственных систем (для постоянного производства массовой продукции, цех единичного производства при прерывистой системе или гибкое производство), возраст и тип оборудования, масштабы и роль автоматизации или роботов, мощностные характеристики предприятий и степень их загрузки, показатели производительности, наличие и виды транспорта.
  - Если корпорация ориентирована на услуги, рассмотрите сервисную инфраструктуру (больничные, театральные или школьные здания), тип операционных систем (постоянные услуги, предоставляемые в течение длительного времени одним и тем же клиентам, или меняющиеся услуги, предоставляемые в разное время разным клиентам), возраст и вид вспомогательного оборудования, масштабы и роль автоматизации и использование устройств для массовых коммуникаций (диагностическое оборудование, компьютеры), мощностные характеристики предприятий и степень их загрузки, показатели производительности специалистов и обслуживающего персонала, наличие и виды транспорта, помогающего персоналу и клиентам встретиться для производства и получения услуг.
- в. Насколько производственные или сервисные элементы инфраструктуры уязвимы к воздействиям катастроф, местных или национальных забастовок, снижения или ограничения ресурсов, поступающих от поставщиков, значительного повышения стоимости материалов или национализации?
- г. Имеет ли компания необходимый персонал и оборудования (в производственных фирмах) или вспомогательный персонал и специалистов (в сервисных фирмах)?
- д. Насколько хорошо корпорация работает в сравнении с конкурентами? Насколько у нее сбалансированы затраты на хранение запасов (складские операции) с логистическими затратами (точно в срок)? Рассмотрите затраты на единицу труда, материалов и на накладные расходы; время простоев; управление запасами и их контроль, графики работы служащих, занимающихся предоставлением услуг; рейтинг продукции; загрузку предприятия в процентах; численность успешно обслуживаемых клиентов, по категориям (для сервисных фирм) или проценту заказов, доставленных вовремя (для производственной фирмы).



- Какие тенденции очевидны по результатам этого анализа?
  - Каким было влияние этих тенденций на прошлые показатели деятельности и как они могут повлиять на будущие показатели?
  - Подтверждают ли результаты этого анализа прошлые и текущие стратегические решения корпорации?
  - Обеспечивают ли операции компании получение конкурентного преимущества?
- е. Используют ли менеджеры по операциям необходимые концепции и приемы для оценки нынешних показателей деятельности и их улучшения? Рассмотрите системы затрат, контроля качества и надежности, управление контролем над запасами, составление графиков работ персонала, TQM, кривые обучения, программы обеспечения безопасности и инженерные программы, которые могут повысить эффективность производства или обслуживания.
- ж. Согласованы ли операции с условиями в каждой стране, где представлена корпорация?
- з. Какова роль менеджера по операциям в процессе стратегического менеджмента?
- 5. Управление человеческими ресурсами (HRM)**
- а. Каковы текущие цели, стратегии, политика и программы корпорации в области HRM?
- Четко ли они сформулированы или лишь выводятся из результатов деятельности или бюджета?
  - Согласуются ли они с миссией, целями, стратегиями, политикой и программами компании, а также с ее внутренней и внешней средой?
- б. Насколько хорошо в корпорации соблюдается соответствие конкретных работников выполняемой ими работе? Рассмотрите такие показатели, как текучесть кадров, число жалоб, забастовки, увольнения, уровень профессиональной подготовки служащих и качество их работы.
- Какие тенденции очевидны по результатам этого анализа?
  - Каково было влияние этих тенденций на прошлые показатели деятельности и как они могут повлиять на будущие показатели?
  - Подтверждают ли результаты этого анализа прошлые и текущие стратегические решения корпорации?
  - Обеспечивает ли HRM конкурентное преимущество компании?
- в. Насколько результаты корпорации в области HRM сопоставимы с аналогичными результатами других корпораций?
- г. Используют ли менеджеры по HRM необходимые концепции и приемы для оценки и улучшения показателей деятельности

корпорации? Рассмотрите программы анализа работ, системы оценки деятельности, описания содержания работ, программы профессиональной подготовки и развития, обзоры отношений работников, программы проектирования работ, качество взаимоотношений с профсоюзами и использование автономных рабочих команд.

- д. Насколько хорошо компания управляет своей диверсифицированной рабочей силой? Каковы показатели компании по соблюдению прав человека?
- е. Насколько хорошо деятельность компании в области HRM учитывает условия в каждой стране, где она представлена? Имеется ли в компании кодекс поведения, которым она руководствуется в развивающихся странах? Получают ли служащие назначение на работу в других странах как часть их подготовки для занятия в будущем управленческих позиций?
- ж. Какова роль менеджера по HRM в процессе стратегического менеджмента?

#### 6. Информационные системы

- а. Каковы текущие цели, стратегии, политика и программы корпорации в области информационных систем (ИС)?
  - Четко ли они сформулированы или лишь выводятся из результатов деятельности или бюджета?
  - Согласуются ли они с миссией, целями, стратегиями, политикой и программами компании, а также с ее внутренней и внешней средой?
- б. Насколько высоки показатели корпорации в области ИС по предоставлению полезной базы данных, автоматизации рутинных канцелярских операций, оказанию помощи менеджерам при принятии типовых решений и предоставлению информации, необходимой для принятия стратегических решений?
  - Какие тенденции очевидны по результатам этого анализа?
  - Каково было влияние этих тенденций на прошлые показатели деятельности и как они могут повлиять на будущие показатели?
  - Подтверждают ли результаты этого анализа прошлые и текущие стратегические решения корпорации?
  - Обеспечивают ли ИС конкурентное преимущество компании?
- в. Каковы показатели корпорации в области ИС и на каком этапе их развития она находится по сравнению с другими аналогичными корпорациями? Насколько широко корпорация использует Интернет, интранет и экстранет?
- г. Применяют ли менеджеры по информационным системам передовые концепции и приемы для оценки и улучшения показателей деятельности корпорации? Знают ли они, как создавать сложные базы данных и управлять ими, разрабатывать

веб-сайты, проводить анализ систем и применять интерактивные системы поддержки принимаемых решений?

- д. Смогла ли компания добиться глобального позиционирования своих информационных систем и применения Интернета? Есть ли у нее трудности с получением данных за пределами национальных границ?
- е. Какова роль менеджера по ИС в процессе стратегического менеджмента?

## Г. Обобщение внутренних факторов (табл. 4.2)

Каковы эти факторы и ключевые компетенции? Каковы отличительные компетенции? Какие из этих факторов наиболее важны для корпорации и для отраслей, в которых она конкурирует в настоящее время? Какие могут быть важны в будущем? Какие виды деятельности или функции можно выполнять по аутсорсингу?

## V. Анализ стратегических факторов (SWOT)

### А. Ситуационный анализ (рис. 5.1)

Каковы наиболее важные внутренние и внешние факторы (сильные и слабые стороны, возможности, угрозы), которые в значительной степени влияют на нынешние показатели корпорации и повлияют на ее будущие результаты?

### Б. Анализ миссии и целей

1. Согласуются ли текущие миссия и цели с ключевыми стратегическими факторами и проблемами?
2. Следует ли изменить миссию и цели? Если да, то как?
3. Если эти изменения произойдут, как они повлияют на фирму?

## VI. Стратегические альтернативы и рекомендуемая стратегия

### А. Стратегические альтернативы (рис. 2.5)

1. Можно ли достичь текущих или скорректированных целей за счет простой, но тщательной реализации текущих стратегий (например, тонкой отладки стратегии)?

2. Какие основные реализуемые альтернативные стратегии может выбрать корпорация? Каковы за и против каждой альтернативы? Можно ли разработать корпоративные сценарии и согласиться с их содержанием? (Альтернативы должны соответствовать социальной среде, отрасли и деятельности компании в течение следующих трех—пяти лет.)
  - а. Рассмотрите в качестве стратегии бизнеса *лидерство по затратам* и *дифференциацию*.
  - б. Рассмотрите в качестве корпоративных стратегий *стабильность*, *рост* и *экономию*.
  - в. Рассмотрите любые функциональные стратегические альтернативы, которые, возможно, потребуются для усиления важной корпоративной альтернативы или стратегического направления бизнеса.

## Б. Рекомендованная стратегия

1. Уточните, какую из стратегических альтернатив вы рекомендуете корпорации, отдельному подразделению или функциональному направлению. Рекомендуете ли вы для разных подразделений корпорации разные бизнес-стратегии или функциональные стратегии?
2. Обоснуйте свои рекомендации с учетом способности стратегии решать долгосрочные и краткосрочные проблемы и стратегические факторы.
3. Какую политику следует разработать или пересмотреть, чтобы эффективно заниматься реализацией стратегии?
4. Каким будет воздействие рекомендованной стратегии на ключевые и отличительные компетенции компании?

# VII. Реализация

## А. Программы

1. Какие программы (например, реструктуризации корпорации или внедрения в ней TQM) следует разработать, чтобы реализовать рекомендованную стратегию?
2. Кто должен разрабатывать эти программы?
3. Кто должен отвечать за реализацию программы?

## Б. Бюджеты

1. Обеспечивается ли финансирование программ?
2. Можно ли разработать ориентировочные бюджеты, которые будут утверждены?
3. Существуют ли приоритеты и графики, соответствующие отдельным программам?

## В. Процессы

Какие новые стандартные технологические процессы потребуется разработать?

## VIII. Оценка и контроль

### А. Информационная система

1. Способна ли информационная система корпорации обеспечить достаточную обратную связь при выполнении ее деятельности и получении показателей функционирования? Может ли она измерять стратегические факторы?
2. Можно ли выделить результаты деятельности по областям, подразделениям, проектам или функциям?
3. Насколько своевременно поступает информация?
4. Использует ли корпорация бенчмаркинг для оценки своей деятельности?

### Б. Измерение, необходимое для контроля

1. Насколько измерения, проводимые в целях контроля, адекватны обеспечению гарантированного соответствия деятельности рекомендованным стратегическим планам?
2. Насколько точно выбраны стандарты и показатели?
3. Способны ли системы вознаграждения выявлять работы и вознаграждать высокие показатели?

## О Г Л А В Л Е Н И Е

Предисловие	VIII
<b>Раздел I Введение в стратегический менеджмент</b>	<b>1</b>
Глава 1 Базовые понятия стратегического менеджмента	1
1.1 Изучение стратегического менеджмента	3
1.2 Начало реализации стратегии: иницирующие события	7
1.3 Базовая модель стратегического менеджмента	9
1.4 Принятие стратегических решений	19
Глава 2 Корпоративное управление и социальная ответственность	28
2.1 Корпоративное управление: роль совета директоров	30
2.2 Корпоративное управление: роль топ-менеджеров	41
2.3 Социальная ответственность и этика при принятии стратегических решений	44
<b>Раздел II Сканирование среды</b>	<b>53</b>
Глава 3 Сканирование среды и анализ отрасли	53
3.1 Сканирование среды	54
3.2 Анализ отрасли: анализ операционной среды	63
3.3 Конкурентная информация	80
3.4 Прогнозирование	82
3.5 Синтез внешних факторов	84
Глава 4 Сканирование внутренней среды: анализ организации	90
4.1 Ресурсный подход к деятельности фирмы	91
4.2 Бизнес-модели	95
4.3 Анализ цепочки создания ценности	96
4.4 Сканирование внутренних ресурсов и способностей	100
4.5 Синтез внутренних факторов	116

---

<b>Раздел III Формулирование стратегии</b>	<b>123</b>
Глава 5 Формулирование стратегии: ситуационный анализ и бизнес-стратегия	123
5.1 Ситуационный анализ	124
5.2 Повторный анализ миссии и целей	129
5.3 Выработка альтернативных стратегий на основе матрицы TOWS	130
5.4 Бизнес-стратегии	132
Глава 6 Формулирование стратегии: корпоративная стратегия	151
6.1 Корпоративная стратегия	152
6.2 Стратегия направленности	153
6.3 Анализ портфеля	164
6.4 Родительские функции корпорации	172
Глава 7 Формулирование стратегии: функциональная стратегия и стратегический выбор	178
7.1 Функциональная стратегия	179
7.2 Решения, связанные со снабжением: размещение функций и компетенций	186
7.3 Стратегии, которых следует избегать	187
7.4 Стратегический выбор: выбор лучшей стратегии	189
7.5 Разработка политики	197
<b>Раздел IV Реализация стратегии и контроль</b>	<b>201</b>
Глава 8 Реализация стратегии: организация деятельности	201
8.1 Что такое реализация стратегии?	202
8.2 Кто занимается реализацией стратегии?	203
8.3 Что должно быть сделано?	204
8.4 Как следует реализовывать стратегию? Организационные проблемы	205
8.5 Международные аспекты реализации стратегии	224
Глава 9 Реализация стратегии: подбор персонала и руководство	228
9.1 Персонал	230
9.2 Руководство	237

---

<b>Глава 10 Оценка и контроль</b>	<b>250</b>
10.1 Оценка и контроль в стратегическом менеджменте	252
10.2 Измерение показателей	252
10.3 Стратегические информационные системы	266
10.4 Рекомендации по правильному проведению контроля	267
10.5 Стратегический стимулирующий менеджмент	268
<b>Раздел V Введение в анализ кейсов</b>	<b>274</b>
<b>Глава 11 Рекомендации по проведению анализа кейсов</b>	<b>274</b>
11.1 Метод кейсов	274
11.2 Модели анализа кейсов	275
11.3 Исследование ситуаций, представленных в кейсах	275
11.4 Сначала финансовый анализ	276
11.5 Стратегический аудит при анализе кейсов	287
<b>Приложение 11А Приемы анализа кейсов и презентации результатов</b>	<b>289</b>
А. Анализ кейсов	289
Б. Письменный отчет	291
В. Устная презентация в составе команды	291
<b>Приложение 11Б Ресурсы для проведения исследований</b>	<b>293</b>
А. Информация о компаниях	293
Б. Экономическая информация	293
В. Отраслевая информация	294
Г. Информация о компаниях и отраслях	294
Д. Информация для анализа финансовых коэффициентов	294
Е. Онлайн-овая информация	295
<b>Приложение 11В Стратегический аудит корпорации</b>	<b>296</b>
I. Текущая ситуация	296
II. Управление корпорацией	296
III. Внешняя среда: возможности и угрозы (SWOT)	297
IV. Внешняя среда: сильные и слабые стороны (SWOT)	298
V. Анализ стратегических факторов (SWOT)	305
VI. Стратегические альтернативы и рекомендуемая стратегия	305
VII. Реализация	306
VIII. Оценка и контроль	307