

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ – МАГИСТРАТУРА

серия основана в 1996 г.



**Л.Е. БАСОВСКИЙ**

# **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**УЧЕБНИК**

*Рекомендовано  
Учебно-методическим объединением вузов России  
по образованию в области менеджмента  
в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по направлению 080200.68  
«Менеджмент» (магистратура)*

**Электронно-  
Библиотечная  
Система  
znanium.com**

*Соответствует  
Федеральному государственному  
образовательному стандарту  
3-го поколения*

Москва  
ИНФРА-М  
2013

УДК 338.2(075.8)  
ББК 65.050я73  
Б27

Рецензенты:

*В.Н. Бабанов*, д-р экон. наук, проф. (Российский государственный торгово-экономический университет);  
кафедра «Экономика, менеджмент и маркетинг» филиала Всероссийского заочного финансово-экономического института в г. Туле (заведующий кафедрой — д-р экон. наук, проф. *В.А. Поляков*)

**Б27**            **Басовский Л. Е.**  
Современный стратегический анализ: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 256 с. — (Высшее образование: Магистратура).

ISBN 978-5-16-005655-5

В учебнике изложены и иллюстрированы примерами концепции, положения, инструменты стратегического анализа. Рассмотрен стратегический анализ компании, отрасли, конкуренции и конкурентного преимущества. Изучены инновационные и традиционные бизнес-стратегии, корпоративные стратегии интеграции, диверсификации, стратегии многопрофильных компаний, стратегии интернационализации компаний, исследованы новейшие тенденции в стратегическом анализе. Учебник включает темы и вопросы, изучение которых необходимо для овладения компетенциями, предусмотренными новыми ФГОС ВПО РФ по современному стратегическому анализу.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080200.68 «Менеджмент» (магистратура), слушателей бизнес-школ, аспирантов.

ББК 65.050я73

ISBN 978-5-16-005655-5

© Басовский Л.Е., 2013

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Стратегический анализ — это процесс создания стратегии. В XXI в. в деловой стратегии произошли принципиальные изменения. Эти изменения были радикальны. В 2004 г. «гуру» менеджмента Том Питерс реагировал на них словами: «Старые правила? Их больше не существует. ... Битая ставка № 1: ритуалы систематического планирования. ... Битая ставка № 2: качество. ... Битая ставка № 3: устойчивое конкурентное преимущество. ... Остерегайтесь ... грамотного менеджмента»<sup>1</sup>.

В деловой стратегии нет и не может быть универсальной формулы или рецепта успеха. В некоторых книгах можно найти эти «формулы» и «рецепты», но зачастую они являются результатом заблуждений. Чтобы достичь компетенции в деловой стратегии, необходимо постоянно изучать накапливающийся во всем мире опыт удач и неудач в бизнесе. Но самое важное — это извлекать уроки из собственного опыта удач и неудач.

Стратегия успеха в бизнесе измеряется прибыльностью. Применение инструментов стратегического анализа способно обеспечить выработку стратегии, обеспечивающей получение прибыли. Но прибыль не может быть целью стратегии. Целевые установки стратегии должны носить социально значимый характер для персонала организации, для ее клиентов, поставщиков и общества. Пренебрежение этим правилом приводит к потере прибыльности.

Для деловой стратегии важно понятие «компетенция». В толковых словарях русского языка, в научной литературе можно найти самые разнообразные трактовки этого понятия, но только не то, которое является важным в контексте деловой стратегии. Компетенция — это способность что-то делать, например, способность изготавливать спортивные автомобили. Поэтому в данной книге вместо термина «компетенция» по возможности используется термин «способность».

В книге рассматриваются современные положения и инструменты стратегического анализа, показавшие свою продуктивность в XXI в. Все положения иллюстрируются примерами из практики наиболее известных в мире компаний. Это курс современного стратегического анализа, отражающий объем знаний, предлагаемых ведущими мировыми университетами и их бизнес-школами. Как надеется автор, здесь нет устаревших или ошибочных положений, которые нередко загромождают страницы учебников.

---

<sup>1</sup> *Питерс Т.* Представьте себе! — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. — С. 18, 23, 35.

### 1.1. РЕСУРСЫ И СПОСОБНОСТИ

#### 1.1.1. РОЛЬ РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ

##### Стратегия, ресурсы и способности

В современном мире предпочтения потребителей неустойчивы и постоянно меняются. Сегодня успешно приспосабливаются к использованию изменений внешней среды фирмы, чьи стратегии основывались на развитии и использовании внутренних способностей. Например, компания *Honda* основывалась на опыте разработки и изготовления бензиновых двигателей. Она успешно перешла от производства мотоциклов к изготовлению самой разнообразной продукции, в которой применяются бензиновые двигатели.

Опыт показывает: чем сильнее изменения во внешней среде, тем выше вероятность того, что внутренние ресурсы и способности фирмы станут основой долгосрочной стратегии. В стремительно развивающихся технологических отраслях новые фирмы создаются на основе технологических способностей.

Когда фирма сталкивается с неизбежным устареванием своего продукта, на чем должна сосредоточиться ее стратегия? Опыт показывает, что можно достичь успеха, если удастся использовать свои ресурсы и способности на других рынках. Например, компания *Remington*, когда-то ведущий производитель пишущих машинок, перешла на товары, которые требовали схожих технических и производственных навыков. Это электробритвы, другие приборы для личного пользования.

Стратегический анализ фирмы призван выявить возможность формирования стратегии, как показано на схеме, представленной на рис. 1.1.

##### Ресурсы и способности как источник прибыли

Высокая доходность может быть обусловлена двумя обстоятельствами: деятельностью фирмы в привлекательной отрасли или получением фирмой конкурентного преимущества по сравнению с соперниками.

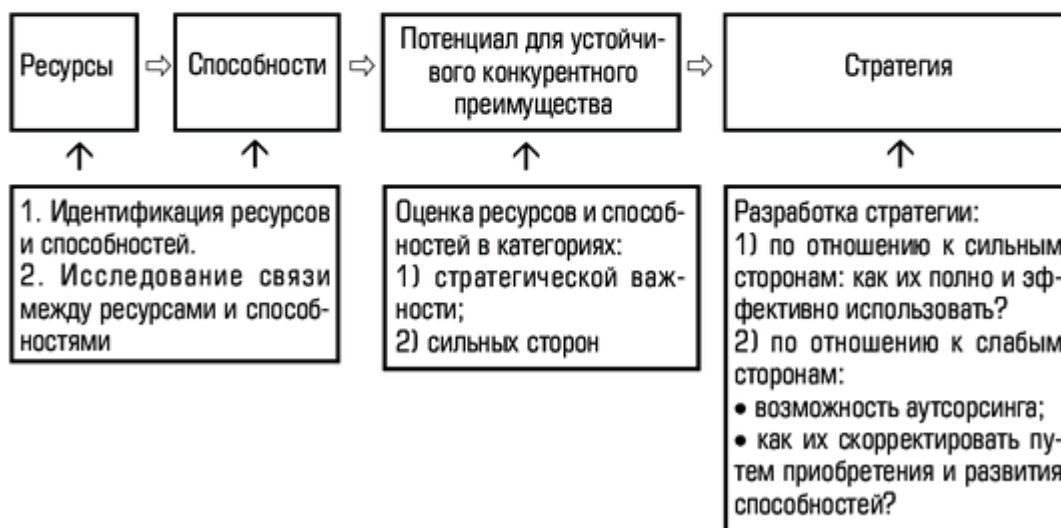
Исследования, проводившиеся в развитых странах, показывают, что отраслевые факторы обуславливают незначительную часть различий показателей прибыли фирм<sup>1</sup>. Поэтому первой целью стратегии стано-

---

<sup>1</sup> В российской экономике отраслевые различия прибыльности пока велики. Но это «голландская болезнь», от которой, будем надеяться, российская экономика излечится.

вится упрочение конкурентного преимущества на основе развития и развертывания ресурсов и способностей.

Ресурсный подход оказал глубокое воздействие на то, как фирмы формулируют свои стратегии. Ресурсный подход подчеркивает уникальность каждой фирмы. Он предполагает, что секрет прибыльности заключается в том, чтобы использовать собственные особенности. Создание конкурентного преимущества означает разработку и реализацию стратегии, которая основывается на уникальности ресурсов и способностей фирмы.



**Рис. 1.1.** Схема формирования стратегии фирмы

Основа ресурсного подхода — необходимость всестороннего и глубокого понимания фирмой своих ресурсов и способностей. Это основа для:

- 1) отбора стратегии, которая позволит эффективно использовать основные сильные стороны организации;
- 2) развития ресурсов и способностей фирмы.

Ресурсный анализ касается не только использования существующих ресурсов. Он должен показать возможность заполнения пробелов в ресурсах и создания будущих возможностей и способностей. Начальная основа стратегического анализа — это идентификация и оценка ресурсов и способностей, доступных фирме.

### 1.1.2. РЕСУРСЫ ФИРМЫ

#### Ресурсы

Нужно четко определить ресурсы. Ресурсы — это производственные активы и человеческие ресурсы. По отдельности ресурсы не создают конкурентного преимущества. Они должны быть задействованы вместе, только тогда они обеспечивают организационную способность. Именно эта способность является основой эффективной деятельности.

Составление перечня всех ресурсов фирмы весьма не просто. Подобный документ отсутствует в бухгалтерском учете. Бухгалтерский баланс предоставляет ограниченный перечень ресурсов. Чтобы посмотреть на ресурсы фирмы шире, очень полезно выделить три основных типа ресурсов: материальные, нематериальные и человеческие. В табл. 1.1 приведены примеры каждой категории ресурсов.

Таблица 1.1

**Классификация и оценка ресурсов фирмы**

<i>Ресурс</i>	<i>Основные характеристики</i>	<i>Ключевые индикаторы</i>
<b>Материальные ресурсы</b>		
Финансовые ресурсы	Способность фирмы к привлечению капитала, к внутренней капитализации определяет ее инвестиционные способности и эластичность	Отношение стоимости долговых обязательств фирмы к рыночной стоимости акций. Операционный денежный поток / свободный денежный поток. Кредитный рейтинг
Физические ресурсы	Физические ресурсы ограничивают набор производственных возможностей фирмы и влияют на структуру издержек. Ключевые характеристики включают: размер, местоположение, техническую сложность и универсальность основных производственных средств и оборудования; местоположение и альтернативное использование земли и зданий; запасы сырья	Рыночная стоимость основных средств. Тип капитального оборудования. Масштаб предприятий. Гибкость основных средств
<b>Нематериальные ресурсы</b>		
Технологические ресурсы	Интеллектуальная собственность: портфель патентов, авторское право, коммерческая тайна. Ресурсы для создания инноваций: исследовательская инфраструктура, технические и научные специалисты	Количество и значение патентов. Доход от лицензирования патентов и авторских прав. Численность штата, занятого исследованиями и разработками, в процентах от общей занятости. Количество и размещение исследовательского оборудования
Репутация	Завоевание репутации у клиентов благодаря брендам и торговым маркам: устойчивые отношения с постоянными клиентами; репутация качества и надежности продуктов и услуг фирмы. Репутация организации у поставщиков, правительства и общества	Узнаваемость бренда, капитал бренда. Процент повторных покупок. Объективные параметры сравнения продуктов. Опросы с целью исследования репутации организации

<i>Ресурс</i>	<i>Основные характеристики</i>	<i>Ключевые индикаторы</i>
Человеческие ресурсы	Образование, обучение и опыт служащих определяют профессиональные навыки, которыми обладает фирма. Приспособляемость работников влияет на стратегическую гибкость фирмы. Социальные навыки и навыки сотрудничества коллег определяют способность фирмы преобразовать человеческие ресурсы в организационные способности. Ответственность и лояльность сотрудников определяют способность фирмы получить и сохранить конкурентное преимущество	Образовательная, техническая и профессиональная квалификация служащих. Зарплата сотрудников фирмы по сравнению со среднеотраслевыми показателями. Процент дней простоя вследствие забастовок и трудовых споров. Процент прогулов. Текучесть кадров

### **Материальные ресурсы**

Материальные ресурсы легче всего поддаются идентификации и оценке: финансовые ресурсы и физические активы уже определены и измерены в финансовых отчетах фирмы.

Но бухгалтерские балансы необходимо пересмотреть. Они, как правило, скрывают стратегически важную информацию, недооценивая или переоценивая активы. Фактические затраты за предыдущий период мало что могут сказать о рыночной стоимости — ценности актива. Балансовая стоимость обычно основана на затратах за вычетом амортизации.

Цель стратегического анализа ресурсов заключается в понимании потенциала фирмы для получения конкурентного преимущества. Чтобы оценить способность фирмы к конкуренции, необходимо знать состав активов, их местонахождение, типы, возраст. Только полная информация о материальных ресурсах позволяет оценить, каким образом можно создать добавочную ценность. В связи с этим необходимо ответить на два ключевых вопроса.

1. Какие возможности существуют для более прибыльного использования уже имеющихся активов? Смогла бы фирма добиться более высоких доходов, используя свои активы для другого дела?
2. Каковы возможности экономии ресурсов? Может быть, фирма, используя меньшее количество ресурсов, сумеет поддерживать бизнес на том же уровне или использовать нынешнее количество ресурсов, но увеличить объем бизнеса.

### **Нематериальные ресурсы**

В настоящее время нематериальные ресурсы гораздо сильнее влияют на общую стоимость активов, чем материальные. Но в финансовых отчетах компаний нематериальные ресурсы учитываются далеко неполно. Исследования и разработки рассматривают как статьи расхода, а интеллектуальную собственность часто недооценивают.

Недооценка нематериальных ресурсов в бухгалтерских балансах является главной причиной огромного расхождения между оценками в балансовых отчетах компаний по графе «Стоимость основного капитала» и оценками на фондовой бирже. Примером является ничтожная стоимость материальных активов *Google* по сравнению с рыночной ценой компании.

Одним из наиболее важных недооцениваемых или вообще не оцениваемых нематериальных ресурсов выступает имя бренда. Имена брендов — это актив в виде репутации организации. Ценность брендов заключена в доверии, вызываемом у потребителей. Ценность бренда отражена в ценовой премии, которую клиенты готовы дополнительно платить за фирменное изделие по сравнению с продукцией неизвестной марки. Ценность бренда, или капитал бренда, можно измерить, умножив ценовую премию бренда на ежегодный объем продаж продукции и затем вычислив приведенную стоимость дополнительных доходов.

Ценность брендов организации можно увеличить за счет расширения спектра товаров или рынков. Сила бренда *Harley-Davidson* не только позволила организации назначить цену за свои мотоциклы почти на 40% выше, чем на аналогичные модели конкурентов. Она позволила организации продавать лицензии на использование своего имени изготовителям одежды, кофейных кружек и сигарет, владельцам ресторанов.

Техника и технология являются таким же нематериальным активом, как и репутация. Интеллектуальная собственность — это патенты, авторские права, коммерческие секреты. Они включают технологические и художественные ресурсы, право собственности на них определяется законодательно.

### **Человеческие ресурсы**

Человеческие ресурсы — это труд, который люди предлагают фирме в форме своих навыков, знаний и способностей к суждению и принятию решений. В настоящее время человеческие ресурсы — это наиболее важные и прибыльные ресурсы. Использование труда высококвалифицированных профессионалов более эффективно, чем использование нематериальных активов, и несравнимо эффективней использования материальных ресурсов. Но менеджеры, как правило, недооценивают человеческие ресурсы.

Идентификация и оценка запаса человеческих ресурсов в фирме — самый сложный и трудоемкий процесс. Человеческие ресурсы оцениваются во время приема сотрудников на работу, когда квалификация и опыт служат индикаторами потенциала эффективной деятельности. После принятия на службу оценка подтверждается результатами работы сотрудников.



Непрерывно изыскиваются эффективные методы оценки способности к работе и потенциала сотрудников и нанимаемых работников. В последние годы оценка человеческих ресурсов приобрела системный и комплексный характер. Организации стали меньше полагаться на формальную квалификацию и гораздо больше — на гибкость, способность к обучению и умение работать в команде. Многие организации создали специальные центры для всесторонней количественной оценки навыков и опыта отдельных служащих.

В 1990-х гг. на основе предложений Д. Макклелланда был разработан метод моделирования компетентности. Он предполагает идентификацию совокупности навыков, знаний, установок и ценностей, присущих лучшим исполнителям конкретного вида работы. Главная особенность моделирования компетентности состоит в том, что оно учитывает не только технические и профессиональные способности, но и психологические и социальные.

Способность служащих согласовывать свои усилия и объединять отдельные навыки зависит не только от их коммуникабельности, но и от организационного контекста. Организационный контекст, влияющий на сотрудничество работников внутри организации, определяется ключевым нематериальным ресурсом — культурой организации.

### 1.1.3. СПОСОБНОСТИ ФИРМЫ

#### Организационные способности

Для стратегического анализа важны способности организации как основа для конкурентного преимущества. Г. Хэмел и К. Прахалад предложили термин «ключевые компетенции», чтобы выделить наиболее важные для эффективной деятельности фирмы способности, которыми необходимо управлять. Эти ключевые компетенции, по Г. Хэмелу и К. Прахаладу:

- 1) вносят непропорционально большой вклад в окончательную потребительскую ценность или эффективность создания этой ценности;
- 2) обеспечивают основу для проникновения на новые рынки.

#### Классификация способностей

Чтобы идентифицировать способности фирмы, необходимы признаки классификации. При этом обычно применяются два подхода.

1. Функциональный анализ идентифицирует организационные способности относительно каждой функциональной области деятельности фирмы. В табл. 1.2 приведена классификация важнейших функций фирмы и указаны соответствующие организационные способности.
2. Анализ цепочки ценности выстраивает действия фирмы в последовательную цепочку. В ней М. Портер выделил основную

Таблица 1.2

## Функциональная классификация способностей фирмы

Функциональная область	Способность
Корпоративные функции управления	Финансовый контроль Стратегическое управление различными направлениями бизнеса Стратегическая инновация Координация различных подразделений Управление поглощениями Международный менеджмент
Управление информацией	Всесторонняя, интегрированная сеть <i>MIS</i> , связанная с системой принятия решений руководством
Исследования и разработки	Исследования Инновационная разработка нового товара Ускоренный цикл разработки нового товара
Операции	Эффективность в производственном масштабе Повышение эффективности операций
Разработка товара	Гибкость и скорость реагирования Способность к проектированию
Маркетинг	Управление брендом Улучшение репутации за счет качества Восприимчивость к рыночным трендам
Продажи и дистрибуция	Эффективное стимулирование и осуществление продаж Эффективность и скорость обработки заказов Скорость дистрибуции Качество и эффективность обслуживания

деятельность, связанную с трансформацией ресурсов и взаимодействием с покупателями, и вспомогательную деятельность, как показано на рис. 1.2. Цепочка ценности М. Портера идентифицирует несколько видов деятельности. Их можно разложить

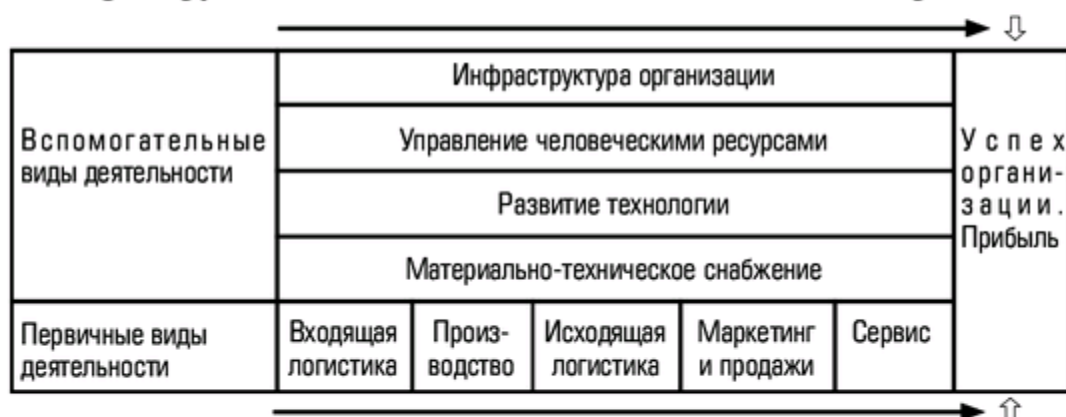


Рис. 1.2. Цепочка создания ценности М. Портера

на составляющие элементы. Например, по Ф. Котлеру, маркетинг может включать в себя анализ рыночной конъюнктуры, пробный маркетинг, рекламу, стимулирование сбыта, ценовую политику и другие функции.

Хотя концепция организации, обладающей способностью — компетенцией для выполнения определенных действий, достаточно проста, понять структуру и характеристики этой способности сложно.

### **Способность как рутина**

Организационная способность требует, чтобы опыт различных людей был объединен с оборудованием, технологией и другими ресурсами. Все виды деятельности подразумевают, что команды людей совершают четко скоординированные действия без особых указаний или устных распоряжений.

Р. Нельсон и С. Уинтер ввели понятие «организационная рутина». Оно описывает регулярные и предсказуемые модели, представляющие собой определенную последовательность скоординированных действий людей. Подобный заведенный порядок лежит в основе большинства организационных способностей. Именно заведенный порядок управляет прохождением сырья и деталей через производственный процесс и получением готовой продукции. Продажи, оформление заказов, дистрибуция и обслуживание клиентов точно так же осуществляются посредством множества стандартизированных и взаимодополняющих рутинных процедур.

Даже деятельность высшего руководства организации включает в себя рутинные процедуры: контроль эффективности деятельности подразделений, составление бюджета, стратегическое планирование.

Заведенный порядок для организации можно сравнить с навыками человека. Индивидуальные навыки выполняются полуавтоматически, без сознательной координации. На уровне фирмы организационные рутинные процедуры основаны на подразумеваемом знании и взаимопонимании членов одной команды. Как правило, невозможно полностью описать словами, как именно выполняется рутинное действие каждым членом команды, включая руководителя.

Если индивидуальные навыки не использовать регулярно, то они утрачиваются. Так же организациям очень трудно сохранить скоординированную реакцию на непредвиденные обстоятельства, которые возникают достаточно редко. Поэтому нужен компромисс между эффективностью и гибкостью. Ограниченный набор рутинных процедур можно выполнять чрезвычайно эффективно и идеально скоординированно. Но организация может столкнуться с огромными трудностями, реагируя на новую для себя ситуацию.

### **Иерархия способностей**

Основные функции, или виды деятельности, в цепочке создания ценности можно разделить на более специализированные способно-

сти, присущие небольшой группе ресурсов. Иерархия способностей предполагает, что общие, определяемые в широком смысле способности формируются за счет интеграции более специализированных способностей.

Функциональные способности включают в себя много специализированных способностей, касающихся выполнения отдельных задач. На более высоком уровне интеграции находятся способности, требующие наличия межфункциональной интеграции. Так, способность к разработке новых товаров потребует интеграции исследований и разработок, маркетинга, производства, финансов и стратегии.

Следует учитывать и коммуникационные ограничения. Это означает, что число людей, непосредственно вовлеченных в процесс, ограничено. Наиболее частым решением в такой ситуации является создание межфункциональных команд по разработке товара или услуги. Исследования показывают, что главная проблема заключается в способности команды получить доступ к обширному запасу специальных знаний, интегрировать его и в дальнейшем внедрить в новый товар или услугу.

Главным достижением японских промышленных компаний, ставшим важным вкладом в «японское чудо», стало создание структур координации, необходимых для интеграции всего спектра знаний и сокращения продолжительности производственного цикла на разработку нового изделия. Но этому успеху весьма способствовал менталитет японцев.

#### **1.1.4. ОЦЕНКА РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ**

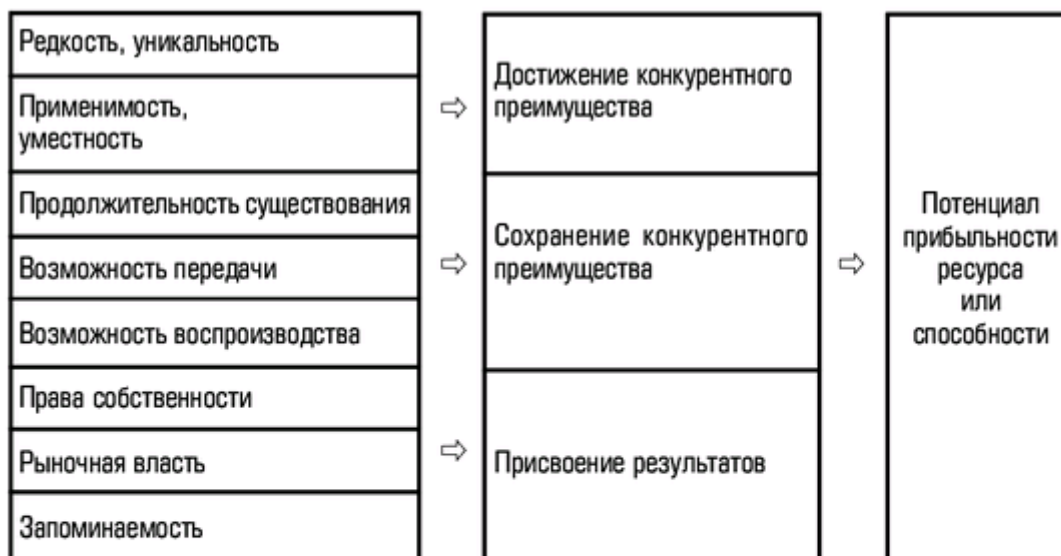
##### **Прибыльность ресурсов и способностей**

Прибыль, которую фирма получает от своих ресурсов и способностей, определяется тремя факторами: способностями достигать конкурентного преимущества, поддерживать устойчивое конкурентное преимущество и присваивать результаты конкурентного преимущества. Рисунок 1.3 демонстрирует взаимосвязи, определяющие потенциал ресурсов и способностей.

##### **Достижение конкурентного преимущества**

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

1. *Уникальность*. Если ресурс или способность широкодоступны, они могут стать причиной для конкуренции, но не обеспечат прочной основы для конкурентного преимущества.
2. *Уместность*. Ресурс или способность должны иметь отношение к ключевым факторам успеха на рынке. Ресурсы и способности обладают ценностью только в том случае, если имеют отношение к



**Рис. 1.3.** Составляющие прибыльности ресурсов и способностей

одному или нескольким основным факторам успеха в отрасли — они должны обеспечивать возможность создавать конкурентно высокую ценность для покупателей.

### Сохранение конкурентного преимущества

Прибыль, полученная благодаря ресурсам и способностям, зависит от того, как долго удастся сохранить конкурентное преимущество. Это определяется долговечностью самих ресурсов и способностей, а также тем, смогут ли конкуренты скопировать их.

**Продолжительность существования.** Скорость технологических изменений сокращает «срок жизни» полезного использования ресурсов, в том числе основного оборудования и защищенной правами собственности технологии. Репутация же, напротив, со временем может лишь становиться прочнее. Такие многие известные бренды остаются лидерами рынка в течение доброй сотни лет. Репутация организации отличается долговечностью, если она не запятнана преступлениями или глупыми ошибками.

**Возможность передачи.** Многие виды ресурсов и способностей можно приобрести путем покупки. Если конкуренты могут приобрести ресурсы, необходимые для имитации стратегии успешной организации, то ее конкурентное преимущество будет недолгим. Возможность купить ресурс, способность зависят от того, насколько возможна их передача, от их мобильности.

Финансовые ресурсы, сырье, детали, станки, предлагаемые поставщиками, работники, обладающие стандартными навыками, мобильны, их несложно купить или продать.

Другие ресурсы передавать гораздо сложнее из-за их специфичности или обесценивания в процессе передачи. Источниками отсутствия мобильности являются:

- 1) географическая неподвижность природных ресурсов, крупногабаритных видов основного оборудования и некоторых категорий сотрудников;
- 2) неполная информация относительно качества и производительности ресурсов. Эта неполнота особенно важна, когда речь заходит о человеческих ресурсах;
- 3) взаимодополняемость ресурсов, означающая, что изъятие ресурса из его «родной команды» ведет к утрате им производительности и ценности;
- 4) организационные способности, в силу того что они базируются на групповых ресурсах и являются менее мобильными, чем индивидуальные ресурсы. Целые команды профессионалов редко переходят из одной фирмы в другую.

**Возможность воспроизводства.** Во многих сферах инновации не патентуются и легко могут быть скопированы конкурентами. Например, в розничной торговле конкуренты могут легко скопировать преимущества местоположения торговой точки, технологии продажи, оплаты. Нередко использование технологических инноваций, защищенных патентами, сложно проконтролировать, что делает их доступными для копирования.

Гораздо сложнее воспроизвести способности, базирующиеся на сложных рутинных процедурах или специфической организационной культуре. Точное календарное планирование и кружки качества являются относительно простыми методами, эффективно используемыми японскими компаниями. Но их применение зависит от высокого уровня сотрудничества, типичного для японской деловой культуры. Поэтому скопировать их, особенно в России, весьма трудно.

Даже если воспроизводство возможно, фирмы могут извлечь выгоду из того факта, что их ресурсы и способности, накопленные в течение длительного времени, являются менее дорогостоящими и более производительными, чем быстро полученные потенциальными имитаторами.

### **Присвоение результатов преимущества**

Обычно считается, что доходы получает владелец ресурса или способности. Это не так. Собственность ресурса, способности не всегда четко очерчена. Особенно трудно определить границу между человеческим капиталом, принадлежащим служащему, и ноу-хау фирмы. Например, когда специалист переходит на работу в другую фирму, трудно определить, произвел ли он передачу своих индивидуальных знаний или украл секреты фирмы.

Чем более расплывчато определены права собственности на ресурсы и способности, тем большую важность приобретает рыночная власть при решении вопроса о разделе доходов между фирмой и ее индивидуальными членами. В случае организационных способностей равновесие сил между фирмой и отдельным служащим зависит главным образом от взаимосвязи между навыками отдельных людей и организационными рутинными процедурами.

### 1.1.5. АКТИВИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ

#### Идентификация ресурсов и способностей

Составляя исходный список главных ресурсов и способностей, проще всего рассматривать их с точки зрения предложения. Поэтому в первую очередь необходимо оценить, на каких ресурсах и способностях базируются факторы успеха фирмы.

Предположим, что необходимо оценить ресурсы и способности немецкого производителя автомобилей. Какие способности и ресурсы позволяют реализовать ключевые факторы успеха? К ним относятся производственные мощности, способности к разработке новых изделий, эффективное управление цепочкой поставок, дистрибуция в масштабах всего земного шара. Кроме того, это сила брендов, заводы, обеспечивающие эффективность за счет масштабов производства, оснащенные современным оборудованием, благоприятный баланс и другие факторы.

Чтобы структурировать и классифицировать эти разнообразные ресурсы и способности, полезно взглянуть на цепочку ценности фирмы. В какой цепочке различных видов деятельности участвует фирма, начиная от разработки нового товара до покупки, управления цепочкой поставок, производством комплектующих, сборкой, содействия дилерам и послепродажного обслуживания? Тогда можно проанализировать способности на каждой стадии этой цепочки и ресурсы.

#### Оценка ресурсов и способностей

Ресурсы и способности оценивают по двум основным критериям.

1. *Стратегическая важность*: какие ресурсы и способности наиболее важны для устойчивого конкурентного преимущества?
2. *Стратегическая сила*: какие у организации есть сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами?

**Оценка важности.** При оценке самых важных ресурсов необходимо помнить, что цель состоит не в том, чтобы привлечь покупателей, а в том, чтобы получать максимальную прибыль с помощью приобретения устойчивого конкурентного преимущества. С этой целью необходимо обратиться к глубинным стратегическим характеристикам ресурсов и способностей. Следует рассмотреть набор оценочных критериев важности.

Например, рассматривая компанию в автопромышленности, можно видеть, что сильный бренд, глобальная сеть дистрибуции и способности ускоренно разрабатывать новинки, способности к глобальной логистике фирме развить весьма трудно. Они имеют решающее значение для приобретения и сохранения конкурентного преимущества.

Каждому выделенному ресурсу группа менеджеров может дать экспертную оценку по некоей шкале, например, десятибалльной.

**Оценка относительной силы.** Объективный сравнительный анализ сильных и слабых сторон ресурсов и способностей фирмы относительно конкурентов сложен. Чтобы идентифицировать и оценить способности фирмы, менеджеры должны смотреть на вещи глубоко и с разных точек зрения. Начало оценки должно дать обсуждение и обзор ситуации внутри фирмы. Фокус-группы, состоящие из менеджеров, могут оказаться очень полезны. Они обеспечат обмен идеями и фактами, помогут прийти к согласию относительно профиля ресурсов и способностей организации. Изучение истории может дать информацию об успешных и провалившихся проектах.

Для объективного анализа можно использовать сравнение с фирмами — лидерами отрасли. Это сравнение — *бенчмаркинг* представляет собой процесс идентификации, понимания и адаптации лучших практик любых организаций мира. Он поможет вашей организации повысить эффективность своей деятельности.

Прежде чем улучшать методы работы фирмы, необходимо оценить ее эффективность. Что касается оценки способностей, бенчмаркинг предлагает систематизированную схему и методологию идентификации определенных функций и процессов и последующего сравнения их эффективности с другими компаниями. Во многих фирмах бенчмаркинг сыграл ключевую роль в модификации способностей.

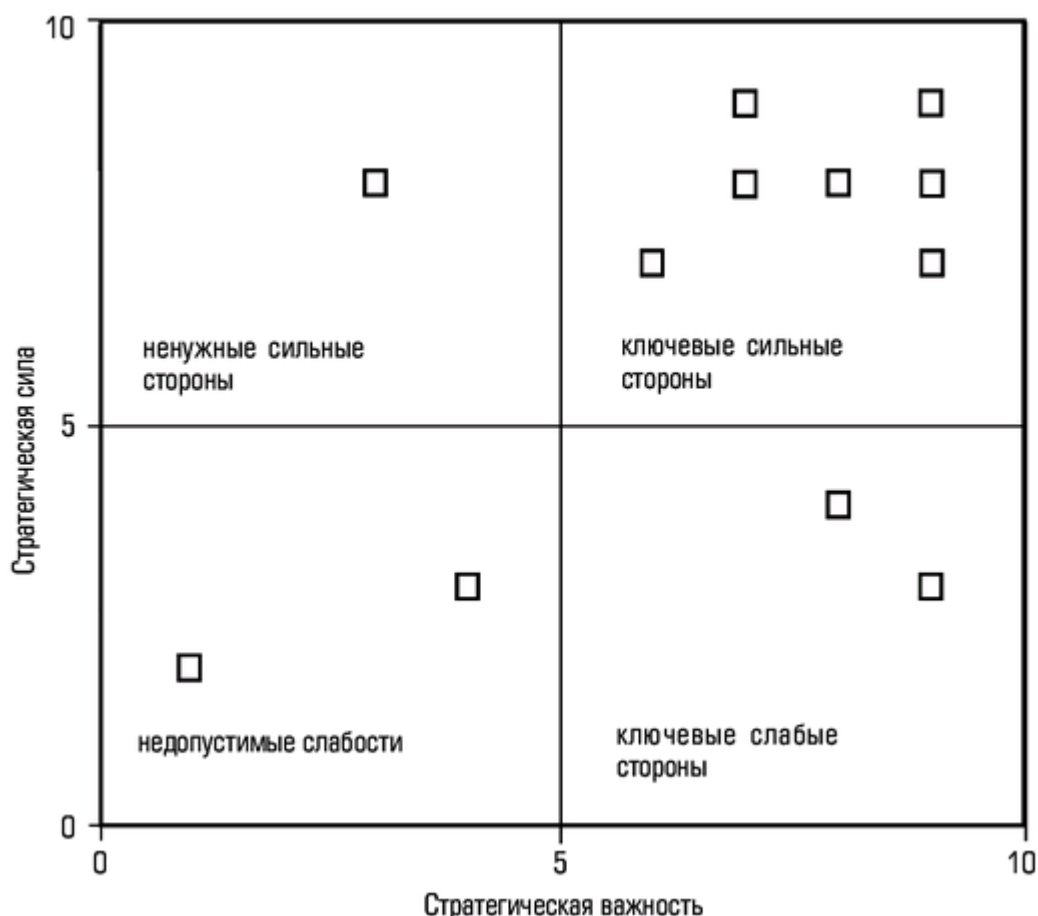
**Сочетание важности и относительной силы.** Соединение этих двух критериев — важности и относительной силы — позволяет выявить ключевые сильные и слабые стороны организации. На рис. 1.4 приведен пример диаграммы оценки организации по двум указанным критериям. В этом примере важность и относительная сила 12 ресурсов и способностей организации были оценены по десятибалльной шкале.

Разделение диаграммы на четыре квадранта позволяет установить слабые и сильные стороны организации. По диаграмме на рис. 1.4 легко установить, что два важных ресурса, или способности, организации слабы, не имеют достаточной силы для того, чтобы обеспечивать конкурентное преимущество. Семь ресурсов и способностей организации, напротив, обладают необходимой для создания конкурентного преимущества силой. Еще три ресурса, или способности, не являются важными, их сила не имеет значения.

### Стратегические выводы

Рассмотрим особо два правых квадранта на рис. 1.4. Необходимо решить, как эффективнее всего использовать ключевые сильные стороны





**Рис. 1.4.** Диаграмма оценки ресурсов и способностей

организации. Что делать с ключевыми слабостями: модернизировать их или снизить уязвимость организации по отношению к ним?

Следует решить, как быть с сильной, но «не важной» стороной, отобразенной в левом верхнем квадранте. Является ли она действительно лишней, или ее можно эффективно использовать?

**Использование ключевых сильных сторон.** Необходимо сформулировать стратегию таким образом, чтобы гарантировать максимально эффективное использование ресурсов. В решении этой задачи нет универсальных рецептов, можно лишь иллюстрировать ее решение примерами.

Например, если производственные мощности являются главной сильной стороной фирмы, то она может захотеть свое, более сильное, чем у конкурентов, присутствие в сфере производства, а не прибегать к аутсорсингу в производственной деятельности.

Если фирма хорошо позиционирована на растущих потенциальных рынках, то использование этой сильной стороны может потребовать развития новых продуктов, которые окажутся привлекательными для этих рынков.

Если самая выдающаяся способность фирмы заключается в быстрой разработке и выводе на рынок новых видов продукции, это означает, что она будет конкурировать за лидерство в отрасли на основе технологии и дизайна. Она будет быстро оснащать новые модели самыми последними дизайнерскими и технологическими разработками.

**Управление ключевыми слабостями.** Как компания поступает со своими ключевыми слабыми сторонами? Наиболее очевидным решением является «исправление» слабостей за счет инвестиций в эти ресурсы и способности. Но превращение слабых сторон в сильные представляет собой задачу, разрешимую только в долгосрочном периоде. В краткосрочном или среднесрочном периоде фирма, как правило, неспособна что-то изменить и будет нести бремя слабых сторон, унаследованных из прошлого.

Когда фирмы сталкиваются с явными слабыми сторонами, то удовлетворительным решением может быть аутсорсинг.

**Что делать с лишними сильными сторонами?** Один из вариантов ответа звучит так: снизить затраты на эти ресурсы и способности. Можно, наоборот, разработать инновационные стратегии, которые превратят неиспользуемые сильные стороны в ценные ресурсы и способности.

#### **1.1.6. РАЗВИТИЕ РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ**

##### **Отношения между ресурсами и способностями**

Самым трудным в развитии способностей является то, что взаимосвязи между ресурсами и способностями пока исследованы недостаточно. Фирмы, которые демонстрируют самые выдающиеся способности, вовсе не обязательно обладают самыми большими ресурсами.

По мнению Г. Хэмела и К. Прахалада, главным условием способности является не размер ресурсной базы фирмы, а умение фирмы его использовать. Это осуществляется несколькими способами.

1. Концентрация ресурсов посредством их направления на немногочисленные четко очерченные и согласованные цели, сосредоточение на тех делах, которые оказывают наибольшее воздействие на восприятие потребителями ценности.
2. Аккумуляция ресурсов посредством получения полезного опыта с целью быстрее обучения и заимствования опыта у других фирм, например, путем получения доступа к их ресурсам и способностям с помощью союзов, аутсорсинга.
3. Взаимное дополнение ресурсов включает повышение их эффективности посредством объединения взаимодополняющих ресурсов и способностей. Сюда относится смешение способностей к дизайну с маркетинговыми способностями, необходимыми для продажи товара на рынке.

4. Сохранение ресурсов включает максимально полное использование ресурсов и способностей посредством их повторного использования, а также кооптацию ресурсов посредством совместных мероприятий с другими компаниями.

### **Воспроизводство способностей**

Растущие способности требуют, чтобы фирма их постоянно воспроизводила. Некоторые самые преуспевающие международные компании стали таковыми именно потому, что смогли воспроизвести свои способности в различных товарах, услугах, на разных географических рынках.

Если рутинные процедуры развиваются по принципу «обучение во время работы», а знания, лежащие в их основе, остаются непроявленными, то воспроизводство бывает затруднено. Воспроизводство требует систематизации знаний, лежащих в основе способности, посредством формулировки стандартных операционных процедур. Необходимо выделить квинтэссенцию своей системы бизнеса в виде операционных процедур и учебных руководств, которые в каждом подразделении фирмы определяют его деятельность и сохранение всех ее аспектов.

В большинстве случаев трудно четко сформулировать то, как работают способности. Знания, лежащие в их основе, являются слишком неявными и рассеянными среди разных людей. Поэтому они не поддаются четкой формулировке. При таких условиях, по Г. Шулански и С. Винтеру, необходимо точное воспроизводство. Если компания создает новые производственные мощности, то она должна следовать политике «Копируй в точности!»

### **Развитие новых способностей**

Создание определенных ресурсов, например, нового бренда или зарубежной сети дистрибуции, является делом сложным и дорогостоящим. Оно требует много времени и средств. Создание организационных способностей еще более трудно.

Пусть способности базируются на рутине, на заведенном порядке вещей, который устанавливается посредством практики и обучения. Что фирма может сделать для того, чтобы установить подобный порядок вещей за ограниченный период?

**Способность как результат предыдущего опыта.** Очевидно, что организационная способность зависит от опыта. Нынешние способности фирмы являются результатом ее предшествующей истории. История определяет и то, какие именно способности проявятся у организации завтра. Чтобы понять происхождение способностей, полезно начать с изучения обстоятельств и событий, имевших место во время основания и на первых этапах становления организации.

Эффективная система фирмы не является следствием тщательного планирования или проектирования. Она определяется начальными

условиями деятельности. Чем можно объяснить эффективность затрат организации? Возможно, это связано с ценностями и личностью основателя организации.

**Динамичность организационной способности.** Длительность периода развития способности важна для готовности фирмы к изменениям. Чем более высокоразвиты организационные способности фирмы, тем сложнее фирме приспособиться к новым обстоятельствам.

Д. Леонард-Бартон утверждала, что основные способности одновременно являются основными факторами жесткости — они тормозят развитие новых способностей. Но некоторые организации явно обладают предпосылками к непрерывной модернизации, расширению и изменению своих организационных способностей. Д. Тис и его коллеги определяют «динамические» способности как «способности фирмы объединять, строить и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции с целью приспособления к быстро изменяющейся окружающей среде».

Некоторые фирмы в условиях быстро меняющейся технологии способны адаптироваться и процветать в течение десятилетий. Это указывает на существование способностей более высокого порядка. Они обеспечивают изменение конфигурации, адаптацию и создание функциональных и технических способностей. Но такие динамические способности являются исключением, а не правилом.

Если необходимо реагировать на радикальную перемену в отрасли или использовании принципиально новой возможности в бизнесе, новые фирмы обладают преимуществами по сравнению со старыми фирмами. В большинстве новых отраслей самыми успешными оказываются фирмы-новички, а не фирмы, занимающие устойчивое положение. В устоявшихся отраслях кардинальное изменение зачастую осуществляется новыми участниками рынка или периферийными фирмами, ниспровергающими традиционных лидеров.

### **Подходы к развитию способностей**

Для развития новых способностей организации используют пять традиционных подходов.

**Слияния и поглощения.** Если для развития новых способностей организации необходимо долгое время, то приобретение фирмы, которая уже развила требуемую способность, может существенно ускорить дело. В условиях быстро развивающихся технологий фирмы используют поглощение как средство приобретения определенных технических способностей.

Однако использование поглощения как средства для расширения способностей опасно. При поглощении фирма-приобретатель сталкивается с необходимостью найти способ объединить способности поглощенной организации со своими собственными. В этом таится главная трудность. Известно много примеров неудач в этом деле.

**Стратегические альянсы.** Альянсы представляют собой целенаправленные и экономичные пути приобретения способностей другой фирмы или получения доступа к ним.

Стратегический союз, альянс — это кооперативные отношения между фирмами, включающие обмен ресурсами для достижения общих целей. Стратегические альянсы предполагают проведение совместных исследований, обмен технологиями, общее производство, совместные мероприятия в сфере маркетинга, дистрибуции, вертикальные партнерские соглашения. Альянсы иногда подразумевают заключение формальных соглашений, но могут быть и полностью неформальными, могут затрагивать вопросы собственности или не затрагивать их.

**Выращивание способностей.** Самая важная проблема в развитии новых способностей заключается в следующем. Организационная структура, системы управления и нормы поведения, поддерживающие существующие способности, могут не соответствовать новым способностям. Чтобы решить эту проблему, фирмы должны развивать новые способности в специально выделенных для этого организационных единицах.

Подобный подход обладает двумя главными преимуществами. Новая единица может выработать у себя гибкость и автономию новичка. Она может использовать ресурсы и способности родительской фирмы. Но проблемы возникают, когда вся организация должна получить новую способность.

**Последовательность операций.** Если менеджеры не поймут полностью структуру организационных способностей или механизмы, посредством которых они действуют, то им будет трудно управлять созданием и развитием способностей. При таких обстоятельствах можно рекомендовать косвенный подход к развитию способностей.

Пусть известно, какого рода способности требуются для различных продуктов. Тогда, проталкивая разработку конкретных продуктов, можно притянуть развитие способностей, необходимых для их создания. Для того чтобы добиться успеха при таком подходе, необходимо действовать систематично и постепенно. Развитие сложных способностей в течение длительного времени требует последовательных операций, каждая стадия которых ставит задачу по развитию определенной способности.

Поразительный пример представляет собой быстрое превращение *Hyundai* в ведущего международного поставщика автомобилей. *Hyundai* вошла в отрасль автомобилестроения в 1986 г., а в середине 1990-х гг. она стала конкурентом мирового класса.

Параллельное развитие продуктового портфеля фирмы и ее основных ресурсов и способностей X. Итами назвал динамическим ресурсным соответствием. Для производства товаров необходимы ресурсы, однако в процессе развития навыков производства возникают технологии и ноу-хау. По мере того как фирма работает над простым

продуктом, она обучается. Повышение уровня навыков позволяет постепенно расширить производство и перейти к продуктам более сложного технологического уровня.

**Управление процессом.** Искренняя заинтересованность в осуществлении честолюбивых целей может стать движущей силой для непрерывного развития способностей фирмы. М. Портер подчеркивает необходимость непрерывно модернизировать ресурсы и способности фирмы, чтобы сохранить конкурентное преимущество.

Исследования организационных способностей позволяют сделать вывод: глубокое понимание появления, структуры и развития организационной способности помогает идентифицировать потенциал этих процессов и эффективнее управлять ими.

## **1.2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **1.2.1. ЭВОЛЮЦИЯ ФИРМЫ**

#### **Фирмы и рынки**

Относительная важность роли фирм и рынков определяется их эффективностью. Если управленческие расходы фирм будут меньше, чем транзакционные издержки рынков, то сделки будут осуществляться внутри фирм, а не на рынках.

#### **Линейная и штабная структуры**

На первых порах организации были небольшими по размеру. Недостаток транспортных средств ограничивал рынок каждой фирмы близлежащими районами. Дефицит коммуникаций мешал фирмам работать одновременно в нескольких местах. Железная дорога и телеграф изменили ситуацию. Новые формы транспортных средств и коммуникаций открывали возможности для роста компаний. Развитие организационной структуры и методов управления обеспечило фирмам способность к росту.

Фирмы стали создавать первые административные иерархические системы, воспользовавшись линейной и штабной структурами. Линейные структуры объединяли отдельные филиалы в различных географических районах, а головные офисы были реорганизованы в функциональные отделы, которые стали играть роль «штабов».

#### **Многоотраслевая компания**

Появление современных фирм с многочисленными операционными единицами и функциональным головным офисом стало первым из двух важнейших преобразований организационных структур. Вторым

преобразованием стало появление фирм с несколькими отделениями, которые со временем пришли на смену централизованным функциональным структурам, характерным для большинства корпораций и холдинговых компаний.

А. Чандлер определил эти преобразования следующим образом: «...деятельность предприятия стала слишком сложной, а проблемы координации, оценки и формулирования политики — слишком запутанны для нескольких исполнительных директоров».

Решением задачи стало предложение П. Дюпона, которое состояло в децентрализации. Было создано 10 подразделений, производящих разные товары. Каждое из них осуществляло свою собственную деятельность в сфере продаж, исследований и разработок и работы вспомогательных подразделений. Головной офис корпорации, возглавляемый исполнительным комитетом, отвечал за координацию, стратегию и распределение ресурсов.

Основной характеристикой структуры фирмы, состоящей из нескольких подразделений, было разделение ответственности. За производственную деятельность в подразделениях отвечали генеральные менеджеры, а стратегические обязанности взял на себя головной офис.

## 1.2.2. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

### Специализация и разделение труда

Основной принцип построения организационных структур определил Т. Питерс: «Стратегия и есть структура».

Фирмы существуют, потому что они являются эффективным средством организации экономической деятельности. Источником эффективности является специализация, разделение труда на отдельные задачи.

Однако специализация сопряжена с определенными издержками. Чем глубже разделение труда между различными специалистами, тем больше затраты на координацию. Чем изменчивее внешняя среда, тем больше решений приходится принимать и тем выше затраты на координацию. Следовательно, чем устойчивее окружающая среда, тем проще добиться оптимального разделения труда.

### Проблема координации

Если люди не смогут координировать свою деятельность, никакого производства не будет. Рассмотрим действия четырех различных механизмов координации.

1. **Цена.** Внутри фирм могут существовать ценовые механизмы. Различные подразделения могут заключать торговые сделки с другими подразделениями фирмы. Внутренние — трансфертные цены определяются руководством фирмы или устанавливаются на основе договоренностей.

2. **Правила и директивы.** Главной особенностью формальных организаций является существование трудовых контрактов. Наемные работники заключают общие трудовые соглашения, в которых они соглашаются выполнять некий диапазон обязанностей, предложенных работодателем. Властные полномочия осуществляются посредством выполнения общих правил и конкретных указаний.
3. **Взаимное согласование.** Простейшая форма координации представляет собой взаимное урегулирование отношений между людьми, занятыми выполнением смежных задач. Сотрудник координирует свои действия с действиями других членов команды при отсутствии каких-либо отношений подчинения между ними.
4. **Рутинная — заведенный порядок.** В тех организациях, где действия периодически повторяются, координация, основанная на взаимном согласовании и правилах, является составной частью организационных процедур. Если организации должны эффективно и точно выполнять сложные действия, то координация должна стать составной частью рутинных процедур.

Относительная важность роли различных механизмов координации зависит от характера выполняемой деятельности и требуемой интенсивности сотрудничества.

Ценовые механизмы хорошо работают в ситуациях координации действий с ближайшими соседями. Например, для координирования производства и продаж достаточно предложить коммерческому персоналу простые ценовые стимулы, например, более высокие комиссионные за продажу товаров, скопившихся на складе в избытке.

Правила хорошо работают для тех видов деятельности, где требуются стандартизированные результаты, а способность исполнителей принимать решения может быть ограничена.

Рутинная формирует основу для координации множества видов деятельности, в которых между людьми существует тесная взаимозависимость.

### **Стимулы и контроль**

Использование механизмов координации дает лишь частичное решение проблем координации, поскольку существует проблема противоречащих друг другу целей различных членов организации. Преодоление конфликта между целями требует создания стимулов и средств контроля. Экономическая наука подходит к анализу неупорядоченности целей на основе теории агентских отношений.

Агентские отношения возникают в том случае, когда одна сторона — *доверитель* заключает контракт с другой стороной — *агентом*. Агент может совершать действия от имени доверителя. Эти отношения должны гарантировать, что агент действует исключительно в интересах своего доверителя. Внутри самой фирмы наиболее важная агентская проблема состоит в отношениях между владельцами и профессиональ-



ными менеджерами. Проблема состоит в требовании к менеджерам гарантировать максимизацию благополучия акционеров в процессе управления компанией.

Корпоративные скандалы показывают, что высокие премиальные, выплачиваемые исполнительным директорам, нередко заставляют тех манипулировать финансовой отчетностью, а не стремиться к долгосрочной прибыльности.

В иерархических структурах агентская проблема существует на всех уровнях. Системы поощрения, контроля и оценки деятельности отдельных служащих предназначены для того, чтобы стимулировать действия по реализации организационных целей. Они должны преодолеть тенденции по удовлетворению только своих личных интересов или уклонению от выполнения организационных задач, существующих среди наемных работников.

Структура организации и связанная с ней культура сами могут порождать проблемы. Умышленно или неумышленно, но организационные единицы создают свои собственные подцели, которые никак не согласовываются друг с другом. Например, отдел сбыта желает угодить клиентам, производственный отдел — максимизировать выпуск продукции, служба исследований и разработок — предложить новые потрясающие товары, а финансовые службы волнуют только прибыли и убытки.

Существуют три основных управленческих механизма, позволяющих согласовать цели внутри организации:

1. Механизмы контроля, как правило, работают с привлечением менеджеров-контролеров, которые наблюдают за деятельностью подчиненных. Управленческий контроль включает в себя мониторинг качества работы подчиненных. Такая иерархическая система опирается на положительные и отрицательные стимулы.
2. Финансовые стимулы предназначены для поощрения эффективной деятельности. Диапазон стимулов простирается от сдельной оплаты труда для рабочих до акционерных опционов и премиальных для топ-менеджеров. Стимулы, связанные с качеством работы, обладают двумя преимуществами. Во-первых, они очень мощные, так как непосредственно связывают вознаграждение и результат работы. Во-вторых, они позволяют сэкономить на дорогостоящем контроле.
3. Общие ценности. Некоторые организации способны добиться высокого уровня сотрудничества и низкого уровня конфликта целей даже при отсутствии механизмов контроля и стимулов, привязанных к результатам работы.

Множество исследований, начиная с работы Т. Питерса и Р. Уотермана «В поисках совершенства» и заканчивая книгой Д. Коллинза и Дж. Поррасса «Строить навечно», продемонстрировали, что наличие общих базовых ценностей всегда было отличительной чертой процветающих на протяжении длительного исторического периода фирм.

Роль культуры как механизма контроля состоит в том, что она является альтернативой и бюрократическому контролю, и ценовому механизму.

### 1.2.3. ИЕРАРХИЯ

#### **Иерархия как средство координации**

Традиционным подходом к координации в большой организации является создание иерархии. Иерархические структуры существуют для того, чтобы обеспечивать эффективную и гибкую координацию в сложных организациях. Главный вопрос состоит в том, как иерархия может быть структурирована и каким образом должны взаимодействовать друг с другом ее различные части.

Традиционно иерархия связана с бюрократическими подходами к административному управлению. Однако иерархические структуры могут быть организованы и по органическому принципу. За последние 15 лет в создании иерархических структур произошли важные изменения.

#### **Модульный принцип построения**

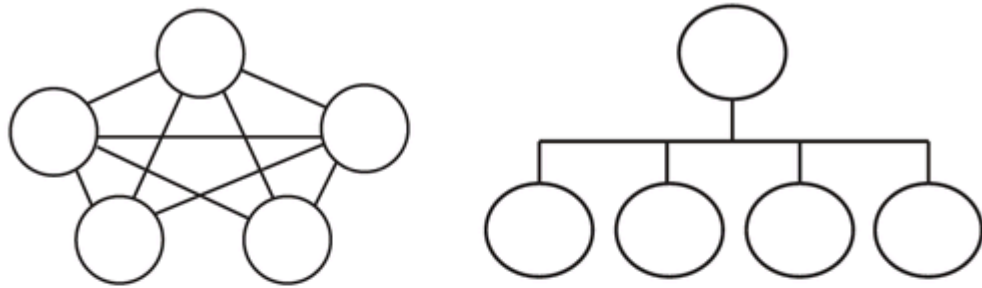
По Г. Саймону, иерархия присутствует практически во всех сложных системах. Современная иерархия — это система, состоящая из взаимосвязанных подсистем. Это — новая, более широкая концепция иерархии. Традиционная концепция основывалась на административной иерархии, где члены организации состояли в отношениях «начальник — подчиненный», а власть распространялась сверху вниз.

Анализ подсистем и составляющих единиц иерархических структур в широком смысле выявляет два следующих главных преимущества иерархических структур.

**Экономия на координации.** Выгода от специализации возникает за счет координации. Предположим, что пять программистов разрабатывают программное обеспечение для конкретного клиента. Если они образуют «самоорганизующуюся команду», где координация основана на взаимном согласовании, то возникает необходимость управлять десятью двусторонними взаимодействиями, как показано на рис. 1.5.

Выберем самого опытного из программистов в качестве руководителя команды. В этой простой иерархии управлять необходимо всего лишь четырьмя отношениями. Так как организация может увеличиваться в размере и усложняться, то экономия на коммуникации за счет иерархических связей возрастает.

Разбивая сложную систему на отдельные составные части, которые затем будут общаться посредством стандартных процедур взаимодействия в рамках стандартизированной структуры, можно избежать неуправляемой путаницы взаимосвязей.



**Рис. 1.5.** Самоорганизующаяся команда: десять взаимодействий;  
иерархия: четыре взаимодействия

**Приспособляемость.** Модульные иерархические системы способны развиваться гораздо быстрее, чем унитарные системы, которые не разделяются на подсистемы.

Такая приспособляемость требует некоторой способности к декомпозиции. Декомпозиция определяется возможностью каждой составляющей подсистемы действовать достаточно независимо по отношению к другим подсистемам. Модульные системы, где каждый модуль обладает большой степенью независимости, называются свободно связанными.

Например, при разработке новой модели автомобиля модульная структура позволяет осуществлять сборку различных узлов силами разных рабочих бригад. Они не нуждаются в постоянной коммуникации и координации усилий с проектировщиками этих узлов. Любой брак можно исправить, заменив одну-единственную деталь — двигатель, коробку передач или выхлопную трубу, не подвергая осмотру весь автомобиль.

Подобными преимуществами обладают и модульные организации. В фирме, имеющей множество подразделений, нет никакой необходимости согласовывать решения в одном подразделении с другими подразделениями.

### Бюрократия

Иерархия является инструментом административного контроля, она является решением проблемы сотрудничества в организациях. Бюрократия — административная иерархия, при которой власть локализуется на вершине иерархической пирамиды и делегируется сверху вниз, — долгое время была базовой структурой больших организаций. М. Вебер в конце XIX в. так описал принципы бюрократии:

- 1) специализация, осуществляемая посредством «систематического разделения труда», с четкой регламентацией и индивидуальной властью, ограниченной сферой рабочих обязанностей;

- 2) иерархическая структура подчинения, при которой «каждый нижестоящий сотрудник или подразделение подконтрольны или подчиняются вышестоящему»;
- 3) координация и контроль, осуществляемые посредством правил и стандартных операционных процедур;
- 4) стандартизация правил и норм занятости;
- 5) разделение менеджеров и собственников;
- 6) организация определяется рабочими должностями и связанными с ними правами и обязанностями, а не людьми; рабочее место не принадлежит занимающему его человеку;
- 7) деятельность регулируется законодательно закрепленными полномочиями, основанными на «вере в легитимность утвержденных законом правил и прав на исполнение властных полномочий, основанных на праве отдавать распоряжения»;
- 8) формализация составления «административных актов, решений и правил».

Бюрократическая форма организации является чрезвычайно формализованной. Она устраняет большую часть особенностей, характеризующих человеческие сообщества и человеческое поведение: сотрудничество, инновации, индивидуальность, разнообразие и эмоции. Т. Бернс и Г. Сталкер назвали бюрократические организации механистическими, а Г. Минцберг — механистической бюрократией.

### **Механистические и органические формы**

На протяжении большей части XX в. бюрократическая модель являлась самой распространенной моделью организационной структуры. Большинство крупных организаций воплощали принципы бюрократии в жизнь по всему миру. Но неэффективность бюрократии вызвала интерес к другим формам организации.

В 1950-х и 1960-х гг. школа человеческих отношений признала, что сотрудничество и координация в организациях базируются на социальных отношениях, а не на бюрократии. Исследования Т. Бернса и Г. Сталкера показали, что фирмы можно классифицировать в зависимости от того, полагаются ли они на бюрократию или на менее формализованное социальное взаимодействие. Исследователи идентифицировали две организационные формы:

- 1) механистические формы, характеризующиеся бюрократией;
  - 2) органические формы, в которых координация основывалась на взаимном согласии, рабочие обязанности определялись широко, взаимодействие характеризовалось гибкостью и многосторонностью.
- В табл. 1.3 сравниваются эти две организационные формы.

Эффективность структуры зависит от вида деятельности и окружающей среды. Там, где организация предлагает стандартизированные товары или услуги, использует хорошо понятные процессы, а окружа-

Таблица 1.3

**Механистическая и органическая формы организации**

<i>Характеристика</i>	<i>Механистическая</i>	<i>Органическая</i>
Постановка задачи	Жесткая и специализированная	Гибкая и менее специализированная
Координация и контроль	Правила и директивы спускаются сверху	Взаимное согласование, общая культура
Коммуникация	Вертикальная	Вертикальная и горизонтальная
Знания	Централизованные	Децентрализованные
Ответственность и лояльность	Перед непосредственным начальником	Перед всей организацией и по отношению к ее целям
Условия окружающей среды	Стабильная окружающая среда с низкой технологической неопределенностью	Нестабильная окружающая среда с высокой технологической неопределенностью

ющая среда меняется медленно и предсказуемо, бюрократическая модель имеет преимущества.

Проблемы возникают в том случае, если необходимо произвести разнородную продукцию из разнообразных ресурсов, используя при этом малопонятную технологию, и в нестабильной окружающей среде. В этой ситуации бюрократия обречена на провал, поскольку необходима организационная гибкость.

Многие организации, даже столкнувшись с изменчивостью внешней среды, пытаются сохранить преимущества бюрократии, пробуя контролировать происходящие изменения. Успех в этом может быть достигнут, если проводить стандартизированные, регламентированные рабочие процедуры, которые тщательно фиксируются в производственных процедурах организации. Для эффективной работы системы необходимо тщательно контролировать поступающие ресурсы и минимизировать различия.

Внутри организации успех работы отдельных подразделений зависит от степени стабильности среды и технологий. Устойчивые, стандартизированные виды деятельности, например оформление платежных ведомостей, осуществляются эффективно, если организованы в соответствии с бюрократическими принципами. Исследования, разработка новых товаров, маркетинг и стратегическое планирование требуют гармоничных способов организации.

**Новый подход к иерархии**

По мере роста иерархические организации добавляют новые уровни управления. Пусть фиксированная норма управляемости составляет

три человека. Норма управляемости — это количество подчиненных у одного руководителя. Тогда фирма, состоящая из четырех человек, включая руководителя, имеет два иерархических уровня. Фирма из 5–13 сотрудников имеет 3 уровня, из 14–41 сотрудника — 4 уровня, из 42–122 сотрудников — 5 уровней.

Если иерархией управляют по бюрократическому типу и в ней существует централизованная власть, то рост такой организации подразумевает увеличение численности менеджеров по отношению к непосредственным исполнителям. Это замедляет принятие решений и ведет к потере контроля.

Если топ-менеджеры будут медленнее принимать решения в стабильной окружающей среде, то это вряд ли вызовет тяжелые последствия. Но в быстро меняющейся окружающей среде современного бизнеса замедление потока информации и потока решений может привести к трагическим последствиям. Поскольку в бизнесе усиливается неопределенность и нестабильность, то административная иерархия, организованная по бюрократическому принципу, теряет популярность.

В результате организационных изменений, проведенных гигантскими корпорациями, основные многоотраслевые структуры компаний сохранились. Но число иерархических уровней сократилось, принятие решений стало носить децентрализованный характер, уменьшилась численность сотрудников головных офисов. Особое значение стали придавать горизонтальной, а не вертикальной, коммуникации.

#### 1.2.4. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

##### Определение организационных единиц

Многонациональные, многопрофильные фирмы постоянно сталкиваются с проблемами. Должны ли они создавать структуру на основе подразделений, выпускающих различные товары? Или следует создавать филиалы в различных странах? Или необходимы новые функциональные подразделения? Основанием для разделения работников на группы служит общность выполняемых задач, товаров, географического положения и процесса.

**Задачи.** Организационные единицы могут быть созданы на основе общности задач. Обычно это означает, что сотрудники из одной группы выполняют одинаковую работу. Таким образом, фирма организует механический цех, отдел обслуживания, секретариат, отдел продаж.

**Товары.** Если фирма предлагает широкий спектр разнообразных товаров, услуг, то это может стать основой структурирования. В фирмах, специализирующихся на издании журналов, каждым журналом занимается отдельная издательская группа. В универсаме деление на отделы определяется продаваемым товаром, например, товары для кухни, мебель, постельные принадлежности.

**Географическое положение.** Если фирма обслуживает множество местных рынков, ее можно разделить на организационные единицы в соответствии с географическими регионами. *Wal-Mart* разделяется на отдельные магазины, группы магазинов в пределах одной области и группы областей в пределах одного региона.

**Процесс.** Процесс — это последовательность взаимосвязанных действий. Организацию можно рассматривать как некую совокупность процессов. Например, разработка товара, производство, продажа и дистрибуция. Процесс может соответствовать конкретному виду продукции или конкретной задаче. Функциональные организации склонны сочетать деление на основании задач с делением на основании процессов.

### **Организация на основе степени координации**

Люди должны быть объединены в организационные единицы так, чтобы достичь уровня координации, необходимого для объединения их усилий. Это подразумевает объединение в группы людей в соответствии со степенью потребности в координации. Люди, выполняющие задачи, которые требуют максимально интенсивной координации, должны работать в одной и той же организационной единице.

В случае географически рассредоточенной организации, когда коммуникацию трудно наладить из-за больших расстояний, нужно делать упор на локальные организационные единицы.

В тех случаях, когда организация не диверсифицирована в отношении товаров и услуг, она не нуждается в дифференцированном местоположении. Если при этом ей присуща функциональная специализация, самым подходящим способом деления на группы будет организация единицы на основе выполнения функциональной задачи. Например, организация может быть структурирована на основе таких функций, как производство, инженерные разработки, маркетинг, продажи, обслуживание клиентов, человеческие ресурсы, информация и финансы.

Организация может быть диверсифицирована в отношении товаров, услуг, которые существенно отличаются друг от друга в отношении технологий и рынков. Тогда она делится на группы в соответствии с группами продуктов, что обеспечивает максимально эффективную координацию.

Принцип организации в соответствии с требованиями к степени координации и принцип децентрализации посредством свободного объединения являются основой иерархической декомпозиции по О. Уильямсону. На операционном уровне, где необходимо очень часто принимать решения, организационные единицы создаются там, где взаимодействия сильны. На стратегическом уровне, где решения приходится принимать гораздо реже, для того чтобы осуществлять координацию и руководство, создается отдельная организационная единица.

Основной принцип иерархической декомпозиции формулируется следующим образом. Внутренняя организация должна строиться таким образом, чтобы операционная активность с высокой частотой и низкочастотное стратегическое планирование четко отличались друг от друга и составляли разные части организации.

Чтобы построить организацию в соответствии с потребностями координации, необходимо понять природу взаимозависимости в ней.

Д. Томпсон выделяет три уровня взаимозависимости:

- 1) общую взаимозависимость (самая слабая), когда люди работают автономно, но зависят от качества работы друг друга;
- 2) последовательную взаимозависимость, при которой результаты работы одного человека являются исходным материалом для работы другого;
- 3) взаимообязывающую зависимость (самая интенсивная), при которой люди зависят друг от друга.

Д. Томпсон утверждал, что формирование организационной структуры должно начинаться с создания организационных единиц там, где взаимозависимость наиболее интенсивна.

### **Факторы определения организационных единиц**

Когда необходимо решить, каким образом следует разделить работников и их деятельность внутри фирмы, степень координации является отнюдь не единственным соображением. Необходимо учитывать и другие факторы, влияющие на эффективность различных организационных мероприятий. Они включают:

- 1) *эффект масштаба* (экономия на масштабе производства). Можно извлечь преимущество из объединения тех видов деятельности, в которых проявляется эффект масштаба. Поэтому, например, имеет смысл объединить в одну группу исследовательскую деятельность, даже если координация между научно-исследовательскими проектами отсутствует;
- 2) *экономия на «утилизации»*. Можно повысить эффективность, объединив похожие виды деятельности, благодаря более полному использованию работников. Создание специального отдела обслуживания обеспечит более полную загрузку персонала, нежели закрепление специалиста за каждым операционным модулем;
- 3) *научение*. Если необходимо создать особые способности, то фирмы нужно структурировать таким образом, чтобы максимизировать научение. Считалось, что максимальный эффект научения достигается посредством объединения в группы людей, выполняющих сходную работу, например, за счет создания финансового отдела. Специализированные, функциональные знания могут быть менее важными, чем систематизированное знание — умение объединять специализированные знания из разных областей. Это подразумевает создание рабочих групп, состоящих из специалистов в различных областях знания;



- 4) *стандартизация систем контроля.* Можно добиться экономии за счет стандартизации механизмов контроля. Преимущество объединения подразделений может заключаться в том, что для работников, выполняющих почти одинаковую работу, можно использовать одинаковую систему мониторинга, оценки качества работы, обучения и контроля норм поведения.

Исследовательская деятельность, скорее всего, потребует свободных органических структур и систем. Деятельность, связанная с использованием знания, скорее, потребует механистического подхода.

### **1.2.5. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**

#### **Функциональная структура**

Фирмы, занимающиеся одним видом бизнеса, как правило, организуются по функциональным направлениям. Объединение в группы сходных задач способствует получению экономии на масштабе, стимулированию обучения и расширению способностей, а также использованию стандартизированных систем контроля.

Поскольку межфункциональная интеграция происходит на верхнем уровне организации, функциональные структуры в огромной степени способствуют централизованному контролю со стороны генерального директора и команды топ-менеджеров.

Но даже в фирмах, которые производят только один товар, функциональные структуры сталкиваются с проблемами сотрудничества и координации. Разные функциональные отделы ставят свои собственные цели, вырабатывают собственные ценности, терминологию и нормы поведения, которые затрудняют межфункциональную интеграцию. По мере роста фирмы топ-менеджерам становится все труднее добиваться эффективной интеграции.

*General Motors* не так давно использовала функциональную структуру. Но стратегические приоритеты организации сместились от дифференциации и сегментации к повышению эффективности затрат. Компания сохранила свои фирменные бренды и произвела слияние отдельных подразделений в единую функционально-организованную структуру, что позволило воспользоваться экономией на масштабе и ускорить передачу технологий.

#### **Многодивизиональная структура**

В XX в. в ответ на проблемы координации, вызванные диверсификацией, появилась на свет многодивизиональная структура, ориентированная на продуктовые направления. Дивизиональная структура состоит из нескольких дивизионов. Они могут базироваться на продуктовых направлениях или географическом местоположении.

Главным преимуществом этой структуры является то, что она позволяет принимать децентрализованные решения. Многодивизиональная структура выступает классическим примером свободной модульной организации. В ней на уровне подразделения — дивизиона разрабатываются стратегии и принимаются оперативные решения, а штаб-квартира корпорации занимается общим стратегическим планированием, составлением бюджета и общим обслуживанием.

Многодивизиональная корпорация добивается преимуществ в эффективности, потому что способна применить обычный набор корпоративных инструментов управления к широкому диапазону различных направлений бизнеса.

Автономия дивизионов также способствует проявлению у руководителей отдельных направлений бизнеса возможностей топ-менеджеров — важный фактор, обеспечивающий преемственность генеральных директоров.

Как правило, крупные корпорации, состоящие из множества дивизионов, разделены на три уровня. Это корпоративный центр, дивизионы и отдельные бизнес-единицы, каждая из которых — это отдельная компания с самостоятельными финансовыми счетами и сформулированной стратегией.

В 1960-е и 1970-е гг. многие организации взяли матричные структуры на вооружение в качестве инструмента, позволяющего координировать различные виды бизнеса, функции и географическое местоположение. Ради достижения великолепной координации матричная структура жертвует одним из фундаментальных принципов эффективного управления Г. Файоля — единством команды, или единоначалия. В итоге большинство крупных корпораций отказались от своих матричных структур или реорганизовали их.

Проблема матричной организации состоит не в том, чтобы попытаться скоординировать множество направлений. Проблема в том, что в сложных организациях такая координация приобретает решающее значение. Матричные структуры делают такие отношения чрезмерно формализованными и неэффективными. В 1990-х гг. многие фирмы отказались от матричных структур из-за снижения прибыльности.

### **Неиерархические координационные структуры**

Осознание жесткости и затрат, связанных с иерархическими, авторитарными подходами к координации, заставляет организации экспериментировать с альтернативами административной иерархии. Возникло множество организационных форм. Это организации на основе команды исполнителей и на основе проектов, адхократии, кластерные образования, организации по типу трилистника, организации в форме пчелиных сот, виртуальные сети и многие другие.

**Организации на основе проектов и на основе команды исполнителей.** Организации на основе проектов существуют в таких секторах, как строительство, консалтинг, наука, инженерно-техническое обслуживание. В этих секторах отдельные направления деятельности принимают вид специальных проектов с ограниченным сроком действия.

Проектами должны заниматься сплоченные команды, каждая из которых существует во время выполнения проекта. Такие команды давно существуют в строительной индустрии, разведке нефти и других отраслях, где выполняются специализированные проекты ограниченной продолжительности.

**Адхократии.** Гибкость, отсутствие формальной структуры и использование спонтанной координации типичны для организаций, основанных на командах исполнителей. Это заставило Г. Минцберга заняться описанием этих чрезвычайно органических организационных форм *«ad hoc»* — применительно к случаю. Адхократии состоят из специалистов, которые сотрудничают друг с другом вне рамок заведенного порядка, что особенно характерно для многофункциональных проектных команд.

Адхократии, как правило, существуют в видах деятельности, требующих большого объема знаний. Это группы по разработке новых товаров, исследовательские организации и консалтинговые фирмы. Каждого специалиста ценят за его знания, административные полномочия практически отсутствуют. Адхократии прекрасно работают при деятельности, связанной с решением проблем, не вписывающихся в обычные рутины.

**Самоорганизующиеся группы.** Ныне возник повышенный интерес к особенностям самоорганизации биологических систем, таких как птичьи стаи, пчелиные ульи и муравейники. По мнению С. Кауфмана, самоорганизация — это общая характеристика сложных систем, представляющая собой случайный поиск упорядоченности перед лицом потенциального хаоса. Еще до того как теория сложных систем стала влиять на менеджмент, некоторые организации пытались экспериментировать с самоуправлением.

Примерами правил, используемых в этом случае, стали:

- никаких руководств, учебных пособий или правил (кроме техники безопасности);
- никаких производственных, ремонтных или технических отделов;
- никаких супервизоров, контролирующих изменения или постоянство работы;
- никаких управленцев, кроме сотрудников финансового отдела;
- никакого соперничества.

**Виртуальные сети.** Горизонтальная координация может подкрепляться современными инструментами информационной и технологической координации. Но возникает вопрос: насколько необходимо

существование фирмы, обладающей системой юридических прав и трудовых контрактов, чтобы управлять производственными задачами?

В последние годы постоянно растет интерес к сетям — и к сетевым фирмам, и к сетям отдельных людей. Открытые общества по изготовлению программного обеспечения, подобные тем, которые создали операционную систему «Linux», представляют собой успешные примеры виртуальных сетей. Они привлекают тысячи добровольцев со всего мира, которые готовы сотрудничать без заключения контрактов.

Рассмотренные организационные формы имеют несколько общих черт.

1. *Координация, а не контроль.* Иерархический контроль заменяют финансовые стимулы, культура, социальный контроль.
2. *Достижение координации посредством взаимного приспособления.* Достижение координации посредством взаимной адаптации друг к другу облегчается благодаря информационным технологиям.
3. *Люди, играющие множество организационных ролей.* Люди в адхократии и командах исполнителей способны переключаться с выполнения одной организационной функции на другую и играть несколько ролей одновременно.

#### **1.2.6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ КООРДИНАЦИИ И КОНТРОЛЯ**

Отношения между системами управления и организационной структурой напоминают отношения в компьютерной сети. В ней комплектующие задают структуру, а программное обеспечение поддерживает функционирование всей сети.

Управленческие системы обеспечивают механизмы коммуникаций, принятия решений и контроля, позволяющие организациям устранять проблемы координации и сотрудничества. Самое большое значение имеют четыре системы менеджмента: информационная, стратегического планирования, финансовая и система управления человеческими ресурсами.

##### **Информационные системы**

Информация имеет фундаментальное значение для функционирования всех систем управления. Изобретение телеграфа, телефона и компьютера оказало огромное воздействие на практику управления, размеры и структуру фирмы. Системы учета являются ключевыми компонентами информационных систем. Они собирают, структурируют и обобщают финансовую информацию для высшего руководства и других подразделений организации.

Административные иерархии основаны на вертикальных потоках информации. Восходящий поток информации идет к менеджеру, нисходящий поток указаний и инструкций идет от менеджера. Это

создание информационной сети, позволяющей людям добровольно координировать свои действия в отсутствие административного надзора.

За последние двадцать лет корпоративные сети, информационные системы на основе локальных сетей и рабочих групп создали организационные возможности для децентрализованной координации.

### **Системы стратегического планирования**

Маленькие организации могут работать успешно и без формализованной стратегии. Стратегия фирмы может существовать только в голове ее основателя. Если тому не потребуется изложить ее в бизнес-плане для привлечения внешних инвестиций, стратегия так и останется неформулированной в письменном виде.

Корпорации с устоявшейся структурой управления, как правило, осуществляют стратегическое планирование. Но оно может иметь неофициальный и нерегулярный характер в компаниях, занимающихся только одним направлением бизнеса. Что касается крупных фирм, занимающихся несколькими направлениями деятельности, то в них стратегическое планирование имеет системный характер, а его результаты регистрируются в корпоративном плане, объединяющем бизнес-планы отдельных подразделений.

Процесс формулирования стратегии является важным инструментом координации независимо от того, является ли он формальным или неформальным, носит ли систематический характер, или проводится от случая к случаю, документируется или нет.

Стратегический анализ является главным инструментом формирования стратегии. Он повышает качество принимаемых решений. Он побуждает использовать системный анализ и интегрировать знания, полученные из различных подразделений организации. Это инструмент координации, гарантирующий согласованность решений, принятых на различных уровнях и в различных подразделениях организации. Это средство стимулирования деятельности с помощью системы обязательств в отношении видения, миссии и долгосрочных целей.

Организации используют самые разные системы определения стратегии. Процесс создания стратегии является прерогативой высшего руководства. Руководители функциональных подразделений могут предоставлять исходные материалы, например, финансовые прогнозы или данные анализа рынка. Но решения относительно главных элементов стратегии — целей, развития новых направлений бизнеса, капиталовложений и основных конкурентных инициатив — обычно принимаются высшим руководителем.

Систематизированный процесс формирования стратегии для крупных фирм, состоящих из отдельных подразделений или бизнес-единиц, обычно характеризуется годовым циклом. Стратегические планы, как правило, составляются на период до трех-пяти лет. Они объединяют инициативы, исходящие сверху — указания по поводу ожидаемых

показателей исполнения работы и основные стратегические инициативы — с инициативами, идущими снизу вверх в бизнес-план, составленный на основе предложенных стратегий и финансовых прогнозов отдельных подразделений и бизнес-единиц.

После обсуждения планов отдельных подразделений на корпоративном уровне бизнес-планы корректируются и согласовываются, а затем интегрируются в общий корпоративный план, который должен быть представлен и утвержден на совете директоров. На рис. 1.6 показан типичный цикл стратегического планирования.



**Рис. 1.6.** Типичный цикл стратегического планирования

### Стратегический план

Обычно стратегический план, создаваемый на основе анализа, включает в себя следующие элементы.

1. *Заявление о целях.* В течение планируемого периода фирма стремится одновременно достичь финансовых целей, например, добиться роста доходов, сокращения затрат, роста прибыли от производственной деятельности, прибыли на используемый капитал, доходов акционеров и стратегических целей, например, увеличить долю рынка, разработать новые товары, проникнуть на внешний рынок и заняться новыми направлениями деятельности.
2. *Ряд предположений или прогнозов относительно основных трендов во внешней среде, на которые должна отреагировать фирма.* Например, планы по нефтедобыче, сформулированные на 2020 г., могут исходить из того, что цена на нефть составит 200 долл. за баррель.
3. *Качественное заявление о том, как будет меняться структура бизнеса в различных географических районах и секторах, и о том, на основании чего фирма будет создавать и укреплять свое конкурентное преимущество.* Например, в стратегии особое значение может придаваться увеличению объема инвестиций в дочерние организации, а также укреплению позиций в Азиатско-Тихоокеанском регионе.
4. *Конкретные шаги по реализации решений и проектов с указанием точных дат выполнения.* Например, стратегия может предусматривать

сокращение затрат на группу химических продуктов на 2 млрд руб. к концу 2015 г.

5. *Ряд финансовых прогнозов, включая смету капитальных затрат и операционных бюджетов.* Например, стратегия может предусматривать ежегодные капиталовложения на уровне 10–12 млрд руб., сокращение ежегодных производственных расходов на 5 млрд руб.

Стратегическое планирование направлено на принятие решений, записанных в стратегических планах. Однако важнейшим компонентом является стратегический анализ. Это диалог, посредством которого идет обмен знаниями и идеями, достигается соглашение, а затем принимаются обязательства в отношении конкретных действий и результатов.

Усиление неустойчивости окружающей среды привело к тому, что процессы стратегического планирования стали менее формализованными и более гибкими. Например, если говорить о самых крупных нефтяных концернах мира, то основные изменения выразились в следующем:

- стратегическое планирование сосредоточивается на целях эффективности, особенно на таких финансовых целях, как прибыль. В результате акцент сместился с долговременного стратегического планирования на краткосрочное финансовое планирование;
- в связи с невозможностью прогнозирования будущего стали разрабатываться стратегии, опирающиеся на общее стратегическое видение, миссию и стратегические намерения, на альтернативные представления о будущем в форме сценарного анализа;
- в стратегическом планировании произошел сдвиг с позиции контроля в направлении усиления позиции координации, когда стратегический процесс акцентируется на диалоге, включающем в себя обмен знаниями и достижение соглашений. В результате процесс стал неформальным, количество письменных документов резко сократилось;
- ответственность за стратегические решения и процесс разработки стратегии взяли на себя менеджеры высшего звена.

### **Финансовое планирование и системы контроля**

Финансовое планирование и системы контроля основываются на бюджете и финансовых целях. Если главной целью фирмы является прибыльность, то финансовые системы неизбежно становятся основным механизмом, посредством которого высшее руководство стремится контролировать всю деятельность.

В центре финансового планирования находится процесс составления финансового плана — бюджета. Он включает в себя установление и мониторинг финансовых показателей доходов и расходов на указанный период времени для фирмы в целом, подразделений и отдельных единиц.

Бюджет играет множество неоднозначных ролей. Он оценивает будущие доходы и расходы, определяет финансовую деятельность, максимально благоприятствующую росту доходов и прибыли, и санкционирует расходование средств в установленных пределах. Существуют два типа бюджетов: бюджет капиталовложений и смета операционных расходов и доходов.

**Бюджет капиталовложений.** Бюджеты капиталовложений устанавливаются посредством нисходящих и восходящих процессов. В направлении сверху вниз стратегические планы устанавливают бюджет капиталовложений на рассматриваемый период для фирмы и отдельных подразделений. В направлении снизу вверх капиталовложения определяются на основе отдельных утвержденных проектов капиталовложений.

Фирмы обычно используют стандартизированные процессы для оценки и утверждения проектов. Заявки на выделение фондов готовятся согласно стандартной методологии, основанной на прогнозе денежных потоков, дисконтированных приведенной стоимости капитала с учетом риска проекта. Оценивается также степень чувствительности доходов от проекта к неопределенности окружающей среды. Решения о капиталовложениях утверждаются на различных уровнях в зависимости от их размера.

**Смета операционных доходов и расходов.** Смета операционных доходов и расходов — это формальное заявление о прибылях и убытках фирмы, ее отдельных подразделений и бизнес-единиц в течение ближайшего года. Обычно она делится на кварталы и месяцы, что позволяет осуществлять постоянный мониторинг и выявлять отклонения на ранней стадии. Операционная смета представляет собой и прогноз, и цель. Она составляется в контексте целей, изложенных в стратегическом плане. Каждое направление бизнеса обычно подготавливает смету доходов и расходов на будущий год. Смета затем обсуждается на уровне комитета топ-менеджеров и принимается после согласования. В конце финансового года руководители подразделений должны отчитаться по результатам работы за истекший год.

### **Системы управления человеческими ресурсами**

Ключевая роль управления человеческими ресурсами заключается в разработке системы поощрений. Система должна способствовать выполнению стратегических планов и достижению поставленных целей посредством объединения целей работника и фирмы. Известно, что общей является агентская проблема — каким образом фирма может побудить служащих делать то, что она хочет?



В трудовых контрактах нет строгого определения ожиданий работодателя в отношении деятельности служащего. Работодатель имеет право назначить работника выполнять конкретную категорию задач в течение определенного количества часов в неделю, но при этом не определяется ни объем выполняемой работы, ни качество ее выполнения.

Трудовые контракты дают работодателю право расторгнуть контракт при неудовлетворительном выполнении работы служащим, но угроза расторжения является неадекватным стимулом для обеих сторон. Разрыв контракта для работодателя чреват издержками, а работнику надо всего лишь лучше работать на новом месте. Кроме того, у работодателя нет полной информации относительно качества работы нанимаемого сотрудника.

Фирма может обеспечить соответствие деятельности работника выполнению организационных целей, если воспользуется непосредственным надзором, для которого и предназначены административные иерархии. Но этот подход на сегодня признан неэффективным. Он служит весьма слабым стимулом качества работы, выходящего за рамки минимальных требований, и связан с издержками. Этот подход ошибочно предполагает, что контролер обладает знаниями, необходимыми для того, чтобы руководить эффективной деятельностью работника.

Фирма должна стимулировать развитие эффективного сотрудничества в форме системы выплат и продвижения по службе. Главное в создании системы стимулов состоит в том, чтобы связать оплату либо с входящими условиями, необходимыми для эффективной деятельности, либо с результатами.

Связь оплаты с качеством выполнения человеком работы удобна в тех случаях, когда речь идет об индивидуальной работе. Однако фирмы существуют, прежде всего, чтобы обеспечивать сложную координацию деятельности множества людей. Для поощрения такого сотрудничества необходимо связать оплату с качеством работы всей команды или всего отдела в целом. Там, где требуется всестороннее сотрудничество в рамках всей фирмы, единственным вариантом остается связь выплат с эффективностью деятельности всей организации посредством получения доли прибыли.

### **Корпоративная культура как механизм контроля**

Общие ценности могут примирять интересы всех заинтересованных сторон внутри организации. В более широком смысле можно рассматривать культуру организации как механизм обеспечения координации и контроля.

Корпоративная культура включает в себя верования, ценности и нормы поведения, которые влияют на образ мыслей и поступки ее сотрудников. Она проявляется в символах, церемониях, социальных

методах, обрядах, терминологии и форме одежды. Она является частью национальной культуры и включает в себя элементы общественной и профессиональной культуры. В результате корпоративная культура может быть весьма неоднородной. В исследовательских лабораториях, фабричном цеху и бухгалтерии можно обнаружить совершенно разные культуры. Поэтому культура не обязательно является средством объединения, она может вносить определенные разногласия.

Культура может играть важную роль в развитии сотрудничества и координации. Сильные корпоративные культуры создают чувство идентичности у работников, которое облегчает коммуникацию и создание организационных рутин, выходящих за рамки национальных границ. Объединяющее влияние корпоративной культуры особенно полезно для обеспечения координации посредством взаимного согласования в больших межфункциональных командах, необходимых для разработки новых продуктов. Одно из преимуществ культуры как инструмента координации заключается в том, что она обеспечивает большую гибкость в формах взаимодействия.

### **Интеграция различных механизмов контроля**

В течение последнего десятилетия наметился существенный прогресс в интеграции различных систем контроля. Поскольку стратегия теперь часто основывается на создании ценности фирмы, то началась интеграция финансового планирования со стратегическим планированием.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Проанализируйте и опишите ресурсы и способности одного из российских ОАО, используя данные финансовых отчетов, заявления топ менеджеров, данные Росстата.
2. Проанализируйте и опишите отраслевые и внутриотраслевые различия прибыльности в российской экономике, используя данные Росстата.
3. Проанализируйте и опишите ресурсы одной из российских фирм.
4. Проанализируйте и опишите способности одной из российских фирм.
5. Отыщите и опишите примеры развития способностей в истории развития российских организаций.
6. Отыщите и опишите примеры использования иерархических структур в российских организациях.
7. Отыщите и опишите примеры развития и использования структур, альтернативных иерархическим структурам в российских организациях.
8. Отыщите и опишите примеры организационных культур российских организаций.

## ГЛАВА 2

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНЦИИ

---

---

### 2.1. ПРИНЦИПЫ АНАЛИЗА ОТРАСЛИ

#### 2.1.1. ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА И ОТРАСЛЬ

##### Отраслевой анализ

Цель отраслевого анализа состоит в том, чтобы идентифицировать источники прибыли в среде отрасли.

Стратегия фирмы основывается на решениях относительно того, в каких отраслях фирма должна действовать. Стратегические решения требуют оценки привлекательности различных отраслей с точки зрения их потенциальной прибыли.

Бизнес-стратегия должна обеспечивать получение конкурентного преимущества. Анализируя потребности и предпочтения клиентов, а также способы, посредством которых фирма конкурирует за обслуживание клиентов, необходимо выявить общие источники конкурентного преимущества в отрасли. Их обычно называют ключевыми факторами успеха.

##### От анализа окружающей среды к анализу отрасли

Окружающая среда фирмы — это все внешние влияния, воздействующие на ее деятельность и принятие решений. Основой может служить система организации информации. Влияние внешней среды можно классифицировать по источникам на политические, экономические, социальные и технологические факторы. Это *PEST*-анализ. Можно оценивать среду по степени близости к фирме: микросреда и макросреда.

Предпосылкой для эффективного анализа внешней среды является умение отличить жизненно важные влияния от просто важных факторов. Для этого необходимо опираться на исходные принципы. Укажем эти принципы.

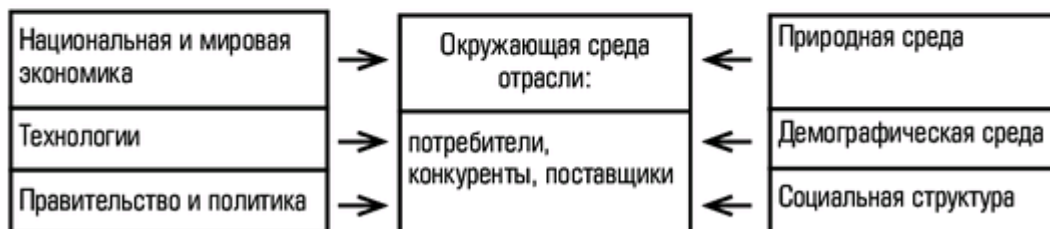
Во-первых, для того чтобы фирма смогла получить прибыль, она должна создать ценность для покупателей. Следовательно, фирма обязана понимать своих покупателей.

Во-вторых, создавая ценность для потребителей, фирма приобретает у поставщиков товары и услуги. Следовательно, ей необходимо

понимать своих поставщиков и устанавливать с ними деловые отношения.

В-третьих, прибыльность зависит от интенсивности конкуренции между фирмами, которые соперничают за одни и те же возможности. Отсюда следует, что фирма должна понимать своих конкурентов.

Таким образом, ядро окружающей среды фирмы формируют ее отношения с тремя группами: клиентами, поставщиками и конкурентами. Это и есть окружающая среда отрасли, иллюстрируемая рис. 2.1.



**Рис. 2.1.** Окружающая среда и среда отрасли

Факторы макроуровня, включая общие экономические тенденции, изменения в демографической структуре, социальные и политические тенденции, имеют значение для стратегического анализа. Эти факторы могут определять, с какими угрозами и возможностями фирма столкнется в будущем. Но важно то, как эти факторы внешней среды влияют на отраслевую среду фирмы.

Рассмотрим в качестве примера угрозу глобального потепления. Для большинства отраслей она не создает стратегических проблем. Но для некоторых фирм, например для производителей автомобилей, следствия глобального потепления в виде повышенных налогов на бензин являются важной проблемой. Чтобы проанализировать стратегическое значение глобального потепления, производители автомобилей должны найти ответы на следующие вопросы.

1. Каким будет воздействие на спрос? Предпочтут ли потребители топливосберегающие автомобили, или они откажутся от транспортных средств, использующих бензин, в пользу электромобилей?
2. Придут ли на смену общественному транспорту частные транспортные средства, или наоборот?
3. Появятся ли новые производители электрических транспортных средств в автомобилестроении?
4. Возрастут ли затраты на исследования и разработки, связанные с адаптацией автомобилей к новой экологической проблеме?

## 2.1.2. СПРОС И ПРЕДЛОЖЕНИЕ В ОТРАСЛИ

### Прибыльность отрасли

Первый вопрос анализа отрасли: что определяет уровень прибыльности в отрасли?

Создание ценности для потребителей необходимо, но это не означает получение прибыли. Ценность измеряется ценой, которую покупатель готов заплатить за продукт. Если эта цена превышает издержки, то возникает возможность получения прибыли. Разница между ценностью и издержками представляет собой излишек, который распределяется между покупателями и производителями. Но это распределение зависит от конкуренции в отрасли.

При интенсивной конкуренции между производителями потребители получают значительную часть излишка. Это излишек потребителя, представляющий собой разницу между ценой, фактически уплаченной потребителями, и максимальной ценой, которую они готовы были бы платить. Излишек производителя — это разница между ценой и затратами поставщика. При интенсивной конкуренции он минимален.

Владелец единственного магазина в селе установит завышенную цену, пользуясь потребностями жителей села. Если же магазинов в селе много, то цена снизится до уровня экономических издержек магазина.

Излишек, заработанный производителями сверх минимальных издержек, не полностью превращается в прибыль. Если отрасль обеспечивают поставщики ресурсов, комплектующих изделий — монополисты, то существенная часть излишка может быть присвоена этими поставщиками в виде их прибыли.

Таким образом, прибыль, полученная фирмами отрасли, определяется тремя факторами:

- 1) ценностью товара, услуги для потребителей;
- 2) интенсивностью конкуренции;
- 3) соотношением рыночной власти производителей и их поставщиков.

### **2.1.3. АНАЛИЗ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ**

#### **Привлекательность отрасли**

В табл. 2.1 показана прибыльность различных отраслей экономики России перед кризисом конца 2000-х гг. Одни отрасли постоянно получают высокую норму прибыли, другие не в состоянии покрыть стоимость капитала. Основа анализа отрасли состоит в том, что уровень прибыльности зависит от воздействия отраслевой структуры.

Различные отрасли имеют совершенно разную структуру. Это делает одну отрасль чрезвычайно прибыльной, а другую превращает в настоящий кошмар из-за ценовой конкуренции и низкой прибыли.

Экономическая теория отрасли служит основой для описания того, каким образом структура отрасли влияет на конкурентное поведение и определяет прибыльность отрасли. Основой анализа являются теории монополии и совершенной конкуренции, представляющие собой два противоположных полюса спектра различных структур отраслевой организации.

Таблица 2.1

**Прибыльность активов российских компаний по отраслям**

<i>Отрасль</i>	<i>Прибыльность, %</i>	<i>EVA, %</i>
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	4,0	-8*
Рыболовство, рыбоводство	3,5	-8,5
Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	15,1	3,1
Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических	16,6	4,6
Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	6,9	-5,1
Текстильное и швейное производство	2,6	-9,4
Производство кожи, изделий из кожи, обуви	4,4	-7,6
Обработка древесины и производство изделий из дерева	2,1	-9,9
Целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность	9,6	-2,4
Производство кокса и нефтепродуктов	28,6	16,6
Химическое производство	14,5	2,5
Производство резиновых и пластмассовых изделий	14,5	2,5
Производство прочих неметаллических минеральных продуктов	18,1	6,1
Металлургическое производство	27,3	15,3
Производство машин и оборудования	6,7	-5,3
Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	8,3	-3,7
Производство автомобилей, прицепов и полуприцепов	5,4	-6,6
Производство судов, летательных и космических аппаратов и прочих транспортных средств	1,7	-10,3
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	3,1	-8,9
Строительство	4,5	-7,5
Торговля автотранспортными средствами и мотоциклами, их техническое обслуживание и ремонт	14,5	2,5

Отрасль	Прибыльность, %	EVA, %
Оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами	11,8	-0,2
Розничная торговля, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами; ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования	6,7	-5,3
Гостиницы и рестораны	11,7	-0,3
Транспорт	6,3	-5,7
Связь	13,9	1,9
Финансовая деятельность	18,2	6,2
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	18,5	6,5
Предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг	7,5	-4,5
Данные Росстата, EVA – оценка автора. * Минус означает экономический убыток. Росстат предоставляет данные о прибыльности капитала, исчисленные по бухгалтерской прибыли. EVA исчисляется по экономической прибыли		

В табл. 2.2 идентифицированы основные типы отраслевых структур, состоящие из компаний, которые выступают со своим предложением на рынках со множеством покупателей.

В случае монополии единственная фирма, защищенная от нашествия новых фирм барьерами входа на рынок, присваивает в форме прибыли значительную часть создаваемой ценности. Наоборот, множество фирм, поставляющих на рынок идентичные товары при отсутствии ограничений на вход или выход с рынка, являют пример совершенной конкуренции. В этом случае норма прибыли падает до уровня, чтобы только покрыть стоимость капитала.

В реальном мире отрасли занимают какое-то место между этими двумя противоположными полюсами. Многие отрасли промышленности и отрасли сферы услуг приближаются к олигополии — небольшой группе компаний, доминирующих на рынке.

Исследование основных особенностей структуры и их взаимодействия в любой конкретной отрасли позволяет предсказать, какой именно тип конкурентного поведения может возникнуть, а также итоговый уровень прибыльности.

На практике нередко встречаются и отраслевые структуры, которые выступают со своим предложением перед ограниченным числом покупателей — *олигосония*, или даже перед одним покупателем — *монопсония*. Это приводит к большему разнообразию рынков, чем

представлено в табл. 2.2. В табл. 2.3 идентифицированы основные типы рынков, которые могут определять особенности отраслей.

Таблица 2.2

**Основные типы отраслевых структур**

Количество фирм в отрасли	Товары, предлагаемые на рынке		Барьеры на входе и выходе рынка	Тип конкуренции на рынке	Тип отраслевой организации
	Тип	Пример			
Много	Идентичные	Пшеница	Отсутствуют	Совершенная	Совершенная конкуренция
Много	Дифференцированные	Художественная литература	Несущественные	Несовершенная	Монополистическая конкуренция
Несколько	Идентичные, дифференцированные	Нефть	Существенные	Несовершенная	Олигополия
Одна		Водопроводная вода	Высокие	Несовершенная	Монополия

Таблица 2.3

**Основные формы рынков**

**Основные формы рынков**

Форма спроса	Форма предложения		
	Конкуренция	Олигополия	Монополия
Конкуренция	Совершенная конкуренция	Олигополия	Монополия
Олигопсония	Олигопсония	Олигопсония, ограниченная олигополией	Монополия, ограниченная олигопсонией
Монопсония	Монопсония	Монопсония, ограниченная олигополией	Монополия, ограниченная монопсонией

Лидер отрасли может добиться увеличения прибыли путем увеличения принадлежащей ему доли рынка. Но увеличение доли рынка не всегда означает увеличение прибыльности.

**Модель пяти факторов конкуренции Портера**

Для стратегического анализа отрасли полезна модель классификации и анализа, разработанная М. Портером. Эта модель пяти факторов конкуренции предполагает, что прибыльность отрасли зависит от пяти источников конкурентного давления. Эти пять сил конкуренции включают три источника «горизонтальной» конкуренции: конкуренцию со



стороны товаров-заменителей, конкуренцию между потенциальными участниками рынка и конкуренцию между существующими участниками рынка.

Кроме того, имеются два источника «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть покупателей. Схема модели пяти сил М. Портера представлена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2.** Модель пяти сил конкуренции Портера

Степень влияния каждой из этих конкурентных сил определяется множеством параметров структуры.

### Конкуренция со стороны товаров-заменителей

Цена, по которой потребители готовы купить товар, частично зависит от наличия субститутов — товаров-заменителей. Отсутствие заменителей бензина и сигарет означает, что потребители малочувствительны к цене — спрос неэластичен по отношению к цене. Существование заменителей означает, что в ответ на рост цен на товар покупатели переключатся на его заменители — спрос эластичен по цене.

Электронная коммерция породила новый источник конкуренции со стороны услуг-заменителей, что привело к гибели многих фирм. Например, в Европе, в Северной Америке многие туристические агентства были доведены до разорения благодаря развитию системы онлайн-резервирования.

Рамки, в которых товары-заменители ограничивают цены и прибыль, определяются готовностью покупателей делать выбор в пользу субститутов. Чем сложнее потребности, удовлетворяемые товаром, и чем труднее выявить различия в качестве, тем меньше предпочтения на основе ценовых различий потребители оказывают субститутам.

### Угроза потенциальных участников рынка

Если в отрасли прибыль на капитал превышает его стоимость, то отрасль становится центром притяжения для фирм, находящихся за пределами отрасли. Если вход в отрасль открыт для новых фирм, то норма прибыли упадет до конкурентного уровня. Но даже угрозы по-

явления новых игроков, а не их фактического прихода на рынок, часто может оказаться достаточно для того, чтобы действующие на рынке фирмы довели свои цены до конкурентного уровня.

Конкуренция зависит от наличия безвозвратных потерь. Они существуют там, где на входе требуются инвестиции в отраслевые активы, стоимость которых не может быть покрыта при выходе. При выходе из отрасли безвозвратные затраты превращаются в безвозвратные потери. Отсутствие безвозвратных затрат делает отрасль уязвимой по отношению к участникам рынка, руководствующимся принципом «урвать и убежать».

В большинстве отраслей экономики новые участники рынка не могут выступать на равных с уже присутствующими на рынке фирмами. Преимущество фирм-старожилов в издержках по сравнению с новичками определяет высоту барьеров для доступа на рынок и способность отрасли обеспечить долгосрочную прибыльность фирм выше конкурентного уровня.

Основными входными барьерами являются потребность в капитале, экономия за счет масштаба производства, преимущество по издержкам, специализация товара, доступ к каналам дистрибуции, а также правительственные и законодательные барьеры и ограничения.

**Потребность в капитале.** Стоимость капитала, необходимого для вхождения в отрасль, может быть столь велика, что обескуражит любые фирмы, кроме крупнейших компаний.

Дуополия компаний *Boeing* и *Airbus* в сфере производства больших авиалайнеров защищена огромными инвестициями в исследования и разработки, производство и обслуживание этих авиалайнеров.

В некоторых отраслях плата за вход может быть очень малой. Одной из причин финансовой катастрофы, которой завершился бум электронной коммерции конца 1990-х гг., стало то, что первоначальные затраты на создание интернет-компаний были низки.

**Эффект масштаба.** В капиталоемких и наукоемких отраслях или там, где требуется интенсивная реклама, для достижения эффективности необходима крупномасштабная деятельность.

Главным источником экономии на масштабе производства является сокращение затрат на разработку новых товаров. Например, разработка и запуск новой модели автомобиля обычно обходится в 1,5–2 млрд долл. Создание гигантского самолета *Airbus A380* потребовало 20 млрд долл., и для безубыточности производства следовало продать свыше 800 самолетов.

**Абсолютное преимущество по издержкам.** Укрепившиеся на рынке фирмы могут иметь преимущество по затратам по сравнению с новичками только потому, что они вышли на рынок раньше других. Абсолютное преимущество по затратам часто проистекает из приобретения источников дешевого сырья. Доступ саудовской нефтяной фирмы к самым крупным в мире и удобно залегающим запасам нефти дает ей преимущество по затратам.

Абсолютное преимущество по затратам может стать результатом эффекта научения. Преимущество по затратам фирмы *Sharp* в производстве телевизоров с плоским экраном объясняется тем, что фирма очень рано пришла на этот рынок и может перемещаться вниз по кривой обучения быстрее, чем *Sony* или *Philips*.

**Дифференциация товара.** В отрасли, где происходит дифференциация товаров, фирмы-старожилы обладают такими преимуществами, как лояльность покупателей и узнаваемость бренда. Процент потребителей, лояльных по отношению к одному-единственному бренду, варьируется от 30 до 70%. Новые участники рынков должны потратить колоссальные средства на рекламу и стимулирование сбыта, чтобы по уровню известности и лояльности потребителей их бренд сравнялся с брендами фирм-старожилов.

**Доступ к каналам сбыта.** Принимая во внимание, что недостаток осведомленности потребителей о новом бренде служит барьером для доступа на рынок новых поставщиков потребительских товаров, фирма-новичок должна как можно скорее получить доступ к каналам сбыта.

Ограниченные возможности каналов дистрибуции, например, фиксированная площадь прилавков, нежелание розничных торговцев идти на риск и издержки, связанные с доставкой дополнительных товаров, ведут к тому, что розничные торговцы неохотно приобретают продукты новых фирм.

**Правительственные и законодательные барьеры.** Некоторые экономисты утверждают, что единственно эффективные барьеры для входа на рынок может создать только государство. Вход на рынок банковских услуг, телекоммуникаций и радиовещания требует наличия лицензии, выданной властями.

Фирмы, «приближенные» к власти, нередко извлекают выгоду благодаря тому, что правительство предоставляет им исключительное право заниматься каким-то видом деятельности. В отраслях, где предлагаются объекты интеллектуальной собственности, барьерами для входа на рынок являются патенты, авторские права и другие юридические формы защиты интеллектуальной собственности.

**Ответные меры.** Барьеры для входа на рынок также зависят от того, каких ответных мер со стороны фирм-старожилов ожидают новички. Нового участника может настигнуть возмездие в виде агрессивного снижения цен, усиления рекламы и стимулирования сбыта или судебной тяжбы. Во избежание возмездия со стороны компаний-старожилов новички могут на первых порах искать узкую лазейку, ведущую в самые незаметные сегменты рынка. В свое время *Toyota*, *Nissan* и *Honda* пришли на американский рынок, освоив сегмент малолитражных автомобилей, который «Большая тройка» американских автопроизводителей признала нерентабельным.

**Эффективность барьеров на входе.** Эмпирические исследования показывают, что в отраслях, защищенных высокими входными барьерами, норма прибыли выше среднего уровня.

Смогут ли входные барьеры эффективно мешать проникновению новых игроков, зависит от ресурсов и возможностей новичков. Барьеры, эффективно защищающие от вновь образованных фирм, могут оказаться бесполезными против известных крупных фирм, которые диверсифицируются в другие отрасли. Некоторые новички обладают ресурсами, которые позволяют им преодолеть входные барьеры и конкурировать со старожилами, используя их же собственное оружие.

В конце 1990-х гг. множество утвердившихся на рынке компаний, предлагающих потребительские товары и услуги, начиная с банков и заканчивая книжными магазинами, столкнулись с новыми конкурентами в лице новичков, занимающихся электронной торговлей и использующих Интернет, что позволило им обойти обычные каналы дистрибуции.

### **Соперничество конкурентов в отрасли**

В большинстве отраслей определяющим фактором общего размаха конкуренции и уровня прибыли является внутриотраслевая конкуренция. В одних отраслях фирмы конкурируют настолько агрессивно, что цены падают ниже себестоимости и убытки терпят все фирмы в этой отрасли. В других — ценовая конкуренция происходит не так явно, и соперничество касается главным образом рекламы, инноваций.

Важную роль в определении характера и интенсивности конкуренции между закрепившимися на рынке фирмами играют шесть факторов. Это концентрация, разнообразие конкурентов, специализация товаров, избыточные мощности, барьеры на выход из рынка и издержки.

**Концентрация.** Концентрация продавцов связана с количеством и объемом дистрибуции фирм, конкурирующих на рынке. Она обычно измеряется с помощью коэффициентов концентрации, например, общей долей рынка ведущих производителей. Например, коэффициент концентрации четырех фирм  $C_4$  — это доля рынка четырех крупнейших производителей.

Рынок, на котором доминирует одна-единственная фирма, например, *Microsoft*, господствующая на рынке операционных систем для персональных компьютеров, демонстрирует низкий уровень конкуренции. Здесь фирма-монополист может устанавливать любые цены на свое усмотрение.

Там, где рынок находится во власти малой группы ведущих компаний, что представляет собой олигополию, ценовая конкуренция может быть ограничена посредством незаконного сговора или, чаще, с помощью «параллельного» установления цен. Цены примерно одинаковые, и конкуренция основывается на рекламе, стимулировании сбыта и разработке товаров.

Как только количество фирм-поставщиков начинает расти, становится все сложнее регулировать цены. Возникает вероятность того, что одна из фирм станет инициатором постепенного снижения цен.

Бытует примитивное представление о том, что устранение конкурента обычно снижает ценовую конкуренцию, а появление нового конкурента стимулирует ее. Но это не подтверждается практикой.

Исследования экономистов выявили наличие разрывов в связи между концентрацией долей рынка в руках крупнейших организаций и прибыльностью. При росте концентрации для резкого возрастания прибыльности необходимо, чтобы концентрация долей рынка в руках крупных организаций достигла очень высокого уровня. При сокращении концентрации для резкого падения прибыльности необходимо, чтобы концентрация упала до гораздо более низкого уровня.

**Разнообразие конкурентов.** Вероятность того, что группа фирм сможет избежать ценовой конкуренции за счет цены, базирующейся на сговоре, зависит от того, насколько они схожи друг с другом по своему происхождению, целям, характеру затрат и стратегиям.

Атмосфера взаимопонимания, которая царила в американской автомобильной индустрии до появления на рынке иностранных конкурентов, была обусловлена тем, что американские фирмы очень мало отличались друг от друга. Интенсивная конкуренция, господствующая ныне на автомобильных рынках Европы и Северной Америки, частично обусловлена различиями в происхождении, структуре издержек, стратегиях и стиле управления конкурирующих фирм.

**Дифференциация товаров.** Чем более схожи предложения конкурирующих фирм, тем с большей готовностью покупатели приобретают субституты, и тем сильнее это стимулирует фирмы к снижению цен и увеличению продаж. Там, где товары конкурирующих фирм фактически неразличимы, цена становится единственным основанием для конкуренции. Таковы рынки продукции сельского хозяйства, горнодобывающей и нефтехимической промышленности. Они могут жестоко страдать от ценовых войн и низкой прибыли. Но в отраслях, которые производят высокоспециализированные товары, такие как фармацевтическая продукция, ценовая конкуренция слаба даже при наличии множества конкурирующих фирм.

**Избыточные мощности и барьеры на выходе.** Почему доходность отрасли так резко падает во время экономических спадов? Разгадка лежит в равновесии между спросом и производственными мощностями. Неиспользованные мощности фирмы препятствуют снижению издержек, но подталкивают к снижению цен и созданию нового бизнеса с целью распределения постоянных издержек на максимально большой объем продаж.

Избыток мощностей, в особенности в традиционных отраслях, может носить циклический характер. Примером может служить цикл бума и последующего резкого спада при экономических кризисах. Он

может быть неотъемлемым компонентом проблем, вытекающих из чрезмерных капиталовложений и падения спроса. Это ставит вопрос: сможет ли фирма с избыточными производственными мощностями уйти из отрасли?

Там, где речь идет о специализированных и предназначенных для длительного использования ресурсах, где право сотрудников фирмы на работу защищено, барьеры на выходе могут быть очень высокими. Например, очень высоки выходные барьеры в европейской нефтеперерабатывающей промышленности. Они обусловлены высокой стоимостью демонтажа нефтеперерабатывающих заводов, очистки окружающей среды и увольнения служащих. Эти барьеры привели к тому, что количество лишних мощностей возрастает, что обуславливает сокращение прибылей.

**Отношение постоянных и переменных издержек.** До какого предела могут упасть цены, чтобы избыток мощностей вызывал ценовую конкуренцию? Главным фактором является структура издержек.

Там, где постоянные издержки существенно выше переменных, фирмы будут заниматься любым бизнесом по любой цене, которая покроет переменные издержки. Это может иметь катастрофические последствия для прибыльности. Например, в кризис 2001–2003 гг. совокупные потери американских авиаперевозчиков превысили совокупную прибыль, полученную в течение всей предыдущей истории отрасли. Готовность авиалиний предлагать билеты с огромными скидками отражала очень низкие переменные издержки при высоких постоянных издержках.

---

### Рыночная власть фирм-покупателей

Сила рыночной власти фирм-покупателей, с которой сталкивается фирма, зависит от двух факторов: ценовой чувствительности покупателей и относительной рыночной власти.

**Ценовая чувствительность фирм-покупателей.** Степень чувствительности покупателей к цене, назначенной компанией, зависит от четырех основных факторов.

1. Чем больший вклад вносят составляющие продукта в совокупную ценность, создаваемую фирмой-покупателем, тем чувствительнее покупатели относятся к цене. Например, производители напитков сильно реагируют на изменение стоимости банок для напитков, потому что банки являются одним из важных компонентов затрат.
2. Чем меньше специализированы товары поставщиков, тем легче покупатель переключается на других поставщиков, руководствуясь лишь соображениями цены. Производители электрических лампочек имеют гораздо больше оснований опасаться покупательской власти торговых сетей, чем, например, поставщики духов.
3. Чем интенсивнее конкуренция среди фирм-покупателей, тем больше они жаждут снижения цен со стороны продавцов. Конкуренция в мировой автомобильной промышленности усиливается. Поэтому

на поставщиков комплектующих оказывают все большее давление, вынуждая их соглашаться на низкие цены и высокое качество.

4. Чем большее значение продукция отрасли имеет для качества товара или услуги фирмы-покупателя, тем менее чувствительны покупатели к предложенным им ценам. Покупательская власть производителей компьютеров по сравнению с производителями микропроцессоров ограничена важностью их для работы компьютеров.

**Рыночная власть фирм-покупателей.** В основе рыночной власти лежит отказ иметь дело с другой стороной. Вопрос заключается в относительных расходах, которые понесет каждая из сторон в случае, если сделка не будет заключена. Кроме того, важно, насколько стороны опытни и искусны в ведении игры для укрепления своего положения. На рыночную власть покупателей влияют несколько факторов.

1. *Размер и концентрация покупателей по сравнению с поставщиками.* Чем меньше число покупателей и больше объем их закупок, тем выше цена проигрыша. Благодаря своему размеру торговые сети могут приобрести товары гораздо дешевле, чем частные магазины.
2. *Информированность покупателей.* Чем лучше информированы покупатели о ценах и затратах своих поставщиков, тем выше их готовность торговаться. Например, адвокаты часто заранее не называют цены на свои услуги. Держать клиентов в неведении затрат — это эффективный способ ограничить рыночную власть покупателей.
3. *Способность к вертикальной интеграции.* При отказе иметь дело с другой стороной у покупателя существует альтернатива — найти другого поставщика или все сделать самому. Крупные фирмы снижают свою зависимость от изготовителей комплектующих, стремятся изготавливать их сами.

Эмпирические исследования указывают на тенденцию концентрации отраслей-покупателей с целью снизить цены и уменьшить прибыль отраслей-поставщиков.

### **Рыночная власть поставщиков**

Анализ факторов относительной власти фирм и их поставщиков в отрасли является аналогом анализа отношений между производителями и покупателями. Главное состоит в том, насколько легко фирмы отрасли могут переключаться с одного поставщика на другого, и в относительной рыночной власти каждой из сторон.

Сырье, полуфабрикаты и комплектующие часто являются стандартными массовыми товарами и поставляются маленькими фирмами большим фирмам-изготовителям. Поставщики попадают на рынок олигопсонии и испытывают недостаток в рыночной власти. Поставщики товаров часто стремятся увеличить свое влияние на рынок путем создания картелей, таких как ОПЕК. По той же причине существуют независимые профсоюзы.

Наоборот, поставщики сложных, высокотехнологичных деталей могут существенно воздействовать на рынок. Власть таких поставщиков — олигополистов или монополистов, таких как *Intel* в индустрии микропроцессоров, *Microsoft* в производстве операционных систем, способствовала снижению прибыльности компаний-изготовителей персональных компьютеров.

## 2.14. ПРИМЕНЕНИЕ АНАЛИЗА ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ

### Описание структуры отрасли

На первой стадии анализа отрасли необходимо определить ключевые элементы отраслевой структуры. Необходимо идентифицировать главных игроков — производителей, покупателей, поставщиков и производителей товаров-заменителей. Затем следует исследовать основные структурные особенности каждой из этих групп, что позволит определять характер конкуренции и рыночную власть.

В сфере услуг создать картину отрасли часто довольно трудно. В качестве примера рассмотрим телевидение. В этой сфере есть множество различных типов игроков, при этом нелегко понять, кто является покупателем, а кто продавцом, и установить, где проходит граница отрасли. При определении границ отрасли нужно определить, следует ли рассматривать все формы телевидения, или надо выделить в отдельные отрасли телевидение, кабельное телевидение и спутниковое телевидение.

Если подойти к этому с точки зрения идентификации покупателей и продавцов, то можно увидеть, что в отрасли имеется весьма сложная цепочка ценностей. В неё входят продюсеры отдельных телешоу, сети, объединяющие разные программы, а также местные телестанции и кабельные фирмы, которые занимаются окончательными этапами сбыта продукции.

У компаний-дистрибьюторов есть два покупателя — зрители и рекламодатели. Некоторые фирмы демонстрируют вертикальную интеграцию на нескольких стадиях цепочки ценностей. Так, телесети не только создают и транслируют программы передач — они создают телешоу и осуществляют локальную дистрибуцию благодаря собственным местным телеканалам.

### Прогнозирование прибыльности отрасли

Если прибыльность отрасли определяется ее структурой, то можно воспользоваться структурными трендами в отрасли для того, чтобы предсказать изменения в конкуренции и прибыльности.

Структурные изменения в отрасли носят долгосрочный характер и являются следствием изменения потребительского поведения покупателей, изменений технологии и стратегий фирм отрасли. Поэтому



можно использовать текущие наблюдения, чтобы идентифицировать возникающие структурные тенденции.

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

1. Необходимо исследовать, каким образом уровень конкуренции и прибыльности зависит от существующей структуры отрасли в нескольких периодах времени.
2. Необходимо идентифицировать тренды, изменяющие структуру отрасли. Консолидируется ли отрасль? Стремятся ли в нее новые игроки? Становится ли продукция отрасли специализированной или превращается в товары широкого потребления? Не опережает ли рост производственных мощностей отрасли увеличение спроса на ее продукцию?
3. Необходимо определить, каким образом эти структурные изменения могут затронуть пять сил конкуренции и повлиять на доходность отрасли. Не могут ли изменения в структуре отрасли вызвать усиление или ослабление конкуренции по сравнению с нынешним моментом? Необходимо установить, как изменится общая прибыльность.

С конца 1990-х гг. прибыльность отраслей в большинстве развитых стран неуклонно снижается. Некоторые исследователи высказали предположение, что в течение последних десятилетий наблюдается долгосрочная тенденция падения прибыльности. Усиление международной конкуренции является ее главной причиной.

### **Стратегии изменения отраслевой структуры**

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

Рассмотрим пример ситуации в европейской и североамериканской нефтеперерабатывающей промышленности. Большинство фирм получали доход ниже стоимости капитала из-за многочисленных конкурентов, избыточных мощностей и того факта, что их продукция представляет собой стандартный массовый товар. Большинство нефтяных компаний объединились, чтобы ослабить конкуренцию и обеспечить более рациональное использование производственных мощностей.

### **Определение границы между отраслями**

Ключевым вопросом анализа отраслевой структуры является определение границ этой отрасли. Официальные классификаторы отраслей на практике приносят мало пользы.

Например, фирма, производящая и поставляющая на российский рынок внедорожники, оценивает свои будущие перспективы. Российский классификатор видов деятельности ОКВЭД предлагает следующую сферу деятельности для производителей внедорожников: Подраздел *DM*. Производство транспортных средств и оборудования. 34.10.2 — Производство легковых автомобилей. Эта группировка включает производство моторных транспортных средств для перевозки не более девяти человек, включая водителя (включая автомобили-амфибии); производство спортивных и гоночных автомобилей; производство жилых автофургонов; производство специализированных автомашин скорой помощи, автокатафалков. Сможет ли производитель внедорожников извлечь какую-то полезную информацию из данных статистики отрасли, определенной по ОКВЭД? Нет.

### Отрасли и рынки

Прежде необходимо выяснить, что же подразумевается под словом «отрасль». Экономисты определяют отрасль как группу фирм, которые осуществляют поставки на один «единичный» рынок. Следовательно, между рынками и отраслями существует тесная связь. Так в чем же разница между анализом структуры отрасли и анализом структуры рынка?

Основное различие заключается в том, что анализ отрасли, особенно с точки зрения пяти сил конкуренции, исходит из того, что прибыльность отрасли определяется конкуренцией на двух рынках. Это рынок готовых товаров и рынок ресурсов, используемых для производства этих товаров.

Практика анализа выявляет большее различие между отраслями и рынками. Как правило, отрасль определяют как достаточно широкий сектор, а рынки соотносят с определенными товарами. Например, фирмы внутри индустрии упаковки могут конкурировать на рынках совершенно разных товаров: стеклянных емкостей, стальных консервных банок, алюминиевых консервных банок, картонных коробок, пластмассовых емкостей.

С позиций экономической науки, к автомобильной промышленности должны относиться все фирмы, поставляющие свою продукцию на автомобильный рынок страны, независимо от своего местоположения.

Для того чтобы произвести анализ отраслевой структуры, необходимо встать на точку зрения экономистов относительно идентификации отрасли. Итак, отправной точкой становится рынок, на котором группы фирм конкурируют между собой за предоставление определенных товаров, услуг.

Ш. Матур и А. Кеньон предлагают, для того чтобы сосредоточиться на реалиях конкурентной борьбы, взять на вооружение микроэкономический подход — рассматривать клиентов, выбирающих между конкурирующими предложениями.

**Конкуренция в «новой экономике».** Развитие и распространение новых информационных и коммуникационных технологий породили новые отрасли. Это беспроводная телефония, спутниковое телевидение, электронная коммерция. Они преобразовали многие традиционные сферы бизнеса, от книготорговли до финансовых услуг.

Возник бум в производительности, вал новых инвестиций и сдвиг к экономике, базирующейся на знаниях. Это породили веру в то, что передовые развитые экономические системы вступают в эру «новой экономики», а экономические законы, управлявшие «старой экономикой», потеряли свое значение. Это заблуждение.

Рассмотрим воздействие Интернета на конкуренцию и прибыльность отраслей. Применяя концепцию пяти сил, М. Портер показал, что применение интернет-технологий в традиционных отраслях снижает прибыльность. В биржевом деле, книготорговле, банковском деле, в образовании появление Интернета приводит, как правило, к нарастанию соперничества между конкурентами. Лопнувший пузырь высокотехнологичных отраслей в начале 2000-х гг. стал неизбежным результатом игры на фондовой бирже, столкнувшейся с этой действительностью. Этот урок не усвоили ни менеджеры, ни инвесторы — в следующем десятилетии история стала повторяться.

**Подход Ш. Матура и А. Кеньона к конкурентному анализу.** Этот подход основывается на том, что традиционное для менеджеров определение отрасли дискредитировано. Чтобы проанализировать конкуренцию, необходимо начать с выбора, который делает покупатель. Потребители не выбирают товар или компанию, единицей их предпочтения становится одно-единственное предложение. Конкурентная стратегия — это «позиционирование одного-единственного предложения на фоне уникального сочетания потенциальных покупателей и конкурентов».

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

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

**Область применения подхода М. Портера.** Если необходимо понять и предсказать среднесрочные тренды прибыли — тренды на период до

трех лет, то требуется широкий подход к анализу отраслевой структуры. И в этом случае правильным будет воспользоваться анализом пяти сил конкуренции, который имеет два достоинства.

Во-первых, этот метод позволяет рассматривать конкуренцию на двух рынках одновременно — на товарном рынке и на рынке ресурсов. Во-вторых, этот метод учитывает субституцию со стороны предложения.

Различные бренды одной фирмы используют много общих деталей, которые можно производить на других заводах этой фирмы. Прочие изготовители подобных товаров также могут переключать свои производственные мощности с изготовления одной модели на другую. Следовательно, даже при высокой степени сегментирования можно рассматривать фирму как часть единой отрасли, подчиняющуюся некоторым общим тенденциям, которые будут оказывать аналогичное влияние на прибыльность различных рыночных сегментов.

### **Субституция спроса и предложения**

Ключом к установлению границ отрасли является определение соответствующего рынка. Но как понимать сами рынки?

Границы рынка определены возможностью субституции — использования товаров-заменителей. Здесь есть две стороны: заменяемость со стороны спроса и со стороны предложения.

Рассмотрим пример рынка, на котором конкурирует автомобиль класса люкс *Jaguar*, и посмотрим на все со стороны спроса. Рынок *Jaguar* можно рассматривать как рынок легковых автомобилей. Но если покупатели пожелают делать выбор только между маркой *Jaguar* и другими автомобилями класса люкс, то целевым рынком для *Jaguar* становится рынок легковых автомобилей класса люкс, а не автомобильный рынок в целом.

Но эти рассуждения терпят крах, если учитывать субституцию со стороны предложения. Если изготовители легко могут переключиться с производства автомобилей класса люкс на семейные пикапы, спортивные автомобили, седаны, то такая субституция со стороны предложения означала бы, что *Jaguar* конкурирует в рамках более широкого автомобильного рынка.

Способность *Toyota*, *Nissan* и *Honda* проникать на рынок автомобилей класса люкс предполагает, что со стороны предложения возможности замещения массовых и особых автомобилей не очень проблематичны. Точно так же индустрия легковых автомобилей часто переходит на производство пикапов и легких грузовиков, поскольку их можно изготавливать на тех же заводах, что и легковые автомобили.

Эти же соображения применимы к географическим границам рынков. Должен ли *Jaguar* считать, что он конкурирует на едином глобальном рынке или на нескольких отдельных национальных или

региональных рынках? В качестве критерия здесь опять выступает возможность субституции. Если клиенты хотят и могут переключиться с автомобилей, предлагаемых на различных национальных рынках, или если производители хотят и могут направить свою продукцию в другие страны, принимая во внимание различия в прибыльности, то рынок является глобальным.

Основной проверкой географических границ рынка является цена. Если ценовые различия для одного и того же товара в разных местах стираются из-за субституции со стороны спроса или предложения, то все эти места находятся в рамках одного и того же рынка.

Чем более долгосрочными являются принимаемые решения, тем шире должны быть границы рассматриваемых рынков, так как эффект субституции проявляется в долгосрочной перспективе.

## 2.1.5. ВЫЯВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА

### Ключевые факторы успеха

Теория пяти сил позволяет определить потенциальную прибыльность отрасли. Но каким образом эта прибыль будет делиться между фирмами, конкурирующими в отрасли?

В процессе стратегического анализа необходимо выявить факторы рыночной среды, которые определяют способность фирмы к выживанию и процветанию — ключевые факторы успеха.

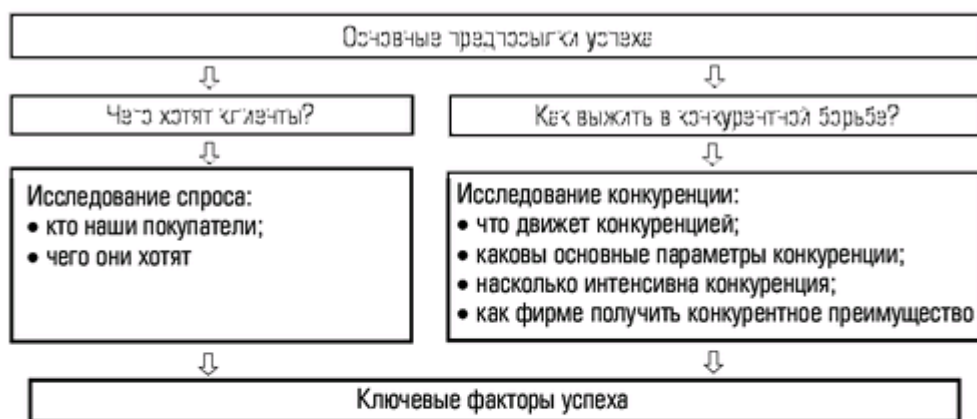
Следуя К. Омэ из токийского филиала консалтинговой фирмы *McKinsey*, необходимо подходить к идентификации ключевых факторов успеха с позиций здравого смысла. Чтобы выживать и процветать в своей отрасли, фирма должна отвечать двум требованиям. Во-первых, она должна поставлять на рынок то, что хотят приобрести покупатели, во-вторых, она должна выжить в конкурентной борьбе. Следовательно, анализ следует начать с двух вопросов.

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

Чтобы ответить на первый вопрос, необходимо рассмотреть покупателей товаров, услуг отрасли. Следует рассматривать их не как источник рыночной власти, угрожающий доходности прибыльности, а как основную причину существования отрасли и как основной источник прибыли.

На рис. 2.3 представлена схема идентификации ключевых факторов успеха.

Использование этой схемы для идентификации ключевых факторов успеха в двух отраслях поясняется в табл. 2.4.



**Рис. 2.3.** Схема идентификации ключевых факторов успеха

Таблица 2.4

**Примеры определения ключевых факторов успеха**

<i>Отрасль</i>	<i>Исследование спроса. Что хотят клиенты?</i>	<i>Исследование конкуренции. Как выжить в конкурентной борьбе?</i>	<i>Ключевые факторы успеха</i>
Металлургическая промышленность	Низкая цена. Стабильность качества. Надежность поставок. Конкретные технические спецификации для особых сортов стали	Массовое производство товара. Избыток производственных мощностей, высокие постоянные издержки, барьеры на выходе и конкуренция со стороны субститутов определяют интенсивную ценовую конкуренцию и циклическую прибыльность. Решающее значение имеют эффективность и большие финансовые ресурсы	Источники эффективности: эффект масштаба, расположение в дешевых районах, регулирование производственных мощностей. Альтернатива — высокотехнологичные заводы, выпускающие продукцию в небольшом объеме, низкие издержки благодаря гибкости и высокой производительности. Специализация посредством технических спецификаций и качества обслуживания
Супермаркеты	Низкие цены. Удобное местоположение. Широкий диапазон продуктов, адаптированный ко вкусам местных покупателей.	Локализованные рынки. Интенсивность ценовой конкуренции зависит от количества и близости конкурентов.	Дешевое производство для максимизации покупательской власти и снижения затрат на заработную плату требует эффективности производства, больших магазинов, крупных агрегированных закупок.

Отрасль	Исследование спроса. Что хотят клиенты?	Исследование конкуренции. Как выжить в конкурентной борьбе?	Ключевые факторы успеха
	Свежая, качественная продукция, хорошее обслуживание, удобная парковка, приятная атмосфера	Рыночная власть является критическим детерминантом стоимости купленных товаров	Специализация требует больших магазинов, чтобы обеспечить широкий спектр товаров, удобного местоположения и удобной парковки

Фирма должна определить, кто является ее покупателями, каковы их потребности и как они совершают выбор между конкурирующими предложениями. Как только будут идентифицированы основные потребительские предпочтения, это станет основой дальнейшего анализа.

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

Ключевые факторы успеха можно идентифицировать с помощью прямого моделирования прибыльности. Точно так же как анализ пяти сил моделирует детерминанты прибыльности на уровне отрасли, можно попытаться смоделировать уровень доходности фирмы, идентифицировав ключевые факторы успеха, влияющие на относительную прибыльность фирмы в отрасли.

Разложив показатель прибыльности капитала фирмы на отдельные операционные факторы и подсчитав коэффициенты, используемые в анализе хозяйственной деятельности, можно выделить самые важные детерминанты успеха фирмы.

Некоторые ученые и специалисты недооценивают роль анализа хозяйственной деятельности, направленного на выявление ключевых факторов успеха. Но универсальной схемы — формулы стратегии успеха — не существует. Каждый рынок отличается от всех остальных по факторам, мотивирующим потребителей, и конкретным проявлениям конкуренции. Каждая фирма обладает уникальным набором ресурсов и способностей. Даже когда в отрасли есть общие факторы успеха, фирмы выбирают уникальные стратегии, помогающие объединить их ресурсы и способности с отраслевыми факторами успеха.

## 2.2. ОТРАСЛЕВОЙ И КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

### 2.2.1. РАЗВИТИЕ МОДЕЛИ ПЯТИ СИЛ КОНКУРЕНЦИИ

#### Ограниченность модели Портера

Модель пяти сил конкуренции М. Портера является предметом постоянной и не всегда справедливой критики. Серия исследований, проведенных в развитых странах в период с 1985 по 2005 г., установила, что влияние отраслевых факторов объясняет не более 20% изменений прибыльности.

Особенности отдельных фирм объясняют не более 45% различий прибыльности. Совокупность отраслевых факторов и факторов особенностей фирм объясняют от 20 до 55% различий в прибыльности фирм. Таким образом, до 80% различий в прибыльности фирм остаются необъяснимыми.

Данные исследований указывают на необходимость углубления анализа факторов конкуренции и отраслевых факторов прибыльности компаний. Для этого рассмотрим возможности развития модели М. Портера.

#### Комплементарные товары

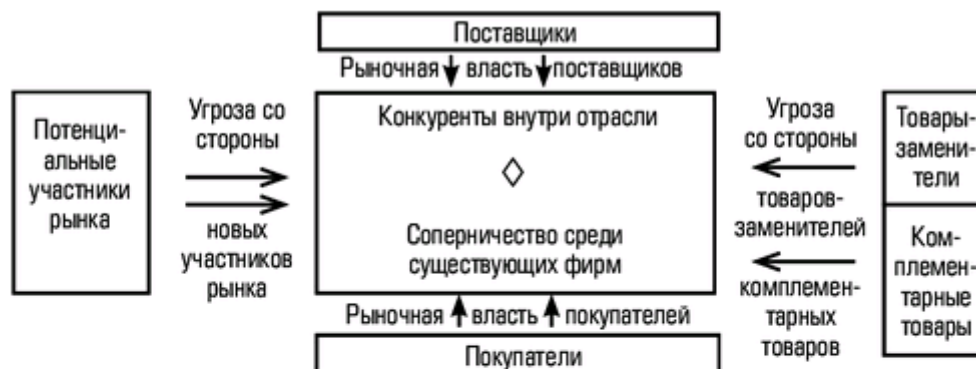
В экономике известна важная роль дополняющих — комплементарных — товаров и услуг. Если наличие заменителей уменьшает ценность товара, то комплементарные товары способствуют возрастанию его ценности. Например, доступность картриджей для принтера повышает ценность принтера в глазах пользователя.

Поставщики комплементарных товаров и услуг — комплементоры — играют важную роль в конкурентной среде большинства фирм. Внося дополнения в анализ конкурентов, А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф разработали модель, которую назвали сетью ценности (*value net*).

Помимо наличия комплементоров, эта модель отличается от модели пяти сил Портера тем, что выделяет в отдельную категорию внутриотраслевых конкурентов потенциальных новых участников рынка и поставщиков субститутов в одну категорию конкурентов. Кроме того, для учета роли дополнительных товаров добавляется шестая сила в модель пяти сил М. Портера, как показано на рис. 2.4.

Независимо от способа, с помощью которого вводятся комплементарные товары, и их поставщиков в конкурентный анализ проблема заключается в том, чтобы проанализировать их воздействие на рынок. Если товары непосредственно дополняют друг друга, то порознь они имеют для потребителей весьма небольшую ценность. Но как стоимость распределяется между производителями различных компле-





**Рис. 2.4.** Дополненная модель Портера — модель шести конкурентных сил

ментарных товаров? Ключом к ответу является рыночная власть и ее использование.

Там, где два продукта дополняют друг друга, прибыль накапливается у поставщика, который выстраивает более сильную рыночную позицию и сокращает ценность, внесенную другими. Для этого необходимо достичь монопольного положения за счет специализации и дефицита поставки одного из комплектующих продуктов.

Независимо от способа, с помощью которого вводятся комплементарные товары, и их поставщиков в конкурентный анализ проблема заключается в том, чтобы проанализировать их воздействие на рынок. Если товары непосредственно дополняют друг друга, то порознь они имеют для потребителей весьма небольшую ценность. Но как стоимость распределяется между производителями различных комплементарных товаров? Ключом к ответу является рыночная власть и ее использование.

Там, где два продукта дополняют друг друга, прибыль накапливается у поставщика, который выстраивает более сильную рыночную позицию и сокращает ценность, внесенную другими. Для этого необходимо достичь монопольного положения за счет специализации и дефицита поставки одного из комплектующих продуктов.

### Динамика конкуренции

Основное внимание при выполнении анализа следует уделить скорости структурных преобразований в отрасли. Если темп изменения структуры высок, то модель пяти сил М. Портера не в состоянии прогнозировать конкуренцию и прибыльность.

Эмпирические исследования долговременных изменений структуры и прибыльности отрасли показали, что наряду с динамичными отраслями существуют устойчивые отрасли, в которых новички появляются редко. В них изменение структуры и снижение прибыль-

ности происходят весьма медленно. В этих отраслях в долгосрочной перспективе прибыли и на уровне фирмы, и на уровне отрасли достаточно устойчивы.

Исследования некоторых отраслей, наоборот, демонстрируют явные признаки «созидательного разрушения». Дж. Уильямс предложил относить эти отрасли к «отраслям Шумпетера», в которых быстро появляются инновационные и совершенствуются существующие товары. Примерами могут служить отрасли полупроводников, бытовой электроники и компьютеров. Число динамично развивающихся отраслей явно растет.

Р. Д'Авени предложил использовать термин «гиперконкуренция» для описания отраслевой среды, характеризующейся интенсивными и быстрыми действиями конкурентов. В ней соперники должны действовать молниеносно, чтобы получить рыночное превосходство и разрушить преимущества своих конкурентов. Единственный способ добиться эффективной деятельности — это постоянно воссоздавать и обновлять конкурентные преимущества.

## 2.2.2. ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ИГР

### Теория игр

Теория игр в последние десятилетия внесла свой вклад в конкурентный анализ. Есть два ценных аспекта вклада теории игр в стратегический менеджмент.

Во-первых, теория игр позволяет структурировать стратегические решения. Теория игр задает структуру, набор понятий и терминологию, с помощью которых описывается конкурентная ситуация с точки зрения:

- идентификации игроков;
- уточнения вариантов выбора, которыми располагает каждый из игроков;
- уточнения выигрыша в каждой комбинации вариантов;
- последовательности предпринимаемых действий, основанных на построении дерева решений.

Это позволяет нам понять структуру конкурентной ситуации и облегчает систематическое и рациональное принятие решений.

Во-вторых, теория игр позволяет понять ситуации, связанные с конкуренцией и заключением торговых сделок, благодаря чему можно прогнозировать исход конкурентных ситуаций и последовательность стратегических шагов любого игрока.

Теория игр обеспечивает глубокое понимание сути стратегии, далеко выходящей за рамки чистой интуиции. Простые игровые модели позволяют сделать прогноз в пользу кооперативного или конкурентного поведения. Более сложные игры дают возможность проанализировать последствия репутации, устрашения, информированности и

обязательства. Для практической работы менеджеров особое значение имеет то, что теория игр указывает на стратегии, способные улучшить структуру и результат игры.

Теория игр теперь довольно часто используется на практике, поскольку появилось множество практических руководств по ее применению. Теория игр также пролила свет на самые разные ситуации, включая соперничество между *Boeing* и *Airbus*, проблемы, возникающие в ОПЕК в связи с принятием решения о сокращении добычи нефти.

### Кооперация

Одним из самых больших преимуществ теории игр является то, что деловые отношения рассматриваются как некий компромисс между конкуренцией и кооперацией. Основным недостатком модели пяти сил как раз и является то, что она считает отношения между фирмами, исключительно конкурентными по своей природе. Основная идея книги «Конкурентное сотрудничество» А. Брандербургера и Б. Нейлбаффа заключается в признании конкурентно-кооперативной двойственности деловых отношений. Например:

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

Однако простой противоположности между конкуренцией и сотрудничеством не существует: один и тот же игрок может играть множество ролей. Во многих деловых отношениях конкуренция приносит игрокам худшие результаты, чем могло бы принести сотрудничество.

В классической игре «дилемма заключенных» доминирующая стратегия заключается в том, чтобы впутать другого, даже при условии того, что если оба не будут сознаваться, то оснований для обвинения будет недостаточно и оба смогут избежать наказания. Но они «конкурируют» — дают показания друг против друга и попадают на долгие годы в тюрьму. Примерами «дилеммы заключенных» являются:

- ценовая война между равными по силе конкурентами, которая не приведет к какому-либо изменению рыночной доли, зато вызовет общее падение прибылей;
- ставки конкурирующих коллекционеров предметов старины на аукционе произведений старых мастеров.

Как можно разрешить «дилемму заключенных»? Один из вариантов ответа заключается в том, чтобы заменить разовую транзакцию постоянно повторяющейся. В случае ценовой конкуренции на рынках, где доминируют два или три поставщика, один из них может признаваться ценовым лидером, и все могут избежать ценовой конкуренции.

## Устрашение

Один из способов изменить равновесие в игре посредством изменения цены игры — это устрашение. Принцип, лежащий в основе устрашения, заключается в том, что другим игрокам придется понести затраты, если они совершат нежелательные для нас действия.

Ключ к эффективности любого средства устрашения — это достоверность угрозы. Участники рынка могут угрожать потенциальному новичку агрессивным снижением цен. Однако новый участник может исходить из того, что как только он появится на рынке, то дорогостоящая ценовая война не будет отвечать интересам всех остальных игроков. Весь фокус здесь заключается в том, чтобы игроки смогли продемонстрировать твердость своего намерения снизить цены.

## Обязательства

Чтобы угроза была эффективной, она должна быть достоверной, подкрепленной определенными обязательствами. В 2000–2002 гг. инвестиции фирмы *Airbus* в рекламу, исследования и контракты с поставщиками относительно своего гиганта «A380» должны были сигнализировать фирме *Boeing* о том, что следует отказаться от своего намерения разрабатывать конкурирующую модель. Правда, эта угроза не устрашила *Boeing*.

## Изменение структуры игры

Существует много способов, с помощью которых игрок способен влиять на структуру игры. Фирма может попытаться изменить структуру отрасли, в рамках которой она конкурирует, чтобы повысить потенциальную прибыль отрасли или увеличить свою долю прибыли. Так, создание альянсов и заключение соглашений с конкурентами способствует повышению ценности игры вследствие того, что происходит увеличение размера рынка и объединение сил против возможных «захватчиков».

Существуют способы превратить игры, в которой одна сторона выигрывает, а другая неизбежно проигрывает (*win-lose game*), и даже те игры, в которых проигрывают обе стороны (*lose-lose game*), в такие, где в выигрыше оказываются обе стороны (*win-win game*). Например, в ходе конкуренции двух известных фирм за контроль над третьей фирмой был выбран именно вариант сотрудничества. Две фирмы пришли к решению начать сотрудничество, чтобы поглотить и распустить третью компанию.

## Подача сигналов

Реакция конкурента на стратегические инициативы фирмы зависит от того, как он их воспримет. Для передачи конкурентам или покупателям информации, предназначенной для того, чтобы повлиять на их восприятие, используется термин «подача сигналов». Главная роль

подачи сигналов сводится к тому, чтобы отпугнуть конкурентов. При этом сигналы должны казаться достоверными.

Достоверность угрозы конкурентам зависит от репутации фирмы. Осуществление угроз в отношении соперников является дорогостоящим делом и наносит урон краткосрочным задачам получения прибыли. Но оно может обеспечить фирме репутацию агрессивного конкурента, которая в дальнейшем будет отпугивать другие фирмы. Репутация агрессивной фирмы может оказаться весьма выгодной, если фирма пойдет по пути диверсификации — в этом случае репутация фирмы будет распространяться с одного рынка на другой.

Продолжительные войны фирмы *Procter&Gamble* на рынке моющих средств создали ей имидж жесткого конкурента, что спасло ее от атак конкурентов на других рынках. Среди других компаний, завоевавших себе в ходе агрессивной борьбы за долю рынка репутацию «убийц конкурентов», можно упомянуть *Gillette*. Сталкиваясь с такими знаменитыми и безжалостными соперниками, более мелкие фирмы обычно отступают в ниши или предпочитают сдаться.

### **Насколько полезна теория игр**

Теория игр еще не разработана до той степени точности, чтобы моделировать реальные ситуации в бизнесе и делать точные прогнозы. Если говорить о практическом применении теории игр, то его успехи, мягко говоря, не вызывают восторга.

Как теория игр может помочь менеджерам? Как и все остальные теории и схемы, теория игр полезна не тем, что дает ответы, а тем, что помогает разобраться в различных ситуациях, возникающих в бизнесе.

Менеджеры могут распознать всех участников игры, идентифицировать решения, которые способен принять каждый из игроков. Теория поможет уточнить важность эффективной реализации каждой комбинации решений и предсказать, как каждый из игроков будет реагировать на решения, принимаемые остальными участниками игры. Это даст возможность добиться успеха в понимании динамики конкуренции.

### **2.2.3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ**

#### **Сбор данных о конкурентах**

Сбор данных о конкурентах подразумевает систематическое накопление и анализ публикуемой информации о конкурентах. Он преследует три главные цели:

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

Основным требованием для осуществления всех трех целей является понимание конкурентов, позволяющее предсказывать, какую стратегию они выберут, и прогнозировать их реакцию на изменения окружающей среды и действия фирмы. Чтобы понимать конкурентов, необходимо иметь о них информацию. Сбор данных о конкурентах — это развивающаяся область, в которой в последнее время появилась масса книг, специальных журналов, специальных консалтинговых фирм и профессиональных ассоциаций.

Следует иметь в виду, что границы между законным сбором информации о конкурентах и промышленным шпионажем размыты. Различие между общественной и частной информацией не всегда явно. Применение закона о коммерческой тайне по отношению к информации, передаваемой сотрудником, который переходит из одной фирмы в другую, покрыто завесой тумана. Судебные дела о краже информации, получившие широкую огласку, подчеркивают эту опасность.

### Схема прогнозирования поведения конкурентов

Сбор данных о конкурентах — это не просто накопление информации. Проблему представляет собой не недостаток, а избыток информации. Основная задача состоит в том, чтобы понять конкурента. Для прогнозирования поведения конкурента М. Портер предлагает схему, представленную на рис. 2.5, состоящую из четырех частей.

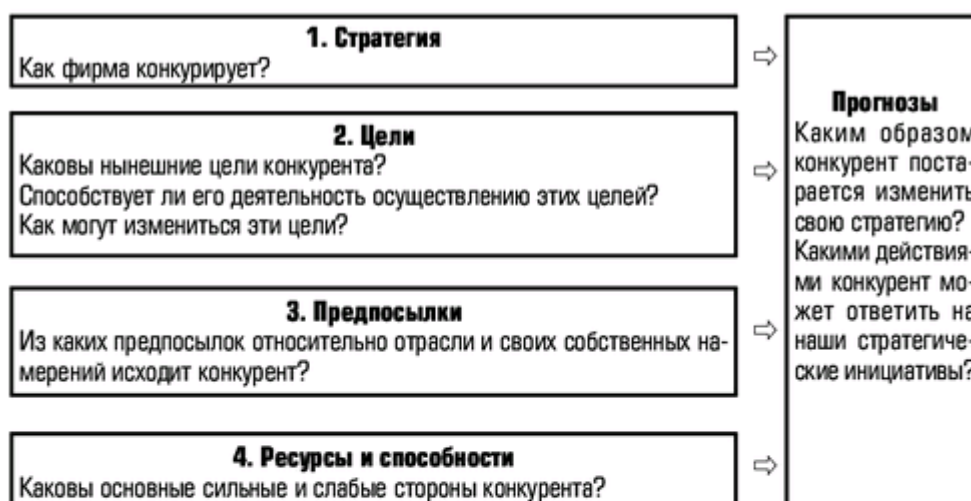


Рис. 2.5. Структура анализа конкурентов

**1. Нынешняя стратегия конкурента.** Чтобы предсказывать, как конкурент поведет себя в будущем, необходимо понять, каким образом он конкурирует сегодня. Есть все основания полагать, что если фирму не будут вынуждать измениться, она в дальнейшем станет конкурировать примерно тем же способом, что и сейчас.

Стратегию фирмы можно идентифицировать на основании того, что она делает и что говорят ее представители. Это не обязательно одно и то же. Заявления о стратегических намерениях могут существенно отличаться от проводимой стратегии. О ней говорят капиталовложения, запуск в производство новых товаров, исследования и разработки, решения кадровых служб.

Главным моментом для создания общей картины стратегии фирмы является связь содержания заявлений топ-менеджмента с фактическими доказательствами, особенно если те связаны с выделением ресурсов. Веб-сайты могут оказаться бесценным источником и той и другой информации.

**2. Цели конкурента.** Чтобы научиться прогнозировать, необходимо установить, какие цели он преследует. Важный момент здесь заключается в том, преследует ли фирма финансовые или рыночные цели.

Фирма, основной целью которой является получение максимально большой доли рынка, будет намного агрессивнее конкурировать на рынке, чем та, которая больше всего заинтересована в своей прибыльности.

Упадок американской автомобильной отрасли, столкнувшейся с конкуренцией со стороны японских компаний, был вызван тем, что американские фирмы были готовы поступиться долей внутреннего рынка. Напротив, фирмы *Procter & Gamble* и *Coca-Cola* всегда стремились захватить максимально большую рыночную долю и агрессивно реагировали на любые посягательства конкурентов на их сферу влияния.

Самыми опасными конкурентами являются те, которые вообще не подчиняются соображениям получения прибыли.

Для определения вероятного изменения стратегии конкурентов большое значение имеет связь нынешнего уровня эффективности их деятельности и стоящих перед ними целей. Чем больше фирма удовлетворена нынешней эффективностью деятельности, тем с большей вероятностью она станет придерживаться выбранной стратегии. Но если деятельность не отвечает поставленной цели, то существует большая вероятность радикальных изменений стратегии.

**3. Предпосылки конкурента относительно отрасли.** Стратегические решения конкурента обусловлены тем, как он воспринимает самого себя и окружающий мир. Это восприятие основано на предпосылках отрасли и бизнеса в целом и отражает систему убеждений по поводу отрасли и факторов успеха. Факты подтверждают то, что эти системы убеждений не только сохраняются долгое время, но и соответствуют представлениям других фирм в этой же отрасли.

В 1960-е гг. «большая тройка» американских производителей автомобилей твердо верила в нерентабельность малолитражек. Результатом стала готовность отдать стремительно растущий сегмент американского автомобильного рынка на откуп импорту.

**4. Ресурсы и способности конкурента.** Оценка вероятности и серьезности потенциального вызова со стороны конкурента требует оценки

его ресурсов и способностей. Каковы финансовые ресурсы конкурента, сила бренда, производственные мощности и навыки управления?

Если у конкурента много наличных средств, то было бы неблагоприятным развязывать ценовую войну, начав со снижения цен. Наоборот, если конкурентная инициатива фирмы направлена против слабостей конкурентов, им будет трудно на нее ответить должным образом. Например, стратегия может состоять в инновационной специализации, на которую традиционным фирмам будет сложно отреагировать.

### Применение результатов анализа конкурентов

Анализ конкурентов полезен для прогнозирования вероятного поведения соперников и оказания влияния на их поведение. Чтобы предсказать поведение конкурента, необходимо ответить на такой вопрос: «Какие самые вероятные инициативы предпримет фирма?»

Менеджеры должны тщательно идентифицировать нынешние силы, которые, возможно, спровоцируют изменение стратегии. Это могут быть внешние силы, например, сдвиги в предпочтениях потребителей или издержки входа на рынок. Это могут быть и внутренние силы, например, провал попытки достичь поставленных целей в отношении эффективности работы или разногласия среди высшего руководства фирмы.

Необходимо тщательно идентифицировать нынешнюю стратегию и цели фирмы. В этом может помочь та же четырехкомпонентная структура конкурентного анализа. Рассмотрим, например, «гамбургерные войны», которые последовали после действий фирмы *Burger King* в ответ на снижение цен компанией *McDonald's*. Как следовало анализировать стратегию *McDonald's*?

1. В период конфликта стратегия *McDonald's* напоминала стратегию *Burger King*. Обе фирмы стремились к международному лидерству на глобальном рынке быстрого питания на основе дешевого производства стандартизированного меню.
2. Фирма *McDonald's* была приверженцем сочетания роста дохода с повышением прибыльности. К концу 1990-х гг. рост объемов продаж замедлился, и *McDonald's* крайне чувствительно относилась к потере любой доли рынка.
3. Стратегия *McDonald's* была основана на безоговорочной вере в ценность — если говорить о конкурентном поведении фирмы, то это выливалось в готовность снижать цену ради увеличения объема.
4. С точки зрения ресурсов и способностей *McDonald's* представляла собой грозного конкурента. Эта финансово стабильная фирма была одержима идеей мировой экспансии и управлялась командой менеджеров, преданных миссии и корпоративным принципам.

Анализ указывает на то, что любые конкурентные инициативы *Burger King*, скорее всего, вызовут агрессивный ответ со стороны *McDonald's*. Это и произошло на самом деле. В 1997–2001 гг. рынок



гамбургеров сотрясали непрекращающиеся баталии между *Burger King* и *McDonald's*.

## 2.2.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРИ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА

### Использование сегментации

Для первичного стратегического анализа обычно используется широкое определение отрасли: автомобили, программное обеспечение, авиаперевозки, банковские инвестиции.

При переходе к более детальному анализу конкуренции необходимо сосредоточиться на рынках. Они с точки зрения и товаров, и географического положения определяются гораздо уже. Этот процесс декомпозиции отрасли на отдельные рынки и называют сегментацией.

Сегментация особенно важна, если конкуренция варьирует на различных субрынках одной отрасли таким образом, что одни сегменты становятся более привлекательными по сравнению с другими. Фирма может благоразумно избежать проблем, связанных с непривлекательностью отрасли, выбрав отдельный сегмент рынка.

Рассмотрим компанию *Dell Computer*, функционирующую в отрасли персональных компьютеров, характеризующейся интенсивной конкуренцией. Одним из способов, позволяющих фирме *Dell* сохранять прибыли на высоком уровне, является ее постоянное стремление иметь дело с высокоприбыльными товарами, группами покупателей и географическими областями.

В 1999–2003 гг. *Dell* перешла с обычных компьютеров на серверы, системы хранения информации и портативные компьютеры, а более зрелый рынок Северной Америки и Европы поменяла на быстро растущие рынки Азиатско-Тихоокеанского региона. Модель прямой дистрибуции позволяет *Dell* осуществлять детальный анализ сегментации. Она может определить вероятность того или иного поведения на уровне индивидуального покупателя.

### Стадии анализа рыночной сегментации

Целью анализа рыночной сегментации является выявление привлекательных сегментов, выбор стратегий для различных сегментов и определение возможностей их обслуживания. Анализ включает в себя пять этапов.

**1. Определяются основные переменные сегментации.** Решение о сегментации основывается на выборе клиентов и предлагаемых им товаров и услуг, поэтому переменные сегментации связаны с характеристиками покупателей и продукции, как показано на схеме, представленной на рис. 2.6.

Лучшими переменными сегментации являются те, которые наиболее отчетливо делят рынок как среди покупателей — субституция со стороны спроса, так и производителей — субституция со стороны



**Рис. 2.6.** Схема сегментации рынков

предложения. Различные рыночные сегменты, как правило, распознаются по разным ценам. Например, в автомобилестроении размер автомобиля является подходящим критерием сегментации, так как автомобили большого размера продают по более высокой цене, чем малолитражные.

Анализ сегментации порождает слишком много переменных. Чтобы контролировать анализ, необходимо ограничиться 2–3 показателями. Для этого необходимо:

- идентифицировать самые стратегически значимые переменные сегментации, определить, какие переменные имеют самое большое значение для разумного разделения рынка;
- объединить переменные сегментации, тесно коррелирующие друг с другом.

Например, в ресторанном деле уровень цен, уровень обслуживания — обслуживание официантом или самообслуживание, кухня — фастфуд или полноценные блюда, наличие лицензии на продажу алкогольных напитков, вероятно, будут тесно связаны между собой. Поэтому можно использовать только одну переменную — тип ресторана, включающую в себя три категории: рестораны, предоставляющие полный комплекс услуг, кафе и точки быстрого питания. Такое деление включает в себя все вышеперечисленные переменные.

**2. Постройте матрицу сегментации.** Как только выбраны переменные для сегментации и выделены отдельные категории для каждой из них, можно переходить к определению индивидуальных сегментов, воспользовавшись двумерной или трехмерной матрицей. Например, мировую автомобильную промышленность можно сегментировать по типу транспортного средства и географическому региону, как показано в табл. 2.5.

Таблица 2.5

**Форма матрицы для сегментации рынка автомобилей**

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

**3. Анализ привлекательности рыночного сегмента.** Прибыльность рыночного сегмента определяется теми же структурными силами, что и прибыльность отрасли в целом.

Например, чтобы определить сегменты рынка мировой автомобильной индустрии, обладающие самым высоким потенциалом прибыльности, следует понять, почему в прошлом одни сегменты приносили больший доход, чем другие. Например, в 1990-х гг.:

- североамериканский рынок малых седанов был нерентабельным из-за многочисленных конкурентов;

- североамериканские и европейские рынки пикапов были высокоприбыльными рыночными сегментами из-за высокого по отношению к производственным мощностям спроса и сравнительно небольшого числа участников; приток компаний на рынок пассажирских пикапов в конце 1990-х гг. постепенно уничтожил прибыль;
- рыночный сегмент автомобилей класса люкс традиционно является высокоприбыльным сегментом благодаря немногочисленности участников рынка, высокой специализации товара и нечувствительности покупателей к цене; но в 1990-е гг. прибыли были низкими: небольшой размер рынка препятствовал распределению постоянных издержек от разработки новых моделей, а появление таких новичков, как *Honda Acura*, *Toyota Lexus* и *Nissan Infiniti*, только усилили конкуренцию.

Если будет понятно, какие факторы определяли прибыльность сегмента в прошлом, можно прогнозировать прибыльность этого рынка в будущем.

Модель пяти сил М. Портера одинаково эффективна и для рыночного сегмента, и для всей отрасли. Однако существуют и определенные различия. Во-первых, анализируя давление конкуренции со стороны товаров-субститутов, следует обращать внимание не на товары-заменители из других отраслей, а на субституты других сегментов внутри отрасли. Во-вторых, рассматривая вход в рыночный сегмент, можно видеть, что основным источником новичков на рынке являются производители, хорошо зарекомендовавшие себя в других рыночных сегментах этой же отрасли.

Барьеры, защищающие один рыночный сегмент от вторжения фирм из других сегментов той же отрасли, называют барьерами мобильности. Низкие барьеры мобильности ведут к тому, что высокая доходность очень прибыльных рыночных сегментов быстро истощается. Например, сверхприбыли от спортивных автомобилей в середине 1990-х гг. исчезли в результате конкуренции, возникшей после того, как большинство ведущих мировых производителей автомобилей вошли в этот рыночный сегмент.

#### **4. Определяются ключевые факторы успеха в рыночном сегменте.**

Различия между рыночными сегментами в отношении структуры конкуренции и предпочтений потребителей приводят к тому, что ключевые факторы успеха тоже различаются.

Анализируя критерии, которыми руководствуются покупатели при покупке, и причины конкуренции внутри отдельного рыночного сегмента, можно определить ключевые факторы успеха. Например, рынок велосипедов можно сегментировать, исходя из возрастных групп потребителей — дети, молодежь, взрослые. Кроме того, можно учесть цены, брендинг и канал дистрибуции. Комбинирование этих переменных дает сегменты, каждый из которых будет характеризоваться различными ключевыми факторами успеха.

**5. Выбор широты охвата рыночных сегментов.** Фирма должна решить, желает ли она специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Преимущество широкого охвата зависит от двух основных факторов: сходства ключевых факторов успеха и наличия общих затрат. Если ключевые факторы успеха различаются, то фирме потребуется прибегнуть к стратегиям, отличным от других фирм, и она может столкнуться с трудностями при использовании тех же самых мощностей. Например, попытка *Harley-Davidson* конкурировать в сегменте спортивных мотоциклов не имела успеха.

### **Вертикальная сегментация**

Сегментация обычно носит горизонтальный характер: рынки разделяются по товарам, географическому положению и группам покупателей. Но отрасль можно сегментировать вертикально, идентифицировав различные виды деятельности в цепочке создания ценности. Прибыльность различных вертикальных видов деятельности существенно варьируется.

В связи с этим была предложена техника построения карт объединения прибылей (*profit pool mapping*) — метод, позволяющий анализировать вертикальную структуру прибыльности. При построении карт объединения прибылей консалтинговая фирма *Bain & Company* выделила четыре этапа.

1. *Определение границ объединения.* Каков диапазон видов деятельности, увеличивающих стоимость в вашем секторе бизнеса? При этом необходимо посмотреть за пределы привычных границ отрасли.
2. *Оценка общего размера объединения.* Размер совокупной отраслевой прибыли можно оценить по отраслевым финансовым отчетам или воспользоваться средней прибылью, полученной выборкой компаний, для того чтобы оценить общий доход отрасли.
3. *Измерение прибыли для каждого вида деятельности в цепочке создания ценности в данном пуле.* В этом и состоит основная трудность. Для этого необходимо получить данные фирм, специализирующихся на одном виде деятельности в цепочке создания ценности, и выделить отдельно фирмы, осуществляющие несколько видов деятельности.
4. *Проверка вычислений.* Сравнение агрегированной прибыли по каждому виду деятельности с совокупной прибылью всей отрасли обеспечивает возможность устранить различия и уточнить оценку.

### **2.2.5. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП**

#### **Стратегические группы**

Анализ стратегических групп сегментирует отрасль на основании стратегий фирм, составляющих эту отрасль. Стратегическая группа — это группа фирм одной отрасли, придерживающаяся одинаковых или сходных по каким-либо критериям стратегий. Такими критериями

могут быть ассортимент товаров, географический охват, выбор каналов дистрибуции, уровень качества товара, степень вертикальной интеграции, определение технологии и др.

Например, в качестве критериев стратегического позиционирования указывают степень широты ассортимента и географический охват рынков для автомобилестроения, степень вертикальной интеграции и географический охват рынков для нефтяной отрасли.

Выбирая важнейшие параметры стратегии, сопоставляя с ними каждую фирму в отрасли, можно идентифицировать группы, которые в пределах одной отрасли придерживаются более или менее схожих между собой подходов к конкуренции и относятся к одной стратегической группе.

### **Анализ стратегических групп**

Как правило, анализ исследования стратегических групп посвящается оценке различий в прибыльности фирм. Обоснование такого подхода состоит в предположении, что барьеры мобильности между стратегическими группами ведут к стабильным различиям в прибыльности стратегических групп фирм.

Анализ стратегических групп очень полезен для идентификации стратегических ниш в пределах одной отрасли и стратегического позиционирования различных фирм. Менее полезен анализ стратегических групп в качестве инструмента для анализа различий фирм по прибыльности.

Понятие стратегических групп оказывается полезным при описании отраслевой структуры в терминах стратегического позиционирования. Это подтверждается исследованиями, показывающими, что у менеджеров внутри одной отрасли складывается устойчивое восприятие групп фирм в отрасли.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Исследуйте и опишите окружающую среду отраслей российской экономики в последние годы, используя данные Росстата.
2. Исследуйте и опишите спрос и предложение отраслей российской экономики, используя данные Росстата.
3. Исследуйте и опишите привлекательность отраслей российской экономики.
4. Отыщите и охарактеризуйте ключевые факторы успеха в отраслях российской экономики.
5. С помощью усовершенствованной модели сил конкуренции Портера исследуйте конкуренцию фирмы в отраслях российской экономики.
6. Используя теорию игр, прогнозируйте стратегию фирмы в отраслях российской экономики.
7. Выполните анализ конкурентов фирмы в отраслях российской экономики.
8. Выполните анализ стратегической сегментации для фирмы в отраслях российской экономики.

## ГЛАВА 3

### АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

---

#### 3.1. ПРИРОДА И ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

##### 3.1.1. ЗАДАЧИ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

###### **Цели анализа конкурентного преимущества**

Фирма может получить норму прибыли, превышающую стоимость капитала, двумя способами: либо функционируя в привлекательной отрасли, либо добившись конкурентного преимущества над соперниками. Из этих двух источников максимальной прибыльности более значимо конкурентное преимущество. Поэтому основная цель стратегии состоит в том, чтобы закрепить конкурентное преимущество фирмы.

###### **Задачи анализа конкурентного преимущества**

Только понимая особенности рыночной конкуренции, можно идентифицировать возможности получения конкурентного преимущества. Для этого необходимо решать следующие задачи:

- 1) идентифицировать обстоятельства, при которых фирма может создать конкурентное преимущество перед соперниками;
- 2) понять, как способность к реагированию и инновации могут создавать конкурентное преимущество;
- 3) прогнозировать, насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания;
- 4) осознать роль состояния ресурсов для создания несовершенной конкуренции и, следовательно, новых возможностей для получения конкурентного преимущества;
- 5) различать два основных типа конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество дифференциации.

В конечном итоге необходимо применять этот метод анализа для оценки способности бизнес-стратегии установить и сохранить конкурентное преимущество с учетом характеристик ситуации в отрасли.

##### 3.1.2. ПОЯВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

###### **Конкурентное преимущество**

Чтобы понять, как возникает конкурентное преимущество, следует уяснить, что оно собой представляет. На элементарном уровне

можно определить его следующим образом. Если две или более фирм конкурируют на одном и том же рынке, при этом одна из фирм имеет более высокую прибыльность, то эта фирма имеет конкурентное преимущество перед соперниками.

Но проблема состоит в том, что конкурентное преимущество может и не проявляться в более высокой прибыльности. Например, фирма может отказаться от получения прибыли в текущий момент ради инвестиций в долю рынка, технологии, лояльности клиентов или осуществлять дополнительные выплаты служащим с целью привлечения лучшего персонала.

### Внешние источники изменений

Различия в прибыльности между конкурирующими фирмами и, следовательно, конкурентное преимущество возникают в неравновесных рыночных условиях, в условиях изменений. Эти изменения могут быть порождены внешними для фирмы или отрасли силами. Они могут быть порождены и самой фирмой. На рис. 3.1 представлены источники внешних и внутренних изменений, способствующих возникновению конкурентного преимущества.

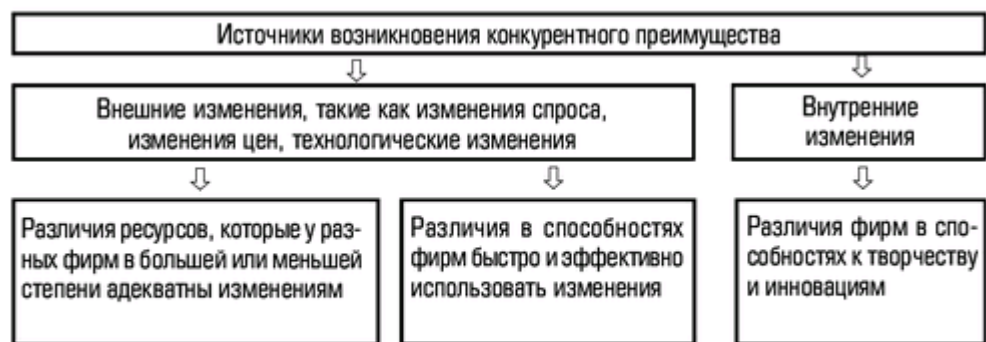


Рис. 3.1. Источники возникновения конкурентного преимущества

Чтобы внешнее по отношению к отрасли изменение создавало конкурентное преимущество, оно должно неодинаково воздействовать на фирмы. Это разнообразие является следствием существующих между фирмами различий в ресурсах, способностях или стратегическом позиционировании.

Например, одна из крупнейших американских автомобилестроительных компаний до начала 2000-х гг. была самой прибыльной в мировой автоиндустрии. Основную часть прибыли приносило фирме производство мощных внедорожников. В 2002 г. в результате резкого усиления курса доллара США и значительного роста цен на нефть эта фирма понесла колоссальные убытки. В результате она была поглощена другой, более успешной компанией. Те же самые факторы: высокий курс доллара и высокие цены на нефть — повысили конкурентоспособность и прибыльность некоторых европейских компаний.



Внешние изменения способны создавать конкурентное преимущество или подрывать его в различной степени. Это зависит от масштабов этих изменений и того, насколько сильно различаются стратегии фирм. Чем сильнее выражена неустойчивость внешней среды отрасли, тем больше источников изменений, и чем сильнее различаются ресурсы и способности фирм, тем больше разброс показателей прибыльности в пределах одной отрасли.

### **Чувствительность к изменениям**

Влияние внешних изменений на конкурентное преимущество зависит от способности фирмы реагировать на изменения. Любое внешнее изменение создает возможности для извлечения прибыли. Умение выявлять открывающуюся возможность и реагировать на нее представляет собой ключевую способность управления.

Если внешние возможности скоротечны и сулят преимущества первопроходцам, то для использования возможностей решающее значение имеет быстрота реакции. Неожиданная летняя жара создает повышенный спрос на вентиляторы и кондиционеры. И те торговцы, которые быстрее всех выставят вентиляторы и кондиционеры на продажу, получают наибольшую прибыль.

Реагирование на возможности, открывающиеся благодаря внешним изменениям, основывается на информации как главном ресурсе и гибкости как главной способности. Информация необходима для идентификации и прогнозирования внешних изменений.

Поскольку скорость изменений непрерывно растет, фирмы стали меньше зависеть от обычного экономического и рыночного анализа. Они больше полагаются на «систему раннего оповещения», базирующуюся на прямых контактах с клиентами, поставщиками и конкурентами.

То, что скорость имеет решающее значение для конкурентного преимущества, известно давно. Еще в 1988 г. Дж. Сток утверждал, что скорость, достигаемая за счет своевременного производства, продаж, дистрибуции и инноваций, является главным конкурентным преимуществом многих ведущих японских компаний.

### **Инновации как конкурентное преимущество**

Внутренние изменения порождаются инновациями. Инновации создают конкурентное преимущество, позволяющее уничтожить конкурентное преимущество других фирм. Имитация — повторение инноваций — не способно обеспечить конкурентное преимущество. Причем инновации — это новые продукты или процессы, воплощающие в себе новые идеи и новое знание. Но главные инновации — это новые подходы к ведению бизнеса.

**Стратегические инновации.** Наибольшее значение имеют новые подходы к ведению бизнеса. Это стратегические инновации, это новые

концепции бизнеса, они более значимы, чем инновации в области товаров, услуг. Именно они обеспечивают поразительно высокую эффективность бизнеса.

Г. Хэмел одним из первых увидел, что в 2000-х гг. стало невозможно рассматривать развитие экономики как постепенную эволюцию. Он предложил рассматривать развитие экономики как череду революций. В этих условиях ценность занимаемой позиции ничтожна, а победителями становятся те фирмы, которые идут по пути постоянных изменений.

Т. Питерс, раздраженный непониманием новых реалий многими менеджерами и профессорами бизнес-школ, в 2003 г. писал: «Вам не добраться до новой экономики верхом ... на какой-то из тех новых панелей, которые мы приветствовали с таким энтузиазмом 20 лет назад».

Новаторские концепции бизнеса могут быть самыми разнообразными, самыми неожиданными. Они подразумевают создание ценности для потребителей на основе новых впечатлений, новых чувств, нового опыта, новых услуг и форм из предоставления новых товаров, их доставки или упаковки.

Например, конкуренция в секторе розничной торговли ориентирована на постоянный поиск новых концепций и форматов, таких как расширение форм обслуживания клиентов, создание обстановки для отдыха и общения, использование Интернета. Клиентам может предоставляться возможность осязать, обонять и пробовать множество видов товаров.

В промышленности можно добиваться конкурентного преимущества на основе концепций бизнеса, сочетающего новые гибкие технологии и модифицируемые гибкие организационные структуры. Можно коренным образом изменить цепочку создания ценности. Можно, например, превратить или встроить свой бизнес в глобальную партнерскую сеть.

Эффективные конкурентные решения, обеспечивающие предоставление наивысшей ценности потребителям, являются результатами сочетания творчества, анализа и подходов, создающихся специалистами в области управления.

Подход Ч. Фуллера и Дж. Стопфорда основывается на том, что стратегические инновации обеспечивают клиентам беспрецедентный уровень удовлетворения потребностей. Это достигается благодаря комбинированию разнообразных параметров деятельности, которые ранее считались противоречивыми, несочетаемыми. Например, «низкозатратная система производства» теперь сочетает в себе низкую цену, высокое качество и инновационную специализацию товаров. Эта систем позволила в свое время фирме *Toyota* добиться успеха.

Если фирмам необходима устойчивость на неустойчивых рынках, то им необходимо постоянное осуществление стратегических инноваций, непрерывное обновление концепции бизнеса. Высшее руководство

компаний должно культивировать разнообразие, выделять ресурсы для новых стратегических инициатив.

**Устойчивые стратегии.** Д. Робертсон установил исключительную важность устойчивых стратегий для компаний, работающих в традиционных отраслях. Д. Робертсон пишет: «...уясните, что представляет собой ваша стратегия, и последовательно доводите это до сведения ваших клиентов, сотрудников и акционеров. Стратегия начинается с простого, концентрированного и важного тезиса, который базируется на знании целевых клиентов вашей фирмы и реалистичной оценке вашего собственного потенциала».

### 3.1.3. УСТОЙЧИВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

#### Предотвращение имитации

**Изолирующие механизмы.** Имитация — подражание — представляет прямую форму конкуренции. Для сохранения долгосрочного конкурентного преимущества необходимы барьеры на пути имитаторов. Р. Румельт использовал термин «изолирующие механизмы» для описания «барьеров, ограничивающих фактическое равновесие прибылей среди отдельных фирм».

Для того чтобы фирма могла успешно имитировать стратегии, она должна пройти четыре стадии.

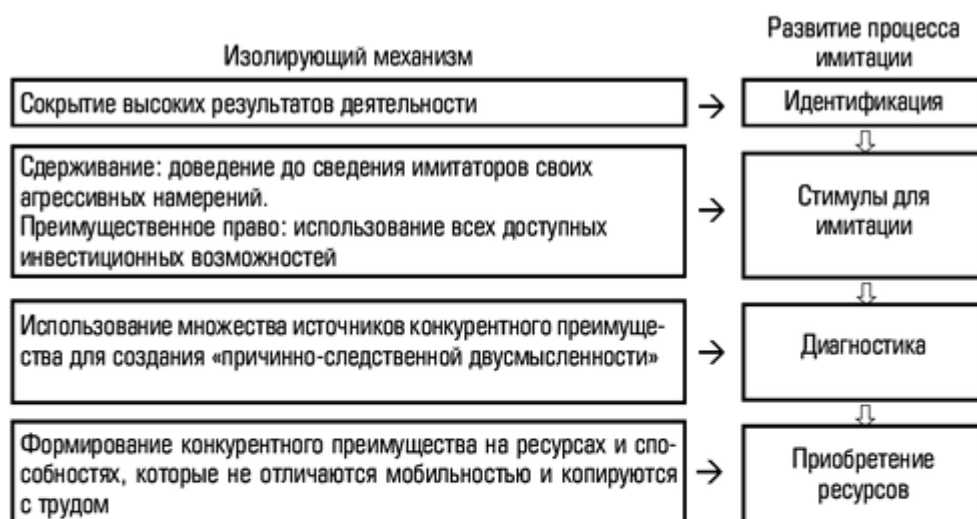
1. *Идентификация.* Фирма должна выявить, обладает ли ее соперник конкурентным преимуществом.
2. *Стимулы.* Фирма должна увериться в том, что инвестиции в имитацию с лихвой окупятся.
3. *Диагностика.* Фирма должна быть в состоянии проанализировать особенности стратегии своего конкурента, обеспечивающие ему конкурентное преимущество.
4. *Приобретение ресурсов.* Фирма должна быть в состоянии приобрести посредством передачи или воспроизводства ресурсы и способности, необходимые для подражания стратегии более эффективной фирмы.

На рис. 3.2 представлены основные типы изолирующих механизмов, создающие препятствия на пути осуществления на каждой стадии развития имитационного процесса.

#### Соккрытие высоких результатов

Простым барьером для имитаторов является соккрытие высоких показателей прибыльности фирмы. Золотая лихорадка в Монголии в 2002–2003 гг. продемонстрировала желание скрытности. Фирмы, получив положительные результаты предварительных анализов, сохраняли их в тайне.

Избежать конкуренции, утаивая прибыль, частной фирме намного легче, чем фирме в форме открытого акционерного общества, которое



**Рис. 3.2.** Изолирующие механизмы предотвращения имитации

обязано обнародовать отчеты о своих финансовых результатах. Но желание избежать конкуренции может быть настолько сильным, что заставит фирму воздерживаться от получения краткосрочной прибыли.

### Сдерживание и преимущественное право

Фирма может избежать конкуренции, устраняя стимулы для имитации. Если фирма сможет убедить конкурентов в нерентабельности подражания, она сумеет избежать их конкурентных притязаний.

Фирма может также сдерживать имитацию, используя свое преимущественное право на существующие и потенциальные стратегические ниши. Преимущественное право может принимать самые разные формы.

1. Рыночный лидер быстро увеличивает количество модификаций товара. Новые игроки на рынке и менее сильные конкуренты не могут создать свою рыночную нишу.
2. Лидер осуществляет крупные инвестиции в производственные мощности до начала ожидаемого увеличения рыночного спроса. Это создает преимущественные права лидера и ограничивает возможности конкурентов.
3. Лидер увеличивает количество патентов и защищает свое преимущество, базирующееся на технологии, за счет ограничения развития технических возможностей конкурентов.

Способность сохранять конкурентное преимущество с помощью преимущественного права зависит от наличия двух факторов. Во-первых, с точки зрения экономии на масштабе производства рынок должен быть достаточно маленьким, чтобы на нем могло существовать только очень небольшое количество конкурентов. Во-вторых, перво-

проходцы должны обладать преимуществом, обеспечивающим им приоритетный доступ к информации и другим ресурсам и лишаящим соперников этого преимущества.

### **Двусмысленность и неопределенность**

Если одна фирма собирается подражать конкурентному преимуществу другой, она должна понять, что лежит в основе успехов ее конкурента. Во многих отраслях сложно установить взаимосвязь между эффективной деятельностью и ресурсами и способностями, лежащими в ее основе.

Рассмотрим замечательный успех фирмы *Wal-Mart* — мирового лидера в розничной продаже по низким ценам. Один из руководителей *Wal-Mart* заявил: «Продажа в розницу — это открытая книга. Нет никаких тайн. Наши конкуренты могут пойти в наши магазины и увидеть то, что мы продаем, как мы продаем и по какой цене». Трудность состоит в том, чтобы определить, что обеспечивает прибыльность *Wal-Mart*.

**Причинно-следственная двусмысленность.** Проблема конкурентов *Wal-Mart* заключается в том, что Ш. Липпман и Р. Румельт называют причинно-следственной двусмысленностью. Чем более многомерно конкурентное преимущество фирмы, чем больше связей у каждого параметра конкурентного преимущества с организационными способностями, а не с отдельными видами ресурсов, тем труднее определить детерминанты успеха.

**Неопределенность возможности имитации.** Результатом неизвестности причинно-следственных связей является неопределенность возможности имитации. Там, где не ясны причины успеха конкурента, любая попытка подражать его стратегии обречена на неудачу.

### **Ресурсы и способности**

Установив источники конкурентоспособного преимущества фирмы, имитатор может попытаться конкурировать только в том случае, если соберет ресурсы и способности, необходимые для подражания. Фирма может приобрести ресурсы и способности только двумя способами: купить или создать их самой. Продолжительность сохранения конкурентного преимущества зависит от количества времени, которое потребуется на приобретение и мобилизацию ресурсов и способностей, необходимых для того, чтобы бросить вызов конкуренту.

Возможность приобрести ресурсы и способности на внешних рынках зависит от того, насколько легко их можно передавать от одной фирмы другой. Даже если ресурсы обладают мобильностью, на рынке ресурсов есть транзакционные издержки. Это затраты на приобретение и продажу, проистекающие из затрат на поиск, переговоры, реализацию контракта и транспортных издержек. Самые высокие транзакционные издержки связаны с высокоспециализированными, «специфическими» ресурсами.

Альтернативой покупке ресурса или способности является их создание с помощью внутренних инвестиций. Ресурсы или способности могут основываться на заведенном в организации порядке — организационной рутине. Тогда для накопления определенного уровня координации и знаний могут потребоваться годы. Если необходима интеграция множества сложных видов рутины, основанных на командной работе, для достижения стандартов, установленных лидерами отрасли, могут потребоваться многие годы.

Там, где конкурентное преимущество не требует применения сложных и специфических для конкретной фирмы ресурсов, имитация может произойти быстро и легко.

### **Преимущество первопроходца**

Идея преимущества первопроходца заключается в том, что тот, кто первым занял стратегическое положение или нишу, получает доступ к ресурсам и способностям, недоступным для пришедших позже. Преимущество первопроходца в простейшей форме — это обладание патентом или авторским правом. Занятие стратегической ниши первым может способствовать появлению и других преимуществ в отношении ресурсов.

Если необходимые для конкуренции ресурсы ограничены, например речь идет о торговом месте в новом торговом центре или высококвалифицированных работниках, то первопроходцы просто получают преимущественное право на эти дефицитные ресурсы.

Изначальное конкурентное преимущество обеспечивает приток прибыли, который позволяет фирме инвестировать средства в расширение и модернизацию своей ресурсной базы. Фирма может потратить свою прибыль и на инвестиции в новые заводы, захватить многонациональные рынки, поглощать зарубежных конкурентов, финансировать исследования и разработки. Если в индустрии распространены общие технические стандарты, первопроходец может иметь преимущество в установлении этих стандартов.

Первопроходец может создать себе преимущество по издержкам, быстрее перемещаясь по отраслевой кривой обучения.

## **3.1.4. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА РАЗНЫХ РЫНКАХ**

### **Рынки с эффективной конкуренцией**

Совершенная конкуренция существует, когда на рынке много покупателей и продавцов. В такой ситуации нет никакой специализации продуктов, никаких рыночных барьеров входа или выхода и все участники рынка одинаково информированы о ценах и товарах.

В реальной жизни к совершенной конкуренции ближе всего биржевые рынки со множеством продавцов и покупателей и стандарты-

зованными товарами. Примерами могут служить биржевые рынки валюты, зерна. Эти рынки называются рынками чистой конкуренции, рынками с эффективной конкуренцией, или конкурентными рынками. Конкурентный рынок — это рынок, на котором цены дают общественную оценку товару. Не объективную, или справедливую, а именно общественную оценку, отражающую баланс интересов продавцов и покупателей.

Свойства конкурентного рынка часто интерпретируют совершенно неверно, считают, что в таких условиях конкурентное преимущество отсутствует. Это заблуждение. На рынке чистой конкуренции конкретное преимущество состоит в преимуществе по издержкам.

### **Рынки несовершенной конкуренции**

На рынках несовершенной конкуренции действуют поставщики товаров и услуг, обладающие уникальной комбинацией ресурсов и способностей. Чем более разнородны ресурсы и способности, имеющиеся у фирмы, тем больше ее потенциальное конкурентное преимущество.

Различия в ресурсах, существующих у фирм, оказывают большое влияние на процесс разрушения конкурентного преимущества. Там, где фирмы обладают сходными комбинациями ресурсов и способностей, вероятность имитации конкурентного преимущества максимально высока. Там, где комбинация ресурсов крайне дифференцирована, прямая конкуренция маловероятна. Используя различные ресурсы и способности, фирма может пойти по пути субституции конкурентного преимущества соперника.

Конкуренция на базе субститутов может осуществляться по разным направлениям — благодаря альтернативным ресурсам, технологическим инновациям, новым моделям бизнеса. Поэтому ей трудно противостоять. Необходимо убедить потенциальных конкурентов в том, что субституция вряд ли принесет им прибыль. Этого можно добиться с помощью постоянного совершенствования, укрепления отношений с покупателями и поставщиками.

**Влияние ситуации в отрасли на конкурентное преимущество.** Характеристики отрасли играют существенную роль в выборе средств, которые укрепляют или разрушают конкурентное преимущество. Поэтому возможности для установления конкурентного преимущества на рынках зависят от количества и разнообразия источников изменений в окружающей среде. Отрасли, подверженные разнообразным непредсказуемым внешним изменениям, открывают широчайшие возможности для конкурентного преимущества.

То, какой урон нанесет имитация конкурентному преимуществу, зависит от особенностей той или иной отрасли. Рассмотрим примеры.

- *Сложность информации.* Чем труднее выявить основу успеха ведущих фирм, тем труднее подражать их успеху. В отраслях, в которых

конкурентное преимущество базируется на сложных, многоуровневых способностях, оно, как правило, обладает большей жизнеспособностью. Типичным является пример киноиндустрии.

- *Возможности для сдерживания и преимущественного права на покупку.* Отрасли, в которых рынок мал для получения экономии на масштабе производства, жизненно важные ресурсы скудны или уже находятся в чьих-то руках, или экономия за счет обучения имеет большое значение, первопроходцы устанавливают и удерживают конкурентное преимущество.
- *Трудности в приобретении ресурсов.* Отрасли различаются по наличию стратегически важных ресурсов. Трудности, связанные с интеграцией ресурсов и способностей, необходимых для того, чтобы бросить вызов существующим участникам рынка, намного возрастают, если изначальное преимущество в ресурсах имеет кумулятивный характер. Типичным является пример фирмы *Microsoft*, способной привлекать к себе самых талантливых выпускников университетов, он относится к преимуществам такого рода.

### 3.1.5. ПРЕИМУЩЕСТВА ПО ИЗДЕРЖКАМ И ПО РАЗЛИЧИЮ

#### Два вида преимущества

Фирма может достичь более высоких показателей прибыли по сравнению с конкурентами одним из двух способов. Она может поставлять идентичный продукт или услугу по более низкой стоимости. Но может предложить товар или услугу, отличные настолько, что покупатель пожелает заплатить ценовую премию, превышающую дополнительные затраты на это видоизменение. В первом случае фирма обладает преимуществом по издержкам, во втором — преимуществом по дифференцированию.

Пытаясь добиться преимущества по издержкам, фирма стремится к тому, чтобы лидировать по себестоимости в отрасли или отраслевом сегменте.

Дифференцирование фирмы от своих конкурентов достигается, по оценке М. Портера, в том случае, «когда она предлагает нечто уникальное, что покупатели ценят больше, чем просто низкую цену».

Два этих источника конкурентного преимущества определяют два различных подхода к стратегии бизнеса. В табл. 3.1 приведены некоторые основные особенности стратегии издержек и стратегии дифференцирования.

М. Портер рассматривал лидерство по издержкам и дифференцирование как взаимоисключающие стратегии. Фирма, которая пытается использовать одновременно эти два направления, «застревает посередине», ей низкая прибыльность гарантирована. Сегодня это не так.

Ныне на практике лишь немногие фирмы сталкиваются с крайностями, которые предполагал М. Портер. Пойти по пути дифференци-



Таблица 3.1

**Характеристики стратегий лидерства  
по издержкам и дифференцированию**

<i>Стратегия</i>	<i>Основные элементы стратегии</i>	<i>Ресурсы и организационные требования</i>
Лидерство по издержкам	Экономия на масштабе производства Планирование производства Контроль накладных расходов и расходов на исследования и разработки Инновационные процессы Аутсорсинг, особенно за рубежом Избегание маргинальных потребительских счетов	Доступ к капиталу Навыки в технических процессах Частая отчетность Жесткий контроль расходов Специализация рабочих мест и функций Стимулы, связанные с количественными целями
Дифференцирование	Акцент на рекламе бренда, дизайне, обслуживании, качестве и разработке новых товаров	Рыночные способности Навыки по техническому изготовлению товара Межфункциональная координация Креативность Исследовательские возможности Стимулы, связанные с качественной работой

рования — это не просто ответить на вопрос: «Дифференцироваться или не дифференцироваться?» Все фирмы должны решить, на каких требованиях покупателей следует сосредоточиться и где на рынке позиционировать свои товары или услуги.

Стратегия лидерства по издержкам обычно подразумевает узкий ассортимент, ограниченное число характеристик товаров, стандартизированное предложение. Однако такое позиционирование не обязательно подразумевает, что товар или услуга являются недифференцированным массовым товаром. Мебель *IKEA* — это товар дешевый, без излишеств, но он четко позиционирован на рынке, обладает уникальным имиджем бренда. Фирмы, выбравшие стратегию дифференцирования, не могут не обращать внимания на издержки.

Сегодня в большинстве отраслей рыночное лидерство удерживает фирма, которая обеспечивает максимальную привлекательность для покупателей, сочетая эффективную дифференциацию с низкой ценой. Классическим примером стала японская фирма *Toyota*.

Сочетание дифференцирования с низкими издержками — одна из важнейших стратегических задач начиная с 1990-х гг. Типичной причиной рыночного успеха японских компаний в производстве автомобилей, мотоциклов, бытовой электроники была их способность сочетать низкие издержки с высоким качеством и прогрессивной технологией.

Многочисленные исследования показали, что инновации в производственной технологии и управлении приводят к одновременному увеличению и производительности, и качества. Достижение более высокого качества способно обеспечить сокращение издержек.

Т. Питерс давно отметил парадокс: «Кампании по сокращению издержек редко приводят к повышению качества, и, за исключением тех случаев, когда они сопровождаются крупным сокращением персонала, они никогда не приводят к более низким издержкам в долгосрочной перспективе. С другой стороны, эффективные программы повышения качества обеспечивают не только более высокое качество продукции, но и сокращение издержек на длительный период».

## **3.2. ЛИДЕРСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ**

### **3.2.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДОСТИЖЕНИЯ ЛИДЕРСТВА ПО ИЗДЕРЖКАМ**

#### **Сокращение издержек**

В XX в. менеджмент делал акцент на преимуществе по издержкам как основе конкурентного преимущества. В некоторых отраслях преимущество по издержкам по-прежнему является главным основанием для конкурентного преимущества. Это сфера стандартизованных товаров широкого потребления, где возможности конкурировать по иным, нежели издержки, параметрам весьма ограничены.

Но и в тех отраслях, где соперничество фокусируется на дифференциации товаров, усиление конкуренции приводит к тому, что эффективность по издержкам становится предпосылкой прибыльности. Самые наглядные примеры компаний и отраслей, претерпевших трансформацию из-за стремления к эффективности по издержкам, можно найти в секторе авиаперевозок, телекоммуникаций, банковском деле, производстве электроэнергии.

**Цели достижения лидерства по издержкам.** Цели достижения лидерства по издержкам состоят в следующем:

- 1) необходимо идентифицировать характеристики относительной стоимости в отрасли — «движущие силы затрат»;
- 2) необходимо оценить, как издержки фирмы соотносятся с издержками ее конкурентов, и идентифицировать факторы, отвечающие за эти различия в затратах;
- 3) нужно рекомендовать меры по сокращению затрат.

**Задачи достижения лидерства по издержкам.** Для того чтобы достичь поставленных целей, необходимо использовать методы, позволяющие решить следующие задачи:

- 1) идентифицировать основные источники преимущества по издержкам в отрасли;

- 2) оценить положение фирмы в отрасли в отношении издержек, «разложить» фирму на отдельные виды деятельности;
- 3) использовать анализ издержек и относительной стоимости в качестве основы для разработки стратегий, направленных на повышение способности фирмы конкурировать по издержкам.

### 3.2.2. ЭКОНОМИЯ ЗА СЧЕТ ОПЫТА

#### Теория опыта

В 1968 г. *BCG (Boston Consulting Group)* опубликовала книгу «Перспективы опыта». Это исследование документально подтвердило взаимосвязь между затратами и накопленным опытом. Эта связь выражена в виде кривой опыта, которая демонстрирует влияние этой взаимосвязи на стратегию.

#### Кривая опыта

В основе теории опыта лежит систематическое сокращение времени, необходимого для строительства самолетов и судов «Либерти» во время Второй мировой войны. *BCG* обобщила концепцию экономии за счет обучения. Исследования *BCG* охватили широкий спектр деятельности, начиная от производства бутылочных крышек и холодильников и заканчивая междугородными звонками и страхованием.

Было установлено систематическое сокращение затрат и цен, сопровождавшее увеличение производства. Удвоение накопленного объема производства обычно снижало себестоимость на 20–30%. *BCG* обобщила свои наблюдения следующим образом: издержки на единицу продукции снижаются на постоянную величину, обычно 20–30%, всякий раз, когда накопленный объем производства возрастает в 2 раза.

#### Стратегические последствия опыта

Значение опыта определяется его влиянием на бизнес-стратегию. Если фирма готова увеличить выпуск своей продукции больше, чем конкуренты, то она сможет двигаться вниз вдоль кривой опыта быстрее соперников, увеличивая разрыв в затратах. По оценке Д. Русса, если *Airbus* удержит 60% мирового рынка больших коммерческих реактивных самолетов, а *Boeing* — 30%, то *Airbus* будет сокращать издержки в 1,5 раза быстрее, чем фирма *Boeing*.

Чтобы получить выгоду от снижения себестоимости вследствие движения вниз по кривой опыта, фирмы должны назначать цены не на основе текущих затрат, а на базе ожидаемых затрат. Необходимо осуществлять ценообразование с целью проникновения на рынок, а не использовать примитивный подход — ценообразование на основе полных издержек.

Исследуя британскую индустрию производства мотоциклов, *BCG* обнаружила, что в ней доминировало ценообразование по схеме «за-

траты плюс фиксированная прибыль». А ценообразование фирмы *Honda* строилось на завоевании определенной доли рынка. Фирма *Honda* исходила из того, что как только удастся достичь достаточного объема продаж, издержки упадут до того уровня, который обеспечит удовлетворительную прибыльность.

В 1970-е гг. европейские производители начали следовать примеру лидирующих японских конкурентов. Они вкладывали капитал в крупномасштабные эффективные заводы, надеясь на сокращение издержек и прибыль в будущем. Чрезмерное инвестирование и агрессивная ценовая политика сделали европейские фирмы убыточными.

### **3.2.3. ИСТОЧНИКИ ПРЕИМУЩЕСТВА ПО ИЗДЕРЖКАМ**

#### **Источники преимущества по издержкам**

Ключом к анализу издержек является исследование факторов, определяющих положение с издержками в фирме. Кривая опыта объединяет четыре источника снижения стоимости. Это экономия на масштабе производства, экономия за счет обучения, улучшение технологии и проектирования бизнес-процессов, улучшение дизайна товаров.

К указанным четырем источникам следует добавить еще три фактора, влияющих на относительные издержки фирмы: использование мощностей, стоимость ресурсов и остаточную эффективность.

Семь факторов — детерминантов удельных затрат, затрат на единицу выпускаемой продукции Р. Грант предложил называть движущими силами, или драйверами, затрат. Семь драйверов затрат представлены на схеме, приведенной на рис. 3.3.

Относительная важность движущих сил затрат различна в разных отраслях. Важность их различается и в фирмах одной отрасли, и в различных сферах деятельности одной и той же фирмы. Для анализа каждой из движущих сил затрат в какой-то конкретной фирме необходимо:

- сравнить структуру затрат фирмы с конкурентами и выявить источники неэффективности;
- предложить рекомендации по совершенствованию эффективности затрат.

Проанализируем природу и роль каждой из этих движущих сил затрат.

#### **Экономия за счет масштаба производства**

Доминирование крупных компаний во многих отраслях производства и сферы обслуживания обусловлено эффектом масштаба. Экономия за счет объема производства возникает в тех случаях, когда увеличение объемов ресурсов, используемых в процессе производства, приводит к снижению себестоимости.

Экономия на масштабе производства определяется следующими эффектами.

1. Экономия на масштабе производства	⇒	Технические связи между производственными затратами и выпуском продукции Неделимость Специализация
2. Экономия на обучении	⇒	Повышение индивидуальных навыков Улучшение организационной рутины — заведенного порядка
3. Производственные технологии	⇒	Инновационные процессы Реинжиниринг бизнес-процессов
4. Дизайн	⇒	Стандартизация дизайна и компонентов Промышленный дизайн
5. Производственные затраты	⇒	Преимущество расположения Владение дешевыми ресурсами Работники, не состоящие в профсоюзе Рыночная власть
6. Использование мощностей	⇒	Отношение постоянных затрат к переменным Быстрое и гибкое регулирование мощностей
7. Организационная эффективность	⇒	Организационная неэффективность — X-неэффективность Мотивация и организационная культура Эффективность управления

**Рис. 3.3.** Движущие силы лидерства по издержкам

1. *Технические отношения между затратами на входе и объемом выпуска продукции.* Во многих видах деятельности увеличение выпуска продукции не требует пропорционального увеличения затрат на входе. Нефтеналивной танкер водоизмещением 100 000 т не стоит в 10 раз дороже танкера водоизмещением 10 000 т. Он значительно дешевле.
2. *Неделимость.* Многие ресурсы и виды деятельности доступны только в больших объемах. Поэтому здесь возможна экономия за счет объема производства, поскольку фирмы в состоянии разнести связанные с ними издержки на больший объем выпускаемой продукции. Общенациональная телевизионная рекламная кампания стоит одинаково и для маленькой, и для большой фирмы.
3. *Специализация.* Увеличение масштаба позволяет решить важную задачу специализации, что проявляется в усилении разделения труда. Массовое производство ведет к разбиению производственного процесса на отдельные задачи, которые выполняются специальными рабочими, использующими специализированное оборудование. Специализация ускоряет обучение, позволяет избежать потерь из-за переключения с одного вида деятельности на другой. Эффект масштаба имеет очень большое значение и в «интеллектуалоемких» отраслях, например, в инженерно-техническом проектировании,

где большие фирмы могут предложить специализированный опыт в применении широкого спектра ноу-хау.

**Эффект масштаба и концентрация отрасли.** Экономия на масштабе производства — самая важная определяющая компонента уровня концентрации в отрасли. Она определяется долей продукции отрасли, приходящейся на самые крупные фирмы.

Консолидация мировой автомобильной промышленности стимулировалась огромными затратами, связанными с разработкой новых моделей. Множество мелких и средних автомобилестроительных компаний были поглощены крупными конкурентами просто потому, что не могли выдержать затраты на разработку новых моделей.

Затраты на разработку новых видов изделий объясняют консолидацию производства больших пассажирских самолетов, вследствие которой осталось только две фирмы: *Boeing* и *Airbus*.

Желание эксплуатировать эффект масштаба всегда было главным стимулом глобальной экспансии в производстве автомобилей и мотоциклов, бытовой электроники. В последние годы глобализация распространилась и на сектор услуг, главным образом благодаря эффекту масштаба в области знаний и организационных способностей.

Однако эффект масштаба играет решающую роль не во всех отраслях.

**Пределы экономии на масштабе производства.** Несмотря на господство эффекта масштаба, фирмы малого и среднего бизнеса продолжают выживать и процветать, конкурируя с более крупными соперниками. Например, в банковском деле нередко небольшие банки в среднем более прибыльны и устойчивы, чем их более крупные собратья. Преимущества в эффективности, проистекающие из масштаба деятельности, компенсируются тремя факторами.

1. *Дифференциация товара.* Если предпочтения покупателей дифференцированы, фирмы могут столкнуться с тем, что ценовая премия за удовлетворение единственного рыночного сегмента дифференцированным товаром больше прибыли, обусловленной эффектом масштаба.
2. *Гибкость.* Производство, основанное на эффекте масштаба, подразумевает наличие высокоспециализированных работников и оборудования, которые отличаются негибкостью. В быстро меняющемся мире крупные фирмы не могут так же быстро, как мелкие, реагировать на колебания спроса, цен и потребительских предпочтений.
3. *Проблемы мотивации и координации.* Крупные фирмы становятся все сложнее, и управлять ими намного труднее, чем мелкими. Некоторые из крупнейших фирм несут большие потери из-за трудовых конфликтов, увеличения затрат на контроль, непродуктивного использования материалов и низкого уровня мотивации служащих.

## Экономия за счет обучения

Основной источник сокращения издержек на основе приобретения опыта — это обучение членов организации. Повторение развивает индивидуальные навыки и организационную рутину. Чем сложнее процесс или товар, тем больше потенциальные возможности обучения. Например, в полупроводниковой индустрии кривые обучения характеризуются исключительной крутизной. Обучение происходит одновременно на индивидуальном уровне — благодаря совершенствованию навыков и решению проблем и на групповом уровне — посредством развития и уточнения организационной рутины.

## Технологии

Для большинства товаров и услуг существуют альтернативные технологии. Один процесс технически превосходит другой, если на единицу выпускаемой продукции какого-либо определенного ресурса используется меньше, а количество остальных ресурсов остается неизменным. Там, где производственный метод использует на входе одних ресурсов больше, а других — меньше, эффективность затрат зависит от относительных цен используемых ресурсов. Например, в США эффективность затрат при изготовлении мобильных телефонов достигается за счет высокой автоматизации, а в Китае — за счет трудоемкой сборки.

Многие крупные фирмы тратили огромные средства на разработку новых технологических процессов, которые должны были бы превратить эти фирмы в мировых лидеров. Однако без фундаментальных изменений в организации и управлении успехи в повышении производительности оказывались ничтожными.

На практике максимальная производительность вследствие инновационных процессов проистекает из организационных усовершенствований, а не технологических инноваций или использования нового оборудования.

**Реинжиниринг бизнес-процессов.** В 1990-х гг. признание того факта, что модернизация операционных процессов может существенно повысить эффективность, вызвало волну интереса к новому инструменту управления, названному реинжинирингом бизнес-процессов.

М. Хаммер и Дж. Чампи дали реинжинирингу такое определение: «Фундаментальное переосмысление и радикальная модернизация процессов бизнеса, направленные на кардинальные улучшения таких жизненно важных современных критериев деятельности, как стоимость, качество, обслуживание и скорость».

Логическое планирование процессов бизнеса может существенно повысить их эффективность. М. Хаммер и Дж. Чампи указали на существование ряда «общих особенностей, повторяющихся тем или характеристик», которыми может руководствоваться реинжиниринг бизнес-процессов. Эти характеристики включают:

- выполнение нескольких видов работы одним человеком;
- разрешение работникам принимать решения;

- естественный порядок выполнения последовательных этапов процесса;
- признание существования множества версий процесса и того, что при проектировании процессов следует принимать во внимание различные ситуации;
- использование в деятельности здравого смысла. Например, если вам нужна пачка карандашей, дешевле будет купить их в канцелярском магазине, чем заказывать через отдел снабжения фирмы;
- сокращение количества проверок и средств контроля там, где это имеет экономический смысл;
- минимизацию числа процедур согласования;
- назначение в каждой конкретной ситуации менеджера, который должен обеспечить взаимодействие между различными процессами;
- сочетание централизации и децентрализации в ходе планирования процесса на основе общей базы данных, децентрализованного принятия решений и координации за счет обмена информацией.

Реинжиниринг призван обеспечить повышение эффективности, качества и скорости бизнес-процессов. Но многие инициативы в сфере реинжиниринга привели к плачевным результатам.

Одним из главных результатов упражнений в реинжиниринге стало чрезмерное усложнение большинства производственных и административных процессов. Чтобы перепроектировать процесс, нужно сначала понять его. Построение карт технологических процессов выявило, что даже простые бизнес-процессы, как, например, приобретение канцелярских товаров, представляют собой сложную и запутанную систему взаимодействий между многими членами организации. Реинжиниринг без полного понимания процесса просто опасен.

### **Дизайн товаров и услуг**

Промышленный дизайн — это проектирование товаров, основанное не столько на функциональности и эстетике, сколько на простоте производства. Он может существенно сократить издержки, особенно если они связаны с внедрением нового технологического процесса.

Примером удачного дизайна может служить опыт фирмы *Volkswagen*. Фирма значительно сократила расходы на разработку новых автомобилей путем создания 30 различных моделей на основе всего четырех платформ.

Услуги также можно спроектировать таким способом, чтобы предоставлять их было легко и эффективно. Один из лидеров американской индустрии мотелей проектирует свои мотели таким образом, чтобы поддерживать низкий уровень операционных расходов. Эти мотели располагаются в дешевых пригородных районах, используют стандартные проекты, отказываются от сооружения бассейнов и ресторанов, проектируют комнаты так, чтобы облегчить ежедневную уборку.



## Использование мощностей

В краткосрочном или среднесрочном периоде производственная мощность фирмы более или менее постоянна. Изменения в выпуске продукции связаны с изменениями использования мощностей. В периоды низкого спроса производственные мощности используются не полностью. Это приводит к повышению удельных затрат, потому что постоянные издержки приходится распределять на меньшее количество единиц продукции.

В сферах бизнеса, где фактически все издержки являются постоянными, например, у операторов мобильной связи, доходность очень чувствительна к периодическому падению спроса.

В отраслях, переживающих спад, способность быстро адаптировать мощности к существующему уровню спроса может стать основным источником преимущества по издержкам. Ключом к приспособляемости является способность отличать циклический излишек производственных мощностей, характерный для всех циклических отраслей, — от производства полупроводников до строительства гостиниц и железных дорог. Его следует отличать от структурного излишка стареющих и угасающих отраслей.

Структурный излишек производственных мощностей связан не только с угасающими отраслями. Во многих развивающихся отраслях, например, в электронной коммерции, конкуренция, основанная на эффекте масштаба и стремлении к лидирующему положению на рынке, ведет к тому, что мощности намного опережают спрос.

---

## Затраты на входе

В большинстве отраслей различия в затратах фирм на приобретение одинаковых ресурсов могут оказаться важным источником общего преимущества по затратам. Существует несколько общих источников низких затрат на входе:

- *различия в ценах на ресурсы в зависимости от географического места.* В разных местах цены на ресурсы могут варьироваться. Значительная разница в оплате труда в развитых и развивающихся странах привела к тому, что трудоемкое производство одежды, обуви, игрушек перекочевало в страны третьего мира;
- *владение дешевыми источниками поставок.* В сырьевых и материалоёмких отраслях владение или доступ к дешевым источникам может создать уникальное преимущество по издержкам. Стоимость разведки и добычи сырой нефти для американских, европейских, российских компаний в несколько раз выше, чем для компании из Саудовской Аравии;
- *рыночная власть.* Там, где приобретение товаров является основной статьей расхода, различия в покупательной способности фирм внутри отрасли могут стать важным источником преимущества по издержкам. Проникновение *Wal-Mart* на европейский рынок

европейские фирмы встретили с тревогой. Ведь *Wal-Mart* способна использовать свою мощь для получения дополнительных скидок от поставщиков и начать агрессивную ценовую атаку;

- *работники, не состоящие в профсоюзе*. Там, где затраты на трудовые ресурсы составляют большую часть полных издержек, лидерами по издержкам часто становятся фирмы, которые сумели избежать объединения сотрудников в независимые профсоюзы.

### **Организационная эффективность**

Фирмы могут функционировать неэффективно. Организационная эффективность зависит от способности фирмы устранить «организационную неэффективность», или «X-неэффективность». Это избавление от затрат, которые мешают фирме достичь максимальной эффективности. Такие затраты часто накапливаются бессознательно и являются результатом того, что менеджеры и рядовые сотрудники склонны к расхлябанности, вместо того чтобы стремиться к четкой, максимально эффективной деятельности.

Устранить лишние затраты трудно. Иногда только сильный шок, вызванный угрозой существованию фирмы, может дать стимул к выкорчевыванию этой укоренившейся неэффективности. Когда фирмы сталкиваются с угрозой банкротства, они могут продемонстрировать буквально чудеса, избавляясь от лишних затрат.

При отсутствии угрозы выживанию высокий уровень организационной эффективности обычно является следствием организационной культуры и стиля управления, которые нетерпимы ко всем ненужным затратам.

### **3.2.4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ИЗДЕРЖЕК**

#### **Цепочки ценности для издержек**

Проанализировать издержки, дать рекомендации по созданию преимущества по издержкам для фирмы, для бизнес-единицы невозможно. Они слишком велики для такой работы. Но любой бизнес можно рассматривать как цепочку различных видов деятельности.

В большинстве цепочек ценности каждый вид деятельности имеет свою собственную структуру затрат, определенную различными движущими силами затрат. Анализ издержек требует декомпозировать цепочку ценности фирмы, чтобы определить:

- относительную важность каждого вида деятельности по отношению к полным издержкам;
- движущие силы затрат для каждого вида деятельности и сравнительную эффективность выполнения каждого вида деятельности;
- как затраты в одном виде деятельности влияют на издержки в другом;

- какие виды деятельности необходимо осуществлять самой фирмой, а какие требуют аутсорсинга — передачи на сторону.

### **Основные стадии анализа цепочки ценности**

Анализ ситуации с издержками в фирме на основе ее цепочки создания ценности включает шесть следующих стадий.

**Деагрегирование фирмы на отдельные виды деятельности.** Определение видов деятельности в цепочке ценности — это вопрос суждения. Оно требует понимания цепи процессов, в ходе которых ресурсы превращаются в конечные продукты и предоставляются потребителю. Большую помощь может оказать деление фирмы на отделы. Прежде всего, необходимо учитывать следующее:

- обособленность одного вида деятельности от другого;
- важность деятельности;
- различие видов деятельности с точки зрения движущих сил затрат;
- насколько велики различия в способах выполнения конкретного вида деятельности в фирме и у конкурентов.

**Установление относительной важности различных видов деятельности для совокупных издержек товара.** Наиболее важен анализ тех видов деятельности, которые являются основным источником затрат. Для декомпозиции издержек М. Портер предложил подробно расписать все операционные расходы и активы для каждого вида деятельности в цепочке создания ценности. При этом самым главным может стать именно детальное распределение издержек. Необходимо установить, какие виды деятельности выполняются эффективно, а какие — неэффективно, а также идентифицировать движущие силы затрат. Это позволит рекомендовать меры повышения эффективности.

**Сравнение затрат на каждый вид деятельности.** Чтобы установить, какие виды деятельности фирмы относительно эффективны, а какие — нет, можно провести бенчмаркинг — сравнить удельные затраты на каждый вид деятельности в фирме и у конкурентов.

**Определение движущих сил затрат.** Для каждого вида деятельности необходимо определить, какие факторы обуславливают повышенный уровень затрат относительно других фирм. Для некоторых видов деятельности движущие силы затрат можно определить просто по характеру бизнеса и структуре издержек. Для капиталоемких видов деятельности, таких как работа прокатного стана на металлургическом заводе, основными факторами будут, скорее всего, затраты на основное оборудование, еженедельный объем производства и время простоя из-за смены инструментов. Для трудоемких сборочных операций решающее значение приобретают нормы заработной платы, скорость работы и нормы брака.

**Определение взаимосвязи.** Затраты на один вид деятельности в какой-то степени можно определить по тому, как выполняются другие виды деятельности. Производственный брак связан с большим

уровнем затрат. Внимательно проследить дефекты, появившиеся на одной стадии производственного процесса, и выявить их источник на предыдущей стадии — главный элемент управления качеством.

В последние годы оптимизация всех видов деятельности по всей цепочке ценности стала главным источником сокращения издержек. Увеличение скорости стало основной задачей интегрированного с помощью компьютеров производства. На рынке предлагается множество программных продуктов для управления цепочкой поставок.

**Определение возможности сократить издержки.** Идентифицируя области сравнительной неэффективности и движущие силы затрат для каждой из них, можно выявить возможности сокращения затрат. В этом деле можно привести следующие примеры.

1. Если одной из ключевых движущих сил затрат является эффект масштаба, то необходимо выяснить, нельзя ли увеличить объем производства.
2. Если основной проблемой являются затраты на зарплату, следует узнать, нельзя ли уменьшить ее непосредственно или косвенно, переместив производство в другой географический регион.
3. Если фирма не в состоянии эффективно осуществлять какой-то конкретный вид деятельности, нужно установить, нельзя ли передать его подрядчикам или приобретать необходимые комплектующие или услуги? Аутсорсинг в настоящее время охватил множество отраслей.

### 3.2.5. УПРАВЛЕНИЕ СОКРАЩЕНИЕМ ИЗДЕРЖЕК

#### **Распространение практики сокращения издержек**

Острота конкуренции на большинстве рынков усиливается, фирмы вынуждены постоянно искать новые возможности сократить свои затраты. Необходимость уменьшить издержки сильнее всего проявляется в тех отраслях, где разворачивается самая жесткая ценовая конкуренция на рынках товаров повседневного спроса, в отраслях, обладающих избыточными мощностями, в отраслях со множеством конкурентов. Примерами могут служить металлургия, авиаперевозки, химическая промышленность и развивающиеся высокотехнологичные отрасли экономики.

Опыт лучших компаний по сокращению издержек за последние четверть века показывает, во-первых, важную роль динамических подходов к сокращению издержек, во-вторых, огромные потенциальные возможности интегрирования различных методов реструктурирования и сокращения затрат.

#### **Динамические аспекты эффективности затрат**

Аналитический подход к анализу затрат не даст желаемого результата, если будет носить характер единовременного мероприятия.

Эксперты Гарвардской школы бизнеса указывают на решающее преимущество японских компаний по сравнению с американскими фирмами в автомобилестроении, бытовой электронике и производстве строительного оборудования. Оно достигается за счет динамической эффективности японских компаний, основанной на непрерывном совершенствовании.

Непрерывное совершенствование основано на строгом анализе производственной деятельности, постоянном упрощении процессов, обучении персонала и предоставлении ему полномочий. Это приводит к сокращению затрат на исправление брака и переделку работы, на контроль и обслуживание, на материально-товарные запасы и разработку новых видов изделий, одновременно стимулирует процесс инноваций.

### **Радикальное сокращение затрат**

Для компаний с низкой экономической активностью постепенное увеличение эффективности недостаточно. Для резкого подъема финансовой эффективности и восстановления благосклонности инвесторов фирмам необходимы радикальные инициативы, которые позволили бы резко сократить издержки.

Радикальное сокращение затрат, как правило, должно быть частью более широкой программы организационных изменений, включающих обязательства по максимизации дохода акционеров, отказ от бесполезных активов, концентрацию на сильных сторонах, устранение неэффективности, повышение ответственности и ускорение принятия решений. Такие программы получили название корпоративной реструктуризации.

Корпоративная реструктуризация — это кардинальное и одновременное изменение стратегии, структуры и систем управления. Компании стремились приспособиться к нестабильной конкурентной среде и активности акционеров. Меры по сокращению затрат включали в себя следующее:

- закрытие заводов с целью улучшения загрузки производственных мощностей и отказа от устаревших технологий;
- аутсорсинг комплектующих и услуг в тех случаях, когда затраты на внутренних поставщиков были менее эффективны, чем на внешних;
- сокращение количества рабочих мест;
- повышение управленческой эффективности посредством сокращения уровней организации, что позволило уменьшить административные расходы;
- использование четких финансовых целей и контроля, призванных обеспечить стимулы для активного сокращения издержек.

Реструктуризация и радикальное сокращение затрат обычно подразумевают концентрацию власти в руках генерального директора. Решения принимаются и осуществляются сверху вниз. Планы ре-

структуризации могут выходить за рамки существующей системы управления благодаря созданию специальных целевых групп на высших уровнях.

### 3.3. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

#### Дифференциация

Фирма дифференцирует, отличает себя от конкурентов, если, по выражению М. Портера, «предлагает нечто уникальное, что является большей ценностью для покупателей, нежели предложение низкой цены». Преимущество за счет дифференциации возникает в том случае, когда за счет нее фирма может получить на рынке ценовую премию, превышающую затраты на эту дифференциацию.

Диапазон возможностей дифференциации зависит от особенностей товара, услуги. Автомобиль или ресторан имеют большие потенциальные возможности для дифференцирования, чем такие стандартизованные товары, как цемент, пшеница или чипы компьютерной памяти. Но даже стандартизованные товары можно дифференцировать таким образом, чтобы создать ценность для покупателей. Как утверждает Т. Питерс, «все что угодно можно превратить в товар или услугу, обладающие добавленной стоимостью на устоявшемся или недавно созданном рынке».

Персональный компьютер стал стандартизованным товаром массового спроса. Однако целый ряд компаний дифференцирует свое предложение персональных компьютеров за счет того, что покупатели сами проектируют свою компьютерную систему, и за счет предложения дополнительных услуг. Это онлайн-поддержка клиента, осуществление гарантийного ремонта, осуществление инсталляции и конфигурации комплектующих и программного обеспечения по желанию клиентов.

Анализ дифференцирования требует подходить ко всему с двух сторон: со стороны фирмы — со стороны предложения и со стороны покупателей — со стороны спроса. Анализ со стороны предложения идентифицирует потенциальные возможности фирмы создать нечто уникальное. Но важно установить, действительно ли такое дифференцирование создает потребительскую ценность, превысит ли созданная ценность затраты на дифференциацию. Понимая, чего хотят клиенты, каким образом они делают свой выбор и какими мотивами руководствуются, можно установить возможности для прибыльной дифференциации.

Существуют два требования к созданию прибыльной дифференциации. Если говорить о предложении, то фирма должна позаботиться о ресурсах и способностях, благодаря которым она может добиться уникальности лучше, чем ее конкуренты. Что касается спроса, то главным

здесь выступает понимание потребностей и предпочтений потребителей. Спрос и предложение определяют основные компоненты анализа дифференцирования. Для успешной дифференциации необходимо:

- понять, что такое дифференциация, распознавать ее различные формы и оценивать ее потенциальные возможности для создания конкурентного преимущества;
- анализировать источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей, а также способности фирмы пойти по пути специализации;
- формулировать стратегии, которые создают преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованиями потребителей к ней.

### 3.3.1. ПРИРОДА И ПРЕИМУЩЕСТВА ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

#### Переменные дифференциации

Потенциальные возможности дифференциации товара или услуги частично определяются их физическими характеристиками. Технически сложные товары, услуги, удовлетворяющие сложные потребности, такие как туры для проведения отпуска, или товары, услуги, которые не обязаны соответствовать конкретным стандартам, предлагают гораздо больше возможностей для дифференциации.

Потенциал дифференцирования любого товара или услуги ограничен только человеческим воображением. Если говорить о простых, на первый взгляд, товарах, таких как туалетная бумага или водка, то увеличение количества брендов на полках универсамов является доказательством изобретательности фирм и сложных потребительских предпочтений.

Дифференцирование выходит за рамки физических характеристик. Оно включает в себя все, что касается товара или услуги, и все, что может повлиять на потребительские ценности. Это означает, что дифференциация затрагивает все аспекты взаимоотношений между компанией и ее покупателями. Так, стремление добиться преимущества за счет дифференциации на мировом рынке одежды затрагивает не только характеристики предметов одежды и атмосферу розничной торговли, но и жизненные ценности, о которых фирма заявляет своим покупателям.

Дифференциация пронизывает всю деятельность фирмы и является неотъемлемой частью ее идентичности и культуры. В результате фирмы, предлагающие простые товары и услуги, смогли занять особое место в восприятии покупателей.

Для успешной дифференциации нужно то, что Т. Питерс называет «тотальной чувствительностью к покупателям»: «На все виды деятельности, даже самые мелкие и далекие от непосредственного

контакта с покупателями, нужно посмотреть глазами клиента. Станет ли покупателю от этого ... легче? Будут ли его обслуживать быстрее? Лучше? Дешевле? ... Долгосрочная прибыль равна доходу от постоянно удовлетворенных покупателей за вычетом затрат».

Анализируя возможности дифференциации, необходимо выделить материальные (осязаемые) вещественные и нематериальные (неосязаемые) размерности.

Материальная дифференциация связана с видимыми характеристиками товара или услуги, имеющими непосредственное отношение к потребительским предпочтениям, к процессу совершения выбора. Эти характеристики включают в себя размер, форму, цвет, вес, дизайн, материал и технологию. Материальное дифференцирование также включает в себя потребительские качества товара или обслуживания с точки зрения надежности, последовательности, вкуса, скорости, долговечности и безопасности. Дифференциация может заключаться в скорости доставки заказа, в том, что покупатели могут создавать собственную конфигурацию системы в соответствии с собственными пожеланиями. Не следует забывать и о послепродажном обслуживании, включающем техническую поддержку, службу по ремонту и модернизации и дискуссионный форум для клиентов.

Возможности для нематериальной дифференциации возникают благодаря тому, что ценность товара или услуги, ощущаемая покупателями, зависит не только от материальных аспектов предложения. Существует очень мало товаров, которые покупатели выбирают, руководствуясь лишь их характеристиками или объективными критериями их работы. При выборе любых продуктов и услуг присутствуют социальные, эмоциональные, психологические и эстетические соображения. Жажда статуса, индивидуальности является мощным мотивирующим фактором, определяющим выбор большинства потребительских товаров. Имидж фирмы может быть очень важен для удовлетворения сложных потребностей покупателя.

Дифференцирование имиджа приобретает особенно большое значение для тех товаров и услуг, свойства и эффективность работы которых трудно проверить в момент совершения покупки. К этим товарам относятся, в частности, юридические, медицинские и образовательные услуги, косметика.

### **Дифференциация и сегментация**

Следует проводить различие между дифференциацией и сегментацией. Дифференциация имеет отношение к тому, как фирма предлагает нечто уникальное своим клиентам. Сегментация же отвечает на вопрос, где именно конкурирует фирма. Это конкретные группы покупателей конкретных типов товаров или услуг.

Если сегментация является важной характеристикой структуры рынка, то дифференциация представляет собой стратегический вы-



бор фирмы. Сегментированный рынок — это рынок, который может быть разделен в соответствии с характеристиками потребителей и их спросом.

Дифференцирование имеет отношение к позиционированию фирмы на рынке или в сегменте рынка, к товару, услуге и характеристикам имиджа, влияющим на выбор покупателя. Находясь в том или ином рыночном сегменте, фирма не обязательно дифференцирует себя относительно конкурентов в этом же сегменте. Многие фирмы оперируют в одном и том же сегменте рынка и мало отличаются друг от друга. Немало компаний придерживаются стратегии дифференциации, но позиционируют себя на рынке массового спроса, охватывающего все сегменты рынка.

Решение о дифференциации тесно связано с выбором тех сегментов, в которых конкурирует фирма.

### **Устойчивость преимущества дифференциации**

Усиление международной конкуренции показало недолговечность устойчивого положения лидеров по издержкам. В Северной Америке, Западной Европе и Японии многие фирмы опирались на конкурентное преимущество по издержкам. Им пришлось уступить место зарубежным конкурентам с более низкими затратами на рабочую силу, с новыми технологиями и стратегическими инновациями.

Устойчивая высокая прибыльность на современных рынках связана с дифференциацией. Характерной является ситуация, сложившаяся в 2000-х гг. в США. Из 300 крупнейших корпораций в число высокоприбыльных попали только 20 компаний. Их стратегия основывается на конкурентном преимуществе за счет дифференциации. Эти фирмы добивались прибыльности собственного капитала от 30 до 300%.

### **3.3.2. ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ СПРОСА**

#### **Анализ спроса**

Рассмотрим дифференциацию с точки зрения спроса. Анализ потребительского спроса позволяет определить, какие характеристики товара способны создать лучшее дифференцирование и оптимальное позиционирование фирмы по сравнению с конкурентами.

Ключ к успешному дифференцированию — это понимание потребителей. Для понимания требований и предпочтений потребителей простые и прямые вопросы о назначении товара и его атрибутах могут прояснить гораздо больше, чем объективные данные исследований больших выборок фактических и потенциальных клиентов.

Например, фирма намеревается вывести на рынок новую кофеварку. Она стала выяснять, почему люди пьют кофе. Что они ищут, когда пьют кофе? На заданный вопрос люди отвечали: хороший вкус.

Оказалось, что на вкус напитка влияет масса вещей: качество зерен кофе, температура, вода. Выяснилось, что самую важную роль играет качество воды. Очень важно время между помолом и варкой. В результате выяснилось, что нужна кофе-машина, включающая кофеварку, устройство для очистки воды и кофемолку.

### Атрибуты и позиционирование товаров

Практически все товары и услуги удовлетворяют множество потребностей клиентов. Поэтому для того, чтобы понять эти потребности, нужно провести анализ множества атрибутов. Исследователи рыночной конъюнктуры разработали многочисленные методы анализа потребительских предпочтений в отношении различных атрибутов товара. Эти методы включают оценку с помощью нескольких шкал и совместный анализ результатов оценки.

**«Вычисления с помощью нескольких шкал».** Вычислением с помощью нескольких шкал называют графическое изображение того, как покупатели воспринимают сходство и различие товаров конкурентов. Это позволяет проанализировать данные с точки зрения основных атрибутов товара. Широко известным примером применения этого метода стал анализ опросов покупателей по поводу конкурирующих болеутоляющих лекарств. Анализ привел к созданию карты, приведенной на рис. 3.4.

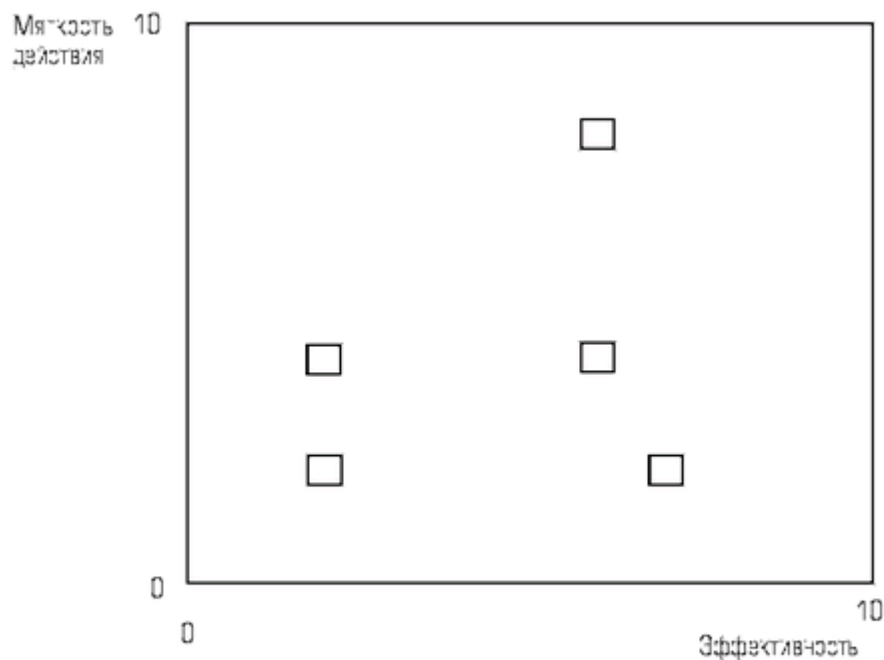


Рис. 3.4. Восприятие потребителями пяти конкурирующих болеутоляющих средств

**Совместный анализ.** Совместный анализ — это мощное средство анализа силы потребительских предпочтений в отношении различных атрибутов товара. Для применения этого метода необходимо, во-первых, идентифицировать глубинные атрибуты товара и, во-вторых, провести рыночные исследования, чтобы ранжировать гипотетические товары, обладающие альтернативной совокупностью атрибутов.

Полученные результаты можно использовать для того, чтобы оценить долю покупателей, которые предпочли бы гипотетический новый товар имеющимся на рынке конкурирующим видам продукции. Совместный анализ потенциальных покупателей персонального компьютера, предпринятый *BCG*, в качестве самых важных атрибутов выявил цену, репутацию изготовителя, мобильность, мощность процессора, объем памяти, мощность текстового редактора и общий дизайн.

### **Роль социально-психологических факторов**

Анализ дифференциации товаров в определенных терминах измеримых атрибутов эффективности не учитывает глубинную мотивацию покупателей. Мало товаров или услуг приобретается только для того, чтобы удовлетворить базовую потребность в выживании. Большая часть покупок отражает социальные цели и ценности, такие как желание «быть не хуже других», самоутвердиться и увидеть смысл жизни.

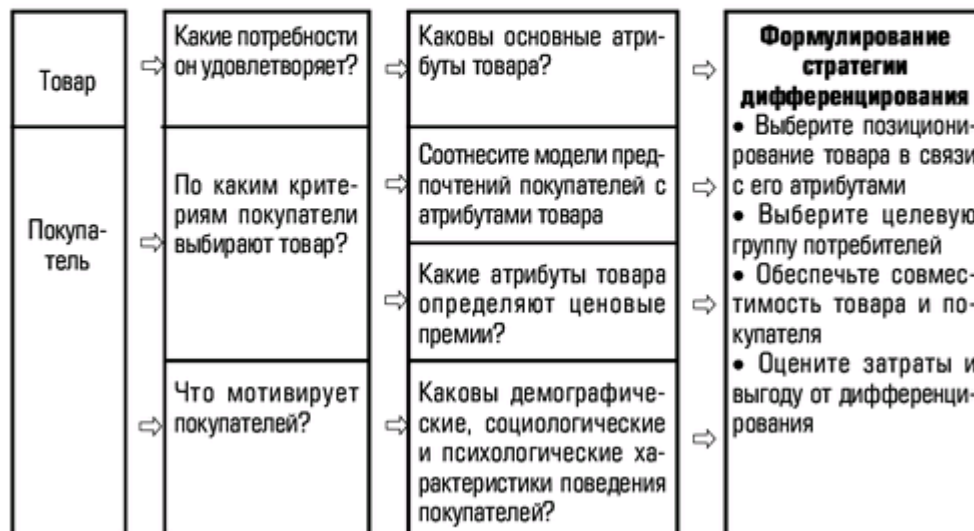
Чтобы понять глубинную мотивацию потребителей, полезно обратиться к иерархии потребностей, приписываемой А. Маслоу, или теории мотивации З. Фрейда. Большинство поставщиков марочных товаров признают тот факт, что капитал их бренда имеет гораздо большее отношение к статусу и конформизму, нежели к выживанию или безопасности. Ярким примером является фирма *Harley-Davidson*, которая понимает, что продает образ жизни, а не мотоциклы как транспортные средства.

Если ключевыми потребностями покупателя, которые удовлетворяет товар, являются потребности в самоидентификации и принадлежности к чему-либо, то дифференциация имеет первостепенное значение. Чтобы понять покупательский спрос и выявить возможности прибыльной дифференциации, необходимо проанализировать не только товар и его характеристики, но и покупателей, их стиль жизни и ожидания, а также то, какое отношение к этому имеет товар. Важно внимание к демографическим переменным, таким как возраст, пол, раса, место проживания, социально-экономическим, таким как доход, образование, и личностным, таким как образ жизни, тип личности.

На практике для понимания потребностей и предпочтений клиентов недостаточно их выслушать. Как правило, потребители не могут четко сформулировать движущие ими мотивы и эмоции, возникающие по поводу различных товаров. Фирмы должны наблюдать за своими покупателями, чтобы осознать их жизнь и то, как они используют товар. Если фирма хочет понять своих покупателей, она должна быть тесно связана с ними.

Дж. Йоханссон и Ё. Нонака установили, что японские фирмы делают акцент на интуиции и отношениях. Удовлетворение клиентов не ограничивается рамками функциональности и обеспечивается эмоциями и чувствами.

На рис. 3.5 показаны ключевые пункты анализа и приведены некоторые основные вопросы, помогающие исследовать потенциальные возможности дифференциации спроса.



**Рис. 3.5.** Идентификация потенциальных возможностей дифференциации спроса

### Широкая и узкая дифференциация

Дифференциация может сфокусироваться либо на всем рынке, либо на определенном сегменте рынка. Выбор широты охвата рынка имеет важные последствия для анализа спроса. Достижение преимущества за счет широкой дифференциации требует, чтобы фирма идентифицировала общие потребности, которые удовлетворяет ее товар, а также выяснила, что роднит различных покупателей в отношении мотивации и критериев выбора. Узкая дифференциация подразумевает концентрацию на факторах, которые сегментируют рынок.

Сочетание преимущества за счет дифференциации с эффективностью затрат обычно означает, что фирма предлагает нечто уникальное, апеллируя к широкому диапазону потребителей. Например, *McDonald's* стал привлекательным для всех возрастных и социальных групп. Он пересек национальные границы, делая акцент на нескольких качествах, обладающих универсальной привлекательностью: скорости, последовательности, стоимости, гигиене и семейной жизни.

Проблема, с которой сталкиваются фирмы, избравшие путь широкой дифференциации, заключается в том, что на смену ей приходит узкая дифференциация. В то же самое время дифференциация, ориентированная на сегмент рынка, сопряжена с большим риском.

Существует опасность того, что со временем рыночные сегменты могут измениться, и фирма потеряет свои рыночные возможности.

### 3.3.3. ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

#### Движущие силы уникальности

Дифференциация связана с предложением чего-то уникального. Возможности фирмы создавать уникальные предложения для покупателей не связаны с одной-единственной функцией или видом деятельности, они могут возникнуть практически в любой области функционирования фирмы.

М. Портер указывает множество источников уникальности, выбор которых осуществляет сама фирма:

- характеристики и работа товара;
- дополнительные услуги (например, кредит, доставка, ремонт);
- интенсивность маркетинга (например, показатель расходов на рекламу);
- технология, воплощенная в производственном дизайне;
- качество закупаемых исходных материалов;
- процедуры, влияющие на осуществление каждого вида деятельности (например, строгость контроля качества, сервисные процедуры, частота посещений будущего покупателя с целью продажи товара или услуги);
- навык и опыт служащих;
- местоположение (например, рядом с розничными магазинами);
- степень вертикальной интеграции (которая влияет на способность фирмы управлять входными и промежуточными процессами).

Большинство транзакций имеют дело не с единичным товаром или услугой, а с комбинацией товаров и услуг. Анализируя потенциальные возможности для дифференцирования, необходимо различать собственно товар, услугу, например, компьютер, и вспомогательные товары, услуги, например, программное обеспечение. Их совокупность образует систему.

Когда рынки переходят в стадию зрелости, системы, включающие в себя основной товар и вспомогательные услуги, «распадаются». Товары переходят в категорию массового спроса, а услугами занимаются специализированные поставщики. Но по мере того, как предпочтения потребителей становятся все более изощренными, а фирмы изыскивают все новые возможности получить преимущество за счет дифференциации, товар и сопровождающие услуги заново объединяются в новые системы.

Решающее значение при этом имеет то, создает ли такое объединение ценность для потребителей. Снижение доходов европейских туристических операторов, занимающихся организацией отдыха во время отпусков, включая заказ авиабилетов, бронирование номеров

в гостиницах, прокат автомобилей, страхование и другие услуги, стало результатом того, что все больше людей стали пользоваться онлайн-возможностями.

### **Целостность товара**

Все фирмы оказываются перед лицом широкого диапазона возможностей дифференциации. Задача состоит в том, чтобы определить, какие формы дифференциации позволят фирме успешнее всего выделиться на рынке и какие из них получают самую высокую оценку покупателей. Однако этот выбор нельзя делать по частям. Завоевание устойчивого и эффективного выделенного положения требует, чтобы фирма подготовила дополнительный пакет мероприятий по дифференциации.

Проведя исследование разработки новых видов продукции в автомобильной промышленности, К. Кларк и Т. Фуджimoto пришли к выводу о том, что одновременно добиться внутренней и внешней целостности — это самая сложная задача, стоящая перед автомобилестроителями. Она требует тесного сотрудничества между функциональными подразделениями и непосредственного контакта с покупателями.

Организационные изменения в американских и европейских фирмах, производящих автомобили, в том числе возрастание роли руководителей, ответственных за конструирование, производство и реализацию, отражают попытки подражать успеху японских компаний, добившихся высокого уровня внутренней и внешней интеграции.

Сочетание внутренней и внешней целостности продукта особенно важно для компаний, поставляющих товары, связанные с образом жизни. Их дифференцирование базируется на социальных и психологических потребностях покупателей. Доверие к имиджу полностью зависит от гармоничности предлагаемого образа. Решающим фактором такой дифференциации является способность сотрудников фирмы и покупателей идентифицироваться друг с другом.

Поддержание целостности дифференциации, в конечном счете, зависит от способности фирмы жить в соответствии с ценностями, воплощенными в образах, с которыми ассоциируется ее продукция.

### **Подача сигналов и репутация**

Дифференциация эффективна только в том случае, если она доведена до сведения покупателей. Но информация о качестве и характеристиках продуктов не всегда доступна для потенциальных покупателей.

Экономисты проводят различие между двумя типами товаров. Это товары, качество которых легко определить до потребления, например, их качество и характеристики можно установить с помощью осмотра. Другой тип — это услуги и товары, качество которых можно определить после потребления, о качествах и характеристиках которых узнают в процессе потребления. Ко второй группе относятся медицинские услуги, лечение облысения, продажа замороженных обедов и вина

через телевизионные объявления. Даже после покупки характеристики оказания услуги могут проявляться очень медленно. Может потребоваться много лет на то, чтобы сделать вывод, что зубной врач проявляет некомпетентность.

Названия брендов, гарантии, дорогая упаковка, гарантированный возврат денег, спонсорство спортивных и культурных мероприятий и тщательно продуманная общая атмосфера, в которой продается товар, сигнализируют о высоком качестве. Эффективность этих сигналов обусловлена тем фактом, что они говорят о крупных инвестициях производителя, которые окажутся напрасными, если покупатель не будет удовлетворен товаром.

Потребность в сигналах для потребителей в процессе дифференциации зависит от того, насколько легко потенциальные покупатели могут оценить эти сигналы. Чем сложнее оценить эффективность до покупки, тем большую важность приобретают сигналы.

Стратегии для создания репутации были подвергнуты всестороннему анализу. На основании этих исследований можно сделать ряд выводов:

- сигналы о высоком качестве имеют первостепенную важность для товаров, проверяемых после приобретения;
- расходы на рекламу — это эффективное средство для подачи сигнала о превосходном качестве: поставщики низкокачественных товаров не надеются на их повторное приобретение, поэтому им невыгодно тратить деньги на рекламу;
- сочетание повышенной цены и рекламы, вероятно, будет лучшим сигналом высокого качества, нежели цена и реклама по отдельности;
- чем больше некупаемые капиталовложения, потраченные на вход на рынок, и общие инвестиции фирмы, тем сильнее стимулы, мотивирующие фирму не обманывать клиентов, предлагая низкое качество по высоким ценам.

### **Бренды**

Названия брендов и их реклама особенно важны как сигналы качества; поскольку бренд — ценный актив, он не поощряет продажу низкокачественной продукции. Для многих фирм бренд является самым важным активом.

Бренды играют множество ролей. Бренд гарантирует потребителям качество товара производителя. Это достигается несколькими способами. Во-первых, бренд идентифицирует производителя товара. Он гарантирует, что производитель несет юридическую и моральную ответственность за товары, поставляемые на рынок. Во-вторых, бренд представляет инвестиции, что является стимулом для поддержания высокого уровня качества и удовлетворения покупателя.

Бренд представляет собой гарантию для покупателя, которая сокращает затраты на поиск и уменьшает неопределенность. Чем труднее определить качество при внешнем осмотре и чем дороже обходится потребителю покупка бракованного товара, тем выше стоимость бренда.

Традиционной роли бренда как гаранта надежности придается особое значение в электронной коммерции. Фирмы, имеющие прочное положение на рынке электронной коммерции, — это фирмы, обладающие серьезным капиталом бренда, что существенно снижает у покупателей степень воспринимаемого риска.

Напротив, ценность брендов — лидеров потребительского рынка служит не столько гарантией надежности, сколько воплощением идентичности и образа жизни. Для этих брендов реклама и стимулирование сбыта были основными средствами влияния на восприятие товаров покупателями. В настоящее время многие фирмы, производящие потребительские товары, ищут новые подходы к управлению имиджем бренда.

### **Затраты на дифференциацию**

Дифференцирование добавляет ценности предложению, но связано с затратами на ее создание. Прямые издержки на дифференцирование включают в себя затраты на более высококачественные ресурсы, лучшие обученных работников, лучшую рекламу и лучшее обслуживание.

Дифференцирование может сопровождаться косвенными издержками. Может сужаться охват сегмента фирмой, могут ограничиваться потенциальные возможности экономии на масштабе производства. Если дифференциация требует непрерывной модернизации товара, она мешает использовать экономию на основе кривой опыта.

Сочетать дифференциацию с эффективностью позволяет перенос ее на более поздние этапы цепочки ценности фирмы. Зачастую эффект масштаба и преимущество по затратам на основе стандартизации проявляются сильнее всего в производстве основных компонентов. Модульное проектирование на основе общих компонентов позволяет воспользоваться эффектом масштаба и одновременно сохранять достаточное разнообразие товаров.

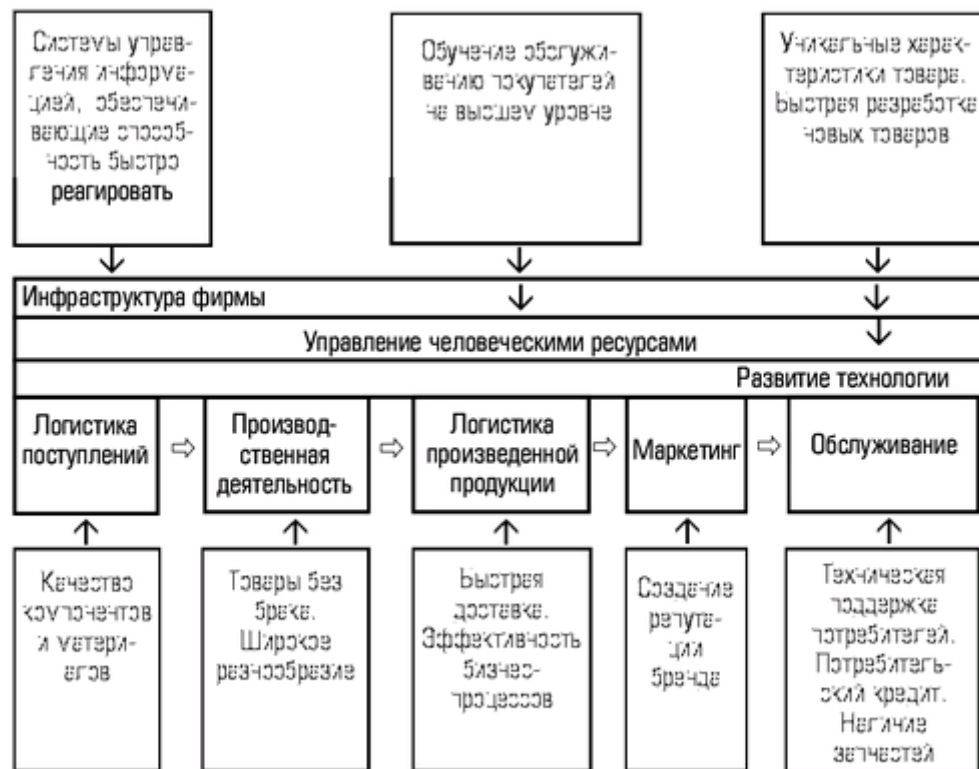
### **3.3.4. ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ И АНАЛИЗ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ**

Ключ к успешному дифференцированию — это соответствие способности фирмы создавать особые атрибуты, которые покупатели ценят больше всего. Для этого крайне полезной схемой является цепочка ценности.

#### **Цепочка ценности товаров делового рынка**

На деловом рынке покупателями являются фирмы, приобретающие товары производственного назначения и деловые услуги. Использование цепочки ценности М. Портера позволяет определить возможности дифференциации. На рис. 3.6 показаны восемь источников дифференциации в общей схеме цепочки ценности М. Портера. Использование цепочки ценности включает в себя четыре стадии.





**Рис. 3.6.** Цепочка ценности и источники дифференциации в промышленности

**1. Постройте цепочку ценности для фирмы и покупателя.** Будет полезно рассмотреть не только непосредственного покупателя, но и остальные фирмы, состоящие в цепочке ценности. Если фирма снабжает покупателей различного типа, например, металлургическая фирма поставляет стальной прокат производителям автомобилей и строителям, составьте отдельные цепочки ценности для каждой категории покупателей.

**2. Определите факторы уникальности в каждом виде деятельности.** Оцените потенциальные возможности фирмы дифференцировать свои товары. Исследуйте каждый вид деятельности в цепочке ценности фирмы и идентифицируйте переменные и действия, благодаря которым фирма может добиться уникальности по сравнению с предложениями конкурентов.

**3. Выберите самые многообещающие для фирмы переменные дифференциации.** Какой из многочисленных факторов уникальности, которые можно идентифицировать в фирме, следует выбрать в качестве фундамента стратегии дифференциации? Если подходить со стороны предложения, то есть три важных соображения:

- во-первых, следует установить, в какой области фирма обладает самым большим потенциалом дифференциации или где она может

специализироваться с меньшими, чем конкуренты, затратами. Для этого необходимо проанализировать ресурсы и способности фирмы;

- во-вторых, чтобы определить самые многообещающие аспекты дифференциации, следует идентифицировать связи между видами деятельности. Некоторые переменные дифференцирования могут участвовать во взаимодействии нескольких видов деятельности. Так, надежность товара будет результатом нескольких связанных друг с другом видов деятельности: контроля закупок от поставщиков на входе, навыка и мотивации производственных рабочих, контроля качества и тестирования товара;
- в-третьих, необходимо учитывать, насколько легко можно сохранить уникальность того или иного типа. Чем больше дифференциация базируется на ресурсах, специфических для фирмы, или навыках, подразумевающих сложную координацию большого числа людей, тем труднее будет конкурентам имитировать данный конкретный источник дифференциации.

**4. Определите, где связаны друг с другом цепочки ценности фирмы и покупателя.** Цель дифференциации — обеспечить ценовую премию фирме. Для этого необходимо, чтобы дифференциация фирмы создавала ценность для потребителей. Создание ценности для покупателей потребует либо того, чтобы фирма снизила их затраты, либо того, чтобы она помогала клиентам дифференцировать их собственную продукцию. Так, на деловых рынках важно сокращать время дистрибуции и повышать надежность доставки.

Для того чтобы идентифицировать средства создания ценности для своих покупателей, необходимо локализовать связи между собственными видами деятельности фирмы и сокращением издержек и дифференциацией в рамках деятельности покупателей. Проанализировав эти взаимосвязи, можно оценить потенциальную прибыльность дифференциации.

Дифференциация ценности, созданной для покупателя, представляет собой максимальную ценовую премию, которую тот готов заплатить. Если обеспечение своевременной доставки какого-либо компонента поставщиком стоит дополнительно 10 тыс. руб. в месяц, но экономит 60 тыс. руб. в месяц благодаря сокращению материально-товарных запасов, расходов на складирование, стоимости погрузочно-разгрузочных работ, то изготовитель этого компонента может получить ценовую премию, которая существенно превысит затраты на дифференциацию.

#### **Цепочки ценности потребительских товаров**

Анализ возможностей дифференциации на основе цепочки ценности можно применить и к потребительским товарам. Только немногие потребительские товары используются непосредственно. Покупатели

вовлечены в целую серию действий, включающую в себя приобретение и покупку товара. Следовательно, даже если покупатель является потребителем, можно изобразить цепочку ценности, показывающую виды деятельности, в которых участвует потребитель при приобретении и использовании товара.

Если речь идет о товарах длительного пользования, то покупатели оказываются вовлеченными в длинную цепь действий. Она включает поиск, покупку, оплату, приобретение необходимых аксессуаров, использование товара, обслуживание и ремонт, а также избавление от пришедшего в негодность товара. Сложные цепочки потребительской ценности дают огромный потенциал для установления связи с цепочкой ценности изготовителя, а также широкие возможности специализации посредством инноваций.

Японские производители автомобилей, бытовых приборов и электроники имеют давнюю традицию наблюдения за тем, как их покупатели выбирают товар и пользуются им. Полученную информацию они используют для создания дизайна товара и маркетинга.

Даже товары краткосрочного пользования вовлекают потребителя в серию различных видов деятельности. Рассмотрим продажу замороженных готовых продуктов. Прежде чем съесть, продукт необходимо купить, привезти домой, извлечь из пакета, разогреть и подать на стол. После еды потребитель должен вымыть использованные блюда, тарелки и столовые приборы. Анализ цепочки ценности для производителя замороженных пищевых продуктов должен выявить способы, посредством которых товар можно изготовить, упаковать и обеспечить его дистрибуцию, чтобы помочь потребителю совершить всю эту цепочку действий.

#### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Отыщите и опишите примеры формирования конкурентного преимущества одной из российских фирм.
2. Отыщите и опишите примеры преимущества по издержкам одной из российских фирм.
3. Отыщите и опишите примеры преимущества дифференциации одной из российских фирм.
4. Отыщите и опишите пример преимущества по издержкам за счет опыта в отраслях российской экономики.
5. Отыщите и опишите пример преимущества дифференциации в отраслях российской экономики.
6. Отыщите и опишите пример преимущества дифференциации со стороны спроса в отрасли российской экономики.
7. Отыщите и опишите примеры преимущества дифференциации со стороны предложения в отрасли российской экономики.
8. Используя цепочку ценности, опишите возможность дифференциации одной из российских фирм.

### 4.1. ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛЕЙ

#### 4.1.1. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОТРАСЛИ

##### **Конкурентное преимущество и эволюция отрасли**

Структура отрасли постоянно развивается под воздействием внешних и внутренних сил. Возникает вопрос: «Возможно ли прогнозировать эволюцию отрасли?» Да, можно. Хотя каждая отрасль следует по уникальному пути развития, можно найти некоторые общие модели.

Жизненный цикл отрасли следует рассматривать как схему изучения ее эволюции для последующей классификации по стадиям развития. Изучение эволюции отрасли необходимо, чтобы управлять происходящими изменениями. Это требует прогнозирования будущих изменений окружающей среды фирмы, чтобы выявлять возможности ее формирования. Для этого необходимо:

- распознавать различные стадии развития отрасли и понимать, какие факторы влияют на процессы эволюции отрасли;
- идентифицировать ключевые факторы успеха, ассоциирующиеся с отраслями на разных стадиях развития;
- идентифицировать стратегии, организационные структуры и системы управления, соответствующие различным стадиям развития отрасли;
- использовать сценарный метод для исследования будущего отрасли;
- учитывать задачи, связанные с управлением организационными изменениями.

##### **Модель жизненного цикла отрасли**

Простейшая модель жизненного цикла отрасли включает четыре фазы (этапа): рождение — этап первоначальной разработки, рост — этап стремительного роста, зрелость и спад. Рассмотрим два фактора эволюции отрасли: изменение спроса, а также производство и распространение знаний.

##### **Повышение спроса**

На стадии зарождения продажи невелики, и степень проникновения на рынок низка. Ведь товары отрасли малоизвестны и покупателей немного. Новизна технологии, малый масштаб производства и недостаток опыта означают высокие издержки и низкое качество.

Покупатели новых товаров, как правило, принадлежат к категории людей с высокими доходами, людей, ориентированных на новизну и толерантных к риску.

Стадия роста характеризуется ускоренным проникновением на рынок, поскольку технология изготовления товара становится более стандартизированной и цена на него снижается. Товар переходит с рынка товаров для богатых покупателей на рынок товаров массового спроса.

Повышение степени насыщения рынка означает наступление стадии зрелости и замедление роста, поскольку спрос на новые изделия уступает место замещаемому спросу. Как только насыщение достигает своего предела, спрос полностью становится замещающим. Это прямое замещение (покупатели заменяют старые изделия такими же новыми) или косвенное замещение (новые покупатели приходят на смену старым).

Наконец, когда новые отрасли, производящие более технологически совершенные товары-субституты, бросают вызов зрелой отрасли, она вступает в стадию спада.

### **Создание и распространение знаний**

Главная движущая сила эволюции отрасли — знания. Новое знание в форме инновационного товара или услуги отвечает за рождение отрасли. Двусторонний процесс создания и распространения знаний оказывает основное влияние на эволюцию отрасли.

На стадии рождения товара технология развивается очень быстро. Доминирующей технологии не существует, и конкурирующие технологии соперничают. Конкуренция идет между альтернативными технологиями и проектными конфигурациями.

Например, первые годы отрасли персональных компьютеров характеризовались конкуренцией между различными системами хранения данных — на магнитных лентах или дискетах, операционными системами и микропроцессорами.

**Доминирующий дизайн и технические стандарты.** Результатом конкуренции между соперничающими проектами и технологиями обычно является становление доминирующего дизайна — структуры товара, определяющей внешний вид, функциональность и метод производства товара, которые впоследствии берутся на вооружение всей отраслью в целом.

Например, запуск в производство персонального компьютера *IBM* в 1981 г. установил параметры базовой конструкции, а также основной технический стандарт, который стал доминировать в отрасли.

Доминирующий дизайн может воплощать в себе технический стандарт, а может и не воплощать его. Персональные компьютеры фирмы *IBM* сделали в свое время операционную систему *MS-DOS* и микропроцессор серии *Intel×86* стандартом для персональных компью-

теров. Но множество новинок с доминирующим дизайном не стали отраслевыми стандартами.

Технические стандарты появляются там, где есть сетевые эффекты — потребность потребителей, пользователей объединяться друг с другом. Там, где присутствует сетевой эффект, каждый покупатель стремится выбрать ту же технологию, что и все остальные, чтобы не оказаться в одиночестве. Доминирующий дизайн может обеспечить сети определенные выгоды. Если все фирмы придерживаются одинаковой архитектуры, то можно быстрее внедрять инновации.

У моделей бизнеса, точно так же как у товаров, существует доминирующий «дизайн». На многих новых рынках конкуренция идет именно между соперничающими бизнес-моделями, например, в индустрии цифровых музыкальных записей. В отрасли звукозаписи фирмы, имеющие собственные сайты с возможностью загрузки музыкальных записей, конкурируют услугами по распространению звукозаписей в цифровом формате.

**Инновационный процесс.** Появление доминирующего дизайна отмечает важный перелом в эволюции отрасли. Как только отрасль сплавивается на основе ведущей технологии и дизайна, происходит сдвиг от радикальных инноваций товара к постепенным инновациям.

Этот переход необходим для того, чтобы отрасль вступила в фазу роста. Повышение степени стандартизации уменьшает риск для покупателей и поощряет фирмы вкладываться в производство. Смещение акцента с дизайна на производство обычно влечет повышение внимания к инновационным процессам, поскольку фирмы стремятся сократить затраты и увеличить надежность продукта на основе крупномасштабных методов производства.

Сочетание совершенствования процесса, модификации дизайна и экономии за счет масштаба приводит к снижению затрат и увеличению производства, что ведет к ускорению насыщения рынка.

### **Степень общности модели жизненного цикла**

До какой степени все отрасли демонстрируют эту модель жизненного цикла? Модель является достаточно общей, но в отдельных отраслях есть и различия.

Длительность отдельных этапов жизненного цикла в разных отраслях может сильно различаться. Приведем два примера.

1. Стадия рождения автомобильной промышленности продолжалась около 24 лет, начиная с 1890-х гг., пока не началась стадия роста в 1913—1914 гг. Зрелость, знаменовавшаяся замедлением роста, наступила в развитых странах в середине 1940-х гг.
2. В индустрии персональных компьютеров фаза рождения продолжалась примерно четыре года, вплоть до бурного роста в 1978 г. С 1978 по 1983 г. на отрасль обрушилась лавина новых и признанных

фирм. К концу 1984 г. появились первые признаки зрелости. Рост замедлился, и отрасль начала консолидироваться вокруг нескольких компаний. Отрасль сохраняла силу роста до конца 1990-х гг.

Отрасли различаются и по моделям развития. Некоторые отрасли могут претерпевать омоложение в процессе жизненного цикла. В 1960-е гг. мировая индустрия мотоциклов в США и Европе находилась в состоянии спада. Она вернулась в фазу роста благодаря притоку новых японских моделей, что стимулировало использование мотоциклов во время отдыха.

Производство телевизоров многократно переживало возрождение. За стадией зрелого рынка черно-белых телевизоров последовал бум на цветные телевизоры. Спрос на компьютерные мониторы и видеоигры запустил еще один цикл, а появление телевизоров с плоским экраном в 2002–2004 гг. вызвало еще одну фазу роста.

«Омоложение» жизненного цикла продукта не является естественным явлением. Оно возникает в результате деятельности компаний, сопротивляющихся наступлению стадии зрелости с помощью радикального обновления товара или развития новых рынков.

В разных странах отрасли могут находиться на различных стадиях жизненного цикла. Так, американский автомобильный рынок переживает раннюю стадию фазы спада, рынки в Китае, Индии и России находятся в фазе роста. Многонациональные фирмы разрабатывают новые товары и предлагают их сначала на рынках индустриально развитых стран, а затем, после наступления фазы зрелости, переключаются на другие, растущие рынки.

#### **4.12. ФАКТОРЫ УСПЕХА В ТЕЧЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА**

##### **Особенности стадий жизненного цикла отрасли**

Изменения темпов роста спроса и технологий в течение жизненного цикла влияют на структуру отрасли, конкуренцию и источники конкурентного преимущества. В табл. 4.1 представлены основные особенности каждой стадии жизненного цикла отрасли.

##### **Дифференциация товара**

Возникающие отрасли характеризуются широким разнообразием типов товара. Это отражает диверсификацию технологий и дизайна и отсутствие соответствия требованиям клиентов. Во время фаз роста и зрелости стандартизация способствует усилению однородности товаров. В результате товар приобретает статус товара массового спроса.

Производители могут изыскать новые направления дифференциации, например, в отношении параметров маркетинга, вспомогательных услуг, таких как кредитование, послепродажное обслуживание, модифицировать сами товары. Это может вернуть отрасль на этап роста.

Таблица 4.1

## Эволюция отраслевой структуры и конкуренции в жизненном цикле

<i>Факторы</i>	<i>Рождение</i>	<i>Рост</i>	<i>Зрелость</i>	<i>Спад</i>
Спрос	Ограничен покупателями — авангардом, имеющим высокий доход	Стремительный рост количества покупателей	Массовый рынок, замена, повторные покупки. Хорошо осведомленные и чувствительные к цене покупатели	Сокращение количества покупателей
Технология	Конкурирующие технологии. Быстрое появление инновационных товаров	Стандартизация на основе доминирующей технологии. Быстрое появление инновационных процессов	Повсеместное распространение технических ноу-хау: стремление к технологическому усовершенствованию	Малочисленные инновации в области товаров и процессов
Товары	Низкое качество. Широкий спектр характеристик и технологий. Частые изменения в дизайне	Дизайн и качество улучшаются. Появляется доминирующий дизайн	Тенденция превращения в товар массового потребления. Попытки дифференцироваться с помощью брендинга, качества и комплектации	Предметы потребления соответствуют нормативным стандартам: трудное и нерентабельное дифференцирование
Производство и сбыт	Короткий производственный цикл. Высококвалифицированный труд. Специализированные каналы сбыта	Дефицит мощностей. Массовое производство. Конкуренция за дистрибуцию	Появление излишка производственных мощностей. Используются менее квалифицированный труд. Длинные производственные циклы. Дистрибьюторы обслуживают меньше линий товара	Хронические излишки производственных мощностей. Возрождение специальных каналов сбыта
Торговля	Производители и покупатели в передовых странах	Экспорт товаров из развитых стран в остальные страны мира	Производство перемещается в новые промышленные страны, а затем в развивающиеся страны	Экспорт из стран с самыми низкими издержками на заработную плату



Факторы	Рождение	Рост	Зрелость	Спад
Конкуренция	Мало компаний	Вход новых компаний, слияния компаний и выход	Разорение мелких компаний. Усиление ценовой конкуренции	Ценовые войны, уход с рынка
Ключевые факторы успеха	Инновационные товары. Установление устойчивого имиджа фирмы и ее продукции	Производственный дизайн. Доступ к дистрибуции. Создание сильного бренда. Быстрая разработка товаров. Инновационные процессы	Эффективность затрат с помощью интенсивного использования капитала, эффекта масштаба и низких затрат на старте. Высокое качество	Низкие накладные расходы. Выбор покупателя. Подача сигналов о верности своим обязательствам. Возможности рационализации

### Состав и структура отрасли

Эволюция отрасли связана с высоким уровнем затрат на вход и выход и со значительными изменениями в составе фирм.

М. Хэннан, Д. Фримен и Г. Кэрролл предложили рассматривать развитие отрасли как процесс отбора, когда размер и состав популяции фирм в отрасли определяются во время создания фирм и отбора, в ходе которого они конкурируют за выживание. Исследования, выполненные в этом направлении, позволили установить следующее.

Количество фирм в отрасли быстро увеличивается на ранних стадиях жизненного цикла отрасли. Первоначально отрасль может осваиваться всего лишь несколькими фирмами. Однако, когда риск снижается, количество учреждаемых фирм растет. Новые участники имеют самое разное происхождение. Одни — это фирмы-новички, другие — уже зарекомендовавшие себя фирмы из смежных отраслей, диверсифицирующие свою деятельность.

При наступлении фазы зрелости число фирм начинает уменьшаться. Очень часто отрасли проходят один или несколько этапов «потрясений» — разорения мелких фирм. После этого показатель приходящих на рынок и уходящих с него фирм падает, а показатель выживших фирм существенно возрастает. Фаза потрясений, сопровождающаяся интенсивным поглощением и слиянием компаний, а также уходом фирм с рынка, происходит в среднем раз в 24–30 лет в течение жизненного цикла и приводит к сокращению численности производителей в два раза. Поскольку отрасли постепенно становятся все более концентрированными, а ведущие фирмы фокусируются на массовом рынке, может наступить новая фаза прихода фирм на рынок, когда новые участники добьются преимущества за счет использования возможностей, существующих в периферийных областях рынка. Примером такого «разделения ресурсов» является пивоваренная промышленность. Когда массовый рынок оказался во власти крупных

компаний, возникли возможности для новых пивоваренных мини-заводов и пивных пабов, производящих собственное пиво.

Экономия на масштабе производства и входные барьеры играют главную роль в эволюции различных отраслей. В большинстве отраслей зрелость связана с усилением концентрации. Но там, где технология становится более доступной, капиталоемкие виды деятельности можно осуществлять за счет аутсорсинга, или снижается степень дифференциации товаров, концентрация может уменьшаться, как это происходит, например, в индустрии кредитных карт, телевидении.

Некоторые отрасли, особенно те, где первопроходец получает серьезную патентную защиту, могут начинать с состояния, близкого к монополии, а затем становятся все более и более конкурентными. Отрасли, в которых по тем или иным причинам «победитель получает все», могут сохранять состояние, близкое к монополии или жесткой олигополии, на протяжении всего жизненного цикла.

### **Местоположение и международная торговля**

Жизненный цикл отрасли связан с изменениями в модели торговли и прямых инвестиций, которые ведут к международной миграции производства. Теория жизненного цикла торговли и прямых инвестиций основана на двух предположениях. Во-первых, спрос на новые товары появляется сначала в передовых промышленно развитых странах, а затем распространяется по всему миру. Во-вторых, с наступлением фазы зрелости товары требуют меньшего объема инвестиций в технологию и менее сложных навыков. В результате проявляется следующая модель развития.

1. Новые отрасли берут начало в странах с высоким уровнем дохода — традиционно в США, Японии и Западной Европе.
2. Поскольку спрос на других рынках тоже начинает расти, первоначально они обслуживаются за счет экспорта.
3. Продолжающийся рост внешних рынков и снижение потребности в инвестировании в технологии и сложных трудовых навыках определяют привлекательность производства в странах, вступивших на путь индустриализации. Передовые промышленно развитые страны начинают импортировать товар.
4. С наступлением фазы зрелости сокращается потребность в квалифицированных производственных рабочих, а товар все сильнее начинает восприниматься как товар массового спроса, поэтому производственная деятельность в поисках дешевой рабочей силы перемещается в развивающиеся страны.

Например, в индустрии бытовой электроники на первых порах господствовали США и Германия. В начале 1960-х гг. производство переместилось в Японию, в 1980-е гг. — в новые индустриальные страны: Корею, Гонконг и Тайвань. В 1990-х гг. сборочные линии переместились в страны с более низкой заработной платой: Китай, Филиппины, Таиланд, Мексику, Бразилию, Турцию.

## **Природа и интенсивность конкуренции**

Конкуренция на протяжении жизненного цикла отрасли может изменяться в двух направлениях. Во-первых, происходит сдвиг от неценовой к ценовой конкуренции. Во-вторых, усиливается интенсивность конкуренции, что ведет к сокращению прибыльности.

На стадии рождения, когда конкуренты сражаются за технологическое лидерство, соперничество сосредоточивается на технологии и дизайне. Валовая прибыль может быть высокой, но капитальные инвестиции в инновации и развитие рынка снижают доход на инвестированный капитал.

Фаза роста в большей степени благоприятствует прибыльности, поскольку рыночный спрос опережает отраслевые мощности, особенно если постоянные участники рынка защищены барьерами входа.

С наступлением фазы зрелости усиливающаяся стандартизация товара стимулирует ценовую конкуренцию. Насколько интенсивной будет эта конкуренция, во многом зависит от соотношения между производственными мощностями и спросом и степени международной конкуренции.

Фаза спада почти всегда связана с сильной ценовой конкуренцией, превращающейся иногда в разрушительные ценовые войны, и неудовлетворительными показателями прибыли. Однако этим тенденциям можно противостоять: отрасли могут стать более структурированными, поскольку фирмы, занимающие прочное положение на рынке, идут по пути специализации и формируют устойчивые альянсы.

## **Ключевые факторы успеха и эволюция отрасли**

Изменения в структуре отрасли, спросе и технологических требованиях в течение жизненного цикла отрасли имеют большое значение для главных источников конкурентного преимущества на каждой стадии эволюции отрасли. Их можно охарактеризовать следующим образом:

- стадия внедрения нового товара закладывает фундамент для входа на рынок и последующего успеха. При переходе от первого поколения товара к следующим поколениям требуются все более крупные инвестиции, финансовые ресурсы приобретают все большую важность. Возможности разработки новых изделий необходимо подкреплять способностями к производству, маркетингу и дистрибуции. Поэтому в зарождающейся отрасли фирмы должны поддерживать свои инновации посредством широкого спектра вертикально интегрированных способностей;
- как только наступает фаза роста, главной задачей становится увеличение масштаба производства. По мере того как рынок расширяется, фирма должна приспособить дизайн своих товаров и свои производственные мощности к крупномасштабному производству. Инвестиции в исследования и разработки, основные фонды и оборудование, продажи, как правило, остаются весьма значительными

в течение всей фазы роста. Для полного использования производственных мощностей исключительно важно получить доступ к сбыту. Создается потребность в развитии административных и стратегических навыков фирмы;

- на стадии зрелости конкурентное преимущество все чаще сводится к повышению эффективности затрат, по крайней мере так происходит в тех сформировавшихся отраслях, которые ориентированы на производство товаров массового спроса. Эффективность затрат вследствие эффекта масштаба, низкой заработной платы и низких накладных расходов является основным фактором успеха. Затраты на исследования и разработки, капитальные инвестиции и маркетинг в фазе зрелости ниже, чем в фазе роста;
- наступление фазы спада открывает возможности для беспощадной ценовой конкуренции. Вопрос о том, есть ли у фирмы конкурентное преимущество, становится второстепенным по сравнению с важностью сохранения стабильной среды отрасли. Стратегии фирмы направлены на то, чтобы поощрять организованный выход отраслевых мощностей и создавать сильную позицию по отношению к остаточному рыночному спросу.

#### **4.1.3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ**

Эволюция отрасли бросает менеджерам вызов: стратегия и структура должны не отставать от темпа изменений внешней среды. Поскольку темп эволюции отрасли убыстряется, то задача организационных изменений становится все более неотложной.

#### **Эволюционная теория**

Теория организационной эволюции почерпнула свои основные идеи из биологических теорий эволюции. Школа организационной эволюции рассматривает эволюцию на уровне отрасли. Отдельные организации обладают инерцией — сопротивлением к изменениям, которое сопровождается процессами институционализации. Следовательно, эволюционные процессы работают на уровне отрасли.

Процесс конкуренции — это механизм отбора. В ходе отбора организации, характеристики которых соответствуют требованиям среды, выживают, а организации, характеристики которых не соответствуют им, устраняются посредством поглощения или ликвидации. Отсюда следует, что эволюция отрасли включает в себя изменение популяции компаний.

Хотя школа эволюционной теории полагает, что фирма адаптируется к внешним изменениям посредством поиска новых рутинных процедур, воспроизводства успешных из них и отказа от неудачных рутин, такая адаптация не является ни быстрой, ни бесплатной. Поиск новых рутинных процедур вызван снижением эффективности; когда

фирмы работают эффективно, у них нет стимулов для изменений. Фирмы, по словам М. Портера, попадают в «ловушку компетентности», когда их «основные способности становятся основной причиной их организационной жесткости», по словам С. Метура.

Теория предполагает, что фирмы могут модифицироваться и действительно изменяются. Однако такие фирмы представляют собой исключения. Очевидно, что организационные изменения — дело сложное. Они требуют создания новых способностей; они угрожают существованию властных структур и требуют изменений на уровне команды топ-менеджеров.

Й. Хагель и М. Зингер выявили простую причину этого явления: «Навыки, способ мышления и знания, необходимые для открытия и изобретения, не просто отличаются от тех, которые необходимы для коммерциализации, но вступают с ними в прямое противоречие. Это означает, что фирмы, преуспевшие в изобретательстве, вряд ли будут способны к коммерциализации, и наоборот».

Э. Романелли и М. Ташмен выявляют процесс прерывистого равновесия, при котором организационная инерция ведет к увеличению разрыва между организацией и ее окружающей средой, что вызывает необходимость радикального и всестороннего изменения фирмы.

До середины 1980-х гг. крупнейшие нефтяные фирмы сохраняли свои тяжеловесные вертикально интегрированные структуры, несмотря на усиление конкуренции. Но к середине 1980-х гг. общее падение цен заставило почти все эти фирмы провести радикальную реструктуризацию.

**Печальные итоги.** Множество эмпирических исследований, обобщенных Т. Питерсом, показывают, что эволюция отрасли достигается не столько за счет адаптации самих фирм к внешним изменениям, сколько за счет появления новых фирм в отрасли.

### **Проблема новых технологий**

Принципиально новые технологии представляют собой особую проблему для фирм, утвердившихся на рынке. К. Кристенсен назвал их подрывными. Подрывные технологии — это технологии, представляющие собой совершенно иной набор атрибутов по сравнению с существующими технологиями. Так, первые транзисторные радиоприемники приносили в жертву точность звуковоспроизведения, зато был создан рынок для портативных радиоприемников, предлагая новый и совершенно иной набор атрибутов — небольшой размер, легкость и мобильность.

Признанные лидеры в области старой технологии обычно не в состоянии перейти на новую технологию. По мнению С. Кристенсена и М. Овердорфа, суть проблемы состоит в том, что, когда фирма вступает в стадию зрелости, ее способности уже воплощены в процессах и ценностях, которым свойственна жесткость. Решать эту проблему

устоявшиеся фирмы должны следующим образом: при разработке товаров и развитии бизнеса необходимо организационно выделить те бизнес-единицы, которые воплощают в себе новые технологии.

Несмотря на опасности, существуют факты, говорящие о том, что некоторым фирмам удается добиться успеха, оседлав волну новых технологий.

### **Управление двойными стратегиями**

Адаптация к изменениям требует, чтобы фирмы конкурировали одновременно в двух временных периодах. Стратегия направлена на максимизацию сегодняшней эффективности и одновременно на развитие ресурсов и способностей, необходимых для конкуренции в будущем. Если стратегия на сегодняшний день ориентирована на максимально эффективное использование существующих ресурсов и способностей, то конкуренция в будущем — на развитие и новое использование ресурсов и способностей.

Д. Абель обращает внимание на то, что применение «двойных стратегий» — оптимизирующих нынешнюю деятельность и одновременно адаптирующихся к будущему — является главной стратегически важной задачей. Управление двойными стратегиями требует двойной системы планирования:

- краткосрочного планирования, делающего акцент на стратегическом соответствии и эффективной деятельности в течение 1–2 лет;
- долгосрочного планирования, способствующего развитию видения, пересмотру содержания и позиционирования отдельных направлений бизнеса, развитию новых способностей и реструктурированию организационной структуры на 4–10 лет.

Задача управления двойными стратегиями не решается простым созданием двойной системы стратегического планирования. С. Маркидес и С. Чарито установили, что только 24% фирм добивались успеха в реализации двойных бизнес-моделей. Основное условие — это способность новой бизнес-модели получить доступ к существующим ресурсам и способностям фирмы и использовать их.

### **Формирование будущего**

Многие гуру менеджмента утверждают, что адаптация к внешнему изменению является совершенно неадекватным подходом к конкуренции. Абсолютное большинство фирм, приспособляющихся к изменениям, обречены на неудачу. Конкурентные преимущества получают только те из них, которые возглавляют и иницируют эти изменения.

Г. Хэмел и К. Прахалад утверждают, что в большинстве соперничающих компаний акцент на сегодняшней конкуренции означает то, что слишком много энергии менеджеров тратится на сохранение прошлого, поэтому для создания будущего энергии явно недостаточно.

«Новая стратегическая парадигма» Г. Хэмела и К. Прахалада состоит в том, что стратегия должна основываться на системном и согласованном подходе к будущему пересмотру и фирмы, и окружающей среды в отрасли. Учитывая, что предвидеть будущее исключительно сложно из-за непредсказуемости окружающей среды, задача сводится к тому, чтобы создавать будущее. Основные особенности парадигмы Г. Хэмела и К. Прахалада представлены в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Компоненты парадигмы конкуренции за будущее

Факторы	Не только...	... но также и
Конкурентный вызов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организационная трансформация;</li> <li>• реинжиниринг процессов;</li> <li>• конкуренция за доли рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обновление стратегий и генерация новых;</li> <li>• трансформация отрасли;</li> <li>• конкуренция за возможности</li> </ul>
Поиск будущего	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегия как обучение;</li> <li>• стратегия как позиционирование;</li> <li>• стратегические планы;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегия как «забывание»;</li> <li>• стратегия как предвидение;</li> <li>• стратегическая архитектура</li> </ul>
Мобилизация ради будущего	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегия как соответствие;</li> <li>• стратегия как размещение ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегия как растягивание;</li> <li>• стратегия как размещение ресурсов и система рычагов</li> </ul>
Первыми добраться до будущего	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкуренция в рамках существующей отраслевой структуры;</li> <li>• конкуренция за продуктивное лидерство;</li> <li>• конкуренция как единая сущность;</li> <li>• максимизация доли «хитов» среди новых товаров;</li> <li>• минимизация времени выхода товара на рынок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкуренция для формирования будущего отрасли;</li> <li>• конкуренция за лидерство в ключевой компетенции;</li> <li>• конкуренция в форме коалиции;</li> <li>• максимизация скорости познания новых рынков;</li> <li>• минимизация времени, необходимого для глобального охвата</li> </ul>

В эпоху революций, как считает Г. Хэмел, «фирмы, вставшие на путь ... эволюции, движутся к вымиранию». Единственно возможный вариант — это отказ от постепенного усовершенствования и адаптация к нелинейному миру: на революцию необходимо отвечать революцией. Совершение революции внутри фирмы требует изменения психологических и социологических аспектов организации, ограничивающих инновации среди своих сотрудников.

Некоторые устоявшиеся фирмы совершили радикальные перемены:

- фирма *Nokia* превратилась из изготовителя бумажных и резиновых товаров в ведущего мирового поставщика мобильных телефонов;
- *Microsoft* успешно совершила целую серию изменений в мировой индустрии компьютеров, включая переход на объектно-ориенти-

рованные вычисления, сетевую революцию, и обратилась к телекоммуникациям и образовала альянс с *Nokia*.

Однако попытки большинства существующих компаний пойти по пути радикальных перемен приводили к катастрофе и краху.

### **Сценарный анализ как подготовка к будущему**

Сценарный анализ — это процесс размышлений о будущем и обсуждения его. Г. Кан, который ввел использование сценарного анализа в корпоративную практику, дал следующее определение сценариев: «Гипотетические последовательности событий, построенные для привлечения внимания к причинно-следственному процессу и точкам принятия решений».

Метод множественных сценариев конструирует несколько, как правило три или четыре, различных и внутренне непротиворечивых представлений о будущем на период от 3 до 40 лет. Самым ценным в этом методе является комбинирование взаимосвязанных последствий широкого спектра экономических, технологических, демографических и политических факторов, складывающихся в несколько отличающихся друг от друга альтернативных историй о будущем развитии событий.

Сценарный анализ может быть количественным или качественным, или некоторой комбинацией того и другого. Количественный сценарный анализ моделирует события и создает имитации, позволяющие идентифицировать различные и наиболее вероятные исходы. Качественные сценарии обычно принимают повествовательную форму и могут быть чрезвычайно полезны для стимулирования аналитических способностей и воображения у тех, кто должен принимать решения.

Фирмы используют сценарный анализ для разработки стратегий, чтобы исследовать эволюцию отрасли, изучить развитие рынков конкретных стран, проанализировать перспективы определенных инвестиционных проектов. Сценарный анализ особенно полезен для идентификации потенциальных угроз и возможностей, поскольку развивает гибкость мышления у менеджеров и способствует выработке практических методов управления рисками.

Однако ценность сценарного анализа заключается в процессе, но не в результатах. Сценарный анализ — это мощный инструмент для управления знаниями, поскольку он объединяет различные идеи и озарения относительно окружающей среды и предлагает непротиворечивое решение по поводу возможного исхода развития событий. Оценивая возможности реализации стратегии на основе различных сценариев, фирма может выявить самые здоровые стратегии и даже планировать непредвиденные ситуации, заставляя менеджеров отвечать на целую серию вопросов «А что, если?..»



#### 4.1.4. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ ОТРАСЛЕЙ

##### Стратегическая матрица окружающей среды

Стратегическая матрица окружающей среды, созданная *BCG* (*Boston Consulting Group*), предполагает, что природа конкурентного преимущества в отрасли обуславливает жизнеспособные стратегии, которые, в свою очередь, устанавливают структуру отрасли. Матрица *BCG* представлена на рис. 4.1.

Количество источников преимуществ	Размер преимущества	
	малый	большой
Много	<b>Фрагментация</b> Одежда, строительство домов, розничная продажа ювелирных изделий, лесопилки	<b>Специализация</b> Фармацевтика, машины класса люкс, шоколадные конфеты
Мало	<b>Безвыходное положение</b> Химические элементы, большие объемы определенных сортов бумаги, судовладельческие фирмы, банковские услуги юридическим лицам	<b>Объем</b> Реактивные двигатели, супермаркеты, мотоциклы, стандартные микропроцессоры

**Рис. 4.1.** Стратегическая матрица окружающей среды *BCG*

В матрице используются две переменные.

1. *Число доступных жизнеспособных стратегических подходов.* Сложные продукты, такие как автомобили, услуги ресторанов, предлагают больше возможностей для дифференцирования, чем предметы массового потребления. При массовом потреблении потенциал конкурентного преимущества зависит от возможности лидерства по издержкам.
2. *Размер потенциального конкурентного преимущества.* Насколько велико преимущество, которым располагает лидер отрасли? Оно может быть следствием эффекта масштаба, лидерства бренда или наличия контроля над отраслевыми стандартами.  
Эти две переменные разделяют отрасли на четыре типа.
  1. *Объемный бизнес, у которого есть немного источников преимущества.* Размер этого преимущества значителен и обычно проистекает из эффекта масштаба.
  2. *Бизнес в безвыходном положении, у которого мало источников преимущества, а размер потенциального преимущества невелик.* Для выживания и прибыльности необходимы эффективность операций, низкие общефирменные накладные расходы и корпоративная культура, ориентированная на всечасное сокращение издержек.

3. Фрагментированный бизнес, располагающий многочисленными источниками конкурентного преимущества, но размер преимущества невелик. Факторы успеха могут включать в себя низкую стоимость благодаря эффективности производства, фокусировку на привлекательном рыночном сегменте, быструю реакцию на изменения и создание новых форм дифференциации. Франчайзинг является одним из способов, позволяющих сочетать преимущества за счет размера с преимуществами, проистекающими из гибкости и децентрализации. Альтернативная стратегия — это попытка преобразовать бизнес в специализированный или объемный бизнес.
4. Специализированный бизнес характеризуется многочисленными источниками конкурентного преимущества, причем размер последнего довольно велик. Он отличается также разнообразием потребительских предпочтений, преимуществом первопроходца, лояльностью потребителей по отношению к бренду, эффектом масштаба и экономией за счет широты охвата. Специализация бизнеса требует стратегического дифференцирования — фирма выбирает конкретный подход к дизайну товара, инновациям или брендингу.

### **Конкурентная динамика**

Сделав акцент на динамике конкуренции: степени новизны товара, продолжительности жизненного цикла, степени снижения удельных затрат, географических возможностях и стабильности отношений между поставщиками и покупателями, Д. Вильямс выделяет три типа отраслей.

1. Местные монополистические рынки продают специализированные товары, чтобы удовлетворить требования маленьких групп покупателей. Примерами являются юридические фирмы, частные банкиры и фирмы, производящие эксклюзивные потребительские товары, например, дизайнерскую одежду. Дифференциация товара достигает очень высокого уровня. Производство высококачественного товара в малых объемах, а также слабая конкуренция поощряют ремесленное производство с вертикальной интеграцией.
2. Традиционные отраслевые рынки являются большими, слабо сегментированными и демонстрируют весьма скромные показатели инновационных товаров. Конкуренция сводится к поиску выгоды от размера — экономии на масштабе производства и лидирующего положения бренда, но соперничающие друг с другом товары представляют собой субституты, поэтому доминирование на рынке достигается редко. Типичная стратегия основана на лидерстве по издержкам, известности торговой марки и разнообразии товаров.
3. «Шумпетерианские» рынки, созданные «бурей творческого разрушения», являются «гиперконкурентными» по своей природе. Инновации товаров являются основной формой конкуренции: существующие товары постоянно замещаются новыми. Иннова-

ционные товары должны обеспечиваться производственными и маркетинговыми способностями. Полупроводники, телекоммуникации, бытовая электроника, финансовые услуги, музыкальные записи, а также некоторые предметы модной одежды и аксессуары являются «шумпетерианскими» товарами по своему характеру. Для них характерно ежегодное сокращение себестоимости продукции на 8–10%.

Некоторые отрасли могут быть своего рода гибридами. Например, в индустрии персональных компьютеров такие компоненты, как клавиатуры и блоки питания, имеют отношение к традиционным отраслям промышленности. Другие компоненты, например микропроцессоры, производятся «шумпетерианскими» отраслями, а прикладное программное обеспечение и послепродажное обслуживание — ремесленные отрасли.

## 4.2. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

### Инновации в технологических отраслях

Отрасли, в которых конкуренция фокусируется на инновациях, формируют одну из самых сложных конкурентных сред, к которой применяются концепции стратегического анализа. Революцию в технологических отраслях можно иллюстрировать следующим примером. В 1993 г. ведущими мировыми производителями телекоммуникационного оборудования были пять известных компаний. Но к концу 2003 г. лидировали три совершенно иные фирмы — *Cisco Systems*, *Nokia* и *Qualcomm*. На их долю приходилось 78% стоимости ценных бумаг от 10 лучших представителей отрасли.

Важные технологические изменения происходят во многих секторах экономики. В первую очередь это обусловлено распространяющимся влиянием микроэлектроники, переходом на цифровой формат и новые формы коммуникаций. Поэтому важно освоить подходы к стратегическому управлению инновациями и технологическим изменениям. Для этого необходимо:

- проанализировать, каким образом технология влияет на структуру отрасли и конкуренцию;
- идентифицировать факторы, определяющие доход от инноваций, и инновационный потенциал, чтобы установить конкурентное преимущество;
- формулировать стратегии для использования инноваций и управления технологией, обращая особое внимание на:
  - ♦ относительные преимущества лидеров или последователей в использовании инноваций;
  - ♦ идентификацию и оценку стратегических возможностей использования инноваций;

- ♦ способы достижения победы в сражениях за стандарты;
- ♦ способы управления риском;
- ♦ создание в организации условий, необходимых для успешного применения этих стратегий.

#### 4.2.1. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В НАУКОЕМКИХ ОТРАСЛЯХ

##### Инновационный процесс

Изобретение — это создание новых товаров и процессов. Инновация — это начало коммерциализации изобретения посредством изготовления или продвижения нового товара или услуги или использования нового метода производства.

Не все изобретения превращаются в инновации: в патентных портфелях самых технологически емких фирм можно найти множество изобретений, которые пока не нашли коммерческого применения.

Многие инновации могут и не иметь отношения к новым технологиям: персональный компьютер объединил в себе существующие компоненты и технологии, а не революционные научные прорывы.

Большинство новых типов упаковки, включая широкий спектр пакетов, исключающих незаконное вскрытие, опираются в большей степени на умный дизайн и незначительно воплощают новые технологии.

В последнее время реализация знаний и распространение инноваций стали ускоряться.

##### Прибыльность инновации

Инновация не дает никакой гарантии славы и богатства ни для отдельных людей, ни для фирм. Интенсивность исследований и разработок и частота нововведений товара демонстрируют отрицательную связь с прибыльностью. Прибыльность инновации для новатора зависит от ценности, произведенной инновацией, и долей, которую способен получить новатор. Стоимость, созданная инновацией, распределена среди множества сторон. Это потребители, поставщики, «имитаторы» и сами новаторы.

В индустрии персональных компьютеров новаторы получили от своих инноваций весьма скромные прибыли. Имитаторы и масса других последователей заработали гораздо больше совокупной прибыли. Однако их доходы — ничто по сравнению с огромной прибылью, полученной поставщиками микропроцессоров, дисководов, мониторов и программного обеспечения.

Из-за сильной отраслевой конкуренции самая большая часть стоимости, созданной персональным компьютером, была присвоена покупателями, которые обычно платили за компьютеры гораздо ниже той ценности, которую они получали.

**Присвоение стоимости инновации.** Присвоение доходов от инновации зависит в огромной степени от способности получить право собственности на инновацию. Законы защищают несколько видов интеллектуальной собственности, в том числе:

- *патенты* — исключительные права на новый и полезный продукт, процесс, вещество или дизайн. Получение патента требует, чтобы изобретение обладало новизной, полезностью;
- *копирайт* — авторское право — это исключительное право на производство, публикацию или продажу создателей художественных, литературных, драматических или музыкальных произведений. В качестве примера можно привести книги, рисунки, музыку;
- *торговые марки* — слова, символы или другие знаки, используемые для определения товаров или услуг, поставляемых фирмой. Торговые марки являются основой для идентификации бренда;
- *коммерческая тайна* — предполагает менее четкую юридическую защиту. Под защитой коммерческой тайны могут находиться секреты, выходящие за рамки вышеперечисленных.

Эффективность этих юридических инструментов защиты зависит от типа защищаемой инновации. Эффективную защиту некоторых новых химических продуктов и механических изобретений могут обеспечить патенты. Для товаров, использующих новые конфигурации существующих компонентов или новые производственные процессы, патенты могут оказаться менее эффективными из-за возможности создавать инновации в обход патента.

Хотя патенты и авторское право устанавливают права собственности, их неудобство с точки зрения изобретателя заключается в том, что они информируют общественность. Поэтому фирмы могут предпочесть сохранить инновацию в секрете, а не патентовать ее с целью защиты.

**Неявность и сложность технологии.** В отсутствие эффективной юридической защиты с помощью патентов и авторских прав степень имитации инновации конкурентами зависит от того, насколько легко можно понять и передать технологию. Особенно важны две характеристики.

Первая — это то, насколько знание является явным или кодируемым. По определению кодируемое знание — это то, которое можно записать. Следовательно, если оно не будет эффективно защищено патентами или авторским правом, то, по всей вероятности, будет быстро распространяться, а конкурентное преимущество окажется нежизнеспособным.

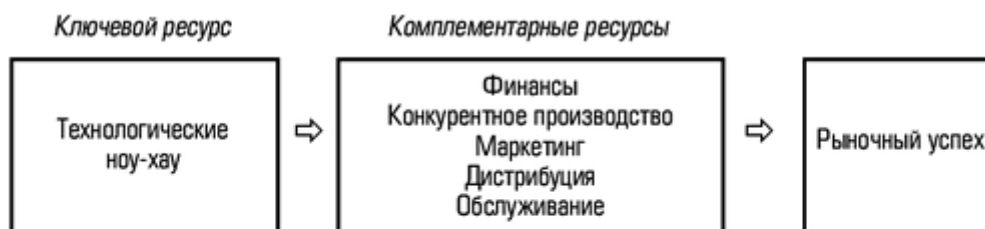
Разработки фирмы в сфере новейших микропроцессоров подлежат кодированию и копированию, однако процессы изготовления этих интегральных схем основаны на неявном знании.

Вторая важная характеристика — это сложность. Аэробус «A380» и 64-битовый микропроцессор «Montecito» фирмы Intel ставят перед потенциальным имитатором сложные, часто невыполнимые задачи.

**Опережение по времени.** опережение по времени — это время, необходимое последователям для того, чтобы догнать новатора. Задача новатора заключается в том, чтобы воспользоваться начальным преимуществом, которое дает опережение, развить требуемые способности, укрепить положение на рынке и стать лидером отрасли. *Microsoft* и *Intel* блестяще использовали возможности опережения во времени и получили преимущество по эффективности производства, качеству и присутствию на рынке. Напротив, множество других инновационных фирм утратило свое начальное преимущество, связанное с опережением по времени.

Главным преимуществом опережения по времени является способность переместиться вниз по кривой обучения раньше, чем последователи. Несмотря на успехи имитаторов микропроцессоров, фирма *Intel* сумела использовать свое преимущество по времени и свою 80%-ю долю мирового рынка, чтобы быстро спуститься вниз по кривой опыта, снизить цены и таким образом оказать давление на валовую прибыль своих конкурентов.

**Комплементарные ресурсы.** Инновация приносит новые товары и процессы на рынок. Она требует гораздо большего, чем просто изобретения, она требует разнообразных ресурсов и способностей, необходимых для того, чтобы финансировать, производить и продавать инновацию. Это так называемые комплементарные ресурсы, иллюстрируемые схемой на рис. 4.2.



**Рис. 4.2.** Комплементарные ресурсы

Ч. Карлесон изобрел ксерокопирование и много лет не мог вывести свой продукт на рынок только потому, что ему не хватало дополнительных ресурсов на развитие, производство, продажу, дистрибуцию и обслуживание своего изобретения. В результате он смог присвоить только крошечную часть стоимости своего изобретения.

Когда инновация и обеспечивающие ее комплементарные ресурсы поставляются различными фирмами, то распределение стоимости между ними зависит от их относительной силы. Важно, являются ли дополнительные ресурсы специализированными или неспециализированными.

Там, где комплементарные ресурсы являются неспециализированными, новатор находится в намного более выгодном положении и способен получить стоимость. Поскольку продукт, известный как *PDF* фирмы *Adobe Systems*, работает с файлами, созданными с помощью

практически любого программного обеспечения, у фирмы прекрасное положение для того, чтобы захватить большую часть стоимости, созданной ее инновационным продуктом.

### Эффективность механизмов защиты инновации

Насколько эффективны различные механизмы в защите инноваций? Основным выводом из доказательств, приведенных в табл. 4.3, является тот факт, что патентная защита имеет ограниченную эффективность по сравнению с опережением по времени, коммерческой тайной и комплементарными способностями в области производства, продаж и обслуживания.

Таблица 4.3

#### Эффективность механизмов защиты инноваций в экономике США

Тип инновации	Эффективность защиты, %, по механизмам				
	коммерческая тайна	патенты	время опережения	продажи / обслуживание	производство
Товары	41	34	43	43	46
Процессы	41	23	36	31	43

Учитывая ограниченную эффективность патентов, встает вопрос: почему фирмы продолжают заниматься патентованием? Из табл. 4.4 следует, что патентование преследует множество целей.

Таблица 4.4

#### Характеристики «операционной» и «инновационной» организаций

Цели компаний при патентовании	Инновационные товары, %	Инновационные процессы, %
Для предотвращения копирования	94	77
Для получения доходов от лицензий	28	23
Для предотвращения судебных исков	49	47
Для того чтобы заблокировать другие фирмы	82	64
Для использования в переговорах	47	43
Для усиления репутации	48	34
Для измерения эффективности деятельности	6	4

Большая часть деятельности по патентованию имеет стратегическую ориентацию и направлена на то, чтобы блокировать попытки имитации и утвердить свое право собственности на технологии. Их впоследствии можно будет использовать в торговле с другими фирмами для получения доступа к их собственным технологиям. В индустрии полупроводников и электроники взаимное лицензирование, при котором

одна фирма открывает доступ к своим патентам в области технологии в обмен на доступ к патентам другой фирмы, играет решающую роль для «свободы дизайна» — способности проектировать продукцию, основанную на технологиях, принадлежащих другим фирмам.

#### 4.2.2. СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИННОВАЦИЙ

##### Стратегии использования инноваций

Каким образом фирма должна максимизировать доходы, получаемые от инновации? Для этого существует несколько альтернативных стратегий. В табл. 4.5 приведены стратегии, классифицированные А. Грантом по необходимому объему ресурсов и способностей.

Таблица 4.5

##### Стратегии использования инноваций

Стратегия	Лицензирование	Аутсорсинг некоторых функций	Стратегический альянс	Совместное предприятие	Внутренняя коммерциализация
Риск и рентабельность	Очень маленький инвестиционный риск, но рентабельность также ограничена, если нет сильной патентной защиты. Есть юридические риски	Уменьшает капиталовложения, но может создать зависимость от поставщиков, партнеров	Выгоды от гибкости, риски, связанные с неформальной структурой	Партнеры делят инвестиции и риск. Риск разногласий между партнерами и возникновения культурных противоречий	Необходимость самых крупных инвестиций и связанные с этим риски. Выгоды от контроля
Ресурсные требования	Немногочисленные	Открывает доступ к внешним ресурсам и способностям	Допускает объединение ресурсов и способностей нескольких фирм		Существенные требования в отношении финансов, производственных способностей, маркетинговых компетенций, дистрибуции
Примеры	<i>Konica</i> продала лицензию на свою цифровую камеру <i>Hewlett-Packard</i>	Компьютерные мультфильмы <i>Pixar</i> продаются и распространяются <i>Disney Co.</i>	<i>Apple</i> и <i>Sharp</i> создают « <i>Newton</i> » PDA	<i>Microsoft</i> и <i>NBC</i> организовали <i>MSNBC</i>	<i>TI</i> отказалась делать инвестиции в свои чипы по обработке цифровых сигналов



Выбор той или иной стратегии зависит от двух основных наборов факторов: характеристики инновации и ресурсов и способностей фирмы.

**Характеристики инновации.** То, насколько ясно фирма может установить свои права собственности на инновацию, определяет число возможных стратегических выборов. Лицензирование хорошо в тех случаях, где собственность на инновацию ясно определяется патентом или авторскими правами. Так, например, широко распространено лицензирование фармацевтических препаратов, потому что патенты на них отличаются ясностью и их можно защищать. Многие фирмы выполняют только исследования и разработки и затем продают лицензии крупным фармацевтическим фирмам.

**Ресурсы и способности фирмы.** Как показано в табл. 4.5, различные стратегические выборы предполагают наличие разных способностей. Создание инновации требует исследований, разработки и креативности. Поэтому большая доля крупных изобретений приходится либо на отдельных людей, либо на маленькие организации. Из 27 ключевых американских изобретений в период после Второй мировой войны только 7 были созданы в известных корпорациях.

Организации, наиболее преуспевающие в инновациях, чаще всего представляют собой маленькие фирмы и начинающие предприятия, которые не обладают ресурсами, необходимыми для коммерциализации. Эти фирмы обычно прибегают к лицензированию, аутсорсингу или стратегическим союзам, чтобы получить доступ к комплементарным ресурсам, требуемым для выхода инноваций на рынок, либо стремятся к тому, чтобы их приобрело более крупное предприятие, заинтересованное в этом бизнесе.

Передовые крупные фирмы традиционно сами создавали свои инновации, но, поскольку технологии развиваются, сливаются воедино и разветвляются на несколько новых, эти фирмы все чаще обращаются к совместным предприятиям, стратегическим союзам и аутсорсингу, чтобы получить доступ к техническим способностям за пределами своих корпоративных границ.

### **Выбор времени для инновации**

Оптимальный выбор времени входа в развивающуюся отрасль и введение новой технологии являются сложными задачами. Степень преимуществ первопроходца или их отсутствия связана с инициативностью и зависит от следующих факторов.

**1. Степень защиты инновации правами собственности или преимуществами опережения по времени.** Если инновация может быть присвоена посредством патентной защиты и авторского права или посредством преимущества опережения по времени за счет обучения, то, по всей вероятности, это преимущество первопроходца. Конкуренция — это патентная гонка, где наградой служит формула: «Победитель получает все».

**2. Важность комплементарных ресурсов.** Чем важнее комплементарные ресурсы для использования инновации, тем больше первоначальные затраты и риски. Немало фирм потерпело неудачу в попытках разработать и продавать электрический автомобиль. *General Motors* обнаружила, что затраты на разработку огромны из-за необходимости создать множество технологий, предприятий для обслуживания и перезарядки батарей.

**3. Потенциал для установления стандарта.** Рынки различаются в зависимости от того, приближаются они к техническому стандарту или нет. Чем важнее технические стандарты, тем больше возможностей у первопроходца повлиять на эти стандарты и использовать шансы для установления лидерства, предоставленные рынком. Как только устанавливается стандарт, изменить его крайне сложно. Однако существует риск слишком рано прийти на рынок, когда направление технологического развития еще не определилось.

**4. Стратегические окна.** Оптимальный выбор времени зависит не только от характеристик технологии и отрасли, но и от ресурсов и способностей, которыми обладают фирмы. Различные фирмы имеют различные стратегические окна — периоды, когда их ресурсы и способности совпадают с возможностями, возникающими на рынке.

У небольшой технологической фирмы нет иного выбора, кроме как создавать инновации. Учитывая дефицит комплементарных ресурсов, единственный шанс установить жизнеспособное конкурентное преимущество заключается в том, чтобы захватить и использовать преимущество первопроходца для развития необходимых комплементарных ресурсов прежде, чем появятся более мощные конкуренты.

Для большой и известной фирмы, обладающей ресурсами в сфере финансов, производства, маркетинга и дистрибуции, стратегическое окно открывается позже и на более продолжительное время. Риск первопроходца гораздо выше для устоявшейся фирмы, обладающей репутацией и брендами, которые она должна защищать; для того чтобы она смогла использовать свои комплементарные ресурсы, такой фирме необходим более развитый рынок.

Рассмотрим пример. В индустрии персональных компьютеров фирма *Apple* была пионером, а фирма *IBM* — последователем. Обе эти фирмы выбрали оптимальное время для входа на рынок. Ресурсами *Apple* были воображение и технология. Ее стратегическое окно открылось в самом начале зарождения отрасли, когда эти факторы могли оказать наибольшее влияние. *IBM* обладала огромными ресурсами в производстве, дистрибуции и репутацией. Она могла использовать эти ресурсы, чтобы установить конкурентное преимущество даже в отсутствие явного технологического преимущества.

### Управление рисками

Возникающие отрасли сопряжены с высокими рисками. Существуют два главных источника неопределенности и связанного с ней риска.

Во-первых, технологическая неопределенность является результатом непредсказуемости технологической эволюции и сложной динамики, на основе которых отбираются технические стандарты и доминирующий дизайн. Например, в начале 2004 г. было трудно предсказать, какие новые применения беспроводных коммуникаций станут ведущими в 2004–2006 гг.

Во-вторых, рыночная неопределенность имеет прямое отношение к размерам и темпам роста рынков новых товаров. Когда *Xerox* выводила на рынок в 1949 г. свое первое копировальное устройство, *Apple* — свой первый персональный компьютер в 1977 г., а *Sony* — свой плеер в 1979 г., никто из них не имел никакого представления относительно размера потенциального рынка. Прогнозирование спроса на новые продукты крайне сложно. Один из методов состоит в том, чтобы использовать аналогии. Другой подход должен привлечь объединение понимания и опыта экспертов.

Если надежное прогнозирование невозможно, то ключом к управлению рисками становятся бдительность и реагирование на возникающие тенденции в сочетании со снижением уязвимости вследствие ошибок, достигаемым посредством отказа от широкомасштабных обязательств. Существует ряд полезных стратегий для ограничения рисков.

Во-первых, фирмы используют финансовые методы, которые минимизируют угрозу банкротства. Фирма должна обладать финансовой устойчивостью. Небольшие фирмы в высокотехнологичных отраслях с высокой степенью риска обычно концентрируются на научных исследованиях, оставляя производство, продажу и сбыт крупным фирмам. Даже большие фирмы все чаще вступают в стратегические союзы и организуют совместные предприятия для разработки новых инициатив.

Во-вторых, это гибкость. Высокий уровень неопределенности в новых отраслях делает гибкость залогом долгосрочного выживания и успеха. Необходимо, чтобы менеджеры непосредственно контролировали окружающую среду и быстро реагировали на сигналы рынка. По мнению С. Хонда, главным аспектом гибкости является способность учиться на неудачах. Гибкость также означает сохранение возможности выбора и отказ от приверженности какой-то конкретной технологии на максимально долгий срок.

В-третьих, это сотрудничество с ведущими пользователями. На ранних фазах развития отрасли самым важным является тщательное отслеживание и реагирование на тенденции рынка, что позволяет избежать крупных ошибок в технологии и дизайне. Ф. Хиппель указывает, что ведущие пользователи — надежный источник данных о рынке, позволяющих разрабатывать новые товары.

#### 4.2.3. КОНКУРЕНЦИЯ ЗА СТАНДАРТЫ

Установление стандартов — ключевое событие в развитии отрасли. Фирмы, владеющие стандартами, способны получить доход, который нельзя превзойти за счет другого типа конкурентного преимущества.

## Типы стандартов

Стандарт — это формат, интерфейс, система, которые способствуют функциональной совместимости. Соблюдение стандартов позволяет просматривать миллионы различных веб-страниц или гарантирует, что лампочки, изготовленные любым способом, будут соответствовать патронам любого производителя. Стандарты могут быть общественными или частными.

**Общественные стандарты** не используют частную интеллектуальную собственность. Они устанавливаются правительством, могут иметь законодательную силу. Так, индийское правительство издало декрет об установлении стандарта, в соответствии с которым движение на дорогах должно быть левосторонним. Не все общественные стандарты обеспечиваются властями: стандартное расположение знаков на клавиатуре *QWERTY* не запатентовано, но является результатом принятия пользователями компьютеров.

**Частные стандарты** относятся к технологиям и дизайну, которые принадлежат фирмам или отдельным людям. Большинство частных стандартов возникают де-факто на основе индивидуального выбора участников рынка. Так, формат файла *PDF*, являющийся собственностью *Adobe Systems*, и формат компакт-диска, принадлежащий *Philips* и *Sony*, стали стандартами благодаря процессу рыночного отбора.

Проблема со стандартами состоит в том, что иногда до их появления проходит много времени, что ведет к дублированию инвестиций и задержкам в развитии рынка. Понадобилось 40 лет, чтобы в США пришли к согласию относительно стандартной ширины железнодорожной колеи.

Стандарт может быть открытым или закрытым. К открытым стандартам относятся те, в которых заложены технологии, доступные для третьих лиц. К закрытым стандартам относятся те, детали которых либо недоступны для других фирм, либо доступны только при соблюдении определенных ограничений. Так, *Windows Microsoft* является закрытым стандартом, поскольку исходный программный код недоступен для общества.

## Сетевые эффекты и возникновение стандартов

Сетевые эффекты возникают, когда ценность товара для отдельного покупателя зависит от числа других пользователей этого товара. Классический пример сетевого эффекта — телефон. Ценность телефона для каждого пользователя зависит от числа других пользователей этой же телефонной сети. Эта ситуация отличается от большинства других товаров.

Некоторые товары несут отрицательный сетевой эффект, когда ценность товара тем меньше, чем больше людей приобретают его. Если модница купит эксклюзивный вечерний туалет от известного кутюрье и обнаружит, что половина ее подруг щеголяет в таких же туалетах,

степень ее удовлетворения сильно упадет. На рис. 4.3 приведено сравнение таких «эксклюзивных» товаров с товарами с сетевым эффектом.



**Рис. 4.3.** Эксклюзивные товары и товары с сетевым эффектом

Сетевые эффекты возникают из нескольких источников.

Во-первых, это товары, связывающие пользователей в единую сеть. Телефоны, железнодорожные сети и групповая рассылка по электронной почте являются сетями, в которых пользователи связаны друг с другом. Приложения к программному обеспечению или видеоиграм также соединяют пользователей, имеющих возможность обмениваться файлами и играть друг с другом в интерактивном режиме.

Во-вторых, это доступность комплементарных товаров и услуг. Там, где товары потребляются внутри системы, доступность комплементарных продуктов и услуг зависит от числа клиентов этой системы.

В-третьих, это экономия на затратах на переключение. Покупая широко используемый товар, можно быть уверенным в том, что не придется платить за смену поставщика. Используя *Microsoft Office*, а не любой другой офисный программный продукт, можно избежать расходов на переобучение и преобразование файлов, если отправиться в качестве приглашенного профессора в другой университет.

Значение сетевых эффектов состоит в том, что они создают положительную обратную связь. Технология или система, имеющая самую большую базу клиентов, привлекает самую большую долю новых покупателей благодаря выгодам, которые сулит движение вслед за лидером рынка. Результатом этой тенденции становится рынок, где «победитель получает все».

Рынки, в сильной степени подверженные сетевому эффекту, находятся во власти одного-единственного поставщика, например, *Microsoft* — для операционных систем персональных компьютеров и офисных программ. Конкурирующие технологии могут какое-то время сосуществовать, но после того, как одна фирма одержит верх, рынок быстро и необратимо изменяется.

### Победа в войне за стандарты

На рынках, подверженных сетевым эффектам, контроль над стандартами является основой конкурентного преимущества и может стать

необходимым для выживания. К середине 1980-х гг. *Apple Computer* проиграла войну стандартов *IBM* и *Microsoft*. Определив степень влияния, характер сетевых эффектов на данном конкретном рынке и динамику возникновения стандартов, можно разработать стратегию, которая позволит максимизировать возможности фирмы в установлении отраслевых стандартов.

Единственная, самая важная стратегическая проблема в регулировании стандартов заключается в том, чтобы признать роль положительной обратной связи: технология, которая сможет стать лидирующей в самом начале, будет привлекать все новых и новых участников рынка. Для создания эффекта присоединения или подражания, по С. Шапиро и Х. Вариану, необходимо сделать следующее.

Прежде чем отправляться на войну, соберите союзников. Вам потребуется поддержка потребителей, поставщиков комплементарных ресурсов, даже ваших конкурентов. Самые сильные фирмы не могут позволить себе действовать в одиночку в войне стандартов.

Завладейте рынком раньше других — как можно раньше придите на рынок, ускорьте цикл разработки товара, заблаговременно установите отношения с главными клиентами и примите политику ценообразования для проникновения на рынок.

Управляйте ожиданиями. Ключом к управлению положительной обратной связью является ваша способность убедить клиентов, поставщиков и производителей дополнительных товаров в том, что вы пришли сюда как победитель. Эти ожидания становятся самоисполняющимся прогнозом. Массированная реклама должна убедить потребителей, розничных продавцов и разработчиков в том, что продукт станет стандартом.

---

Для создания начального лидерства и максимизации положительных эффектов обратной связи фирма должна поделиться стоимостью, созданной технологией с другими сторонами — потребителями, конкурентами, производителями комплементарных товаров и поставщиками. Если фирма пытается завладеть слишком большой долей созданной стоимости, она не сможет завоевать лидерство на рынке. Поэтому в большинстве современных битв за стандарты участвуют крупные альянсы, в которых владелец делает стандарт открытым и предлагает привлекательные условия лицензирования для поставщиков комплементарных товаров и потенциальных конкурентов.

Какие ключевые ресурсы и способности нужны, чтобы выиграть войну стандартов? С. Шапиро и Х. Вариан обращают внимание на следующие:

- контроль над установленной базой клиентов;
- обладание правами интеллектуальной собственности на новую технологию;
- способность создавать инновации для того, чтобы расширять и адаптировать изначальное технологическое преимущество;

- преимущество первопроходца;
- сильные комплементарные товары;
- репутация и именной бренд.

Однако даже при наличии этих преимуществ войны стандартов являются дорогостоящими и рискованными. Ключом к победе является способность отдавать достаточно много, чтобы гарантировать быстрое признание рынком, но при этом сохранять за собой достаточно источников ценности, чтобы владение победившим стандартом оказалось ценным. Например, в индустрии компакт-дисков *Philips* и *Sony* избежали войны стандартов, объединив свои патенты на компакт-диски и согласившись на общий стандарт.

#### 4.2.4. ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ

##### Создание условий для инновации

Суть инновации — креативность, творчество. Одной из ее ключевых характеристик является сопротивление любым попыткам планирования. Поэтому при формулировке стратегии необходимо уделить пристальное внимание организационным процессам, посредством которых инновации возникают и используются в коммерческих целях.

В момент выделения ресурсов на научно-исследовательскую работу характеристики новых продуктов и процессов неизвестны. Нет никакой взаимосвязи между затратами на исследования и разработки и получением инновации. Поэтому главный вопрос, возникающий перед фирмами в развивающихся и технологических отраслях, состоит в том, как именно фирма может создать условия, стимулирующие появление инновации.

Чтобы ответить на этот вопрос, следует вернуться к главному различию между изобретением и инновацией. Изобретение зависит от креативности. Креативность — это не просто результат блестящей творческой индивидуальности. Она зависит от организационных условий, которые поощряют генерацию идей и воображение на индивидуальном и групповом уровнях.

Точно так же инновация является не только задачей приобретения ресурсов, необходимых для коммерциализации. Инновация — это совместная деятельность, которая требует взаимодействия и сотрудничества между создателями технологий, производственниками, маркетологами и множеством других специалистов.

##### Управление творческим потенциалом

Креативность, лежащая в основе изобретения, является индивидуальным действием. Это переосмысление, которое может быть вызвано случайностью, например, яблоком, упавшим на голову Исаака Ньютона. Креативность связана с личными особенностями человека.

Творческие люди любознательны, обладают живым воображением, игривы, уверены в себе, готовы рискнуть, склонны к размышлениям и независимости.

Степень продуктивности креативных людей зависит также от общей атмосферы организации, в которой они работают. Это верно как в отношении исследователей и инженеров компаний *Microsoft* и *Google*, так и для живописцев и скульпторов эпохи Возрождения. Немного великих произведений искусства или выдающихся изобретений являются результатами труда гениев-одиночек. Существует масса фактических данных, показывающих, что креативность стимулируется взаимодействием людей.

Исследование коммуникации в лабораториях М. Тушмана продемонстрировало, что развитие коммуникационных сетей является одним из самых главных аспектов управления исследованиями и разработками. Важным катализатором взаимодействия выступает игра! Атмосфера игры стимулирует любознательность, освобождает от привычных ограничений и дает возможность для установления новых отношений за счет перестановки идей и структур на безопасном расстоянии от действительности.

Д. Леонард провела исследование состава творческих команд и методов их управления. Она указывает на достоинства творческой шлифовки — создание инновации посредством взаимодействия различных личностей и точек зрения. Менеджеры должны пойти по пути расширения разнообразия познавательных и поведенческих характеристик рабочих групп.

Управление творческими группами — исследовательскими, занимающимися разработкой товара, маркетингом или управлением качеством — подразумевает, что в них должны развиваться конструктивные, но не разрушительные конфликты. Роль менеджера заключается в том, чтобы разьяснять цели, четко доводить до сведения группы указания и переводить конфликты на неличный уровень.

Главной задачей является установление баланса между творческой свободой индивидов и потребностью в руководстве, дисциплине и интеграции. Слишком часто вихрь креативности толкает компанию в пропасть анархии. Но для большинства компаний опасно прямо противоположное — нежелание дать свободу творчества тем, кто занят исследованиями, разработками, дизайном и новыми венчурными направлениями бизнеса.

Главной гарантией того, что креативность будет продуктивной, является сохранение связи между процессом творчества и потребностями рынка. Лишь несколько выдающихся изобретений возникли в результате спонтанной творческой активности; большая часть появилась в результате решения практических проблем. Наблюдения подтверждают высказывание о том, что «потребность — мать изобретения», которое объясняет, почему потребители являются столь плодотворным источником инноваций.



Креативность требует систем управления, существенно отличающихся от тех, которые обеспечивают эффективность затрат. В частности, творческие личности, как правило, чутко реагируют на различные типы поощрений. Они хотят работать в эгалитарной культуре, предоставляющей им достаточно ресурсов и возможностей для спонтанности, свободы эксперимента и превращения выполнения задачи в забаву, что, как они чувствуют, имеет значение для стратегической эффективности фирмы. Похвала, признание и возможности для получения образования и профессионального роста для них важнее, чем выполнение обязанностей менеджеров.

В табл. 4.6 приведены некоторые характеристики инновационных организаций по сравнению с фирмами, ориентированными на операционную эффективность.

Таблица 4.6

**Характеристики «операционной» и «инновационной» организаций**

<i>Характеристики</i>	<i>Операционная организация</i>	<i>Инновационная организация</i>
Структура	Бюрократическая. Специализация и разделение труда. Иерархический контроль	Плоская организация без иерархического контроля. Проектные команды, ориентированные на задачу
Процессы	Операционные единицы, контролируемые и координируемые топ-менеджерами, которые берут на себя обязанности по стратегическому и оперативному планированию и размещению капиталов	Процессы, направленные на генерирование, отбор, финансирование и развитие идей. Гибкое стратегическое планирование, финансовый и оперативный контроль отсутствуют
Системы вознаграждения	Финансовая компенсация. Прогресс по карьерной лестнице. Символы иерархического положения, власти и статуса	Автономное, выражающее признание, справедливое участие в новом венчурном предприятии
Люди	Рекрутинг и наем персонала основаны на потребностях организационной структуры в специализированных навыках: функциональных и административных, управленческих и исполнительских	Главная задача — привлечение генераторов идей, которые сочетают в себе необходимые технические знания с характеристиками творческой личности. Менеджеры должны действовать как спонсоры и дирижеры

**Межфункциональная интеграция**

Коммерциализация новой технологии требует соединения креативности и технологического опыта со способностями к производству, маркетингу, финансированию, дистрибуции и послепродажному обслуживанию покупателей. Процесс разработки нового товара затрагивает все области функционального и технического опыта фирмы. Организационная задача очень серьезна: существуют глубокие различия между организацией, которая задумывает и проектирует

инновационный товар, и теми, что изготавливают его и выводят на рынок. Это классическая дихотомия между генерированием знания, исследованием и его применением, использованием.

Противоречия между операционной и инновационной частями организаций неизбежны. Инновация опрокидывает установленную рутину и угрожает статус-кво. Чем устойчивее операционная и административная стороны организации, тем большее сопротивление вызывает инновация.

Практика последних лет показывает, что эти две альтернативные модели вовсе не так сильно противоречат друг другу, как это представлялось ранее. В частности, устоявшиеся корпорации все чаще пытаются противодействовать бюрократии и отказу от риска. Они соперничают в гибкости, креативности и предпринимательстве с технологичными фирмами-новичками. Для этого им пришлось прибегнуть к ряду организационных инноваций, введенных крупными корпорациями с целью улучшения процесса разработки новых изделий и использования новых технологий.

**Межфункциональные команды по разработке товаров.** Эти команды оказались очень эффективным механизмом для объединения различных способностей, необходимых при разработке новых изделий и развитии коммуникации и сотрудничества между функциональными подразделениями. Японские фирмы в области автомобилестроения, электроники и строительного оборудования были в деле создания команд по разработке новых изделий.

**Лица, ответственные за коммерциализацию продуктов.** Они должны предлагать способы, позволяющие сочетать индивидуальные творческие способности и желание реализовать их с организационными процессами. Суть заключается в том, чтобы позволить людям, которые являются творческой силой инновации или идеи, возглавить коммерциализацию этих инноваций. Фирмы, инновации которых неизбежно пользуются успехом, способны направить людей на обеспечение успеха организационным процессам; роль ответственного за коммерциализацию продуктов — самое распространенное средство для этого.

Учитывая сопротивление организаций переменам и необходимость всячески поощрять межфункциональную интеграцию, руководство, осуществляемое преданными делу людьми, может помочь преодолеть сильное стремление к стабильности и функциональной разобщенности. Д. Шон, исследовавший 14 крупных инноваций, пришел к следующему выводу: «Новая идея либо находит ответственного, либо умирает».

**Инкубаторы.** В 1990-е гг. многие крупные корпорации создали бизнес-единицы, занимающиеся разработкой товаров, роль которых заключалась в идентификации, финансировании и стимулировании новых возможностей развития бизнеса. Такое корпоративное начинание инициировалось, прежде всего, корпоративными отделами исследований и разработок.

Некоторые из этих инициатив превращались в корпоративные инкубаторы — корпоративные единицы, предназначенные для того, чтобы обеспечивать инфраструктуру и финансирование с помощью венчурного капитала новых идей, возникающих как внутри корпорации, так и за ее пределами.

### **4.3. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ**

#### **4.3.1. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ**

##### **Тенденции развития зрелых отраслей**

Из анализа жизненного цикла отрасли вытекает, что зрелость отрасли имеет два принципиальных последствия для конкурентного преимущества. Во-первых, она уменьшает количество возможностей для установления конкурентного преимущества. Во-вторых, она смещает возможности с факторов, базирующихся на дифференцировании, на факторы, основывающиеся на издержках.

Уменьшение количества возможностей конкурентного преимущества в зрелых отраслях обусловлено следующими причинами:

- уменьшением количества возможностей для установления преимущества за счет дифференцирования вследствие искушенности покупателя, стандартизации товара и меньшей степени новизны товара;
- диффузией технологии процессов, которая означает, что трудно сохранить преимущество по издержкам, основанное на более совершенных процессах или более передовых методах использования капитальных средств;
- высокоразвитой инфраструктурой отрасли, которая наряду с наличием сильных дистрибьюторов облегчает атаки на известные фирмы, занимающие конкретные стратегические ниши;
- уязвимостью преимущества по издержкам по отношению к колебаниям обменного курса и появлением зарубежных конкурентов, выпускающих дешевую продукцию.

Эта тенденция к снижению прибыльности отрасли постоянно угрожает зрелым отраслям. Поскольку конкуренция поощряет чрезмерное капиталовложение в производственные мощности, усиление международной конкуренции и дифференцирование подрывают рынок потребительских товаров, а сохранение конкурентного преимущества становится решающим для получения положительной экономической прибыли.

##### **Преимущество по издержкам**

Если затраты являются кардинально важным, ключевым фактором успеха в большинстве зрелых отраслей, то где же таятся основные источники низких затрат? Самое большое значение имеют три следующих фактора.

**Эффект масштаба** — экономия на масштабе производства. В капиталоемких отраслях промышленности или там, где реклама, дистрибуция или разработка нового продукта — важные элементы полных издержек, эффект масштаба — существенный источник различий в стоимости между фирмами. Усиление стандартизации, сопровождающее стадию зрелости, помогает использовать эффект масштаба. О важности эффекта масштаба в зрелых отраслях говорит тот факт, что связь между доходом на инвестированный капитал и долей рынка в зрелых отраслях сильнее, чем в развивающихся.

**Низкие затраты на входе.** Там, где в зрелых отраслях маленькие конкурирующие фирмы успешно снижают цены лидеров рынка, зачастую это происходит благодаря тому, что у них есть доступ к дешевым ресурсам. Устоявшиеся фирмы могут оказаться в плену высоких издержек из-за того, что их рабочие объединены в независимый профсоюз, или по инерции. В зрелой отрасли фирмы-новички могут получить преимущество по издержкам, приобретая завод или оборудование по сниженным ценам.

**Низкие накладные расходы.** В 1990-х гг. самыми прибыльными фирмами в зрелых отраслях нередко оказывались те, которые смогли существенно сократить накладные расходы. В розничной продаже фирма *Wal-Mart* славится своей «скупостью» по отношению к накладным расходам.

Эффективность затрат в зрелых отраслях промышленности редко обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество; обычно она является условием выживания. Ухудшение эффективности работы зрелых компаний, как правило, приводит к принятию стратегии радикальных изменений. Успех таких стратегий — в агрессивном сокращении затрат. Д. Хэмбрик и С. Шектер идентифицировали три успешных подхода:

- избавление от избыточных мощностей, прекращение инвестиций, сокращение затрат на исследования, маркетинг, сокращение дебиторской задолженности и материальных запасов;
- избирательное урезание товаров и рынка — смещение фокуса на наиболее прибыльные сегменты;
- постепенное движение к продуктивности — приспособление к существующему положению на рынке, включающее более полное использование мощностей и повышение производительности труда.

Как правило, «исправившиеся» фирмы отличались от контрольной группы тем, что, во-первых, заменяли топ-менеджмент и, во-вторых, интенсивно снижали производственные затраты.

### **Выбор сегмента и покупателей**

Вялый рост потребительского спроса, отсутствие дифференциации товаров и международная конкуренция ведут к снижению прибыльности зрелых отраслей. Но даже малопривлекательные отрасли экономики могут предложить прибыльные рыночные ниши. Темпы повышения

спроса различаются в разных сегментах, существенно варьируется и сама структура сегментов в отношении концентрации, власти покупателя и потенциальных возможностей дифференцирования. Так, прибыльности *Wal-Mart* способствовало расположение магазинов в малых и средних городах, где конкуренция невелика.

Логика фокусирования на рыночном сегменте подразумевает дальнейшее разукрупнение рынков — вплоть до уровня индивидуального потребителя. Информационные технологии предлагают новые подходы к управлению отношениями с покупателями (*Customer Relationship Management — CRM*). Они позволяют анализировать индивидуальные характеристики и предпочтения, идентифицировать вклад каждого покупателя в прибыль фирмы и строить маркетинг на основе индивидуального подхода к потребителям.

Следующая стадия в этом процессе заключается в том, чтобы пойти дальше отбора покупателей, активно наметить себе самых привлекательных потребителей и превратить менее ценных клиентов в более ценных. А. Грант и Л. Шлезингер указывают на то, что фирмы должны оптимизировать перемещение своих средств — соотношение между инвестициями, которые фирма делает в отношениях с клиентами, и доходами, которые приносят эти инвестиции. Например, *Amazon.com* использует информацию о предыдущих сделках с клиентами и сравнивает их с другими потребителями, делающими подобные покупки, чтобы затем сделать индивидуализированные предложения о покупке.

### Поиск дифференцирования

Лидерство по издержкам сохранить трудно, особенно перед лицом международной конкуренции. Поэтому дифференцирование с целью изолировать себя от жесткой ценовой конкуренции в зрелых отраслях становится особенно привлекательной стратегией. Проблема состоит в том, что тенденция превращения продукции в товар широкого потребления сужает возможности для дифференцирования и уменьшает готовность клиента заплатить ценовую премию за дифференциацию.

Стандартизация физических признаков товара и сближение потребительских предпочтений ограничивают, но не исключают возможности существенного и прибыльного дифференцирования. Стандартизация товара часто сопровождается усилением дифференцирования дополнительных услуг. В автомобильной промышленности сходство конкурирующих моделей различных производителей побуждает фирмы конкурировать по срокам финансирования, условиям лизинга, гарантиям, послепродажному обслуживанию.

В сфере потребительских товаров зрелость часто ассоциируется с тем, что фокус дифференцирования смещается от физических характеристик товара к его нематериальному имиджу. Усиление лояльности потребителя к определенным торговым маркам колы или сигарет является результатом многолетнего продвижения бренда с целью создания различных образов почти идентичных товаров.

Сектор розничной торговли, характеризующийся острой конкуренцией, демонстрирует самые интересные примеры стратегий дифференцирования. Низкая прибыльность многих сетей розничной торговли составляет разительный контраст с коммерческим ростом и прибыльностью магазинов, добившихся отчетливого дифференцирования посредством разнообразия, стиля и общей атмосферы.

### Инновация

Зрелые отрасли характеризуются низкими темпами технических изменений. Во многих зрелых отраслях расходы на исследования и разработки на рубль продаж в несколько раз ниже, чем в развивающихся отраслях. Но в последние годы точка зрения, согласно которой зрелые отрасли страдают отсутствием динамизма в развитии технологий, подверглась резкой критике.

А. Макганн и Б. Сильверман показывают, что некоторые зрелые отрасли, если оценивать их с позиции патентной деятельности, обладают такой же инновационностью, что и развивающиеся отрасли. Ряд зрелых товаров, например автомобильные шины, дает устойчивый поток новых патентов. Это свидетельствует о постоянном технологическом развитии.

Но для большинства зрелых отраслей возможности создания инноваций в области товаров и технологий ограничены. Фирмы в зрелых отраслях могут осуществлять третий тип инновации — стратегические инновации, который отчетливо проявляется, как только инновации в области товаров и процессов идут на спад.

Стратегическая инновация может появиться в результате пересмотра рынков и рыночных сегментов. По Д. Абелю, она может включать в себя:

- 1) *охват новых потребительских групп.* Именно таким образом Генри Форд дал автомобиль рядовым американцам, Sony — видеоигры в новые демографические сегменты;
- 2) *добавление товаров и услуг, выполняющих новые, но родственные функции.* В США фирма Arco была новатором в превращении автозаправок в магазины.

Фирмы в зрелых отраслях стали выходить за пределы предложения товаров и услуг, удовлетворяющих потребности покупателя, и вовлекают потребителя в процесс, захватывающий на эмоциональном, интеллектуальном и даже духовном уровне.

Ч. Фуллер и Д. Стопфорд, анализируя стратегические инновации в зрелом бизнесе, подчеркивают важность согласования многочисленных, часто противоположных целей деятельности для того, чтобы создать новые варианты. Основываясь на всестороннем анализе деятельности наиболее успешных зрелых компаний, они делают следующие выводы.

1. Зрелость — это состояние ума, а не бизнеса, поэтому каждое предприятие обладает потенциалом для омоложения.
2. Инновации переходят из сферы технологической инновации в сферу стратегии.
3. Понятие зрелости относится к фирме, а не ко всей отрасли. Отрасль создает для фирмы контекст. Изобретательная фирма в состоянии ее преобразовать. Так поступила *Honda* на североамериканском и европейском рынках мотоциклов в 1960-х гг.
4. Сущность стратегической инновации заключается в согласовании альтернатив. Например, качество по низким ценам, разнообразие по низкой цене, быстрота за низкую цену.
5. Фирмы должны очень избирательно относиться к выбору своей стратегической территории. Островное «королевство» защищено лучше, чем любая империя. Спектр рыночных возможностей фирмы ограничен ее ресурсами и способностями.
6. Для создания стратегической инновации необходима предпринимательская организация, в которой существуют свобода эксперимента и способность к обучению.

Проблема состоит в том, что организациям меняться труднее, чем людям. Соппротивление к изменению вызывается организационной инерцией. Соппротивление инновациям также проистекает из склонности менеджеров давно устоявшихся фирм попадать в ловушку традиционного для отрасли подхода к ключевым факторам успеха и методам ведения дел.

Традиционные фирмы реагируют на угрозу со стороны конкурентов в рамках отраслевой системы предубеждений. Д. Спендер именуется эти когнитивные модели «отраслевыми предписаниями». Эти модели исследуют с помощью когнитивных карт, представляющих собой ментальные схемы, посредством которых менеджеры воспринимают окружающую среду и свои фирмы и думают о них. Карты помогают понять, почему одни фирмы адаптируются лучше других.

Способность порвать с традиционной мудростью и создать уникальное позиционирование или новую форму дифференцирования в зрелых отраслях может оказаться решающей. К. Маркидес выявил приемы такого прорывного мышления. Например, большинство американских брокерских компаний стали пользоваться эффектом масштаба, диверсификацией, интеграцией с инвестиционными банками и новыми методами предоставления услуг.

О трудностях, с которыми сталкиваются устоявшиеся фирмы при идентификации и использовании возможностей для стратегических инноваций, говорит тот факт, что новые стратегии в зрелых секторах являются уделом новичков рынка. В давно устоявшихся отраслях с хорошо обозначенными участниками рынка, например в автомобилестроении, традиционные игроки вступали на путь изменений только тогда, когда им бросали вызов новички.

По мнению Г. Хэмела, роль стратегической инновации должна заключаться в том, чтобы способствовать изменениям посредством реорганизации процесса создания стратегии. Это означает отказ от монополии высшего руководства на формулирование стратегии, продвижение молодых людей, привлечение людей с периферии организации.

#### 4.3.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ

Ключом к успеху в зрелых отраслях является достижение эффективности на снижении издержек по производственной деятельности и ее сочетание с инновацией и чуткой реакцией на потребителей.

##### **Бюрократия и эффективность затрат**

Т. Бернс и Д. Сталкер указывали, что если динамическая окружающая среда требует органических организационных форм, определяемых децентрализацией, то устойчивая окружающая среда требует «механистической» организации, характеризующейся централизацией, четко определенными ролями и преобладанием вертикальной коммуникации.

Г. Минцберг описывает этот чрезвычайно формализованный тип организации, нацеленный на эффективность затрат, как машинную бюрократию (*machine bureaucracy*). Эффективность достигается за счет стандартизированных рутинных процессов, разделения труда и непосредственного управленческого контроля, основанного на бюрократических принципах. Такие формы организации были типичны для зрелых отраслей с крупномасштабным производством.

Машинная бюрократия в описании Г. Минцберга представляет собой карикатуру на реальные организации. Самые близкие к ней прототипы можно обнаружить в правительственных учреждениях, выполняющих рутинные административные обязанности. Однако в большинстве зрелых отраслей особенности механистических организаций проявляются в высокоспециализированных рутинных процессах и использовании чрезвычайно детальных правил и процедур.

Характеристики механистической организации и принципы бюрократии отчетливо проявляются в большей части предприятий в зрелых отраслях.

##### **Дополнения к бюрократии**

Два последних десятилетия стали свидетелями растущей непопулярности бюрократических подходов к управлению, особенно в зрелых отраслях. Есть целый ряд факторов, влияющих на эту тенденцию.

1. *Возрастающая неустойчивость окружающей среды.* Централизованная структурированная организация не может быстро приспособиться к изменению. Гибкая реакция на внешние изменения



требует децентрализации, меньшей специализации и менее жесткого контроля.

2. *Повышенное внимание к инновациям.* Организационная структура, системы управления, стиль управления и межличностные отношения, способствующие эффективности, препятствуют инновациям. В процессе поиска возможности установления конкурентного преимущества зрелыми предприятиями недостатки формализованных, ориентируемых на эффективность организаций стали очевидны.
3. *Новые технологические процессы.* Преимущество бюрократизированных организаций по эффективности затрат является результатом технических достоинств высокоспециализированных и систематизированных методов производства. Революция в электронике изменила условия для достижения эффективности. Автоматизированные интегрированные производственные процессы позволяют добиться эффективности при одновременном расширении спектра выпускаемой продукции, сокращении времени производства и увеличении гибкости производства. Революция в электронном оборудовании офисов позволяет заменить административную бюрократию системами управления информацией.
4. *Отчуждение и конфликт.* Зависимость от бюрократии, структурного деления организации, иерархии и контроля над одними служащими со стороны других способствует возникновению отчуждения и конфликтов в фирме.

За последнее десятилетие фирмы в зрелых отраслях претерпели существенные изменения. В крупных, устоявшихся корпорациях было сокращено количество иерархических уровней, децентрализовано и ускорено принятие решений, созданы более открытые коммуникации и гибкое сотрудничество. Эта тенденция возникла в Северной Америке, распространилась на континентальную Европу, а ныне стала очевидной в Японии, Корее. Изменения проявились в следующем:

- процессы принятия стратегических решений повышают значимость руководителей отдельных бизнесов и уменьшают роль корпоративного руководства;
- смещение принятия решения на уровень бизнеса сопровождается сокращением корпоративного штаба;
- меньше внимания уделяется экономическим системам крупномасштабного производства и все больше — повышению чувствительности к требованиям потребителей и гибкости реагирования на изменения на рынке;
- усиливается акцент на взаимодействие команд при необходимости объединить различные виды деятельности с целью улучшения процесса сотрудничества между различными функциональными подразделениями и чуткого реагирования на внешние требования;
- в качестве стимула для мотивации работников все чаще используется прибыль и все реже — контроль и наблюдение.

Эти тенденции все больше сближают организационные и управленческие характеристики фирм в зрелых отраслях и в новых, технологически ориентированных отраслях. В то же самое время главный акцент делается на эффективности затрат.

#### 4.3.3. СТРАТЕГИИ ДЛЯ УГАСАЮЩИХ ОТРАСЛЕЙ

##### Угасающие отрасли

Сокращение рыночного спроса порождает острые стратегические проблемы. Ключевыми особенностями угасающих отраслей являются:

- избыточные мощности;
- недостаток технических изменений, выраженный в предложении новых товаров и стабильности технологического процесса;
- уменьшающееся число конкурентов; при этом на рынке появляется некоторое количество новых участников, поскольку новые фирмы приобретают по минимальной цене активы фирм, покидающих отрасль;
- высокий средний возраст материальных и человеческих ресурсов;
- агрессивная ценовая конкуренция.

Однако К. Харриган обнаружила и такие угасающие отрасли, в которых некоторые участники получали удивительно высокую прибыль. Например, это индустрия электронных вакуумных трубок, производство сигар. Однако в большинстве отраслей спад сопровождался агрессивной ценовой конкуренцией и банкротством.

Что определяет, станет ли угасающая отрасль местом кровопролитных сражений конкурентов или нет? Все решают два фактора: баланс между мощностями и объемом конечной продукции и природа спроса на товар.

##### Адаптация мощностей к падению спроса

Адаптация отраслевых производственных мощностей к снижению спроса является ключом к стабильности и прибыльности на стадии спада. Там, где отрасли упорядоченно выводят мощности, спад происходит без трагедий. То, насколько легко удастся адаптировать отраслевые мощности к снижению спроса, зависит от следующих факторов.

**Предсказуемость спада.** Если спад можно предсказать, то фирмы, скорее всего, смогут запланировать его. В 1970-е и 1980-е гг. из-за непрогнозируемого падения цен на нефть обострились проблемы многих связанных с нефтедобычей отраслей. Чем более циклический характер имеет спрос, чем он менее устойчив, тем труднее фирмы могут понять тенденции спроса даже после того, как он начнет падать.

**Барьеры выхода.** Барьеры выхода препятствуют выводу мощностей из отрасли. Главные барьеры – это:

- специализированные активы и активы длительного пользования;
- затраты, понесенные при закрытии предприятия;
- обязательства руководства;
- стратегии выживающих фирм: более сильные фирмы в отрасли могут облегчить уход более слабым фирмам, предлагая приобрести их заводы и погасить их обязательства.

### Природа спроса

Там, где рынок сегментирован, общая модель спада может скрыть существование зон спроса (*pockets of demand*), которые относительно подвижны, но неэластичны по цене. Например, несмотря на то что после появления транзисторов вакуумные трубки устарели, К. Харриган отмечает, что *General Electric* получает сверхприбыль, поставляя вакуумные трубки для замены. Оставшиеся в живых в сегменте чернильных авторучек фирмы *Cross* и *Mont Blanc* добились устойчивых показателей продаж и высокой прибыли благодаря тому, что выбрали в качестве своей целевой аудитории высокооплачиваемых специалистов и руководителей с высоким доходом.

### Стратегии для угасающих отраслей

Как правило, угасающим отраслям рекомендуют либо прекратить деятельность, либо собирать урожай — генерировать максимальный денежный поток на базе существующих инвестиций без реинвестирования. К. Харриган и М. Портер идентифицируют четыре стратегии, которые можно использовать по отдельности или последовательно в угасающих отраслях.

1. *Лидерство*. Достигая лидерства, фирма превосходит своих конкурентов и играет доминирующую роль на заключительных фазах жизненного цикла отрасли. Как только лидерство достигнуто, фирма получает достаточно хорошее положение, чтобы переключиться на стратегию сбора урожая и наслаждаться мощным потоком прибыли благодаря своей рыночной позиции.
2. *Ниша*. Определите сегмент, в котором, по всей видимости, сохранится спрос и куда вряд ли будут вторгаться другие фирмы, а затем начинайте использовать стратегию лидерства, чтобы добиться доминирования в сегменте.
3. *Сбор урожая*. Собирая урожай, фирма максимизирует свой денежный поток на базе существующих активов, избегая дальнейших инвестиций.
4. *Уход*. Если вас ждут тяжелые времена, то самой лучшей стратегией может оказаться отказ от бизнеса при первых признаках спада, прежде чем остальные фирмы согласятся с его неизбежностью.

Выбор наиболее подходящей стратегии требует тщательной оценки потенциальной прибыли отрасли и конкурентного положения фирмы. К. Харриган и М. Портер предлагают ответить на четыре главных вопроса.

1. Может ли структура отрасли обеспечить мягкую, потенциально прибыльную фазу спада?
2. С какими барьерами выхода может столкнуться каждый из значимых конкурентов?
3. Подходят ли сильные стороны вашей фирмы для остающихся зон спроса?
4. В чем заключаются сильные стороны ваших конкурентов в этих зонах спроса? Как можно преодолеть их барьеры выхода?

Выбор соответствующей стратегии требует соответствия между возможностями, оставшимися в отрасли, и положением фирмы относительно ее конкурентов. На рис. 4.4 показана простая схема выбора стратегии.

		Конкурентное положение фирмы	
		Сильные стороны в остающихся зонах спроса	Отсутствие сильных сторон в зонах спроса
Структура отрасли	благоприятная в случае спада	Лидерство или ниша	Сбор урожая или уход
	неблагоприятная в случае спада	Ниша или сбор урожая	Быстрый уход

**Рис. 4.4.** Стратегический выбор в угасающих отраслях

#### **Задания для самостоятельной работы**

1. Опишите жизненный цикл одной из отраслей российской экономики.
2. Определите и опишите современный этап жизненного цикла одной из отраслей российской экономики.
3. Определите и опишите факторы успеха на современном этапе жизненного цикла одной из отраслей российской экономики.
4. Опишите конкурентное преимущество одной из наукоемких отраслей российской экономики.
5. Определите и опишите стратегию эффективного использования инноваций в одной из отраслей российской экономики.
6. Определите и опишите технологическую стратегию в одной из отраслей российской экономики.
7. Определите и опишите конкурентное преимущество в одной из зрелых отраслей российской экономики.
8. Определите и опишите конкурентное преимущество в одной из угасающих отраслей российской экономики.

## ГЛАВА 5

# КОРПОРАТИВНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

---

### 5.1. ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

#### 5.1.1. СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

##### Сфера корпоративной стратегии

Корпоративная стратегия касается, прежде всего, решений относительно выбора сферы деятельности фирмы. Она определяется по следующим трем параметрам.

**Спектр товаров, услуг.** Насколько специализированной должна быть фирма по диапазону поставляемых ею товаров? Одни фирмы являются специализированными, например, *Coca-Cola* производит безалкогольные напитки. Эти фирмы оперируют в одной отрасли. Другие являются диверсифицированными фирмами, например, *Samsung* охватывает множество отраслей.

**Географический охват.** Какое географическое распространение действий фирмы будет для нее оптимальным? Большинство ресторанов обслуживают местные рынки. Но *McDonald's* оперирует во всем мире.

**Вертикальный охват.** Какой диапазон вертикально связанных видов деятельности должна охватывать фирма? Фирма *Walt Disney* до недавнего времени была вертикально интегрированной фирмой, которая производила свои собственные кинофильмы, распространяла их через собственные кинотеатры и телевизионные сети.

Корпоративная стратегия определяет, где именно конкурирует фирма. Корпоративная стратегия может основываться на вертикальном охвате — вертикальной интеграции, географическом охвате — многонациональных фирмах и широте спектра товаров — диверсификации.

Для анализа этих трех параметров существуют одинаковые базовые концепции: экономия на спектре ресурсов и способностей, транзакционные издержки и затраты, связанные с корпоративной сложностью.

Вертикальная интеграция в последние годы стала проблемой корпоративной стратегии, поскольку аутсорсинг, альянсы и электронная коммерция заставили фирмы передавать фрагменты своей цепочки ценности за пределы организации.

Эффективная корпоративная стратегия основывается на возможности:

- определять, насколько эффективно, с точки зрения затрат, организована экономическая деятельность фирм и рынков, применять теорию транзакционных издержек для объяснения того, почему границы между фирмами и рынками постоянно меняются;
- оценивать относительные преимущества вертикальной интеграции и рыночных транзакций при организации вертикально взаимосвязанных видов деятельности, понять обстоятельства, влияющие на эти относительные преимущества, и определить, стоит ли фирме интегрировать вертикальную транзакцию или прибегнуть к аутсорсингу;
- идентифицировать альтернативные способы организации вертикальных транзакций, включая рыночные спотовые сделки, долгосрочные контракты, франчайзинговые соглашения и альянсы, и определить наиболее выгодный для фирмы способ транзакций с учетом характеристик и обстоятельств конкретной сделки.

### 5.1.2. ТРАНЗАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ И ГРАНИЦЫ ФИРМЫ

#### Фирмы, рынки и транзакционные издержки

Современная экономика включает в себя две формы экономической организации. Одной из них является рыночный механизм, при котором люди и фирмы принимают независимые решения, регулируемые и координируемые рыночными ценами. Другой — административный механизм, при котором решения относительно производства, снабжения и приобретения ресурсов принимаются менеджерами внутри фирмы.

Что определяет, какие виды деятельности будут осуществляться в рамках фирмы или между различными людьми или фирмами, связанными рыночными контрактами? Р. Коуз дает ответ — относительные издержки.

Рынки связаны с определенными издержками: совершение покупки или продажи подразумевает затраты на поиск, ведение переговоров, заключение контракта и контроль его исполнения, затраты на страхование или судебные издержки при возникновении споров. Все эти затраты представляют собой различные формы транзакционных издержек.

Если транзакционные издержки, связанные с организацией деятельности через рынки, выше, чем административные затраты организации внутри фирмы, то скорее всего координация производственной деятельности будет достигаться с помощью организации внутри фирмы.

При решении вопроса о целесообразности вертикальной интеграции важно, что окажется более эффективным: три независимые фирмы, одна из которых производит сталь, другая прокатывает сталь

в листы, а третья изготавливает стальные консервные банки, или осуществление всех этих трех производственных стадий одной компанией?

### **Изменение границ между фирмами и рынками**

В XIX и на протяжении почти всего XX в. размер и сфера деятельности фирм увеличивались. Они брали на себя транзакции, которые до этого осуществлялись на рынках. Фирмы, которые некогда были локализованными и специализированными, росли вертикально и географически и выходили за границы отраслей. Эту тенденцию можно объяснить снижением административных издержек фирмы по сравнению с транзакционными затратами рынков. Эффективности издержек фирм поспособствовали два фактора, выступившие в качестве организационных механизмов.

1. *Технология.* Телеграф, телефон и компьютер сыграли очень важную роль, облегчив коммуникации внутри фирм и увеличив способность менеджеров принимать решения.
2. *Методы управления.* Развитие принципов и методов управления значительно повысило эффективность менеджеров в организации и принятии решений.

Но в течение последних 25 лет доминирующими тенденциями стали уменьшение размеров компаний, в процессе которых крупные индустриальные фирмы сужали как спектр выпускаемых товаров, сосредоточиваясь на своих основных бизнесах, так и вертикальный охват, прибегая к аутсорсингу. Эти изменения связаны с повышением неустойчивости деловой среды. Это означает, что во время периодов нестабильности административные издержки в крупных сложных фирмах склонны повышаться.

### **5.13. ИЗДЕРЖКИ И ВЫГОДЫ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ**

На пороге XXI в. сложилось представление, согласно которому преимущество специализации в узком диапазоне деятельности способно перевесить любые выгоды вертикальной интеграции. Узкая вертикальная специализация способствует гибкости и развитию основных способностей.

#### **Определение вертикальной интеграции**

Вертикальная интеграция — это осуществление фирмой видов деятельности, вертикально связанных между собой. Чем в большей степени фирма владеет и управляет последовательными стадиями цепочки ценности своей продукции, тем больше степень вертикальной интеграции. Степень интеграции выражается отношением добавленной ценности к доходу от продаж.

Вертикальная интеграция может идти в двух направлениях.

1. Интеграция вниз — фирма приобретает в собственность и контролирует производство ресурсов. Например, экспансия фирмы *Ford* от сборки автомобилей к производству собственных компонентов автомобилей и далее назад, к производству основных материалов, включая сталь и каучук.
  2. Интеграция вверх — фирма приобретает в собственность своих же покупателей и контролирует их. Например, *Coca-Cola*, приобретающая местные фирмы, занимающиеся розливом продукции в бутылки.
- Вертикальная интеграция может также быть полной или частичной.
1. Полная интеграция — между двумя производственными стадиями существует полная интеграция в том случае, когда вся продукция, произведенная на первой стадии, поступает на вторую стадию без продаж или закупок при участии третьих сторон. Так, например, до 1970-х гг. *IBM* производила микропроцессоры только на собственных заводах по изготовлению полупроводников.
  2. Частичная интеграция существует в тех случаях, когда стадии производства не обладают внутренней самодостаточностью. Так, фирма *Philips* для производства телевизионных приемников получала электронно-лучевые трубки и от внутренних, и от внешних поставщиков.

### **Экономия от физической интеграции процессов**

При анализе преимуществ вертикальной интеграции традиционно указывали техническую экономию вертикальной интеграции — снижение затрат в результате физической интеграции процессов. Так, большая часть стального проката изготавливается интегрированными производителями на заводах, которые сначала производят сталь, а затем прокатывают горячую сталь в листы. Объединение двух стадий производства в одном месте сокращает затраты на энергию и транспортировку.

Но эти соображения не отвечают на вопросы:

- почему вертикальная интеграция необходима с точки зрения общей собственности?
- почему производство компонентов и готовых изделий не может быть организовано разными фирмами, владеющими заводами, физически интегрированными друг с другом?

### **Источники транзакционных издержек**

Проанализируем цепочку ценности для стальных консервных банок, которая начинается добычей железной руды и заканчивается поставкой банок и канистр фирмам, занимающимся производством пищевых продуктов. Эта цепочка показана на рис. 5.1.

Большая часть производства от выплавки стали до изготовления стальной полосы вертикально интегрирована. Между производством





Рис. 5.1. Цепочка ценности для стальных консервных банок

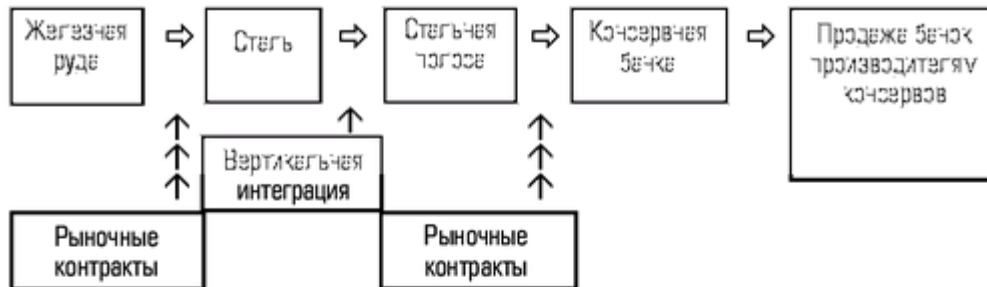


Рис. 5.1. Цепочка ценности для стальных консервных банок

стальной полосы и консервных банок существует очень незначительная вертикальная интеграция: производители банок — это фирмы, специализирующиеся на упаковке, покупающие стальную полосу у сталелитейных компаний.

Преобладание рыночных контрактов между производителями стальной полосы и производителями консервных банок является следствием низких транзакционных издержек на рынке стальных полос. На этом рынке много покупателей и продавцов, существует легкий доступ к информации, затраты на переключение для покупателей и поставщиков низкие. Все это справедливо для множества других стандартизованных товаров, продаваемых на конкурентных рынках.

Чтобы понять, почему в производстве стали и стальной полосы преобладает вертикальная интеграция, рассмотрим, что могло бы произойти, если бы эти две стадии производства принадлежали отдельным фирмам.

Поскольку существует техническая экономия от изготовления стального проката непосредственно после того, как расплавленная сталь выливается из плавильной печи, то производители стали и стальной полосы должны вложить капитал в объединенные производственные мощности. Конкурентный рынок для оптовой продажи здесь невозможен, каждый производитель стальной полосы привязан к своему смежному производителю. Такой рынок — это рынок двусторонних монополий.

Почему возникают проблемы в отношениях между производителями стали и производителями стальных полос? Напомним: там, где один поставщик ведет переговоры с одним покупателем, равновесная цена отсутствует, все зависит от относительной рыночной власти. Это не конкурентный рынок. Поэтому эффективность рыночной системы исчезает.

Виновниками этой ситуации являются инвестиции, которые ориентируются именно на данное соглашение (*transaction specific investments*). Когда изготовитель банок покупает стальную полосу, то ни сам изготовитель, ни производитель стальной полосы не должны инвестировать ни в оборудование, ни в технологию, которые были бы специфичными

для потребностей другой стороны. В случае производителя стали и стальной полосы завод одной фирмы должен быть построен таким образом, чтобы взаимодействовать с конкретным заводом другой. Такие заводы представляют собой малую ценность без взаимодополняющих производственных мощностей партнера.

Как только на сцене появляются значительные инвестиции, ориентирующиеся на каждую транзакцию, то даже при наличии на рынке большого количества поставщиков и покупателей рынок перестает быть конкурентным: каждый продавец привязан к одному-единственному покупателю, что дает возможность «держаться друг за друга».

Поэтому если вертикальные отношения между фирмами требуют, чтобы одна или обе фирмы делали инвестиции, которые будут являться необходимыми для другой стороны, рыночные отношения оказываются неэффективными с точки зрения координации деятельности обеих сторон.

### **Внутренние административные издержки**

То, что на промежуточных рынках существуют транзакционные издержки, еще не означает, что вертикальная интеграция обязательно будет эффективным решением. Вертикальная интеграция влечет за собой административные издержки. Эффективность издержек внутреннего управления вертикальными отношениями зависит от нескольких факторов.

**Различие по оптимальному масштабу производства.** На разных стадиях цепочки создания ценности оптимальный масштаб производства может существенно различаться. Например, специализированные пивоварни не пошли по пути «интеграции вниз» с производителями пивных консервных банок и бутылок. Небольшие пивоваренные фирмы просто не обладают таким масштабом производства, который необходим для того, чтобы производство разливочной тары стало бы эффективным по масштабу производства.

**Развитие отличительных способностей.** Главное преимущество специализированной фирмы перед любой другой состоит в возможности развить у себя отличительные способности. Но даже крупнейшие технологические фирмы не могут развить способности в информационных технологиях, сопоставимые с возможностями специализированных компаний, например, таких как *IBM*.

Способности к разнообразным видам вертикальной деятельности независимы друг от друга. Вертикальная интеграция может помочь создать особые способности в том случае, если одна из них основывается на другой отличительной способности, имеющейся в смежных видах деятельности. Так, полувековой успех *IBM* в индустрии компьютеров обусловлен технологическим лидерством фирмы в индустрии полупроводников.

**Стратегическое управление различными бизнесами.** Типичный пример: главное неудобство обладания фирмой — производителем и продавцом товаров широкого потребления — состоит в том, что системы управления и организационные способности, необходимые для производства товаров, существенно отличаются от способностей к их продаже потребителям.

**Проблема стимулирования.** При вертикальной интеграции существуют внутренние отношения между поставщиком и покупателем, которые регулируются корпоративной системой управления, а не рыночными стимулами. Стимулы деятельности топ-менеджмента внутри фирмы обычно слабы.

Один из способов создания более сильных стимулов к эффективной деятельности в вертикально интегрированных фирмах состоит в том, чтобы открыть внутренние подразделения для внешней конкуренции. Многие крупные корпорации создали общие обслуживающие организации, в которых внутренние поставщики корпоративных услуг — отделы информационных технологий, обучения и инжиниринга — конкурируют с внешними поставщиками за обслуживание внутренних операционных подразделений.

**Конкурентные эффекты вертикальной интеграции.** Монополистические фирмы всегда использовали вертикальную интеграцию как средство распространения своего монопольного положения в отрасли с одной стадии на другую. Но экономисты установили: как только одна фирма монополизует вертикальную цепочку отрасли, монопольная прибыль, которая может быть извлечена за счет расширения монопольного положения на смежные вертикальные стадии отрасли, прекращает увеличиваться.

**Гибкость.** Вертикальная интеграция не обеспечивает гибкость, быстрое реагирование на неопределенный спрос. Отсутствие вертикальной интеграции в строительстве частично отражает потребность в гибкости при одновременной адаптации к циклическому характеру спроса и различным требованиям каждого проекта. Некоторые наиболее успешные новые электронные товары последнего времени, например *Pod* фирмы *Apple*, ноутбуки фирмы *Dell*, производились подрядчиками по контракту.

Однако, если требуется гибкость в масштабах всей системы, вертикальная интеграция может обеспечить скорость и координацию одновременной адаптации всей вертикальной цепочки.

### **Оценка вертикальной интеграции**

Вертикальная интеграция и рыночные контракты между фирмами обладают и плюсами, и минусами. Даже в одной и той же отрасли различные фирмы могут в разной степени добиваться успеха в вертикальной интеграции, в зависимости от выбранных стратегий и наличия определенных ресурсов и способностей. В табл. 5.1 суммиро-

Таблица 5.1

## Условия эффективности вертикальной интеграции

<i>Условия вертикальных отношений</i>	<i>Последствия</i>
Сколько фирм занимается смежными с вертикалью видами деятельности?	Чем меньше фирм, тем выше транзакционные затраты на заключение контрактов
Должна ли какая-либо сторона делать инвестиции, специфичные для транзакции?	Чем выше инвестиции в конкретную сделку, тем больше преимущества вертикальной интеграции
Насколько равномерно распределена информация между вертикальными стадиями?	Чем менее равномерно распределяется информация, тем более вероятно возникновение оппортунистического поведения и тем больше преимуществ у вертикальной интеграции
Подлежат ли рыночные транзакции по поводу промежуточных товаров налогообложению и регулированию?	Налогообложение и регулирование увеличивают затраты на рыночные контракты, которых можно избежать благодаря вертикальной интеграции
Насколько неопределенны обстоятельства совершения транзакций за весь период отношений?	Чем больше неопределенности в вопросах затрат, технологий и спроса, тем труднее подписать контракт и тем больше преимуществ у вертикальной интеграции, позволяющих избежать транзакционных затрат
Схожи ли две стадии по оптимальному масштабу производственной деятельности?	Чем сильнее выражено различие, тем больше преимуществ у рыночных контрактов по сравнению с вертикальной интеграцией
Схожи ли две стадии в стратегическом отношении ключевых факторов успеха, общих ресурсов, способностей?	Чем больше расходятся стратегии, тем больше преимуществ у рыночных контрактов по сравнению с вертикальной интеграцией
Насколько велика потребность в непрерывных инвестициях в модернизацию и расширение способностей на уровне индивидуальной деятельности?	Чем больше потребность в инвестировании развития способности, тем больше преимуществ у вертикальной специализации по сравнению с вертикальной интеграцией
Насколько велика потребность в предпринимательской гибкости и вертикальной мобильности в отдельных видах деятельности?	Чем больше потребность в предпринимательстве и гибкости, тем больше преимуществ у мощных стимулов, обеспеченных рыночными контрактами, тем чаще случаются административные неудачи в случае вертикальной интеграции
Насколько непредсказуем рыночный спрос?	Чем более непредсказуем спрос, тем более дорогостоящей становится вертикальная интеграция с точки зрения затрат на адаптацию производственных мощностей
Чревата ли вертикальная интеграция риском, ставит ли под угрозу всю цепочку ценности, затрагивает ли отдельные стадии жизненного цикла?	Чем жестче инвестиционные требования и чем выше риск на каждой отдельной стадии, тем более рискованна вертикальная интеграция

ваны некоторые из представленных соображений об эффективности вертикальной интеграции.

### Создание вертикальных взаимосвязей

На практике существует множество типов отношений, посредством которых покупатели и продавцы могут взаимодействовать друг с другом и координировать свои интересы.

На рис. 5.2 показаны различные отношения между покупателями и продавцами. Отношения между продавцом и покупателем можно классифицировать по двум параметрам.



**Рис. 5.2.** Основные типы вертикальных отношений

Во-первых, возможна классификация по тому, какие ресурсы покупатель и продавец вкладывают в эти отношения. Природа спотовых контрактов, которые представляют собой контракты на куплю-продажу товара по текущей цене, подразумевающие его физическую поставку в течение двух рабочих дней, означает отсутствие строгих обязательств, в то время как вертикальная интеграция требует существенных инвестиций.

Во-вторых, формализация отношений: обычно долгосрочные контракты и франшизы включают в себя подписание сложных соглашений.

Спотовые сделки могут заключаться на основе общего права при небольшом количестве документов или при их отсутствии. Соглашения о сотрудничестве между покупателями и продавцами по определению являются неофициальными, в то время как формализация вертикальной интеграции остается на усмотрение администрации фирмы.

### Типы вертикальных отношений

Различные типы вертикальных отношений обладают различными комбинациями преимуществ и недостатков.

**Спотовые сделки и долгосрочные контракты.** Примером спотовой сделки служит закупка танкера неочищенной нефти на нефтяном рынке Роттердама. Долгосрочные контракты подразумевают серию транзакций в течение конкретного периода и определяют условия продаж, ответственность каждой стороны.

Спотовые сделки прекрасно работают в условиях конкурентного рынка, когда есть множество покупателей и продавцов стандартного товара, когда ни у одной из сторон нет никакой необходимости инвестировать в конкретную сделку.

Если появится необходимость в тесных связях между поставщиком и потребителем, особенно если одна или обе стороны вынуждены сделать инвестицию в конкретную сделку, может потребоваться долгосрочный контракт, позволяющий избежать следования своему интересу вопреки интересам других и обеспечивающий необходимую безопасность инвестирования.

Однако долгосрочные контракты порождают новые проблемы. В частности, они не могут предусмотреть все обстоятельства, которые могут возникнуть в течение срока действия контракта, и управлять всеми рисками.

**Партнерство с поставщиками.** Чем больше трудностей возникает при уточнении условий окончательных долгосрочных контрактов между поставщиком и клиентом, тем более вероятно, что вертикальные отношения будут основаны на доверии и взаимопонимании. Такие отношения могут гарантировать необходимую безопасность при инвестировании в конкретные транзакции, гибкость реагирования на изменяющиеся обстоятельства и стимулы, препятствующие действиям вопреки интересам других.

Партнерские отношения можно обеспечить на уровне договоренностей, без составления письменного соглашения. Модель партнерства с поставщиками представляет собой тесное сотрудничество, характерное для многих японских компаний и их поставщиков. Д. Дайер установил, что японские автомобилестроители достигли особого успеха в тесном сотрудничестве в таких областях, как технология, контроль качества, дизайн и составление графиков производства и поставок.

**Франчайзинг.** Как и другие вертикальные формы, занимающие промежуточное положение между внешними рыночными контрактами и внутренней управленческой иерархией, франчайзинг представляет собой организационную форму, которая стремится объединить преимущества обоих. Например, франчайзинговые системы фирмы *McDonald's* созданы таким образом, чтобы облегчать тесную координацию и вложения в активы, специфические для той или иной транзакции, свойственные вертикальной интеграции.

### **Выбор типа вертикальных отношений**

При выборе различных типов вертикальных отношений имеют значение все преимущества и недостатки рыночных контрактов и

вертикальной интеграции, рассмотренные выше. Даже в пределах одной и той же отрасли то, что будет самым лучшим для одной фирмы, может оказаться совершенно бессмысленным для другой, обладающей совершенно иными способностями и стратегиями.

Большинство сетей, предлагающих продукты питания и напитки, расширяются за счет франчайзинга, но есть фирмы, которые непосредственно владеют и управляют своими магазинами. Большинство банков, нуждающихся в информационной технологии, идут по пути аутсорсинга и обращаются к фирмам, подобным *IBM*.

В дополнение к рассмотренным факторам анализ вертикальных отношений должен учитывать следующие моменты.

**Распределение риска.** Любая договоренность, выходящая за рамки спотовой сделки, должна решать неопределенности в течение срока действия контракта. Главная особенность любого контракта состоит в том, что выполнение условий контракта в неявном виде включает в себя распределение рисков между сторонами. Как будет распределен риск, частично определяется рыночной властью сторон и частично — соображениями эффективности.

Во франчайзинговых соглашениях франчайзи как более слабый партнер берет на себя большую часть рисков. Именно капитал франчайзи подвергается риску и именно франчайзи выплачивает франчайзеру роялти на основе дохода от продажи. В разведке нефти соглашения об аутсорсинге между нефтяными гигантами и бурильными фирмами превратились из контрактов о фиксированной цене в соглашения по распределению рисков, в соответствии с которыми бурильная фирма часто получает долю акций в проекте.

**Стимулирующие структуры.** Чтобы контракт минимизировал транзакционные издержки, он должен обеспечивать обеим сторонам набор соответствующих стимулов. Например, если контракт на поставку готового бетонного раствора для строительства не уточняет соотношение цемента, песка и гравия, то возникает искушение поставлять бетон, не соответствующий стандартам. Однако точность спецификации в контракте также влечет за собой определенные расходы.

### Новейшие тенденции

Решения о вертикальной сфере деятельности не сводятся к выбору «производить или покупать». Существует целый спектр вертикальных отношений от рыночных контрактов в чистом виде до собственно вертикальной интеграции. Даже в пределах конкретных организационных моделей существует много различных способов управления вертикальными отношениями.

Главной особенностью последних лет стало растущее разнообразие промежуточных вертикальных взаимоотношений, которые стремятся сочетать в себе гибкость и преимущества рыночных транзакций с тесным сотрудничеством, характерным для вертикальной интеграции.

Известен успех японских промышленных компаний, установивших тесные отношения сотрудничества с поставщиками. В этом немало важную роль сыграл интенсивный обмен знаниями. Произошел огромный сдвиг от непосредственных отношений с поставщиками к тесным вертикальным отношениям с меньшим количеством поставщиков.

В мире более близких вертикальных отношений существуют и прямо противоположные тенденции. Интернет и рост электронной коммерции оказали огромное воздействие на сокращение транзакционных издержек на рынках, особенно на сокращение затрат на поиск. Результатом стало возрождение конкурентного заключения непосредственных контрактов через такие центры электронной коммерции *B2B*.

Хотя форма вертикальных отношений изменилась, сохранилась тенденция к развитию аутсорсинга. В результате большинство компаний стало специализироваться на меньшем количестве видов деятельности в своих цепочках ценности. Аутсорсинг расширился с изготовления отдельных компонентов до широкого спектра деловых услуг, включая платежные системы, информационные технологии, обучение, обслуживание клиентов.

**Виртуальная корпорация.** Получила распространение новая организационная форма — виртуальная корпорация, где главной функцией фирмы является координация действий сети поставщиков. Такой непомерно высокий уровень аутсорсинга сводит стратегическую роль фирмы к функции системного интегратора. При этом существует опасность того, что виртуальная корпорация может деградировать до состояния «пустотелой, оболочечной» (*hollow*) корпорации и потеряет способность развиваться и приспосабливаться к изменяющимся условиям.

Г. Хэмел и С. Прахалад утверждают, что главные компетенции воплощаются в «основных товарах», и чем больше базовых товаров изготавливается сторонними организациями, тем выше вероятность эрозии основной компетенции. Исследование А. Пренсипа в области производства авиационных двигателей указывает на то, что архитектурные и компонентные способности дополняют друг друга.

## **5.2. СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

### **5.2.1. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ**

#### **Специализация или диверсификация**

Осмысление компанией сферы деятельности своего бизнеса со временем может меняться. Многие фирмы предпочитают специализацию и кардинально сужают диапазон своих деловых интересов. Но другие фирмы двигались в прямо противоположном направлении. Фирма *Nokia*, бывшая некогда поставщиком бумажных и резиновых



товаров, в середине 1990-х гг. превратилась в крупнейшего в мире производителя мобильных телефонов.

Корпоративные стратегические решения могут стать фундаментом, благодаря которому фирма будет способна преодолеть ограничения, накладываемые жизненным циклом отрасли, и достигнуть долгосрочного роста и процветания. Так, фирма *PepsiCo*, разорвав пути рыночного сегмента содовой воды, превратилась в одного из самых успешных в мире поставщиков напитков, закусок и хлопьев для завтрака, одновременно разворачивая свой ресторанный бизнес.

Для принятия корпоративных стратегических решений в области диверсификации, решений, которые создают, а не разрушают стоимость фирмы, необходима определенная основа. Принимая решения по диверсификации, фирмы отвечают на такие вопросы.

1. Насколько привлекательна отрасль для того, чтобы войти в нее?
2. Может ли фирма установить конкурентное преимущество в новой отрасли?

Ответ на первый вопрос может быть получен в результате анализа факторов, которые были идентифицированы ранее в качестве детерминантов потенциальной прибыльности фирмы. Диверсификация оправдана либо великолепной потенциальной возможностью получения прибыли после проникновения в отрасль, либо способностью фирмы получить конкурентное преимущество в новой отрасли. Первый вариант относится к отраслевому анализу, второй вариант — к анализу конкурентного преимущества, которые были рассмотрены ранее.

Для получения ответа на второй вопрос необходимо рассмотреть взаимосвязи между различными бизнесами одной диверсифицированной фирмы, что описывается понятием «синергии». Необходимо:

- оценить факторы, повлиявшие на диверсификацию в прошлом, и нынешнюю тенденцию «изменения фокуса»;
- идентифицировать условия, при которых диверсификация создает стоимость для акционеров, и, в частности, оценить потенциал для распределения и передачи ресурсов и способностей внутри диверсифицированной фирмы;
- определить относительные достоинства диверсификации и стратегических альянсов с точки зрения использования взаимосвязей между различными бизнесами;
- распознать организационные и управленческие проблемы, вызванные диверсификацией, и понять, почему диверсификация часто не способна принести ожидаемых выгод.

## 5.2.2. ОБНОВЛЕНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

### Формирование новых тенденций

В конце 1980-х гг. фирмы перестали делать инвестиции в неприбыльные «неглавные» направления бизнеса, и множество диверси-

фицированных компаний пало жертвой рейдерства. Прекращение инвестирования в не связанные друг с другом направления бизнеса обычно сопровождалось реструктуризацией, ориентированной на небольшое число тесно связанных друг с другом направлений бизнеса.

Эта тенденция к специализации является результатом трех основных факторов: ориентации руководства фирм на капитализацию, а не на рост; усиления нестабильности окружающей деловой среды и новых идей относительно корпоративной стратегии и природы фирмы.

**Акцент на повышение стоимости фирмы.** Решающим фактором, влияющим на отказ от диверсификации и фокусирование на базовых направлениях бизнеса, стало то, что фирмы сместили акцент с роста на прибыльность. Этот упор на прибыльность был обусловлен несколькими факторами.

Экономические спады и скачки цен и процентных ставок в 1970-х, 1980-х, 1990-х и 2000-х гг. наглядно показали неадекватность прибыльности многих крупных диверсифицированных корпораций. Другим важным фактором стало усиление давления на руководство компаний со стороны акционеров и финансовых рынков.

Акционеры кровно заинтересованы в росте стоимости компаний. Активность институциональных акционеров, таких как пенсионные фонды, вызвала изменение в стратегии компаний. Усилилось влияние независимых членов советов директоров. Положение топ-менеджеров многих крупных компаний стало ненадежным. В XXI в. стала расти сменяемость топ-менеджеров крупнейших американских и европейских компаний.

В результате малоэффективные гигантские корпорации были вынуждены приступить к реструктурированию прежде, чем за них возьмутся специалисты по рейдерству. На путь ослабления диверсификации и даже полного отказа от нее встали многие американские и европейские фирмы.

### **Тенденции в управленческом мышлении**

Новые идеи относительно корпоративной стратегии также повлияли на модели корпоративного развития. В них стало гораздо меньше уверенности относительно применимости общего набора принципов и методов управления к многочисленным и разнообразным бизнесам. Появилось больше внимания к роли ресурсов и способностей в установлении конкурентного преимущества. Это стимулировало фирмы сосредоточиться на своих главных сильных сторонах в ресурсах и способностях и избегать опасности распыления сил.

Если использование базовых ресурсов и способностей требует диверсификации на новых продуктовых рынках, этот процесс осуществляется посредством заключения договоров о сотрудничестве с другими фирмами, а не за счет внутренней диверсификации или неприкрытого поглощения.

Это не означает, что идеи относительно синергии, возникающей вследствие операционной деятельности на множестве продуктовых рынков, оказались нежизнеспособными. Действительно, в последние годы наблюдается постоянный интерес к экономии за счет широты сферы деятельности и к возможности переноса ресурсов и способностей из одной отрасли в другую.

Самое важное изменение состоит в том, что стратегический анализ стал намного точнее описывать условия, при которых диверсификация может помочь создавать стоимость на основе многопрофильной деятельности. Ключ к созданию ценности — способность диверсифицированной фирмы делиться ресурсами и передавать их в производственные звенья более эффективно, чем это позволяют альтернативные варианты соглашений, при которых дополнительные затраты на управление не превышают созданной ценности.

### **5.2.3. ЦЕЛИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

#### **Рост**

Зарплаты топ-менеджеров часто были связаны с размером фирмы, а не ее прибыльностью. В фирмах в отраслях, переживающих стадию угасания, желание менеджеров добиться роста делает диверсификацию особенно привлекательной, хотя она совершенно неэффективна. Но менеджеры, которые приносят прибыльность в жертву росту в последнее десятилетие, стали все чаще терять работу под давлением акционеров или в результате того, что их фирма поглощалась другой.

#### **Снижение риска**

Второй мотив для диверсификации состоит в желании распределить риски. Чтобы оценить влияние диверсификации на риск, полезно оценить диверсификацию, при которой отдельные бизнесы принадлежат одному владельцу. Поскольку они не связаны друг с другом, их индивидуальные денежные потоки остаются неизменными. Денежные потоки различных бизнесов обычно скоррелированы не полностью, различия между денежными потоками комбинированных бизнесов частично компенсируют их колебания при колебаниях экономической активности. Таким образом, диверсификация уменьшает риск.

Но означает ли это, что снижение риска создает стоимость? Необходимо принять во внимание тот факт, что инвесторы могут владеть диверсифицированными портфелями. Если это так, то какое потенциальное преимущество они могут получить от диверсификации фирмы? Никакого.

Проведенные в 1970-х и 1990-х гг. исследования показали, что несвязная диверсификация не снижает ни систематического, ни несистематического риска, хотя согласованная диверсификация тесно

связанных друг с другом бизнесов снижает и тот и другой риск. Диверсификация, цель которой состоит в распределении рисков, акционерам никакой выгоды не приносит.

Однако распределение рисков посредством диверсификации может принести пользу остальным заинтересованным сторонам. Выгоду могут получать работники предприятий и менеджеры. До тех пор пока работники могут переходить из одного бизнеса фирмы в другой, они получают выгоду благодаря способности диверсификации сглаживать колебания прибыли.

Даже временные спады в уровне прибыли могут породить недовольство держателей акций своими менеджерами. Спады могут создать условия рейдерского захвата недиверсифицированной фирмы на основе заемных средств. Это повлечет смену команды менеджеров.

Риск банкротства создает особые проблемы. Диверсификация может помочь фирме избежать циклических колебаний прибыли, которые подталкивают ее к банкротству. Однако, как показали исследования, диверсификация, снижающая риск банкротства, выгодна держателям корпоративного долга, а не держателям капитала — акционерам, требования которых к активам фирмы при банкротстве удовлетворяются в последнюю очередь.

Снижение риска, которое диверсификация обеспечивает обладателям облигаций, является эффектом взаимного страхования (*coinsurance effect*). Менеджеры и другие служащие, по всей видимости, чрезвычайно сильно заинтересованы в любой стратегии, которая уменьшает риск банкротства.

Существуют ли обстоятельства, при которых снижение несистематического риска может создать акционерную стоимость? Если фирма может получить экономию от самофинансирования инвестиций, а не от обращения на внешние рынки капитала, то тогда стабильность денежного потока фирмы, обусловленного диверсификацией, может укрепить ее независимость от внешних рынков капитала.

### Прибыльность

Корпоративная стратегия должна быть ориентирована на удовлетворение интересов акционеров. Каковы в этом случае последствия стратегии диверсификации? Фирмам, рассматривающим возможность диверсификации, М. Портер предлагает использовать три важных критерия при решении вопроса о создании акционерной стоимости с помощью диверсификации.

1. *Критерий привлекательности отрасли.* Выбранные для диверсификации отрасли должны быть структурно привлекательными или обладать способностью стать таковыми.
2. *Критерий затрат входа.* Затраты на организацию нового производства не должны поглощать всю будущую прибыль.

3. *Критерий приращения благосостояния.* Новая бизнес-единица должна получить конкурентное преимущество благодаря связи с компанией или фирма — благодаря связи с бизнес-единицей.

**Критерии привлекательности отрасли и затраты входа.** Самое главное — понять, что привлекательности отрасли самой по себе недостаточно. Ведь фирма сталкивается с проблемой вхождения в новую отрасль. Затраты входа подчеркивает тот факт, что привлекательность новой отрасли для фирмы, уже утвердившейся в отрасли, может быть совершенно иной, нежели для фирмы-новичка, стремящейся войти в нее. Такие отрасли, как фармацевтика, управленческий консалтинг или инвестиционное банковское дело, обещают прибыльность выше средних показателей, но это происходит потому, что они защищены барьерами на входе.

**Критерий увеличения благосостояния.** Третий критерий успешной диверсификации М. Портера — это критерий увеличения благосостояния. Он затрагивает базовый аспект конкурентного преимущества: если две фирмы, производящие различные товары, становятся собственностью одного предприятия и подпадают под его контроль, есть ли какая-нибудь веская причина для того, чтобы они стали более прибыльными?

Объединение различных бизнесов, оперирующих в областях отдельных, но связанных друг с другом товаров, может увеличить конкурентные преимущества бизнесов и приобретенной фирмы, и фирмы-покупателя. Но это происходит редко.

Примером может служить объединение бизнесов по производству безалкогольных напитков *Pepsi-Cola* и *Tropicana* фирмы *Pepsi* с производством *Gatorade* фирмы *Quaker*. Оно должно было дать экономию на дистрибуции и улучшить бренд-менеджмент — управление торговой маркой. Но эти ожидания не оправдались. Практические трудности, связанные с использованием возможностей диверсификации, бывают непреодолимы.

#### 5.2.4. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Если основной источник создания ценности на основе диверсификации — связи между различными бизнесами, то каковы же эти связи и каким образом их можно использовать?

##### Рыночная власть

В течение нескольких десятилетий антимонопольные органы США и Европы исследовали способность диверсификации повышать прибыльность и усиливать рыночную власть фирмы. Было установлено, что крупные диверсифицированные фирмы могут реализовать рыночную власть посредством четырех механизмов.

**Временное снижение цены с целью вытеснения конкурента** (*predatory pricing*). Многопрофильные фирмы могут использовать свой размер и разнообразие, чтобы приструнить и даже вытеснить узкоспециализированных конкурентов с конкретных продуктовых рынков с помощью временного снижения цены до уровня ниже уровня затрат конкурентов. В декабре 2003 г. фирма *AOL France* обвинила *France Telecom* в хищническом ценообразовании — во временном снижении цен с целью вытеснения конкурента.

**Создание пулов.** Диверсифицированная фирма может распространить свою монополию с одного рынка на другой, связанный с первым, рынок, путем объединения двух товаров в один пакет. Не раз возбуждались дела против фирмы *Microsoft*, которая обвинялась в злоупотреблении своей монопольной властью, объединив веб-браузер *Explorer* с операционной системой *Windows*. Она уничтожила лидерство фирмы *Netscape*, изначально существовавшее на этом рынке.

**Встречные закупки** (*reciprocal buying*). Диверсифицированная фирма может увеличить свою долю на рынке посредством договоров о встречных закупках. Это означает, что при совершении закупок фирма отдает предпочтение тем организациям, которые являются лояльными покупателями продукции остальных бизнесов конгломерата. Соглашения о встречных закупках обладают наибольшим потенциалом на развивающихся рынках тех стран, где доминируют несколько крупных конгломератов.

**Взаимное сдерживание** (*mutual forbearance*). К. Эдвардс утверждает следующее. Когда одно крупное предприятие-конгломерат конкурирует с другим, они, скорее всего, будут сталкиваться на многих рынках. Частые контакты могут притупить конкуренцию. Возможность получения преимущества на одном рынке вследствие ожесточенной конкуренции может уравниваться ответными карательными действиями конкурентов на других рынках. Каждый конгломерат может принять политику «Живи сам и дай жить другим», предназначенную для стабилизации всей структуры конкурентных отношений и контроля над ценами.

### **Экономия за счет широты сферы деятельности**

Самый общий аргумент относительно выгод диверсификации основывается на экономии за счет широты сферы деятельности при наличии общих ресурсов. Экономия за счет широты сферы деятельности возникает всякий раз, когда происходит снижение издержек благодаря использованию какого-либо ресурса в нескольких видах деятельности, осуществляемых в сочетании друг с другом, а не по отдельности.

Экономия за счет широты сферы деятельности существует по тем же причинам, что и экономия на масштабе производства. Главное различие состоит в том, что эффект от масштаба имеет отношение к снижению издержек за счет увеличения масштаба производства одного

товара, а экономия за счет широты сферы деятельности — это снижение издержек благодаря увеличению объема выпуска нескольких видов продукции. Природа экономии за счет широты сферы деятельности варьируется для различных типов ресурсов и способностей.

**Осязаемые ресурсы.** Такие ресурсы, как сети дистрибуции, системы информационных технологий, торговые агенты и исследовательские лаборатории, обеспечивают экономию за счет широты сферы деятельности. Это достигается благодаря тому, что они устраняют дублирование деятельности посредством создания единого общего подразделения. Чем больше постоянные издержки по этим позициям, тем больше связанная с ними экономия за счет широты сферы деятельности.

Экономия за счет широты сферы деятельности возникает также благодаря централизованному оказанию корпоративным центром различным бизнесам административных и вспомогательных услуг. В диверсифицированных фирмах бухгалтерский учет, юридические услуги, связи с правительством и информационные технологии, как правило, централизованы, зачастую с помощью общих обслуживающих организаций, которые предоставляют административные и технические услуги производственным бизнесам. Сокращение расходов наблюдается и в результате централизации исследовательской деятельности в корпоративных исследовательских лабораториях.

**Неосязаемые ресурсы.** Такие неосязаемые ресурсы, как бренды, репутация корпорации и технологии, открывают возможности для экономии за счет расширения сферы деятельности благодаря способности передавать их из одной сферы деятельности в другую с минимальными предельными издержками. Когда фирма создала прекрасную репутацию бренду на одном конкретном товаре, появляется сильный стимул ввести родственные товары, которые смогут воспользоваться этим же капиталом бренда.

**Организационные способности.** Организационные способности также можно перемещать внутри диверсифицированной фирмы. Примерами могут служить способности фирм управлять брендами класса люкс. Эта способность включает в себя анализ рынка, рекламу, стимулирование сбыта, управление розничными продажами и гарантию качества. Она выражена у многих компаний, в числе которых *Hennessey* (коньяк), *Dom Perignon* (шампанское), *Dior* (модная одежда и парфюмерия).

Одним из самых важных факторов, влияющих на эффективную деятельность диверсифицированных корпораций, являются общие способности к управлению на корпоративном уровне. Например, *General Electric* в эпоху развала конгломератов демонстрировала удивительно стабильные финансовые результаты. Базовые способности корпорации проявляются на корпоративном уровне. Они включают способность мотивировать и воспитывать менеджеров фирмы, великолепное стратегическое и финансовое управление, сочетающее в себе

---

децентрализованное принятие решений с централизованным контролем, и способность к управлению международными экономическими отношениями.

### **Экономия за счет интернализации транзакций**

Экономией на ресурсах и способностях за счет широты сферы деятельности можно воспользоваться, продавая или лицензируя использование этих ресурсов или способностей другой компанией. Фирма может эксплуатировать свою патентованную технологию, лицензируя ее для других фирм. В качестве альтернативы прямому инвестированию, невзирая на государственные границы, можно лицензировать и технологию, и торговые марки.

Все это можно проделать для эксплуатации ресурсов в различных отраслях. Фирма *Harley-Davidson* эксплуатирует свой бренд для широчайшего диапазона товаров. Фирма производит мотоциклы и лицензирует свою торговую марку для изготовителей футболок, одежды, брелоков для ключей, сигарет и украшенного металлическими заклепками кожаного нижнего белья.

Фирма *Walt Disney* использовала огромную стоимость своих торговых марок, авторских прав и персонажей отчасти посредством диверсификации в тематические парки, живой театр, круизные суда и гостиницы. Отчасти это делается посредством продажи лицензий на использование этих активов производителями одежды, игрушек, музыки, комиксов, продуктов питания и напитков, а также розничными магазинами, получившими от фирмы право на франчайзинг.

Даже материальные ресурсы можно разделить между различными бизнесами с помощью рыночных транзакций. Владельцы аэропортов и железнодорожных станций используют экономию за счет широкой сферы применения своей собственности не посредством диверсификации в области розничной торговли, а сдавая в аренду места розничным торговцам и ресторанам.

Что определяет, как лучше всего использовать экономию за счет широты сферы деятельности внутри фирмы, — посредством диверсификации или посредством внешних рыночных контрактов с независимыми фирмами?

Решающим фактором здесь является эффективность затрат: каковы транзакционные издержки на заключение рыночных контрактов по сравнению с затратами по управлению экономией за счет широты сферы деятельности на диверсифицированном предприятии.

Почему фирма *Disney* сама владела и управляла своими тематическими парками *Disneyland* и *Disney World*, а не лицензировала свои торговые марки для независимых компаний — организаторов тематических парков?

Это весьма сложная проблема. Кризис 2008–2011 гг. показал, что решения топ-менеджеров *Disney* были далеко не верными, испыта-



ния кризисом они не выдержали. Многое зависит от характеристик ресурсов и способностей. Хотя доходы от патентов и брендов можно присвоить с помощью лицензирования, но комплексные способности к управлению практически невозможно эксплуатировать посредством рыночных контрактов.

### **Внутренний рынок диверсифицированной фирмы**

Наличие транзакционных издержек в любом неспециализированном ресурсе дает их сокращение за счет диверсификации даже там, где отсутствует экономия за счет широты сферы деятельности.

Примером может служить финансовый капитал. Использование внешних рынков капитала может быть связано со значительными издержками, такими как ставка процента на заемный капитал, затраты на выпуск и размещение ценных бумаг. Диверсифицированные фирмы могут извлечь выгоду из более низкой стоимости капитала, формируя сбалансированный портфель бизнесов, производящих и поглощающих денежные потоки. В этом отношении диверсифицированная фирма должна представлять собой внутренний рынок капитала, на котором различные бизнесы конкурируют за инвестиционные фонды.

Эффективность затрат проистекает из способности диверсифицированных компаний перемещать сотрудников, особенно менеджеров и технических специалистов, из одного подразделения в другое и меньше полагаться на наем и увольнение.

По мере того как бизнесы фирмы развиваются и сталкиваются с новыми обстоятельствами, им могут потребоваться совершенно иные навыки управления. Затраты, связанные с привлечением новых сотрудников и увольнением старых, могут быть очень высокими. Внутренние перемещения стоят дешевле, менее рискованны, поскольку фирма обладает полной информацией о кандидатах на рабочее место.

Широкий спектр возможностей, существующий в диверсифицированной корпорации в результате внутренних перемещений, может привлекать наиболее перспективных служащих.

### **Информационные возможности диверсификации**

Важным преимуществом собственных рынков капитала и трудовых ресурсов внутри диверсифицированной фирмы является то, что руководство имеет лучший доступ к информации, чем организации на внешних рынках капитала и рабочей силы. В результате диверсифицированная фирма может более эффективно перераспределять рабочую силу и капитал между своими подразделениями.

В случае с капиталом эти информационные преимущества имеют особенно большое значение для новых предприятий. Несмотря на хорошо развитый рынок венчурного капитала в США и Европе, риски, связанные с такими предприятиями, весьма велики. Они обусловлены ограниченной информацией, доступной потенциальным кредиторам и инвесторам.

Эти информационные преимущества могут быть еще больше в случае с рынком рабочей силы. Главной проблемой найма сотрудников на внешнем рынке труда является не стоимость, а ограниченная информация. Диверсифицированная фирма, перемещающая сотрудников из одного подразделения в другое, имеет доступ к более подробной информации о способностях, характеристиках и прошлой работе каждого из своих сотрудников.

Этим информационным преимуществом фирма обладает не только в отношении отдельных сотрудников, но и в отношении групп людей, сотрудничающих в команде. В результате при диверсификации в новый вид деятельности устоявшаяся фирма обладает преимуществом по сравнению с новой фирмой, которая должна собрать команду на пустом месте, обладая скудной информацией относительно индивидуальных способностей ее членов, не имея информации относительно того, насколько эффективно будет сотрудничать группа.

### 5.2.5. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

#### Результаты эмпирических исследований

Эмпирические исследования диверсификации были нацелены на разрешение двух вопросов.

1. Насколько эффективно работают диверсифицированные фирмы по сравнению со специализированными фирмами?
2. Действительно ли связанные диверсифицированные бизнесы обладают преимуществом в эффективности по сравнению с несвязанными диверсифицированными бизнесами?

**Эффективность диверсифицированных фирм.** Несмотря на огромное число эмпирических исследований, проведенных за последние 35 лет, не удалось установить никакой простой связи между эффективностью деятельности и степенью диверсификации.

3. Грант, Д. Джемини и Х. Томас установили нелинейную зависимость между диверсификацией и прибыльностью. Например, в британских фирмах диверсификация до определенного уровня оказалась связана с повышением прибыльности, после чего дальнейшее усиление диверсификации сокращало прибыльность.

Если диверсифицированные фирмы в целом получают более высокие прибыли по сравнению со специализированными фирмами, означает ли это повышение прибыльности за счет диверсификации? Или фирмы, получающие высокие прибыли, направляют свои денежные потоки в диверсификацию инвестиций? Ответ на эти вопросы неочевиден.

Эффект от диверсификации зависит от способа ее проведения. Существует немало свидетельств, указывающих на общую низкую эффективность слияний и поглощений. Фирмы-покупатели от по-

глошения на фондовой бирже обычно несут потери. Слияния и поглощения, затрагивающие фирмы из различных отраслей, дают особенно плохие результаты.

Самые убедительные доказательства взаимосвязи между диверсификацией и эффективностью деятельности дали результаты, полученные североамериканскими и европейскими фирмами. Примеры крупнейших конгломератов, нефтяных, табачных, машиностроительных компаний показывают, что сужение сферы деятельности бизнеса приводит к повышению прибыльности и стоимости на фондовой бирже.

Исследования К. Маркидеса, проведенные в 1990-х гг., показали, что прибыльность диверсифицированных компаний растет при отказе от небазовых видов деятельности.

**Связанная и несвязанная диверсификация.** Учитывая важность экономии за счет широкой сферы деятельности на общих ресурсах и способностях, кажется вполне вероятным, что диверсификация в смежные отрасли должна быть более выгодна, чем диверсификация в несмежные области.

Это предположение с самого начала подтверждали эмпирические данные. Р. Румельт обнаружил, что фирмы, диверсифицированные в те виды деятельности, которые были связаны с их основным бизнесом, были гораздо более прибыльными, нежели те, которые пошли по пути несвязанной диверсификации.

В 1982 г. Т. Питерс и Р. Уотерман пришли к заключению: «Практически все академические исследования сделали вывод о том, что диверсификация без определения каналов, по которым она будет производиться, является бесплодной попыткой». Это наблюдение послужило основанием для одного из правил Т. Питерса и Р. Уотермана — правила «плотной связи» (*stick to the knitting*): «Наше главное открытие просто и ясно. Организации, которые действительно расширяются, но остаются верны своей сфере деятельности (*stick very close to their knitting*), превосходят все остальные фирмы. Самыми успешными оказываются те фирмы, которые осуществляют диверсификацию на основе одного-единственного навыка. ... Второе место по успешности занимает группа компаний, которые проникают в родственные области. ... Наименее успешными, как правило, становятся те фирмы, которые осуществляют диверсификацию в широком спектре деятельности».

Однако есть и противоположные данные. Явное превосходство компаний, диверсифицированных в родственные области, можно было бы объяснить влиянием отрасли. Некоторые исследователи обнаружили даже, что несвязанная диверсификация приносит большую прибыль, чем связанная. Разобраться в этой запутанной картине может помочь учет двух факторов.

Во-первых, связанная диверсификация может обеспечить большую потенциальную выгоду, но при этом возникают сложные управленческие проблемы, которые препятствуют реализации этой потенциальной выгоды.

Во-вторых, в некоторых исследованиях существует путаница при выявлении различий между связанной и несвязанной диверсификацией. Родство (*relatedness*) касается общих ресурсов и способностей, а не сходства товаров и технологий.

### **Значение родственности в диверсификации**

Хотя родственность имеет отношение к потенциальной возможности распределять и передавать ресурсы и способности от одного бизнеса к другому, не существует однозначных критериев, которые позволили бы определить, являются ли две отрасли родственными. Все зависит от фирмы, проводящей диверсификацию.

В эмпирических исследованиях родство отраслей оценивается по сходству технологий и рынков. Это сходство на операционном уровне, в маркетинге и дистрибуции. Но это те виды деятельности, где экономия от обобществления ресурсов невелика и сопряжена с большими управленческими затратами.

Но один из самых важных источников создания стоимости в диверсифицированной фирме — это способность применить общие управленческие возможности, системы стратегического менеджмента и процессы распределения ресурсов между различными бизнесами. Такого рода экономия, по данным Р. Гранта, зависит от наличия стратегических, а не операционных общих свойств различных бизнесов внутри диверсифицированной корпорации.

Например, фирма *Berkshire Hathaway* занимается страхованием, кондитерскими магазинами, мебелью, кухонными ножами, ювелирными изделиями и обувью. Несмотря на это разнообразие, успех обеспечил уникальный стиль управления корпорацией, созданный У. Баффеттом и Ч. Мангером.

Сутью таких связей на стратегическом уровне является способность применять сходные стратегии, процедуры размещения ресурсов и системы контроля в различных направлениях бизнеса корпоративного портфеля. В табл. 5.2 перечислены некоторые стратегические факторы, определяющие сходство направлений бизнеса в отношении к деятельности на уровне корпоративного управления.

Решения о диверсификации в большей степени определяются воспринимаемым родством, нежели действительным. Описывая то, как менеджеры объясняют связи между различными направлениями бизнеса, С. Прахалад и Р. Беттис используют термин «доминирующая логика» (*dominant logic*).

Доминирующая логика в виде общих взглядов фирмы на свою идентичность и подоплеку существования является решающей предпосылкой для эффективной интеграции различных направлений бизнеса.

**Характеристики стратегического родства между бизнесами**

<i>Задачи корпоративного управления</i>	<i>Детерминанты стратегического сходства</i>
Размещение ресурсов	Сходные размеры проектов капитальных инвестиций Сходная продолжительность инвестиционных проектов Сходные источники риска Сходные общие управленческие навыки, необходимые руководителям бизнес-единиц
Формулирование стратегии	Сходные ключевые факторы успеха Сходные стадии жизненного цикла отрасли Сходное конкурентное положение, занимаемое в отрасли каждым направлением бизнеса
Управление эффективностью деятельности и контроль	Цели, поставленные с учетом сходных параметров оценки эффективности деятельности Сходные периоды для достижения поставленных с точки зрения эффективности целей

**5.3. СТРАТЕГИЯ МНОГОПРОФИЛЬНЫХ ФИРМ****5.3.1. МНОГОПРОФИЛЬНЫЕ ФИРМЫ****Проблемы управления**

Многопрофильная фирма — это фирма, состоящая из множества бизнес-единиц. Многопрофильные фирмы, вертикально интегрированные, или многонациональные, или диверсифицированные по множеству товаров и услуг, сталкиваются с двумя решающими вопросами.

Во-первых, можно ли создать ценность посредством отношений между различными направлениями бизнеса, связанными с различными видами деятельности или рынками? Во-вторых, каким образом следует структурировать компанию и управлять ею, чтобы эксплуатировать эти источники ценности?

Ответ на первый вопрос уже получен. Обратимся ко второму вопросу.

Многопрофильные фирмы сталкиваются с необходимостью управлять множеством действий на многих рынках. Их общей характеристикой является то, что они являются мультидивизиональными: они включают множество подразделений или филиалов, которые, в свою очередь, обычно делятся на множество самостоятельных бизнес-единиц.

Отдельные части фирмы координируются и контролируются штаб-квартирой корпорации. Рассмотрим организационные структуры, системы управления и стили руководства, при помощи которых

определяется и осуществляется стратегия этих многопрофильных компаний.

Корпоративная стратегия — это не просто ответ на вопрос, каким бизнесом фирме следует заниматься. Некоторые из самых сложных вопросов корпоративной стратегии имеют отношение к роли и деятельности головного офиса корпорации и отношениям между различными бизнесами и корпоративным центром. Рассмотрим пять основных областей стратегического менеджмента на корпоративном уровне.

1. Состав бизнес-портфеля фирмы — решения о диверсификации, поглощении и ликвидации.
2. Распределение ресурсов между различными направлениями бизнеса фирмы.
3. Роль головного офиса в формулировании стратегий бизнес-единиц.
4. Контроль эффективности деятельности бизнес-единиц.
5. Координирование бизнес-единиц и обеспечение согласованности и направленности общей деятельности фирмы.

Для решения проблем управления многопрофильной компанией необходимо:

- распознавать главные моменты определения и применения корпоративной стратегии;
- использовать концепции и методы, необходимые для принятия решений по этим вопросам;
- дать рекомендации относительно надлежащей структуры организации, системы управления и стиля руководства многопрофильной корпорации.

### 5.3.2. СТРУКТУРА МНОГОПРОФИЛЬНОЙ ФИРМЫ

#### Теория корпорации М-формы

В многопрофильной фирме головное руководство берет на себя ответственность за корпоративную стратегию, а руководители подразделений отвечают за бизнес-стратегию. Это различие между фирмой и подразделениями является характерной особенностью многопрофильной корпорации.

Все многопрофильные фирмы представляют собой мультидивизиональные структуры — состоят из множества подразделений. В этих фирмах решения принимаются на уровне бизнес-единицы, а корпоративный центр осуществляет всестороннюю координацию и контроль. Появление мультидивизиональной структуры в XX в. стало одной из важнейших инноваций в истории менеджмента, так как она способствовала развитию крупных диверсифицированных многонациональных компаний.

В настоящее время произошло перераспределение ответственности за принятие решений на корпоративном уровне и уровне под-

разделений. Изначальным обоснованием существования мультидивизиональной фирмы было разделение принятия стратегических и операционных решений. Ныне стратегические решения по большей части стали принимать на уровне подразделений и бизнес-единиц. Корпоративные штабы взяли на себя ответственность за разработку корпоративной стратегии и управление деятельностью корпорации в целом. Проанализируем роль корпоративного центра в управлении многопрофильной компанией.

О. Уильямсон идентифицировал четыре главные особенности фирмы, состоящей из подразделений, по его терминологии, М-формы. Эти особенности являются главными преимуществами этой организационной формы.

1. *Адаптация к ограниченной рациональности.* Творческие возможности менеджеров, их способности по обработке информации и принятию решений ограничены. Команда топ-менеджеров не может отвечать за всю координацию и принятие решений в сложной организации, а мультидивизиональная корпорация способствует децентрализации управленческой ответственности.
2. *Распределение ответственности за принятие решений.* Ее необходимо разделить в соответствии с тем, насколько часто принимаются решения различного типа. Решения, принимаемые с высокой частотой, например, операционные решения, нужно отделить от принимаемых редко стратегических решений.
3. *Минимизация затрат на координацию.* В фирме, состоящей из различных подразделений, поскольку нет необходимости в тесной координации между различными областями бизнеса, большинство решений, касающихся конкретного направления бизнеса, может быть принято на уровне подразделения. Это сокращает объем информации и облегчает принятие решений топ-менеджерами.
4. *Глобальная, а не местная оптимизация.* В функциональных организациях менеджеры старшего звена склонны делать упор на функциональных целях, а не на организационных. В мультидивизиональных фирмах руководители подразделений, выступающие в качестве директоров, с большей вероятностью идентифицируют задачи эффективной деятельности организации в целом.

Эти особенности мультидивизиональных фирм предлагают возможные решения ключевых проблем крупной корпорации.

**Распределение ресурсов.** В любой административной структуре распределение ресурсов — это политический процесс, в котором власть, статус и влияние могут одержать победу над чисто коммерческими соображениями. Насколько мультидивизиональная фирма способна создать конкурентоспособный внутренний рынок капитала, на котором капитал распределяется в соответствии с финансовыми и стратегическими критериями, настолько же она сможет избежать политизации, являющейся врожденным свойством иерархических систем.

Мультидивизиональная фирма может достичь этого, оперируя на внутреннем рынке капитала, где бюджеты выделяются в зависимости от прошлой и прогнозируемой прибыльности подразделений, а отдельные проекты подлежат стандартизированному процессу оценки и утверждения. Эффективность этого процесса зависит от качества и степени доступности информации в разбитой на подразделения фирме.

**Решение проблемы агентов.** Второй недостаток современной корпорации — это склонность высокооплачиваемых топ-менеджеров преследовать личные цели, противоречащие целям максимизации ценности фирмы.

О. Уильямсон утверждает: учитывая то, что акционеры располагают ограниченной властью дисциплинировать и заменять менеджеров, а также тенденцию топ-менеджеров доминировать над советом директоров, мультидивизиональная форма может в какой-то степени решить эту проблему.

Это может быть объяснено следующим образом. Корпоративные менеджеры в мультидивизиональной фирме действуют как пограничная зона между акционерами и менеджерами подразделений и могут гарантировать приверженность целям получения прибыли.

Подразделения и бизнес-единицы обычно являются структурными подразделениями, результаты деятельности их измеряются полученной прибылью. Головной офис может с легкостью осуществлять мониторинг их финансовой эффективности, а руководители подразделений должны будут нести ответственность за провалы в работе. Таким образом, мультидивизиональная корпорация создает дисциплину рынка капитала внутри диверсифицированной корпорации.

Пока корпоративные менеджеры будут ориентированы на цели акционеров, информационные и управленческие преимущества мультидивизиональной фирмы смогут обеспечивать мощную систему максимизации прибыли на уровне подразделений. Главными инструментами становятся способности корпоративного управления размещать капитал, грозить изъятием капиталовложений, награждать или увольнять директоров подразделений.

Достаточно много американских и европейских компаний являются примерами фирм, в которых мультидивизиональная структура доказала свою высокую эффективность в создании сильной мотивации у менеджеров на уровне бизнес-единиц.

О. Уильямсон объясняет эти достоинства мультидивизиональной корпорации следующим образом: «Преимущество в достижении цели заключается в качествах, присущих всем организациям М-формы: так как общее управление в конгломерате М-формы не занимается операционной деятельностью, есть все основания предполагать, что головной офис отдаст предпочтение получению прибыли, а не функциональным целям. В связи с этим головной офис можно рассматривать как агента акционеров, цель которого заключается в осуществлении мониторинга деятельности составляющих организацию частей».



Однако предположение о том, что корпоративное руководство диверсифицированных мультидивизиональных компаний приспособлено к эффективному размещению капитала и с большей вероятностью управляет своими фирмами в интересах акционеров, далеко не всегда оправдано.

Немало топ-менеджеров стремились создать империи в ущерб доходам акционеров. Корпоративные директора диверсифицированных компаний могут быть не столь эмоционально привязаны к конкретным направлениям бизнеса, но это не означает, что они больше озабочены доходами акционеров, чем своим наполеоновским величием.

Все эти положения проверялись множеством исследователей. Большинство из них обнаружили, что эффективность диверсифицированных фирм с мультидивизиональной структурой выше, чем эффективность более рыхло структурированных холдинговых компаний и более централизованных унитарных форм организации.

### **Практика деления фирмы на подразделения**

**Ограничения децентрализации.** Хотя операционные полномочия в фирме М-формы осуществляются на уровне подразделений, некоторые из них зачастую демонстрируют чрезвычайную централизацию власти. Она отражает персональную ответственность руководителя подразделения перед головным офисом. Кроме того, операционная свобода менеджеров подразделений существует до тех пор, пока корпоративный головной офис удовлетворен эффективностью деятельности подразделения. Ежемесячные финансовые отчеты обычно означают, что любые отклонения в деятельности подразделения ускорят вмешательство корпорации.

**Стандартизация менеджмента на уровне подразделений.** В принципе, структура на основе подразделений позволяет менеджерам подразделений дифференцироваться в соответствии с потребностями их бизнеса. Но на практике существуют мощные междивизиональные силы, способствующие стандартизации подразделений посредством общих систем контроля, процессов управления развитием, корпоративной культуры и тенденции корпоративного центра выдвигать менеджеров одного типа на руководящие должности в подразделениях.

### **5.3.3. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

#### **Роль и функции корпоративного управления**

Как корпоративный центр управляет созданием ценности? Многопрофильная фирма сводит воедино множество отдельных бизнесов под управлением штаб-квартиры корпорации. Если такая структура добавляет ценности, то дополнительная прибыль, произведенная различными бизнесами, должна превысить затраты корпоративного

штаба. Чтобы исследовать способность корпоративного управления добавлять ценность, необходимо рассмотреть роль и функции корпоративных менеджеров.

Очевидно, что корпоративный центр отвечает за формулирование корпоративной стратегии. Она включает решения о диверсификации, международной экспансии, поглощениях, прекращении инвестиций и распределении ресурсов между бизнесами. Однако функции и обязанности корпоративного управления намного шире. Корпоративные менеджеры выполняют административные и руководящие функции в реализации корпоративной стратегии, формулировании стратегии подразделений, координировании деятельности различных подразделений и воспитании всеобщей сплоченности, идентичности и направленности фирмы.

Все эти функции выходят далеко за рамки того, что обычно понимают под «корпоративной стратегией». Поэтому М. Гулд, А. Кэмпбелл и М. Александр определяют роль корпоративного штаба в многопрофильной фирме как «корпоративный патронаж». Если цель корпоративных менеджеров в многопрофильной фирме состоит в том, чтобы добавить стоимость тем бизнесам, которыми они управляют, то существуют три основные области, где они могут этого добиться:

- управление корпоративным портфелем, включая поглощения, прекращение инвестирования, распределение ресурсов;
- осуществление руководства и контроля над отдельными бизнесами, включая влияние на формулирование бизнес-стратегии и управление финансовой деятельностью;
- управление связями между бизнесами посредством распределения и передачи ресурсов и способностей.

---

Рассмотрим все эти виды деятельности корпоративных менеджеров и определим условия, при которых они могут создавать ценность.

#### 5.3.4. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ ПОРТФЕЛЕМ

##### Развитие методов стратегического планирования

Развитие методов портфельного планирования для многопрофильной корпорации тесно связано с *General Electric*. Эта фирма остается одним из основных источников концепций корпоративных стратегий и инноваций и пионером методов корпоративного менеджмента. *General Electric* много лет отличалась высокоэффективной и постоянно развивающейся системой корпоративного менеджмента.

В 1950-х гг. *General Electric* состояла из 45 подразделений. Решая задачи, связанные с управлением этой индустриальной империей, *General Electric* осуществила ряд инициатив, нацеленных на развитие более эффективной системы корпоративного планирования, подкрепленной улучшенными аналитическими методами. Сотрудничая

с ведущими консалтинговыми фирмами и Гарвардской школой бизнеса, *General Electric* осуществила три вида инноваций, призванных трансформировать определение корпоративной стратегии в многопрофильной фирме.

1. *Модели портфельного планирования* — двухмерные матричные схемы для оценки эффективности деятельности бизнес-единицы, формулирования стратегий бизнес-единицы и оценки сбалансированности корпоративного портфеля.
2. *Стратегическая бизнес-единица (СБЕ)* — организационная единица, для которой есть смысл формулировать отдельную конкурентную стратегию. Как правило, СБЕ представляет собой направление бизнеса, состоящее из множества тесно связанных друг с другом товаров. Фирма *McKinsey* рекомендовала реорганизовать *General Electric* во множество СБЕ, для того чтобы формулировать и контролировать бизнес-стратегии.
3. *База данных о влиянии рыночной стратегии на прибыль* — внутренняя база данных, включающая данные о стратегии, рынке и деятельности каждого бизнеса *General Electric* и помогающая формулировать стратегию с помощью анализа влияния структуры рынка и параметров стратегии на прибыльность.

### Портфельное планирование: матрица *McKinsey*

Инициативами *General Electric* по корпоративному планированию в 1959–1972 гг. были модели портфельного планирования, разработанные консалтинговыми фирмами, в том числе *McKinsey* и *BCG*. Основная идея заключается в том, чтобы представить бизнесы диверсифицированной фирмы на простой графической схеме, которую можно использовать для облегчения анализа стратегии в четырех областях.

**1. Распределение ресурсов.** Портфельный анализ исследует положение бизнес-единицы относительно двух главных источников прибыльности: привлекательности отрасли и конкурентного преимущества фирмы. Они показывают привлекательность бизнеса для будущих инвестиций.

**2. Формулирование стратегии бизнес-единицы.** Существующее положение бизнеса относительно привлекательности отрасли и потенциального конкурентного преимущества указывает на стратегический подход, которым следует воспользоваться в инвестициях и который может указать на возможности смены позиционирования бизнеса.

**3. Анализ баланса портфеля.** Главное достоинство представления различных бизнесов фирмы на единой схеме — это способность корпоративных менеджеров взглянуть на всю компанию в целом.

**4. Постановка целевых ориентиров деятельности.** Насколько позиционирование с учетом привлекательности отрасли и конкурентного положения определяет потенциал прибыли, настолько же матрицы портфельного планирования помогают поставить целевые ориентиры для отдельных бизнесов.

### Портфельное планирование: матрица BCG

Матрица *BCG* (*Boston Consulting Group*) похожа на рассмотренную ранее: она также использует привлекательность отрасли и конкурентное положение для сравнения стратегического положения различных бизнесов и формулирования стратегических выводов.

В отличие от матрицы *McKinsey*, в матрице *BCG* используются отдельные переменные для каждой оси: привлекательность отрасли измеряется показателем рыночного роста, а конкурентное преимущество измеряется относительной долей рынка — долей рынка бизнес-единицы относительно ее крупнейшего конкурента. Четыре квадранта матрицы *BCG* позволяют прогнозировать модели прибыли и денежного потока и дают рекомендации относительно самой подходящей стратегии. Матрица *BCG* «Рост—доля» еще проще, чем матрица *McKinsey*, в этой простоте и есть достоинства при проведении краткого первичного анализа.

### Ограниченность матричных моделей

Однако начиная с 1980-х гг. матрицы портфельного планирования, включая модели *BCG* и *McKinsey*, утратили свою популярность в качестве аналитических инструментов. Обе матрицы чрезмерно грубо упрощают факторы, определяющие привлекательность отрасли и конкурентное преимущество. Это особенно характерно для матрицы *BCG*, использующей только две переменные. Доля рынка не является надежным индикатором конкурентного преимущества, а рост рынка довольно слабо отражает потенциальную рыночную прибыль.

Положение бизнесов на матрице зависит от способов измерения. Например, относительная доля рынка в матрице *BCG* полностью зависит от того, каким образом идентифицированы рынки.

### Создание ценности путем реструктуризации

Изменение портфельного анализа в 1990-х гг. было связано с применением анализа акционерной стоимости к принятию корпоративных стратегических решений.

При оценке бизнес-портфеля фирмы фундаментальным критерием, который следует применить по отношению к каждому бизнесу, является ответ на вопрос: будет ли рыночная стоимость фирмы при наличии этого бизнеса выше, чем без него. Иными словами, как изменится рыночная оценка фирмы при продаже бизнеса другому владельцу, в результате чего фирма получит определенную сумму денег? Если оценка фирмы снизится, то бизнес эффективен, в противном случае он неэффективен.

Применяя методы анализа акционерной стоимости, фирма *McKinsey* предложила систематизированную схему повышения рыночной стоимости многопрофильных компаний путем реструктурирования. Схема *McKinsey* представляет собой пятиэтапный процесс, представленный на рис. 5.3.



**Рис. 5.3.** Пятиугольник реструктуризации *McKinsey*

Вот эти пять стадий анализа.

**1. Текущая рыночная стоимость фирмы.** Отправной точкой анализа является текущая рыночная стоимость фирмы, которая включает стоимость акций плюс стоимость долга.

**2. Стоимость фирмы как она есть.** Даже без каких-либо изменений стратегии или операций ее можно просто оценить, управляя тем, как потенциальные покупатели воспринимают компанию. С середины 1990-х гг. фирмы уделяют все больше внимания управлению ожиданиями инвесторов, увеличивая поток информации к акционерам и инвестиционным аналитикам.

**3. Потенциальная стоимость фирмы с внутренними усовершенствованиями.** У штаб-квартиры фирмы есть возможности увеличить общую стоимость фирмы за счет стратегических и операционных усовершенствований отдельных бизнесов, что увеличит их денежные потоки. Стратегические возможности включают в себя исследование таких возможностей роста, как инвестирование в глобальную экспансию, изменение позиционирования бизнеса относительно покупателей и конкурентов, или стратегический аутсорсинг. Операционные усовершенствования должны включать сокращение издержек и получение пользы от возможности повышения цены.

**4. Потенциальная стоимость фирмы с внешними усовершенствованиями.** Как только топ-менеджеры определили стоимость составляющих компанию бизнесов и фирмы в целом, они могут определить, повысят ли совокупную стоимость фирмы изменения в бизнес-портфеле. Главный вопрос здесь заключается в следующем: может ли отдельный бизнес, даже после стратегических и операционных усовершенствований, быть продан за цену, превышающую его потенциальную стоимость для фирмы?

**5. Оптимальная реструктурированная стоимость фирмы.** Это максимальная стоимость фирмы, которую можно получить, изменив восприятие инвесторов с помощью внутренних усовершенствований

и получив преимущество из внешних возможностей. Различие между максимальной реструктурированной стоимостью и нынешней рыночной стоимостью представляет собой потенциал прибыли, доступный для корпоративного рейдера, извлекающего преимущество из реструктурированных возможностей.

Этот тип анализа был связан с рейдерством. Однако, сталкиваясь с растущей угрозой поглощений, этот анализ все чаще проводят не рейдеры, а сами топ-менеджеры фирмы. В качестве примера этого процесса можно привести меры по реструктурированию, предпринятые крупнейшими нефтяными фирмами в 1990-х гг. Они осуществили повышение стоимости существующих бизнесов посредством сокращения издержек и одновременное использование внешних возможностей для торговли активами и продажи бизнесов.

### 5.3.5. УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ БИЗНЕСА

#### Инструменты управления

Некоторые самые важные возможности для создания стоимости усилиями штаб-квартир корпораций, по мнению М. Гулда, А. Кэмпбелла и М. Александра, возникают в результате «независимых факторов». Это связано со способностью родительской корпорации «...назначать генерального директора для каждого бизнеса и влиять на развитие управления и последовательного планирования деятельности бизнесов. Таким образом, можно одобрять или отклонять планы бюджета, стратегические планы и предложения относительно капиталовложений, а также влиять на характер выполнения этих планов и предложений...

---

Родительская фирма также оказывает влияние на бизнесы с помощью намеков и давления, осуществляемых формально и неформально на собраниях линейных руководителей и при контактах с ними, а также в более неопределенной форме — с помощью корпоративной культуры».

Есть два основных средства, с помощью которых штаб-квартира корпорации может осуществлять контроль над различными своими фирмами. Она может контролировать принятие решений. Она может требовать, чтобы определенные категории решений, как правило те, которые касаются серьезных затрат ресурсов, передавались вверх для одобрения на корпоративном уровне. Так, фирма может потребовать, чтобы все решения о капиталовложениях на сумму, превышающую определенный уровень, получали одобрение исполнительного комитета.

Фирма может стремиться контролировать бизнесы посредством контроля выполнения целевых задач, опираясь на стимулы и штрафы, чтобы мотивировать на достижение этих целевых ориентиров. Существует различие между контролем на входе и на выходе: фирма

может проверять процесс на входе — решения или же на выходе — исполнение.

Но если фирма строго контролирует решения на уровне подразделений, она вынуждена соглашаться с результатами деятельности на основе этих решений.

Если фирма осуществляет жесткий контроль эффективности деятельности, выражаемой в годовых показателях прибыли, то она должна предоставить руководителям подразделений свободу принимать решения, необходимые для достижения этих целей.

### **Формулирование бизнес-стратегии**

Бизнес-стратегии формулируются совместно корпоративными менеджерами и менеджерами подразделений. В самых диверсифицированных, разделенных на подразделения, фирмах инициаторами бизнес-стратегий выступают менеджеры подразделений, а роль корпоративных менеджеров заключается в апробации, оценке, исправлении и одобрении стратегических предложений менеджеров подразделений.

Решающей задачей корпоративных менеджеров является создание процесса разработки стратегии, сочетающей в себе децентрализованное принятие решений (оно необходимо для обеспечения гибкости, быстрого реагирования и чувства собственника на уровне бизнеса) со способностью пустить в ход знание, чувство перспективы и ответственность за интересы акционеров на корпоративном уровне.

Добиться оптимального сочетания инициативы на уровне бизнеса с руководством и дисциплиной на корпоративном уровне — это самая важная задача, стоящая перед многопрофильными корпорациями. В основе успеха многих компаний лежит система стратегического менеджмента, которая смогла добиться труднодостижимого компромисса между инициативами бизнеса и корпоративным контролем.

### **Контроль эффективности и составление бюджета**

Большинство мультидивизиональных компаний осуществляют процесс двойного планирования: стратегическое планирование занимается средними и длительными периодами, а финансовое контролирует краткосрочную деятельность.

Как правило, первый год стратегического плана содержит в себе план деятельности на следующий год, включающий операционный бюджет, бюджет капиталовложений и стратегические цели в отношении доли рынка, объема выпускаемой продукции, уровня занятости и определенных стратегических этапов. Планы деятельности на год согласуются на уровне старших менеджеров бизнес-единиц и на корпоративном уровне.

Выполнение этих планов отслеживается ежемесячно или ежеквартально. По окончании каждого финансового года они обсуждаются на собраниях управляющих бизнес-единицами и компанией.

Головной офис фирмы отвечает за постановку, мониторинг и достижение целевых ориентиров деятельности для отдельных подразделений. Цели деятельности могут быть финансовыми (доход на инвестированный капитал, валовая прибыль, рост доходов от продаж), стратегическими (доля рынка, показатель внедрения новых товаров, проникновение на рынок, качество) или и теми и другими.

Эти целевые ориентиры устанавливаются главным образом на год, но иногда и на более длительный срок — от двух до пяти лет для большинства компаний. Однако мониторинг достижения этих ориентиров с целью обнаружения отклонений от годового плана ведет к тому, что большое значение приобретают данные об эффективности деятельности за месяц или квартал.

Стимулы к достижению намеченных целей включают зарплату, премии, опционы, продвижение по службе и неосязаемые награды, повышающие статус и образ собственного «Я». Санкции включают в себя обвинение, потерю репутации, понижение в должности и, в конечном счете, увольнение.

Некоторые диверсифицированные фирмы продемонстрировали высокую эффективность в использовании мониторинга деятельности и сочетании стимулов и санкций с целью создания окружающей среды, мотивирующей менеджеров подразделений.

Например, в фирме *ITT* детальный мониторинг деятельности работников и щедрые награды за успехи создали мотивированную, чрезвычайно способную команду молодых топ-менеджеров, которые готовы работать не покладая рук. Они требуют от своих подчиненных соблюдения тех же высоких стандартов работы.

Другой пример. Навязчивая идея *PepsiCo* о ежемесячных отчетах и о результатах изменений доли рынка создает интенсивную и агрессивную, ориентированную на рынок культуру.

Даже в тех фирмах, где период окупаемости инвестиций очень длительный, например, в нефтедобывающих фирмах, постановка среднесрочных и краткосрочных целей деятельности может оказаться чрезвычайно эффективной.

Однако сочетание краткосрочных финансовых целей с более долгосрочными стратегическими целями представляет собой сложнейшую дилемму для многих компаний.

Другой способ сочетать долгосрочные стратегические цели с контролем деятельности состоит в том, чтобы определить вехи, которые устанавливали бы сроки наступления конкретных стадий разработки товаров, проектов или бизнеса в целом. Такими вехами могло бы стать подписание конкретных контрактов, производство опытных образцов продуктов, вывод на рынок нового товара, достижение определенной доли рынка или снижение затрат до определенного уровня.

Л. Боссиди и Р. Чаран подчеркивают ключевую роль подобных вех — контрольных точек в реализации стратегических планов, транслирующих долгосрочные цели в конкретные краткосрочные действия.



Высокотехнологичные фирмы могут также достичь высокого уровня финансового осознания и ответственности с помощью культуры, делающей акцент на приверженности задачам прибыльности и финансового благоразумия, а не на жестком контроле. Фирма *AOL*, которая постоянно делает большие финансовые ставки и стремится пренебрегать краткосрочной прибылью ради долговременных стратегических целей, все же поддерживает строгую финансовую дисциплину, прежде всего за счет культуры, делающей упор на финансовых доходах и дисциплинированных решениях об инвестициях.

Управление эффективностью деятельности обычно означает введение оплаты по результатам работы. Со временем зарплату топ-менеджеров все чаще стали связывать с результатами деятельности фирмы. Это происходит за счет увеличения размера ежегодных премий, представляющих собой процент от зарплаты, выплачиваемый за эффективную работу и возросшую роль акционерных опционов.

Премии и пакеты опционов за эффективную деятельность теперь стали выдавать и тем работникам корпораций, которые стоят на невысоких ступенях иерархической лестницы. Например, в Великобритании уже в 2000 г. зарплата составляла лишь 54% от общей суммы выплат административным работникам, премии — 24%, а опционы и долгосрочные планы поощрения — 22%.

### **Стили стратегического менеджмента**

Одним из следствий компромисса между контролем на входе (контроль решений) и контролем на выходе (контроль исполнения) является следующее. Фирмы должны решать, насколько сильный акцент им следует делать на стратегическом планировании по сравнению с финансовым.

---

Исследование корпоративной стратегии М. Гулдом и Э. Кемпбеллом показало, что крупные британские многопрофильные фирмы можно классифицировать на основе того, на чем они делают акцент как основе планирования и контроля — на стратегии или финансах. В своем исследовании авторы идентифицируют два стиля стратегического менеджмента. В табл. 5.3 суммированы ключевые особенности двух стилей.

**Стратегическое планирование** связано с активным участием штаб-квартиры корпорации в планировании на уровне бизнеса. Стратегии делают акцент на стратегических целях — доле рынка, инновациях, лидерстве по качеству и на длительных периодах. Вовлеченность корпорации в планирование на уровне бизнеса ограничивает независимость топ-менеджеров подразделений, лишает их инициативы и чувства собственности. Кроме того, это замедляет принятие стратегических решений и ограничивает восприимчивость к новым обстоятельствам и возможностям.

Сильное влияние корпорации может также навязывать единое представление об окружающем мире. Стиль стратегического планирования подходит фирмам с небольшим количеством тесно связанных друг с

Таблица 5.3

## Характеристики различных стилей стратегического менеджмента

<i>Характеристики</i>	<i>Стратегическое планирование</i>	<i>Финансовый контроль</i>
Формулирование бизнес-стратегии	Корпоративный центр и бизнес-единицы совместно формулируют стратегию. Центр отвечает за координацию стратегий бизнес-единиц	Стратегия формулируется на уровне бизнес-единицы. Деятельность штаб-квартиры корпорации имеет реактивный характер и подразумевает весьма слабую координацию
Контроль деятельности	Главные стратегические цели на среднесрочные и долгосрочные периоды	Финансовые бюджеты устанавливают целевые ориентиры на то, каким должен быть коэффициент окупаемости инвестиций и другие финансовые переменные на год, предусматривая ежемесячный и ежеквартальный контроль
Преимущества	Может эксплуатировать взаимосвязи между бизнесами. Учитывает важность инновации и долгосрочного конкурентного позиционирования	Бизнес-единицам предоставлены автономия и возможность проявить инициативу. Бизнес-единицы способны быстро реагировать на изменения. Стимулирует развитие менеджеров бизнес-единицы. Создает сильную мотивацию
Недостатки	Утрата автономии и инициативы подразделений. Способствует унитарному взгляду на мир. Сопротивление отказу от провалившейся стратегии	Акцент на краткосрочные цели препятствует развитию инноваций, созданию долгосрочного конкурентного положения и обмену ресурсами и навыками между бизнесами. Бизнесы могут создать почву для привлечения решительных конкурентов
Стиль подходит к: структуре портфеля	Маленькое количество бизнесов из узкого спектра тесно взаимосвязанных секторов	Множество бизнесов из широкого спектра отрасли. В идеальном случае взаимосвязей немного
типу инвестирования	Крупные проекты с долгосрочной окупаемостью	Небольшие капиталовложения с короткими периодами окупаемости
характеристикам среды	Отрасли с сильной технологической и глобальной конкуренцией	Зрелые отрасли (с незначительными или медленными техническими изменениями). Устойчивая окружающая среда в отрасли без сильной международной конкуренции

другом направлений бизнеса, которые охватывают не очень широкий спектр товаров и отраслей. Этот стиль подходит фирмам, конкурирующим на тех международных и технологически интенсивных рынках, где долговременные стратегические цели важнее краткосрочных целей достижения прибыли.

**Финансовый контроль** подразумевал ограниченное участие корпоративных менеджеров в формулировании бизнес-стратегии, что входило в обязанности менеджеров подразделений и бизнес-единиц. Основное влияние штаб-квартиры осуществлялось за счет краткосрочного контроля бюджета. Ставя амбициозные краткосрочные и легко измеримые цели по получению прибыли, менеджеры были сильно мотивированы на повышение эффективности издержек и экспансии бизнеса в прибыльные области.

Тщательный мониторинг эффективности деятельности, осуществляемый штаб-квартирой, в сочетании с жесткими санкциями для менеджеров, виноватых в отклонении от поставленной цели, создавал постоянное давление на менеджеров подразделений и общую требовательную атмосферу. Преимуществом стиля финансового контроля было предоставление автономии бизнес-единицам, а также чувство собственности и личной заинтересованности у менеджеров подразделений. Эта автономия также побуждала менеджеров отказываться от неэффективных стратегий еще на ранней стадии.

Главные недостатки финансового контроля возникли в результате тенденции пренебрежения долгосрочным стратегическим развитием. Стиль финансового контроля подходит для компаний, которые характеризуются широким спектром разнообразных бизнесов, инвестиционными проектами, реализация которых рассчитана на короткие и средние периоды, в низкотехнологичных отраслях с невысокой международной конкуренцией.

### **Использование моделей *PIMS***

Программа создания и применения регрессионных моделей влияния рыночной стратегии на прибыль — *PIMS (Profit Impact of Market Strategy)* выросла из внутренней базы данных фирмы *General Electric*, была расширена и доработана Институтом стратегического планирования фирмы, который регулярно проводит исследования и оказывает консультационные услуги.

База данных *PIMS* включает информацию относительно более чем пяти тысяч бизнес-единиц, которая используется для оценки влияния стратегии и структуры рынка на прибыльность на уровне бизнес-единицы. Выполнение программы позволило построить уравнения множественной регрессии, связывающие показатели прибыльности с различными переменными факторами. При использовании данного подхода в расчет принималось до 37 факторов. Модели оценивают их влияние на прибыльность фирмы. В число факторов независимых переменных моделей вошли, например, следующие:

- темп роста отрасли;
- темп инфляции;

- рыночная доля;
- доля затрат на маркетинг в объеме продаж фирмы;
- относительное качество продукта фирмы;
- доля затрат на исследования и разработки в объеме продаж;
- интенсивность инвестиций — суммарные инвестиции, отнесенные к объему продаж;
- степень вертикальной интеграции фирмы;
- процент использования производственных мощностей в фирме;
- оценка материальных запасов в фирме методом *FIFO*.

Прибыльность в моделях *PIMS*, к сожалению, до недавнего времени традиционно оценивалась далеко не самыми обоснованными показателями, например, бухгалтерским коэффициентом рентабельности инвестиций — *ROI*. Так, модель, учитывающая 18 факторов, представленная на основе обработки 2314 бизнес-единиц, объясняла величину *ROI* на 39% изменением величин факторов модели. Эта модель позволяла видеть, например, что на 1% роста рынка отрасли приходится рост *ROI* на 0,18%, а рост доли экспорта продуктов фирмы на 1% обеспечивает рост *ROI* на 0,05%.

Данные моделей *PIMS* используются многопрофильными фирмами в трех сферах корпоративного менеджмента.

1. *Постановка целей повышения производительности бизнес-единиц.* Используя коэффициенты регрессии в уравнениях прибыльности *PIMS*, можно включить в *PIMS* регрессию фактических уровней стратегических и отраслевых переменных для каждого бизнеса и таким образом вычислить *ROI*. Так можно установить, какую величину *ROI* следовало бы ожидать для данного бизнеса с учетом его профиля стратегических и отраслевых характеристик, если бы эффективность его деятельности была типична для всей выборки в целом.
2. *Формулирование стратегии бизнес-единицы.* Поскольку уравнения регрессии *PIMS* оценивают воздействие различных переменных стратегии на *ROI*, эти оценки могут указывать на то, как бизнес должен приспособить свою стратегию в целях повышения прибыльности.
3. *Распределение инвестиционных фондов между фирмами.* Прибыльность бизнес-единиц в прошлом — недостаточный показатель прибылей от новых инвестиций. *PIMS* демонстрирует привлекательность инвестиций исходя из оценки будущего реального показателя роста рынка и величины *ROI* в данном бизнесе.

Анализ позволяет делать прогнозы относительно стратегической привлекательности инвестиций в бизнесе и денежного потока, возникающего в результате этих инвестиций.

#### Общие корпоративные услуги

Простейшая форма общих ресурсов в многопрофильной фирме — это централизованное предоставление обычных услуг и функций. К ним относятся такие функции корпоративного управления, как стратегическое планирование, финансовый контроль, управление денежными потоками и рисками, внутренний аудит, налогообложение, отношения с правительством и акционерами. Сюда также относятся исследования и разработки, управление человеческими ресурсами, юридические услуги, управление развитием, покупки и любые другие административные услуги, на которые распространяется эффект экономии за счет масштаба или обучения. В 2000-х гг. предоставлением общих корпоративных услуг занималось 40–48% сотрудников штаб-квартир крупных корпораций.

Эффективность централизованного предоставления общих услуг оказывается, как правило, далеко не так высока, как хотелось бы топ-менеджерам. Есть серьезные сомнения по поводу того, что централизованное обслуживание помогает избежать двойных затрат. Поэтому многие фирмы разделили свои штаб-квартиры на две группы:

- отдел корпоративного менеджмента, ответственный за оказание помощи команде корпоративных менеджеров в таких вопросах, как стратегическое планирование, финансы и юридические услуги;
- организацию по оказанию общих услуг, оказывающую бизнесам такие общие услуги, как проведение исследований и разработок, обучение и услуги в сфере информационных технологий, при этом общие услуги могут оказываться и клиентам вне фирмы, а фирма и ее бизнесы могут приобретать эти услуги на стороне.

Предполагалось, что это создаст рыночные стимулы для этих сервисных организаций, сделать так, чтобы они предоставляли услуги внутренним операционным единицам на основе конкуренции с независимыми поставщиками тех же услуг.

#### Связи в бизнесе и стратегии Портера

Достижение экономии за счет широты сферы деятельности не обязательно означает централизацию ресурсов на уровне корпорации. Ресурсы и способности могут быть также разделены между бизнесами.

М. Портер указывает, что способ управления этими взаимосвязями определяет ее потенциальные возможности создавать акционерную стоимость. Он выделяет четыре типа корпоративной стратегии.

**Управление портфелем.** Самая ограниченная форма разделения ресурсов заключается в том, что корпорация приобретает портфель привлекательных, разумно управляемых компаний, позволяет им действовать автономно и связывает их посредством эффективного внутреннего рынка капитала. Типичной организационной структурой

для управления портфелем является холдинговая фирма, которая владеет контрольным пакетом акций множества компаний, но, помимо назначения советов директоров этих компаний, не осуществляет практически никакого управленческого контроля.

Типичным примером является американская фирма *Berkshire Hathaway*, возглавляемая легендарным инвестором У. Баффетом. Ценность создается холдингом за счет приобретения фирмы по благоприятной цене, постоянного мониторинга ее финансовой деятельности и работы эффективного внутреннего рынка капитала.

**Реструктурирование.** Многие конгломератные и рейдерские фирмы создали стоимость за счет реструктурирования. Они приобретали плохо управляемые фирмы, затем вмешивались в их деятельность, чтобы избавиться от неэффективных бизнесов и активов, реструктурировали долги, управляли изменениями и сокращали издержки действующих бизнесов. Однако в развитых странах с 1990-х гг. многие фирмы стали считать реструктурирование неэффективным, а некоторые — неэтичным.

**Передача навыков.** Организационные способности можно передавать от одной бизнес-единицы другой. Фирма *Sharp* передает свои способности в оптоэлектронике и миниатюризации через огромное количество потребительских товаров, электроники и офисного оборудования. Создание ценности посредством объединения навыков требует, чтобы способности можно было применять в различных бизнесах и чтобы были созданы механизмы передачи этих навыков с помощью обмена персоналом и лучшими методами работы.

**Общие виды деятельности.** М. Портер указывает, что важнейшим источником стоимости является эксплуатация экономии на ресурсах и видах деятельности за счет широты сферы деятельности. Для проявления этого эффекта корпоративное управление должно сыграть ключевую роль в координировании. Оно должно участвовать в формулировании стратегий бизнес-единиц и вмешиваться в операционные вопросы, чтобы гарантировать использование возможностей разделения исследований и разработок, рекламы, системы дистрибуции и сети обслуживания.

Такому распределению обязанностей способствуют:

- сильное чувство корпоративной идентичности;
- изложение миссии фирмы, подчеркивающее интеграцию стратегий на уровне бизнеса;
- стимулы к сотрудничеству бизнесов;
- рабочие группы, состоящие из представителей различных бизнесов, и другие инструменты кооперации.

### **Роль фирмы в управлении связями**

Чем теснее связи между бизнесами, тем больше возможностей для создания ценности за счет разделения ресурсов и передачи способ-

ностей и тем острее потребность в том, чтобы штаб-квартира фирмы координировала стратегии и деятельность подразделений.

В конгломерате независимость каждого бизнеса ограничивает возможности для управления связями. Координирующая роль головного офиса ограничивается управлением процессом составления бюджета и заданием условий планирования на уровне подразделений в форме экономических прогнозов, сценариев и общего формата стратегических планов.

В фирмах с более тесными связями, например в нефтяных фирмах с высокой степенью вертикальной интеграции или в фирмах, имеющих тесные связи с рынком или технологиями, таких как *IBM*, *Procter&Gamble*, корпоративные менеджеры играют, как правило, большую координирующую роль. Роль должна включать в себя не только координацию стратегий, но и операционную координацию, чтобы можно было воспользоваться экономией за счет широты сферы деятельности и передачи навыков.

Одним из показателей воздействия взаимосвязей подразделений на координирующую роль корпоративного управления является размер штаб-квартиры корпорации в фирмах различных типов. Штаб-квартира холдинга может насчитывать несколько десятков человек, а штаб-квартира аналогичной фирмы с тесными связями между подразделениями может насчитывать несколько тысяч сотрудников.

Необходимость сочетать децентрализованное принятие решений с многочисленными параметрами координации порождает сложные вопросы организационной структуры в многопрофильных фирмах. Фактически такие фирмы имеют неэффективную матричную организационную структуру. Даже те фирмы, которые базируются на продуктовых подразделениях, стремятся иметь географическую организацию, основанную на региональных менеджерах.

Корпоративные менеджеры могут также стимулировать менеджеров подразделений эксплуатировать связи между бизнесами. Главный аспект нисходящего корпоративного планирования заключается в том, чтобы генеральный исполнительный директор продемонстрировал проблемы всей фирмы в целом менеджерам подразделений, учитывая их стратегии и операционные решения.

Обычно годовой цикл планирования начинается с того, что генеральный исполнительный директор делает заявление о приоритетах корпорации и ее целях. Это заявление может включать в себя междивизиональные вопросы, такие как экспансия в определенную страну, ускорение оборота материально-товарных запасов, интеграция информационных сетей.

Во многих фирмах главным механизмом для распространения стратегических изменений, лучших методов работы и управленческих инноваций является периодическая реализация инициатив, затрагивающих всю компанию в целом. Деятельность Д. Уэлча в *General Electric*

была образцовым примером того, каким образом корпоративные инициативы являются средством запуска организационных изменений.

Использование взаимосвязей между бизнесами требует осторожного управления и связано с затратами. М. Портер, возможно, прав в отношении того, что потенциал к созданию ценности растет по мере того, как фирма начинает двигаться от свободной стратегии «управления портфелем» к более интегрированной стратегии «общей деятельности». Но совсем неочевидно, что этот потенциал будет реализован. Например, большинство попыток воспользоваться потенциалом перекрестных продаж между различными бизнесами закончилось провалом, особенно в сфере финансовых услуг.

К. Прахалад и Р. Беттис утверждают, что для того, чтобы диверсифицированный бизнес был успешным, различные бизнесы должны обладать достаточным стратегическим сходством. Это условие возможности управления компанией на основе единственной доминирующей логики. Например, фирма *Emerson Electric* включает множество различных бизнесов — электрические двигатели, кондиционеры, электрические приборы, контрольные инструменты, но все они объединены общей целью — стать дешевым производителем.

Стратегическое сходство может способствовать обучению всей фирмы; стратегии, доказавшие свою успешность в одном бизнесе, могут применяться в другом. Но стремление штаб-квартир поощрять единообразие стратегий, применяемых в различных бизнесах, может закончиться неудачной попыткой адаптировать стратегию к условиям отдельного бизнеса.

### **Новые тенденции в многопрофильных фирмах**

За последние 20–25 лет взгляды на управление многопрофильной компанией, роль ее корпоративного центра существенно изменились. В основе этих изменений лежит самое пристальное внимание к созданию ценности. В результате корпоративная стратегия стала характеризоваться идентификацией средств, с помощью которых корпоративный центр может создавать ценность отдельных бизнесов. Обсуждение стилей корпоративного менеджмента с позиции «патронажных ролей», а не «систем корпоративного контроля», отражает этот сдвиг в мышлении.

В современном подходе наиболее важны следующие элементы:

- представление о штаб-квартире фирмы не как о вершине иерархической пирамиды, а как о вспомогательной службе отдельных бизнесов;
- меньше внимания уделяется формальным системам управления и больше — взаимоотношениям и неформальной координации;
- децентрализация стратегических и оперативных решений, начиная с корпоративного уровня и заканчивая уровнем подразделений;



- 
- штаб-квартира и, в частности, генеральный исполнительный директор рассматриваются как катализатор и двигатель организационного изменения.

### **Менеджеры и организационные изменения**

Передача полномочий по принятию решений с уровня корпорации на уровень отдельных бизнесов не означает, что штаб-квартира корпорации должна играть пассивную роль. Во многих отношениях корпоративные менеджеры стали вмешиваться гораздо сильнее в деятельность бизнес-единиц в попытке повлиять на деловые операции. Решающая роль корпоративных менеджеров заключается в совершении крупномасштабных организационных изменений. Для этого необходимы новые организационные структуры.

Например, инициатива *General Electric* под названием «Разминка» направлена на создание форумов, на которых сотрудники могли бы поделиться своими мыслями об управлении и предложить внести изменения в структуры и операционные методы фирмы. «Разминка» стала средством культурного изменения, в ходе которого были пересмотрены отношения между менеджерами и подчиненными и раскрылся творческий потенциал сотрудников.

Совершение крупномасштабного организационного изменения требует наличия руководителей, главная роль которых заключается в умении производить изменения. Это удастся далеко не многим, скорее отдельным выдающимся деятелям делового мира, таким как Д. Уэлч из *General Electric*, Л. Ното из *Mobil*, Э. Гроув из *Intel*. Такие выдающиеся менеджеры стали пионерами фундаментальных организационных изменений, охвативших стратегию, структуру и культуру.

---

Роль корпоративного управления в большой многопрофильной фирме определяется проблемами, с которыми сталкивается руководство корпорации. К ним относятся жизненно важные потребности бизнеса. Это установление конкурентного преимущества в каждой сфере деятельности, реагирование на внешние изменения, поощрение инноваций. Необходимо обеспечить эффективное управление затратами. Основной проблемой топ-менеджеров является то, что эти проблемы зачастую требуют противоречащих друг другу решений. Например:

- строгий финансовый контроль способствует эффективности управления затратами и автономии, но тормозит реагирование и инновации;
- многопрофильные фирмы обычно базируются на преимуществах эксплуатации имеющихся ресурсов и способностей на различных рынках, но конкурентное преимущество в будущем зависит от создания новых ресурсов и развития новых способностей;
- активное управление портфелем, основывающееся на максимизации акционерной ценности, лучше всего осуществлять на базе неза-

висимых бизнесов, но установление конкурентного преимущества требует управления взаимосвязями между бизнесами.

Общая дилемма заключается в необходимости использовать преимущество крупной фирмы по ресурсам и при этом добиться реактивности и творческого потенциала, которые присущи небольшим фирмам.

Ключом к решению этой задачи является умение сочетать гибкость децентрализованного принятия решений с высоким уровнем координации, позволяющей использовать ресурсы, способности и потенциал к обучению большой организации. Многонациональные корпорации разрешили противоречие между требованием глобализации и адаптации к местным условиям, создавая «транснациональные» структуры. Подобные тенденции наблюдаются в управлении отношениями внутри диверсифицированных корпораций.

В *IBM* генеральный исполнительный директор Л. Джерстнер смог противостоять давлению фондовой биржи, требовавшей разделить компанию, сумев осуществить внутренние изменения в фирме, призванные повысить эффективность ее деятельности и приспособить ее к новой эре сетевых информационных технологий. Эти изменения включали в себя следующее:

- агрессивное снижение затрат и сокращение штата;
- поощрение восприимчивости и гибкости за счет повышения автономии и одновременно более эффективной эксплуатации внутренних ресурсов и способностей посредством внутренней координации;
- стирание корпоративных границ, готовность учиться у других компаний и сотрудничать с другими фирмами за счет вступления в стратегические альянсы.

Достижение координации в форме обмена способностями, передачи способностей, согласования рыночных инициатив в различных странах и сотрудничества для разработки новых товаров и использования новых технологий требует горизонтальной коммуникации и сотрудничества, а не иерархической структуры инициатив.

Главная роль корпоративных менеджеров сегодня состоит в координировании диверсифицированной фирмы в осуществление руководства созданием единой корпоративной культуры на основе определения миссии, набора ценностей и убеждений.

Чрезвычайно широкое разнообразие многопрофильной корпорации может помешать созданию общей культуры, которая объединила бы различные бизнесы и их работников.

К. Бартлетт и С. Гошал утверждают, что для того, чтобы сочетать гибкое реагирование с интеграцией и инновациями, необходимо пересмотреть прежнюю точку зрения на управление и распределение управленческих ролей в фирме. К. Бартлетт и С. Гошал выделяют три главных процесса управления:

- предпринимательский процесс — решения о возможностях эксплуатации и размещения ресурсов;
- процесс интеграции — каким образом создаются и эксплуатируются организационные способности;
- процесс обновления — формирование организационной цели и инициирование изменений.

Традиционно эти три процесса связаны со штаб-квартирой. К. Бартлетт и С. Гошал предлагают распределить эти функции между тремя уровнями фирмы: корпоративным — топ-менеджеры, уровнем координаторов деловых и географических секторов — менеджеры среднего звена и уровнем бизнес-единицы — менеджеры младшего звена. Основные характеристики отношений между этими уровнями управления и отдельными сотрудниками организации формируют социальную структуру фирмы, основанную на сотрудничестве и обучении. Эта схема приведена в табл. 5.4.

Таблица 5.4

#### Управленческие процессы и уровни управления

<i>Роли и функции менеджеров</i>		
<i>топ-менеджеры</i>	<i>менеджеры среднего звена</i>	<i>менеджеры низшего звена</i>
Обеспечение институционального лидерства посредством установления всеобъемлющей корпоративной цели и вызов ( <i>challenge</i> ) укоренившихся предположений	Процессы обновления: назначение операционных менеджеров и оказание помощи в их работе. Создание доверия внутри организации	Привлечение ресурсов, способностей и развитие бизнеса
Создание направления деятельности корпорации. Развитие и подкрепление организационных ценностей	Интеграционные процессы: установление связей между навыками, знаниями и ресурсами бизнес-единиц. Сочетание краткосрочной деятельности с долгосрочными амбициями	Управление операционными взаимозависимостями и персональными сетями
Установление стандартов эффективной деятельности	Предпринимательские процессы: рассмотрение, развитие и поддержка инициатив	Создание и исследование возможностей. Управление постоянным повышением эффективности деятельности

#### 5.3.7. НОВЫЕ ЗАДАЧИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Формулирование и реализация корпоративной стратегии ставят перед топ-менеджерами чрезвычайно сложные задачи. Повышение степени глобализации многопрофильных компаний добавляет новые уровни сложности.

Почти невозможно дать общие рекомендации относительно того, каким образом многопрофильные фирмы должны реализовывать свои корпоративные стратегии. Каждая фирма обладает уникальным портфелем товаров и рынков, владеет конкретным набором ресурсов и способностей, создает свою собственную, отличную от других, административную структуру, стиль управления и корпоративную культуру.

Эмпирические исследования не предлагают четкого руководства по достижению эффективной деятельности. Тесные связи между бизнесами могут обеспечивать более высокую прибыльность, а могут и не обеспечивать ее. Разделение ресурсов и способностей приносит экономию, но одновременно чревато административными издержками. Кроме того, не существует никаких однозначных связей между эффективной деятельностью фирмы и характеристиками ее структуры, системы контроля или стиля руководства.

Проектирование соответствующей организационной структуры, системы управления и стиля руководства многопрофильной корпорации зависит от соответствия перечисленных выше составляющих корпоративной стратегии фирмы.

Основой этого соответствия является разумное обоснование существования фирмы. Диверсификация и на товарных, и на географических рынках может по-разному создавать ценность. Каждый источник прибыли за счет диверсификации подразумевает различный подход к управлению фирмой.

Для фирмы-конгломерата стоимость будет создаваться на основе стратегических суждений генерального исполнительного директора относительно перспектив бизнеса и оценки фирмы, а также способности эффективно управлять внутренним рынком капитала. Следовательно, организация и системы управления должны ориентироваться на четкое разделение уровней бизнес-единиц и корпорации, на высокоэффективную систему финансового контроля и на оценку проектов.

В диверсифицированной на основе технологии корпорации стоимость создается с помощью передачи и интеграции знаний, идей и опыта. Такая фирма должна быть организована таким образом, чтобы облегчать передачу и применение знаний. Штаб-квартира корпорации будет играть решающую роль в технологическом руководстве и интеграции подразделений.

На более детальном уровне создание структуры и систем, распределение ответственности за принятие решений зависят от следующих характеристик.

1. *Характеристика ресурсов и мощностей, используемых в многопрофильной корпорации.* Если капитал является главным общим ресурсом, то корпоративная система должна давать гарантии его эффективного распределения. Если такие общие корпоративные услуги, как информационные технологии и административные услуги, являются основными источниками экономии за счет широты

сферы деятельности, то эти виды деятельности должны осуществляться на корпоративном уровне. Если способности в маркетинге бренда являются главным общим ресурсом, то необходимо создать системы, которые будут способствовать передаче маркетинговых способностей от одного бизнеса другому.

2. *Характеристика бизнесов.* Если бизнесы отличаются огромным разнообразием с точки зрения отраслевых характеристик и конкурентного положения, это делает необходимой высокую степень автономии подразделений, равно как и создание гибких корпоративных систем, способных адаптироваться к этой автономии. Если бизнесы похожи друг на друга, то системы и стили должны быть единообразными.

Успех диверсифицированных корпораций отражает соответствие между бизнесами фирмы, используемыми стратегиями, структурой организации и стилем руководства.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Определите и опишите выгоды и издержки вертикальной интеграции в одной из российских компаний.
2. Определите и опишите пример тенденций диверсификации российских компаний.
3. Определите и опишите пример конкурентного преимущества диверсификации российских компаний.
4. Определите и опишите выгоды диверсификации одной из российских компаний.
5. Отыщите и опишите одну из российских многопрофильных фирм.
6. Отыщите и опишите воплощение теории М-фирмы в управлении одной из российских компаний.
7. Отыщите и опишите портфельное управление в одной из российских компаний.
8. Опишите управление отдельными направлениями бизнеса в одной из российских компаний.
9. Определите и опишите новые задачи топ менеджмента в одной из российских многопрофильных фирм.

**6.1. ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФИРМЫ****6.1.1. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ****Интернационализация**

Интернационализация является важнейшей движущей силой, меняющей конкурентную среду современного бизнеса. Она открыла национальные рынки для новых конкурентов, создала новые возможности для малых и крупных фирм. Интернационализация осуществляется посредством двух механизмов: торговли и прямых инвестиций.

Движущие силы торговли и прямых иностранных инвестиций обусловлены двумя причинами. Во-первых, это поиск способов использовать рыночные возможности в других странах. Во-вторых, это желание эксплуатировать производственные возможности посредством эффективного размещения производственной деятельности.

Глобализация бизнеса создала сети международных транзакций, включающих торговлю товарами, потоки услуг, технологий, потоки людей, обладающих профессиональными навыками, факторных платежей — процентов, прибылей, дохода от лицензий и роялти. Главным фактором корпоративного успеха стала способность использовать международные возможности для получения преимущества.

**Интернационализация и задачи менеджмента**

Менеджменту в условиях интернационализации необходимо:

- применять инструменты отраслевого анализа к глобальным отраслям, идентифицировать воздействие торговли и прямого инвестирования на структуру отрасли и конкуренцию, оценивать различия между национальными рынками отрасли;
- анализировать, как национальная среда воздействует на конкурентное преимущество фирмы, как национальные условия влияют на ресурсы и способности фирмы, на выбор стратегий, с помощью которых фирма может лучше всего эксплуатировать их в национальных условиях;
- формулировать стратегии для эффективного использования бизнес-возможностей за рубежом, стратегии проникновения на зарубежные

- 
- рынки, стратегии производства за рубежом, определять степень глобализации или национального дифференцирования;
  - проектировать организационные структуры и системы управления, пригодные для реализации международных стратегий.

## 6.12. АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНЦИИ В ОТРАСЛИ

### Типы интернационализации

Интернационализация осуществляется путем торговли и прямых инвестиций. Исходя из этого, можно идентифицировать типы отраслей, различающихся по степени и способу их интернационализации.

1. *Отрасли промышленности, свободные от иностранной конкуренции (sheltered industries)*. Это национальные и даже местные отрасли с точки зрения масштаба рынка. В этой категории остались отдельные отрасли сферы услуг, такие как бытовое обслуживание, мелкие фирмы, занимающиеся кустарным промыслом и жилищным строительством, отрасли, производящие скоропортящиеся продукты, например, свежий хлеб.
2. *Торговые отрасли*. Это отрасли, где интернационализация происходит прежде всего за счет импорта и экспорта. Если товар транспортабелен, не обладает национальной дифференциацией и подвержен эффекту экономии на масштабе, его экспорт из одного места является самым эффективным способом использовать внешние рынки. Это относится к производству пассажирских самолетов, судов, специального оборудования. Торговые отрасли также включают товары, сырье для которых доступно лишь в отдельных местах, например, алмазы из Южной Африки или России.
3. *Многонациональные (multidomestic) отрасли*. Это отрасли, которые интернационализируются посредством прямых инвестиций из-за невозможности торговли, например, в случае банковского или гостиничного дела, или из-за национального дифференцирования товаров, например, продуктов питания.
4. *Глобальные отрасли*. Это отрасли, в которых важны и торговля, и прямое инвестирование. Большинство крупномасштабных производственных отраслей склонны к превращению в глобальные структуры. В автомобилестроении, производстве бытовой электроники, полупроводников, фармацевтике и пивоварении существует высокий уровень торговли и прямых инвестиций.

Схема, представленная на рис. 6.1, показывает разделение отраслей по типу их интернационализации.

Каким путем обычно идет интернационализация? В случае услуг единственный путь, по которому идут фирмы, обслуживая внешние рынки, состоит в создании филиалов или поглощении компаний на этих рынках.

Международная торговля	Интенсивная	<b>Международные (торговые) отрасли</b> Аэрокосмическая Военной техники и вооружений Алмазы	<b>Глобальные отрасли</b> Автомобилестроение Нефтяная промышленность Полупроводниковая промышленность
	Слабая	<b>Защищенные отрасли</b> Железные дороги Бытовое обслуживание населения Свежий хлеб	<b>Многонациональные отрасли</b> Фасованные продукты Консервы Гостиницы
		Малые	Большие
Прямые иностранные инвестиции			

**Рис. 6.1.** Типы отраслей по степени и способу их интернационализации

В случае фирм-производителей интернационализация обычно начинается с экспорта отечественных продуктов. Затем за рубежом открывают филиалы по продаже и дистрибуции. Наконец фирма создает интегрированный заграничный филиал, который начинает разработку и производство изделий.

### Интернационализация и конкуренция

Интернационализация способствует развитию конкуренции и снижает привлекательность отрасли. Интернационализация предлагает фирмам более широкие возможности в сфере инвестиций и маркетинга, но эти возможности означают обострение конкуренции. Общий эффект интернационализации выражается в усилении конкуренции и снижении прибыльности.

Влияние интернационализации на конкуренцию, прибыльность отрасли можно анализировать на основе схемы пяти сил конкуренции М. Портера. Анализируя национальные рынки, в отрасль следует включать все фирмы, поставляющие товары на национальный рынок. Например, для анализа конкуренции в российскую автомобильную индустрию следует включать все фирмы, поставляющие автомобили на российский автомобильный рынок, независимо от того, являются ли они российскими или иностранными.

**Конкуренция со стороны потенциально новых участников рынка.** Рост международной торговли указывает на существенное снижение барьеров входа на национальные рынки. Ныне можно наблюдать многостороннее снижение тарифов в рамках ВТО, снижение реальных затрат на транспортировку, ликвидацию валютного контроля, интернационализацию стандартов и потребительских предпочтений. Все это расширяет возможности производителей одной страны снабжать товарами потребителей в другой стране.

Многие входные барьеры, эффективность в отношении потенциальных новых участников внутреннего рынка могут оказаться беспо-



лезными против иностранных участников, которые уже зарекомендовали себя в качестве успешных мировых производителей.

**Конкуренция среди существующих фирм.** Интернационализация увеличивает внутриотраслевую конкуренцию четырьмя способами.

1. *Снижение концентрации продавцов.* Международная торговля означает увеличение числа поставщиков, конкурирующих за каждый национальный рынок. Рассмотрим российский автомобильный рынок. В 1990 г. на долю четырех компаний, производивших легковые автомобили «Жигули», «Волга», «Москвич», приходилось свыше 99% продаж. В 2000-х гг. общая доля рынка этих компаний сократилась в несколько раз. В стране появилось много новых производителей — предприятий, созданных иностранными фирмами, десятки других иностранных компаний предлагают автомобили на российском рынке. Интернационализация уменьшает концентрацию на национальных рынках, она повышает ее на глобальном уровне, так как небольшие фирмы уходят с рынка или объединяются.
2. *Увеличение разнообразия конкурентов.* Более низкие барьеры входа и степень концентрации лишь частично объясняют обострение конкуренции между фирмами. Не менее важно увеличение разнообразия конкурентов, которое заставляет фирмы энергично конкурировать, препятствует вступлению в сговор. Приход иностранных конкурентов на внутренние рынки разрушает сложившиеся варианты координации из-за различия в издержках, целях и стратегиях, что снизило вероятность негласного сговора.
3. *Увеличение количества избыточных мощностей.* Когда интернационализация осуществляется путем прямого инвестирования, самым вероятным результатом является увеличение мощностей. Классический пример — автомобильная промышленность. В 1990-е гг. инвестиции японских и корейских производителей в США и Европу, американских производителей — в Латинскую Америку и Азию внесли существенный вклад в глобальный избыток производственных мощностей.
4. *Усиление рыночной власти покупателей.* Еще одним следствием интернационализации бизнеса является то, что крупные клиенты могут использовать свою покупательную силу намного эффективнее. Глобальное использование ресурсов является главным инструментом снижения издержек производителей. Рост интернет-рынков усиливает рыночную власть отраслевых покупателей.

### 6.1.3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА В УСЛОВИЯХ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

#### Конкурентное преимущество

Рост международной конкуренции вызвал поразительные изменения в конкурентных позициях различных компаний. Примерами могут

служить *Xerox* в производстве офисных копировальных устройств, *Honda* в производстве мотоциклов, *Microsoft* в индустрии программного обеспечения и *IKEA* в розничной продаже мебели. Многие фирмы достигли успеха, о котором и мечтать не могли их основатели.

Чтобы понять суть этих изменений, следует расширить схему стратегического анализа конкурентного преимущества. Необходимо включить в нее влияние национальной окружающей среды фирмы. Напомним, что получение конкурентного преимущества возможно, если внутренние ресурсы и способности фирмы соответствуют ключевым факторам успеха в отрасли. Международные отрасли отличаются от национальных отраслей по источникам конкурентного преимущества.

Когда фирмы расположены в различных странах, их потенциал в достижении конкурентного преимущества зависит не только от внутренних запасов ресурсов и способностей самих фирм, но и от условий национальной окружающей среды, в частности от наличия ресурсов в тех странах, где они занимаются бизнесом. На рис. 6.2 обобщено значение интернационализации для базовой стратегической модели с точки зрения воздействия ситуации в отрасли и доступности ресурсов и способностей для фирмы.



**Рис. 6.2.** Конкурентное преимущество в международном контексте

### Сравнительное преимущество

Роль доступности национальных ресурсов в международной конкурентоспособности рассматривается в теории сравнительного преимущества (*theory of comparative advantage*) и других теориях, объясняющих движущие силы интернационализации. Согласно положениям этих теорий, страна имеет сравнительное преимущество в тех товарах, ко-

торые позволяют использовать ресурсы, имеющиеся в данной стране в изобилии.

Например, в Китае в изобилии имеется неквалифицированная рабочая сила. Япония имеет в изобилии технологические ресурсы — ученых и инженеров, исследовательские учреждения и университеты. Китай обладает сравнительным преимуществом в товарах, изготовление которых позволяет интенсивно использовать малоквалифицированную рабочую силу. Это производство одежды, сборка бытовой техники. Япония имеет сравнительное преимущество в таких продуктах, как микропроцессоры, станки.

Термин «сравнительное преимущество» обозначает относительную эффективность производства различных видов продукции. Если обменные курсы валют стабильны, сравнительное преимущество транслируется в конкурентное преимущество. Поэтому сравнительное преимущество отражается в эффективности торговли: Китай имеет положительный баланс в торговле предметами одежды и бытовой техники. Япония имеет положительный баланс в торговле микропроцессорами и станками.

В табл. 6.1 приведены показатели выявленного сравнительного преимущества для нескольких групп товаров и нескольких стран, представленные А. Грантом. Положительные величины показывают наличие сравнительного преимущества, отрицательные величины — отсутствие преимущества. Так, Япония имеет сравнительное преимущество в станках и транспортном оборудовании, но сильно отстает по нефти и продуктам нефтепереработки.

Таблица 6.1

**Индексы выявленного сравнительного преимущества для широких продуктовых категорий**

<i>Товары</i>	<i>США</i>	<i>Канада</i>	<i>Германия</i>	<i>Италия</i>	<i>Япония</i>
Продукты, напитки, табачные изделия	0,31	0,28	-0,36	-0,29	-0,85
Сырье	0,43	0,51	-0,55	-0,30	-0,88
Нефть и продукты нефтепереработки	-0,64	0,34	-0,62	-0,64	-0,99
Химические продукты	0,42	-0,16	0,20	-0,06	-0,58
Машиностроение и оборудование	0,12	-0,19	0,34	0,22	0,80
Другие товары	-0,68	-0,06	0,01	0,29	0,40
Здесь индекс — это отношение: (экспорт — импорт) / (производство внутри страны)					

Традиционная теория международной торговли при определении сравнительного преимущества показывает роль обеспеченности природными ресурсами, предложением рабочей силы и основного капитала. Современные теории и эмпирические данные показывают — центральную роль играют:

- ресурсы страны в форме знаний, включая технологию, человеческие навыки и способность к управлению;
- ресурсы страны, необходимые для коммерциализации знания — рынки капитала, средства коммуникации и юридическая система.

Способность использовать сравнительные преимущества, основанные на огромных инвестициях в технологию и инфраструктуру, требует наличия достаточного рыночного спроса. Поэтому в большинстве капиталоемких и технологически емких отраслях большие страны обладают преимуществом по сравнению с небольшими странами. Этим объясняется создание Европейского союза, зон свободной торговли, таких как *Mercosur* и *NAFTA*.

### Национальный «бриллиант» Портера

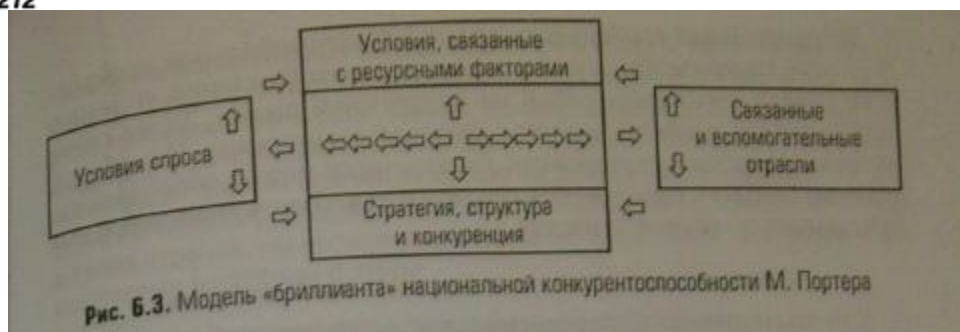
Исследования сравнительного преимущества большого количества стран, выполненные М. Портером, позволили установить роль динамичных национальных условий в понимании международных конкурентных преимуществ фирм. Анализ М. Портера основан на двух основных принципах.

1. Чтобы проанализировать национальную конкурентоспособность, необходимо сосредоточиться на эффективности деятельности фирмы. Национальной окружающей среде отводится роль контекста, в котором фирмы создают свою идентичность, ресурсы, способности и стили управления.
2. Чтобы фирма могла сохранить конкурентное преимущество в конкретной отрасли, она должна обладать динамическим преимуществом: фирмам необходимо расширять и укреплять фундамент своего конкурентного преимущества посредством инноваций и модернизации. При определении национальных особенностей конкурентоспособности выявление динамических условий, влияющих на инновации и модернизацию, важнее начальной обеспеченности ресурсами.

Анализ М. Портера представлен в виде модели «бриллианта», показанной на рис. 6.3.

**Условия, связанные с ресурсными факторами.** Анализ М. Портера сосредоточен, во-первых, на «отечественных» ресурсах и, во-вторых, на роли высокоспециализированных ресурсов. Анализируя доминирование Голливуда в киноиндустрии, М. Портер указывает на локальную концентрацию квалифицированных трудовых ресурсов, а также на роль известных кинематографических школ в производстве кинофильмов.

212





**Рис. 6.3.** Модель «бриллианта» национальной конкурентоспособности М. Портера

Дефицит ресурсов может подтолкнуть к развитию способностей-субститутов: дефицит сырьевых ресурсов в Японии привел к миниатюризации и производству с низкими показателями брака, а жесткое трудовое законодательство Италии стимулировало автоматизацию производства в стране.

**Связанные и вспомогательные отрасли.** Для многих отраслей самым главным ресурсом остается наличие связанных и вспомогательных отраслей. Одним из самых важных эмпирических результатов, полученных М. Портером, является то, что национальные конкурентные силы стремятся к объединению в отраслевые «кластеры».

Одним из таких кластеров в США является кластер производства полупроводников, компьютеров и программного обеспечения. Для каждой из этих отраслей жизненно важным ресурсом оказывается наличие других взаимосвязанных отраслей. В Германии кластеры, основанные на взаимной поддержке, формируются вокруг химических соединений, синтетических красителей, текстиля и оборудования для текстильной промышленности.

**Условия спроса.** Условия спроса на внутреннем рынке являются главным двигателем инноваций и повышения качества. Например:

- превосходство швейцарских и бельгийских изготовителей шоколада приписывают требовательности потребителей в этих странах;
- господство японских компаний на мировом рынке фотоаппаратов — следствие огромной популярности у японских потребителей любительской фотографии, готовности принять любые инновации в фотоаппаратах.

**Стратегия, структура и конкуренция.** Национальная конкурентоспособность в конкретных секторах неизбежно связана со стратегиями и структурами фирм в этой отрасли. М. Портер уделяет особое внимание роли конкуренции между фирмами на внутреннем рынке как источнику инноваций и модернизации конкурентного преимущества. Конкуренция на внутреннем рынке обычно имеет более непосредственный и личный характер, чем соперничество между фирмами из различных стран. В результате сильная конкуренция на внутренних рынках может обеспечить мощный стимул для инноваций и эффективности издержек.

Поразительная особенность японской автомобильной промышленности заключается в существовании девяти компаний, отчаянно конкурирующих между собой на внутреннем рынке. То же самое можно сказать и о фотоаппаратах, бытовой электронике. И наоборот, именно отсутствием внутренней конкуренции можно объяснить неудачные попытки европейских правительств создать «национальных чемпионов» во многих отраслях.

### **Соответствие стратегии национальным условиям**

Для установления конкурентного преимущества в глобальных отраслях необходима совместимость стратегии бизнеса и сравнительного преимущества страны. С британской индустрией производства столовых приборов конкурируют южнокорейские производители, извлекающие выгоду из низкой заработной платы и низкой стоимости стали. Единственными британскими фирмами, которые смогли выжить, стали те, которые сделали ставку на технологию или сосредоточились на сегменте высококачественной посуды из серебра.

Связь между конкурентным преимуществом фирмы и окружающей ее национальной средой включает также отношения между организационными способностями фирмы, национальной культурой и социальной структурой. Исследование влияния религии на предприятия, выполненные М. Вебером еще в начале XX в., продемонстрировало, что национальная культура оказывает мощное влияние на методы управления и способности фирм.

Способность японских компаний интегрировать разнообразные технологии в инновационные товары (электронные музыкальные инструменты, цветные копировальные машины) и непрерывно повышать качество во многом обусловлена японскими традициями ассимиляции чужих идей и кооперативным социальным поведением. Превосходство американских фирм в финансовом управлении и новых отраслях связано с американскими традициями индивидуализма и личным стремлением к успеху.

## **6.14. МЕЖДУНАРОДНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА**

### **Стратегические решения в международном бизнесе**

Для определения того, как национальная ситуация с ресурсами влияет на международные стратегии, необходимо рассмотреть два типа стратегических решений, принимаемых в международном бизнесе: во-первых, о размещении производственной деятельности и, во-вторых, о способах проникновения на иностранные рынки.

Главным мотивом многонациональных стратегий в настоящее время является получение доступа к ресурсам и способностям, имеющимся в других странах.

Фирма должна решить, где будет производить свой товар. Одни фирмы торгуют на глобальных рынках, но размещают все производство в собственной стране, как это делает, например, *Microsoft*. Другие фирмы учреждают филиалы в других странах, каждый из которых производит товары для национального рынка своей страны, как это делает табачная фирма *BAT*. Третьи фирмы торгуют преимущественно в своих странах, но производят товары по всему миру, как это делают некоторые нефтяные фирмы.

### Детерминанты географического размещения

Для того чтобы решить, где фирма будет производить свою продукцию, необходимо рассмотреть три группы факторов:

- *доступность ресурсов в разных странах*. Если страны различаются по наличию или стоимости основных ресурсов, то фирмы должны производить товары в тех странах, где самая благоприятная ситуация с ресурсами. Например, для фирмы *Reebok* это означает осуществлять сборку обуви в Китае или Таиланде, где стоимость рабочей силы низка, что видно из табл. 6.2. Для компаний, изготавливающих полупроводники и компьютеры, это означает размещение иссле-

Таблица 6.2

#### Оплата труда рабочих в промышленности в 2002 году

Страна	Стоимость часа, долл. США
США	21,33
Мексика	2,38
Австралия	15,55
Гонконг	5,83
Израиль	12,14
Япония	18,83
Корея	9,16
Тайвань	5,41
Дания	24,23
Франция	16,42
Германия	26,14
Италия	14,91
Испания	12,03
Швеция	20,10
Швейцария	24,10
Великобритания	16,40

- довательских отделов в Калифорнии, что позволит эффективно использовать знания специалистов в области микроэлектроники;
- *конкурентные преимущества с учетом специфики фирмы.* Для фирм, чье конкурентное преимущество основано на внутренних ресурсах и способностях, географическое размещение зависит от того, где эти ресурсы и способности могут найти эффективное применение. Например, конкурентные преимущества фирмы *Toyota* опираются на собственные технические, производственные и инженерные способности фирм в разработке изделий. Традиционно эти фирмы сконцентрировали производство в Японии, где эффективно используют эффект масштаба. Но в 1980-е гг. *Toyota* смогла перенести конкурентное преимущество на свои предприятия за рубежом;
  - *торговые возможности.* Возможность размещения производства далеко от рынков зависит от транспортабельности продукции. Производство на местном рынке предпочтительнее в том случае, когда затраты на транспортировку очень высоки, местные предпочтения дифференцированы, а правительства создают торговые барьеры.

### **Местоположение и цепочка ценности**

Принимая решение о размещении, необходимо учитывать, что производство любого товара или услуги представляет собой цепочку действий, где требования на входе существенно меняются на каждой стадии. В результате различные страны будут обладать дифференцированным преимуществом на каждой стадии цепочки ценности.

В табл. 6.3 показаны индексы сравнительного преимущества ряда стран на этапах производства бытовой электроники. В индустрии бытовой электроники производство компонентов является наукоемким и капиталоемким процессом и сконцентрировано в США, Японии, Корее и Малайзии. Сборка — трудоемкий процесс, она сконцентрирована в Китае, Таиланде и Латинской Америке.

В принципе, фирма может идентифицировать ресурсы, необходимые на каждой стадии цепочки ценности, а затем определить, какая страна предлагает эти ресурсы по самой низкой стоимости. Например, *Nike* осуществляет исследования и разработку продукции в США, занимается производством ткани, каучука и пластмассовых компонентов обуви в Корее, Тайване и Китае и осуществляет сборку обуви в Индии, Китае, Филиппинах и Индонезии.

Выгоды от фрагментирования цепочки ценности должны превосходить дополнительные затраты на глобальную координацию разобщенных в пространстве действий. При этом важны транспортные издержки.

Второе важное обстоятельство — это возможное возрастание стоимости товарно-материальных запасов. Там, где кривые обучения характеризуются крутым подъемом, затраты времени на отгрузку компонентов могут быть большими.



**Сравнительные преимущества индустрии бытовой электроники  
на разных стадиях производства**

Страна	Стадия производства	Индекс сравнительного преимущества*
Бразилия	Изготовление компонентов	-0,66
	Сборка изделий	0,55
Гонконг	Изготовление компонентов	-0,41
	Сборка изделий	0,28
Япония	Изготовление компонентов	0,53
	Сборка изделий	0,96
Южная Корея	Изготовление компонентов	-0,01
	Сборка изделий	0,63
США	Изготовление компонентов	-0,02
	Сборка изделий	-0,65
* Здесь индекс — это отношение: (экспорт — импорт) / (экспорт + импорт)		

График своевременной поставки нередко требует того, чтобы производственные операции осуществлялись в непосредственной близости друг от друга. Но важность тесных связей за счет географической близости зависит от стратегии. Фирмы, конкурирующие по скорости и надежности поставки, например, *Dell Computer*, обычно отказываются от стоимостного преимущества рассеянной по всему миру цепочки ценности в пользу интегрированных операций с быстрым доступом к конечному рынку.

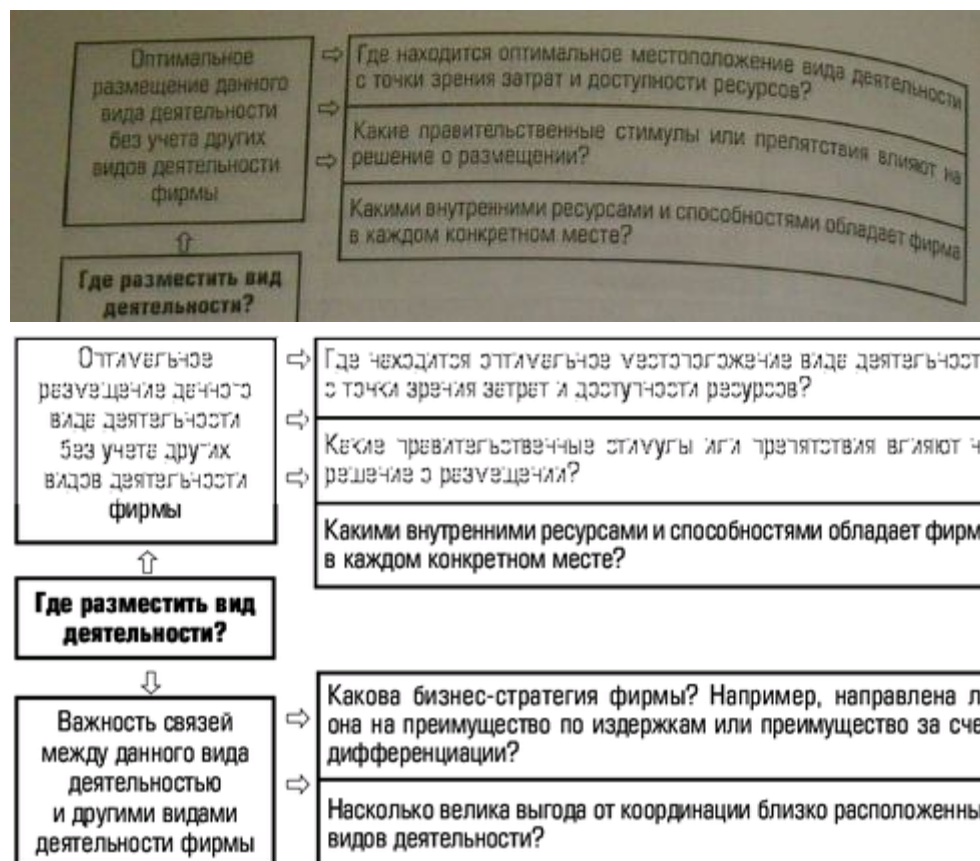
На рис. 6.4 приведены критерии, которые необходимо учитывать, принимая решение о размещении.

#### 6.1.5. СТРАТЕГИИ ВХОДА НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

##### Транзакции или прямое инвестирование

Чтобы воспользоваться возможностями внешнего рынка, фирма располагает широким спектром различных вариантов проникновения на этот рынок. Эти варианты переключаются с выбором стратегии использования инноваций. Основное различие состоит во вхождении на рынок с помощью транзакций или прямого инвестирования. На рис. 6.5 показаны различные варианты проникновения на рынок в соответствии со степенью обязательств фирмы.

Так, на одном полюсе оказывается экспорт, осуществляемый посредством спотовых сделок, на другом — создание филиалов, выпол-



**Рис. 6.4.** Определение оптимального размещения отдельных действий цепочки ценности

		⇒ Экспорт: спотовые сделки
		⇒ Экспорт: долгосрочный контракт
Транзакции		⇒ Экспорт: с помощью иностранного дистрибьютора/агента
		⇒ Лицензирование технологии и торговые марки
Прямые инвестиции		⇒ Франчайзинг
		⇒ Только маркетинг и дистрибуция
совместное предприятие	⇒ Только маркетинг и продажи	
	⇒ Полностью интегрированное совместное предприятие	
независимый филиал	⇒ Только маркетинг и дистрибуция	
	⇒ Только маркетинг и продажи	
		⇒ Полностью интегрированный независимый филиал

**Рис. 6.5.** Способы проникновения на внешний рынок

няющих весь диапазон функций. Как фирма оценивает достоинства различных способов проникновения на рынок? Решающее значение имеют пять следующих соображений.

**Основывается ли конкурентное преимущество на специфике фирмы или на специфике ресурсов страны?** Если конкурентное преимущество фирмы основано на стране, то фирма должна эксплуатировать внешний рынок с помощью экспорта. Конкурентное преимущество *Hyundai* на европейских рынках заключается в низком уровне заработной платы в Корее, поэтому фирма производит свою продукцию в Корее и экспортирует ее в Европу.

Если конкурентное преимущество *Toyota* основано на специфике самой фирмы, то предполагается, что преимущество подлежит переносу

су внутри фирмы, поэтому *Toyota* может воспользоваться европейским рынком либо на основе экспорта, либо на основе прямого инвестирования в европейские производственные мощности.

**Действительно ли товар можно продать, и какие торговые барьеры существуют?** Если товар нельзя продать из-за транспортных издержек или ограничений на импорт, то для получения доступа на рынок необходимо либо сделать инвестиции в иностранные производственные предприятия, либо продать лицензии на использование основных ресурсов местным фирмам, оперирующим на зарубежном рынке.

**Обладает ли фирма полным диапазоном ресурсов и способностей, необходимым для установления конкурентного преимущества на внешнем рынке?** Для конкуренции на внешнем рынке фирме, вероятно, потребуется приобрести дополнительные ресурсы и способности, особенно в области маркетинга и дистрибуции. Легче всего получить доступ к специфическим ресурсам страны, установив отношения с фирмами этой страны. Их форма частично зависит от необходимых ресурсов и способностей.

Если фирме необходимы маркетинг и дистрибуция, она может назначить дистрибьютора, или агента, обладающего эксклюзивными правами на определенной территории. Если необходим широкий диапазон способностей в области производства и маркетинга, то фирма может продавать лицензии на свой товар, технологию местным производителям.

В технологичных отраслях фирмы часто используют свои инновации за рубежом посредством продажи лицензий на использование своей технологии местным фирмам. В отраслях с интенсивным маркетингом фирма может предложить лицензии на свои бренды местным фирмам.

Существует и альтернативный способ — создание совместного предприятия с привлечением местной фирмы-производителя.

**Может ли фирма напрямую присваивать доход со своих ресурсов?** Будет ли фирма лицензировать использование принадлежащих ей ресурсов или хочет непосредственно эксплуатировать их с помощью экспорта или прямого инвестирования, отчасти зависит от возможностей присвоения.

В индустрии химических продуктов и фармацевтических препаратов патентование инновационных товаров обеспечивает, как правило, сильную юридическую защиту. Лицензии на патенты для местных производителей могут стать эффективным средством присвоения полученных доходов.

В индустрии компьютерных программ и оборудования патенты и авторские права не являются надежной защитой, что заставляет для эксплуатации внешних рынков прибегать к экспорту, а не лицензированию.

Если речь идет о лицензировании, то решающее значение имеют способности и надежность местного обладателя лицензии — лицензиата.

Это важно в случае лицензирования брендов, где лицензиар должен защищать репутацию бренда. Необходимость контроля использования брендов, технологий и коммерческих секретов отражается в системах франчайзинга.

**Какие транзакционные издержки связаны с этим процессом?** Главный вопрос, который встает при лицензировании брендов или технологий, касается того, как соотносятся транзакционные затраты на ведение переговоров, мониторинг и претворение в жизнь условий подобных соглашений с расходами на интернационализацию посредством филиала, находящегося в собственности фирмы.

Осуществляя зарубежную экспансию, фирма *McDonald's* использует систему франчайзинга. Конкурентное преимущество *McDonald's* зависит прежде всего от того, насколько старательно франчайзи воспроизводят систему *McDonald's*. Это можно оговорить в контракте о франчайзинге.

Возможно, фирма полагает, что своим успехом она обязана созданию у клиентов некоего неструктурированного опыта фирмы по созданию общей атмосферы обслуживания. Тогда трудно даже сформулировать компоненты этого опыта, не говоря уже об описании их в контракте.

Вопросы транзакционных издержек приобретают фундаментальное значение, когда речь заходит о выборе между альтернативными способами внедрения на рынок. Экспортные барьеры в виде транспортных расходов и тарифов — это не все транзакционные издержки. Кроме того, издержки включают в себя риск обменного курса валют и информационные затраты. Их анализ занимает центральное место в теории существования многонациональных корпораций.

---

В отсутствие транзакционных издержек фирмы эксплуатируют внешние рынки товаров или ресурсов путем экспорта своих товаров и услуг или путем передачи прав на использование своих ресурсов местным фирмам на иностранном рынке.

### **Стратегии производства за рубежом**

В ходе вышеприведенного анализа были исследованы альтернативные стратегии изучения возможностей внешнего рынка. Подобный анализ можно применять для изучения производственных возможностей за рубежом.

Фирма может получить доступ к ресурсам и способностям, существующим в другой стране, чтобы произвести там товар, воспользовавшись транзакциями, например, с помощью импорта или прямого инвестирования. Например, фирма *Exxon Mobil*, покупая нефть на основе долгосрочных контрактов с компанией *BP* и другими производителями или заключая спотовые контракты на нефтяных рынках Лондона и Роттердама, получает доступ к сырой нефти, добываемой в Северном море. Но у *Exxon Mobil* есть производственные мощности

на Северном море, часть которых находится в собственности фирмы, а другая принадлежит совместным предприятиям, образованным с *Shell* и другими фирмами.

Другой пример можно видеть в деятельности фирмы *Nike*. Производство обуви фирмы *Nike* в Азии осуществляется исключительно на основе долгосрочных контрактов с местными производителями.

Многонациональные фирмы традиционно заинтересованы в производстве за рубежом по двум основным причинам: ради получения доступа к сырью и дешевой рабочей силе, а также адаптации местной продукции к внешним рынкам. Однако все чаще прямые инвестиции многонациональных фирм связаны не только с поисками внешних рынков, сырья и дешевой рабочей силы, но и с желанием получить доступ к технологиям.

### **Международные альянсы и совместные предприятия**

В течение последних десятилетий самая удивительная особенность — это лавинообразное увеличение числа совместных предприятий и других видов стратегических союзов, выходящих за рамки национальных границ. Примерами могут служить американские, европейские и японские автомобильные фирмы. Несмотря на интенсивную конкуренцию между ними, наблюдается значительный рост соглашений о сотрудничестве между этими фирмами. Так, американская фирма *GM* уже к 2000 г. создала семь совместных предприятий и альянсов с японскими и европейскими фирмами.

Традиционной причиной создания международных альянсов и совместных предприятий было желание многонациональных компаний получить доступ к знаниям о рынке и способностям к дистрибуции местных компаний. Это сочеталось с желанием местных компаний получить доступ к технологиям, брендам и разработкам многонациональных корпораций. Подобные соглашения поддерживали правительства Китая, Индии и других стран, где иностранные фирмы были обязаны работать с местными партнерами.

В технологичных отраслях, таких как компьютерная и полупроводниковая индустрии, индустрия телекоммуникационного оборудования, фармацевтика и аэрокосмическая индустрия, быстрый рост международного сотрудничества отражает желание одних компаний получить доступ к различным технологическим способностям других компаний. Местные партнеры могут ускорить глобальное развертывание новых товаров и технологий.

Успех международных совместных предприятий и других форм стратегических союзов весьма непостоянен. Существуют многочисленные примеры банкротства совместных предприятий. Совместные предприятия, в которых партнеры совместно осуществляют управление, с гораздо большей вероятностью потерпят неудачу, чем самостоятельные фирмы или фирмы, в которых доминирует родительская фирма.

Г. Хэмел, Й. Доз и К. Прахалад считают, что эффективность стратегического менеджмента в международных альянсах зависит от признания того факта, что сотрудничество является особой формой конкуренции. Хотя оба партнера должны извлечь обоюдную выгоду в том случае, если союз сохранится, распределение выгод зависит от трех основных факторов:

- *стратегических намерений партнеров.* Японские фирмы вступили в союзы с явным намерением получить глобальное превосходство. Западные фирмы часто вступали в партнерские отношения с целью передать производство более эффективным японским производителям. Готовность западных компаний уступить значительную долю прибыли бывшим конкурентам ограничивает их способность учиться у партнеров;
- *возможности присвоения результатов вложений.* Способность каждого партнера усвоить и адаптировать навыки другой стороны зависит от природы умений и ресурсов каждой фирмы. Если навыки и ресурсы материальные, явные, их можно легко приобрести. Если же они неявные, а их носителями являются люди, то получить такие навыки гораздо труднее;
- *восприимчивости фирмы.* Чем больше способность фирмы понять, что она хочет получить от своего партнера, какие приобрести знания или навыки, ассимилировать и адаптировать их, тем больше пользы она получит от партнерских отношений. Менеджмент должен поставить цели, ради достижения которых и предназначены партнерские отношения, и управлять этими отношениями так, чтобы фирма благодаря партнерству научилась максимально многому.

#### 6.16. МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

##### **Глобализация или национальная специализация**

Интернационализация — это не просто расширение географических границ рынка фирмы. Деятельность на международном уровне может стать источником конкурентного преимущества над конкурентами на отечественном рынке.

Когда и при каких условиях фирмы, ведущие свой бизнес на международном уровне, могут получить конкурентное преимущество над фирмами, ориентированными на внутренний рынок? Если «глобальные стратегии» обладают потенциалом создания конкурентного преимущества, то в каких отраслях они будут самыми эффективными? И как нужно планировать и осуществлять эти стратегии, чтобы максимально полно раскрыть их потенциал?

##### **Выгоды глобальной стратегии**

Глобальная стратегия рассматривает мир как единый, хотя и сегментированный, рынок. Т. Левитт утверждает, что конкурирующие на

---

национальном уровне фирмы оказываются крайне уязвимыми перед фирмами, конкурирующими на глобальном уровне. Превосходство глобальных стратегий опирается на два предположения:

- *глобализация потребительских предпочтений*. Национальные и региональные предпочтения исчезают под напором однородных сил технологий, коммуникаций и путешествий. «Всё и везде становится все более схожим, поскольку мировая структура предпочтений неуклонно приобретает однородность», — пишет Т. Левитт. Эта тенденция затронула фармацевтические препараты, компьютеры, марочные потребительские товары, такие как пиво и гамбургеры.
- *эффект масштаба*. Фирмы, производящие стандартизированные товары для глобального рынка, при разработке изделий в производстве и маркетинге могут добиться эффекта масштаба, который обеспечивает преимущество по издержкам, недоступное для конкурентов на национальных рынках. В автомобилестроении, индустрии бытовой электроники, в инвестиционном банковском деле и многих других отраслях фирмы, работающие на внутренних рынках, постоянно уступают место глобальным конкурентам.

Работы Д. Юипа и других исследователей показали, что глобальная стратегия позволяет получить четыре следующих основных преимущества.

**Эффект на масштабе и экономия на воспроизводстве.** Самым важным источником эффекта масштаба является разработка изделия. Эффект масштаба в производстве теперь гораздо менее важен. Лишь в немногих отраслях фирма должна пойти по пути международной экспансии, чтобы воспользоваться эффектом масштаба в производстве. Эффект масштаба, связанный с разработкой новых товаров, приобретает все большую важность.

Существует и еще один потенциальный источник эффекта масштаба, который особенно важен для глобальной экспансии. Это экономия на воспроизводстве активов, базирующихся на знаниях, в том числе организационных способностей. Когда фирма создала актив, основанный на знаниях, или товар, такой как рецепт, программное обеспечение или организационную систему, создание исходного знания было дорогостоящим. Но последующее воспроизводство этого знания обходится дешевле.

**Экономия на международном производстве.** Глобальная стратегия не подразумевает производство в одном месте, а затем дистрибуцию в глобальных масштабах. Глобальные стратегии включают в себя достижение эффективности за счет размещения различных видов деятельности в разных местах. Фирмы интернационализируют и исследуют рыночные возможности, и в поиск самих ресурсов — сырья и дешевой рабочей силы. Но теперь все чаще это означает поиски знания. Например, по данным П. Альмеда, в отрасли полупроводников зарубежные филиалы создаются, прежде всего, для того, чтобы полу-

чить доступ к знаниям той страны, в которой они расположены, а не для эксплуатации имеющихся знаний.

**Экономия на обучении.** Если конкурентное преимущество включает в себя инновации, то обучение играет центральную роль в создании и сохранении конкурентного преимущества. Если обучение включает в себя коммуникацию и взаимодействие с непосредственной окружающей средой, то многонациональные корпорации обладают преимуществом в работе в условиях множества национальных сред. При этом необходимо, чтобы фирма обладала инфраструктурой для коммуникаций и передачи знаний. Эта инфраструктура обеспечивает передачу и интеграцию нового опыта, новых идей и новых методов. Исследования А. Гупты и П. Говиндарана показывают, что главным преимуществом многонациональных корпораций (МНК) по сравнению с национальными фирмами является способность получать доступ к знаниям в разных местах, синтезировать эти знания и передавать через границы.

**Стратегическая конкуренция.** Благодаря присутствию на различных внутренних рынках, многонациональные фирмы обладают главным стратегическим преимуществом над своими конкурентами, ориентированными на национальный рынок: МНК могут вести агрессивные конкурентные войны на рынках отдельных стран, используя денежные потоки с других национальных рынков.

Взаимное субсидирование (*cross-subsidization*) конкурентных инициатив на одном рынке, использующее прибыль, полученную от других рынков, традиционно проявляется в «хищнической ценовой политике» — во временном снижении цены с целью вытеснения конкурентов. На практике взаимное субсидирование включает финансирование расходов на рекламу, стимулирование сбыта и поддержку дилеров за счет денежных потоков с других рынков. Однако подобная ценовая практика нарушает антидемпинговые правила и антимонопольные законы.

Сталкиваясь с агрессивной конкуренцией со стороны местного филиала зарубежной МНК, отечественный конкурент находится в более слабом положении: он не получает никаких доходов из-за рубежа для финансирования агрессивной конкуренции на своем собственном внутреннем рынке.

Эффективным ответом на кампанию, развернувшуюся на внутреннем рынке, могут стать ответные меры на внутреннем рынке иностранной МНК. Например, *Kodak* на американском рынке подвергалась нападению японской фирмы. *Kodak* ответила на это нападением на конкурента в самой Японии. Чтобы эффективно использовать такие национальные рычаги, необходима глобальная координация конкурентных стратегий на отдельных национальных рынках.



## Потребность в национальной дифференциации

События последних пятнадцати лет показывают, что национальные различия в предпочтениях покупателей продолжают оказывать сильное влияние на большинство рынков. Товары, разработанные для удовлетворения потребностей «глобального потребителя», часто не могут приобрести популярность ни на одном из рынков.

Затраты на национальную дифференциацию могут оказаться очень низкими, если использовать общий основной дизайн и общие главные компоненты. Гибкие производственные системы сократили издержки на индивидуализацию товаров, направленную на удовлетворение предпочтений отдельных групп покупателей.

Исследовав индустрию стиральных машин, Т. Левитт констатировал успех итальянских компаний, выпускающих в больших объемах стандартизированную продукцию по сравнению с фирмами, выпускающими национально дифференцированные стиральные машины.

Дальнейшие исследования показали, что национальные предпочтения на удивление устойчивы. Во французских и американских стиральных машинах белье загружается сверху, в Европе — через переднюю дверцу; немцы предпочитают более высокие скорости вращения барабана, чем итальянцы; американские машины характеризуются перемешивающими устройствами, а не вращающимися барабанами; японские стиральные машины — маленькие. В результате некоторые фирмы, ориентированные на национальные рынки, оказались в более выгодном положении, чем глобальные игроки.

Национальная дифференциация не ограничивается потребительскими предпочтениями. Существует множество источников национальных различий рынка, на которые международные фирмы (МНК) должны обратить внимание:

- *законы и правительственные постановления.* Правительства создают главные препятствия на пути глобализации. Каждая страна устанавливает различные правила, касающиеся не только характеристик дизайна и работы товара, но и общих способов занятий бизнесом;
- *каналы дистрибуции.* Различия систем дистрибуции разных стран являются большим препятствием к реализации глобальных маркетинговых стратегий;
- *для разных товаров разные целевые страны.* Страны отличаются по уровням искушенности и уровням принятия инноваций. Например, для потребительских товаров главным рынком является Япония. Главным рынком для компьютерного оборудования, программного обеспечения и быстрого питания являются США. Эти различия рынков стимулируют последовательный подход к глобальной стратегии, при котором товары сначала предлагаются на ведущем рынке, а затем уже — во всем мире.

Фирмы должны найти способ сочетать выгоды глобализации с необходимостью учитывать специфику местных рынков в отношениях

регулирования, конкуренции, дистрибуции и предпочтений потребителя. Именно такое сочетание бывший руководитель фирмы *Sony* А. Морита называл глобальной локализацией — глокализацией.

**Факторы культуры.** Стратегия, а также структуры и системы, посредством которых она осуществляется, должны быть совместимы с национальной культурой. Многие проблемы, связанные с процессом международной экспансии, возникли в результате копирования за рубежом стратегий, структур и методов управления, созданных для внутреннего рынка своей собственной страны.

Трудности в распознавании культурных различий и управлении ими представляют одну из самых сложных и уязвимых областей управления МНК. Даже опытные и искушенные фирмы сталкиваются с трудностями межкультурного менеджмента.

Адаптация к различиям в национальных культурах начинается с их признания и анализа. Были предприняты попытки охарактеризовать и классифицировать национальные культуры на основе нескольких переменных. Г. Хофстеде использовал две переменные, две оси на диаграммах: индивидуализм или коллективизм и эгалитаризм — равноправие или иерархия.

## 6.1.7. СТРАТЕГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

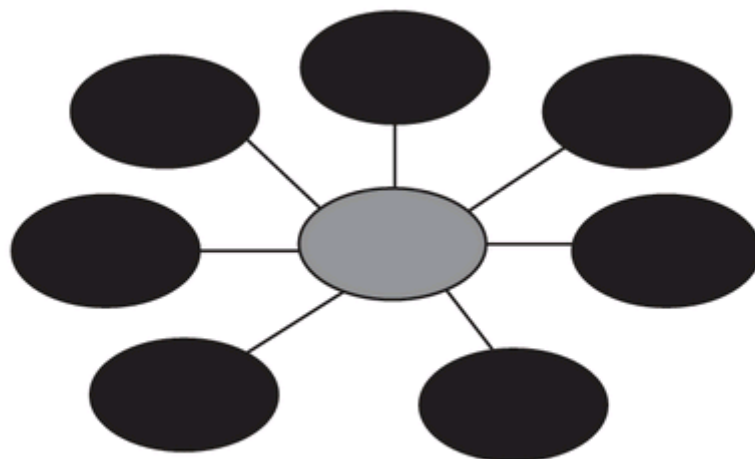
### Эволюция многонациональных стратегий и структур

Из-за своего размера и международного распространения внесение фундаментальных изменений в организационную структуру МНК — весьма трудное дело. После завершения международного разделения функций, операций и административного принятия решений, реорганизация фирмы оказывается трудной и дорогостоящей.

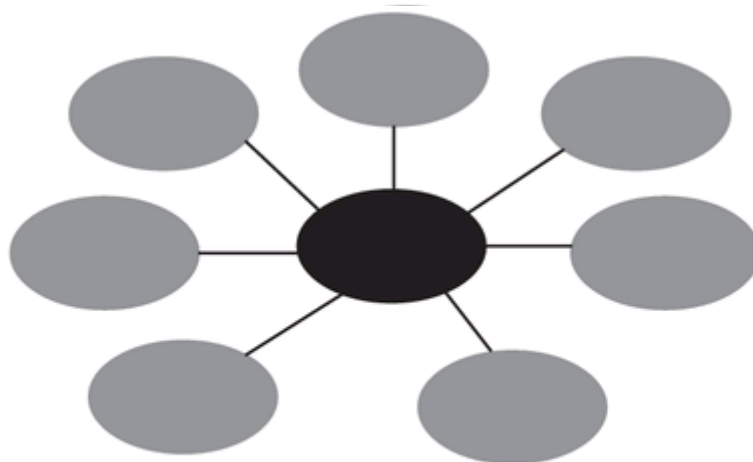
К. Бартлетт и С. Гошел указывали, что «административное наследие» МНК — конфигурация ее активов и мощностей, распределение управленческих обязанностей и существующая система отношений — ограничивает шансы для создания новых стратегических возможностей. Отсюда следует вывод о том, что изначальный выбор стратегии и структуры оказывает длительное воздействие на развитие организационной способности.

К. Бартлетт и С. Гошел идентифицировали три фазы в развитии МНК, каждая из которых связана с различным выбором баланса между глобализацией и национальным дифференцированием и между централизацией и децентрализацией. Эти три фазы показаны на рис. 6.6.

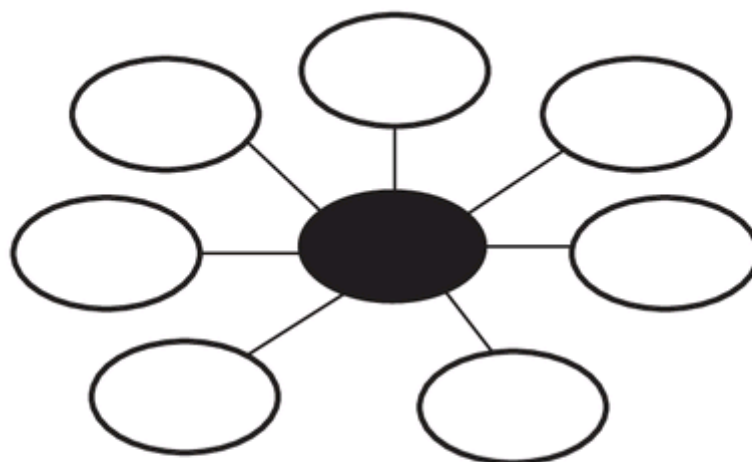
**Эра европейских многонациональных корпораций до Первой мировой войны.** В течение первых десятилетий XX столетия европейские многонациональные корпорации, такие как *Royal Dutch Shell*, *Philips*, были пионерами многонациональной экспансии. Эти фирмы К. Бартлетт и С. Гошел называют децентрализованными федерациями. В них каждый



Европейские МНК — децентрализованные федерации



Американские МНК — скоординированные федерации



Японские МНК — централизованные «хабы»

**Рис. 6.6.** Развитие МНК в период с 1920-х по 1980-е гг. Плотность штриховки указывает на концентрацию принятия решения

национальный филиал получал операционную автономию, а контроль со стороны родительской фирмы ограничивался назначением старших менеджеров филиалов, авторизацией основных капиталовложений и получением дивидендов от филиалов. Национальные филиалы обычно сами разрабатывали товары, осуществляли производство и маркетинг. «Невмешательство» головного офиса корпорации в дела зарубежных филиалов было продиктовано условиями интернационализации. В то время международное сообщение и коммуникации были медленными, дорогостоящими и ненадежными, а национальные рынки — высокодифференцированными.

**Эра американских многонациональных корпораций после Второй мировой войны.** После превращения Соединенных Штатов в ведущую промышленную державу в конце Второй мировой войны американские многонациональные корпорации, такие как *Ford*, *IBM*, *Coca-Cola*, *Procter&Gamble*, получили превосходство в своих отраслях. Хотя филиалы этих американских многонациональных корпораций обычно действовали практически независимо в вопросах создания товаров, в производстве и маркетинге, американские родительские фирмы занимали господствующее положение в этих группах. В результате американская база выступала в качестве источника капитала, новых товаров и технологических процессов, а также управленческих способностей. Эти фирмы К. Бартлетт и С. Гошел называли скоординированными федерациями.

Главное конкурентное преимущество зарубежных национальных филиалов заключалось в том, что они имели доступ к ресурсам и способностям своих родительских компаний.

**Японский вызов в 1960–1980-е гг.** В 1960-х гг. японские фирмы стали превращаться в ведущих глобальных игроков во многих отраслях производства, начиная от сталелитейной промышленности, судостроения и заканчивая автомобилестроением и бытовой электроникой. Характерной особенностью японских многонациональных корпораций было использование глобальных стратегий централизованной отечественной базы. Такие фирмы, как *Honda*, *Toyota*, *Matsushita*, сосредоточили исследования и разработки, производство в Японии. Их заграничные филиалы изначально предназначались для продаж, дистрибуции и обслуживания покупателей. Эти фирмы, по К. Бартлетту и С. Гошелу, — это централизованные «хабы».

Предлагая на глобальном уровне стандартизированные товары, изготовленные на крупномасштабных заводах, японские фирмы смогли использовать эффекты масштаба и опыта. Со временем японские МНК пошли по пути рассредоточения производства, а иногда и исследований и разработок. Но большинство сохранило глобальную интеграцию.

**Соответствие глобальных стратегий и структур условиям в отрасли.** В период с 1920-х по 1980-е гг. глобальное превосходство в производ-

ственных отраслях перешло от европейских и американских компаний к японским фирмам. Однако указать одну-единственную комбинацию стратегии и структуры, которая бы гарантировала универсальный успех МНК, невозможно.

Сильной стороной европейских многонациональных компаний была адаптация к условиям и требованиям отдельных национальных рынков. Сила американских компаний заключалась в способности передавать технологии и проверенные новые товары с внутренних рынков зарубежным филиалам. Японские глобальные фирмы получили преимущество по издержкам благодаря глобальной интеграции.

Относительные достоинства каждой конфигурации зависят от ситуации на рынке и конкуренции, поэтому в каждой отрасли будут свои собственные ключевые факторы успеха. В полупроводниковой индустрии, электронике и индустрии мотоциклов важность эффекта масштаба и отсутствие национальных различий в требованиях потребителей подчеркивают выгоды глобальных стратегий и структур.

В отраслях, для которых эффект масштаба невелик по отношению к размеру национальных рынков, и там, где важны национальные различия рынков, главным приоритетом становится чуткость к национальным потребительским предпочтениям. Примерами могут служить отрасли обработки пищевых продуктов, звукозаписи, пивоварения, детской одежды, мебели.

Во многих отраслях существует возможность извлечь большую выгоду из глобальной интеграции, но также существует и необходимость реагировать на дифференцированные национальные требования. Типичными примерами являются капиталоемкие и технологичные товары, такие как телекоммуникационное оборудование, военная техника.

### **Транснациональная корпорация**

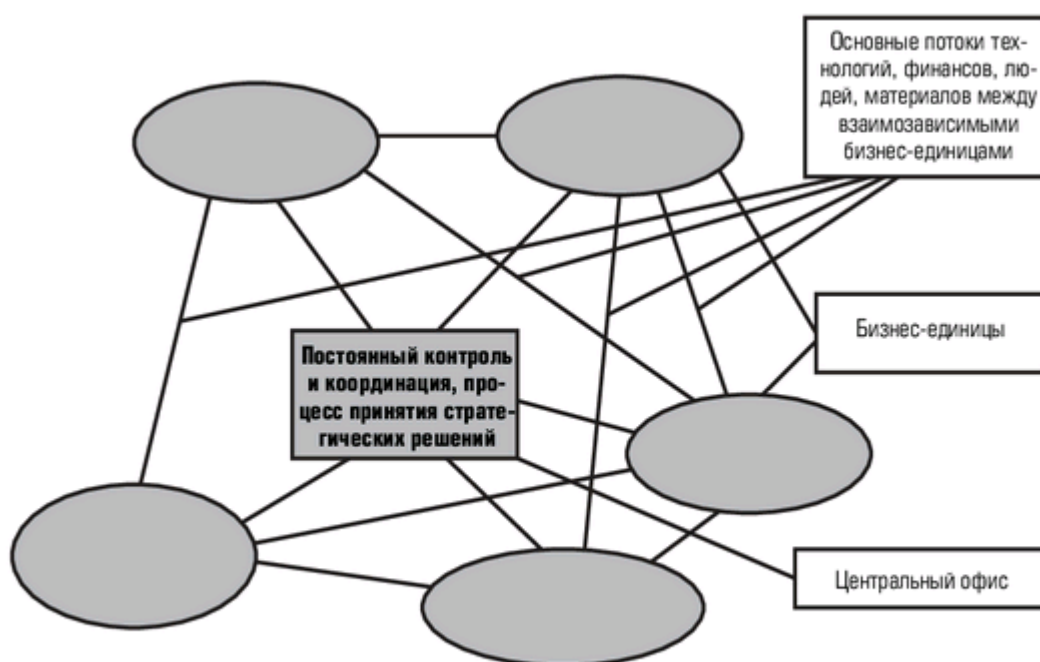
Усиление международной конкуренции означает, что фирмы должны использовать многочисленные источники конкурентных преимуществ и развивать свои организационные способности и вширь, и вглубь. Для МНК это означает сочетание преимуществ глобальной интеграции с преимуществами национального дифференцирования.

Рост затрат на исследования и разработки сделал стратегии с глобальными продуктовыми платформами предпосылкой жизнеспособности на многих производственных рынках и рынках услуг. В то же время изменчивость различий национальных рынков и необходимость быстро реагировать на местные условия потребовали большей децентрализации.

Стало необходимым добиться компромисса между децентрализацией, способствующей созданию инноваций, и глобальной централизацией, призванной эффективно эксплуатировать эти инновации. Встает дилемма выбора между исследованиями и разработками, с одной стороны, и эксплуатацией их результатов — с другой.

**Транснациональная организация.** Развитие организационной способности, направленной одновременно на чувствительность к особенностям национальных рынков и глобальную координацию, требует применения новых правил. По мнению К. Бартлетта, новые условия требуют «принципиально иных, по сравнению с существовавшими ранее в относительно простых многонациональных или глобальных организациях, процессов управления компанией. Это — транснациональная организация».

Отличительной характеристикой транснациональной фирмы является то, что она превращается в интегрированную сеть распределенных и взаимозависимых ресурсов и мощностей, сеть, которая представлена на рис. 6.7.



**Рис. 6.7.** Транснациональная фирма

Транснациональная корпорация обладает следующими особенностями:

- каждая национальная бизнес-единица является источником идей, навыков и способностей, которые используют во всей организации;
- национальные бизнес-единицы добиваются эффекта масштаба, фирма считает их мировым источником конкретного товара, компонента или вида деятельности;
- центр должен взять на себя новую и чрезвычайно сложную роль в управлении: координировать отношения между бизнес-единицами, но самое главное — как можно меньше контролировать и как можно больше создавать организационный контекст, который будет способствовать координации и разрешению противоречий.

По К. Бартлетту, создание правильного организационного контекста включает в себя «постановку ясных корпоративных целей, расширение точки зрения менеджеров на перспективы и отношения и создание в организации норм и ценностей помощи и поддержки».

Баланс между глобальной интеграцией и национальным дифференцированием требует, чтобы фирма приспособилась к разнообразным требованиям различных товаров, функций и стран. Так, фирма *Procter&Gamble* допускает глобальную стандартизацию товаров, таких как дорогие парфюмерные товары, тогда как другие товары, например стиральные порошки, подвергаются национальному дифференцированию.

Во всех странах *P&G* организует глобальные продуктовые подразделения, чтобы обслужить рынки развитых стран. Ведь рынки этих стран очень похожи друг на друга. В странах с развивающимися рынками, таких как Китай, Индия, *P&G* осуществляет операции с помощью национальных филиалов, чтобы приспособиться к специфике рынков этих стран. Исследования и разработки фирмы глобально интегрированы, тогда как продажи осуществляются национальными дифференцированными единицами, что обеспечивает адаптацию к особенностям национальных рынков.

Транснациональная форма представляет собой результат объединения различных стратегических конфигураций МНК.

Традиционные «децентрализованные федерации», такие как фирма *Philips*, подверглись реорганизации, чтобы повысить интеграцию широко раскинувшейся империи национальных филиалов. Японские глобальные фирмы, такие как *Toyota*, решительно сузили спектр функций своих японских штаб-квартир и увеличили важность своих филиалов в других странах. Такие американские многонациональные корпорации, как *Ford* и *GM*, пошли по двум направлениям: они уменьшили значение своей американской базы и одновременно увеличили степень интеграции между своими национальными филиалами в разных странах.

Главной задачей топ-менеджеров МНК является создание структур и систем, способных обеспечить адаптацию и инициативу на местах и одновременно поддерживать тесные взаимосвязи, способствующие распространению инноваций, лучшего практического опыта и интеграции знаний, полученных в разных местах.

Там, где заграничные филиалы обладают автономией, позволяющей взять на себя инициативу в разработке новых товаров и инвестиционных предложений, они могут внести важный вклад в создание конкурентного преимущества МНК. Отличительные особенности, которые развивают у себя отдельные филиалы, находятся под сильным влиянием национальных ресурсов и рынков тех стран, где находятся эти филиалы.

Европейские филиалы компаний индустрии полупроводников развили великолепные способности в сфере интегральных схем для цифровой беспроводной связи. Японские филиалы развили связи в области микропроцессоров и чипов памяти, необходимых для индустрии бытовой электроники, американские филиалы являются ведущими разработчиками компьютерных микросхем. Из этого следует, что национальные филиалы МНК нуждаются в получении глобальных полномочий, которые определяются их внутренними ресурсами и способностями, а также возможностями, предоставляемыми страной базирования.

Й. Гелюрайт еще в 2000 г. обратил внимание на то, что фирмы должны создавать организационные структуры и системы управления, которые способствуют децентрализации и одновременно установлению тесных взаимосвязей для распространения инноваций, опыта и интеграции различных типов знания, произведенного в разных местах.

## **6.2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

### **6.2.1. ТЕНДЕНЦИИ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ**

#### **Новая экономика**

Экономические и технологические изменения 1990-х и 2000-х гг. были колоссальны. Они побудили некоторых экономистов называть эти изменения «третьей промышленной революцией». Конечно, «третья промышленная революция» — это заблуждение. Революцию можно отнести к 1980-м гг., кроме того, ее нельзя назвать «промышленной». Скорее, это «постиндустриальная» революция. Она ознаменовала переход к информационной экономике, к экономике знаний, к новой экономике.

Важной движущей силой «новой экономики» стали цифровые технологии и новые средства коммуникации, Интернет, беспроводная телефония и, наконец, новая беспроводная телефония, не нуждающаяся в сотовых сетях. Однако триумф новой экономики уже не раз сменялся крахом. Новая экономика, как и предшествующие экономические системы, подвержена кризисам, обусловленным периодическим наступлением пессимистических настроений и падением деловой активности.

В новой экономике источником ценности является, прежде всего, информация, например, программное обеспечение, а не материальные ценности. П. Ромер указывает, что основная особенность новой ценности — кинофильма, книги, компьютерной программы или бизнес-системы — состоит в том, что первоначальная стоимость ее создания очень высока, однако последующие копии стоят во много раз меньше.



Экономия за счет воспроизводства в сочетании с взаимодополняющими отношениями между различными типами знания способствует беспрецедентному росту уровня производительности. Цифровые технологии снижают затраты на воспроизводство ценности почти до нуля и способствуют мгновенному глобальному распространению.

В деле преобразования административных процессов и способов принятия решений в фирмах грядут кардинальные изменения, так как фирмам предстоит переход на высокоскоростные электронные процессы коммуникаций, на принятие решений в режиме реального времени.

### **Конкуренция и повышение изменчивости среды**

Новые информационные технологии, вместо того чтобы стать источником необыкновенного богатства, чего ожидали многие, усилили конкуренцию и снизили прибыльность во всех отраслях. Электронная коммерция понизила барьеры на входе и расширила географический охват рынков, увеличила ценовую прозрачность. Цифровые технологии в сочетании с сетевыми эффектами создали рынки типа «победитель получает все», на которых обострилась ценовая конкуренция.

Интенсификация конкуренции является далеко не единственным источником усиления изменчивости окружающей бизнес-среды. Ускорение технологических изменений стало главной причиной непредсказуемости. Подъем *Nokia* и упадок *Motorola* в индустрии мобильных телефонов дает яркое свидетельство безжалостности сил творческого разрушения, о которых писал Й. Шумпетер. Экономическая неопределенность и изменчивость проявляются в изменчивости цен на множестве рынков.

### **Влияние социальных групп**

События 2000-х гг. внесли свой вклад в подтверждение этих идей и дискредитировали доктрину максимизации ценности фирмы, которая господствовала в 1990-х гг. Примечательно, что некоторые самые восхваляемые в 1990-х гг. фирмы — образцы максимизации акционерной стоимости оказались показательными жертвами нового десятилетия.

В результате все громче стали раздаваться требования повысить социальную ответственность компаний. Самая жесткая критика была направлена против системы выплат топ-менеджменту, которую стали считать щедрой до неприличия. В обществе распространились ожидания того, что фирмы должны расширить свои обязательства, учитывать интересы персонала, местных общин, окружающей природной среды и экономического развития третьего мира. С. Харт и К. Прахалад утверждают, что такие инициативы могут открыть путь к инновациям, росту и, в конечном счете, к повышению акционерной стоимости, а не превращаться в дополнительный источник расходов.

Ожидания относительно социальной роли компаний имеют значение для взаимоотношений между сотрудниками и фирмами, на

которых они работают. В прошлом занятость расценивалась, прежде всего, как источник экономической безопасности и материального вознаграждения. Но люди все чаще ищут, помимо финансовой выгоды, смысл, идентичность и дружескую поддержку. Этот «сдвиг парадигмы» влечет за собой важные последствия не только для управления человеческими ресурсами, но и для стратегии, роли управления и корпоративной идентичности.

## 6.2.2. НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЫШЛЕНИИ

### Изменение стратегических приоритетов

Доминирование в 1990-х гг. кредо максимизации акционерной ценности фирмы способствовало повышению прибыльности. Но в XXI в. стала очевидной необходимость изменить стратегические приоритеты. Перед менеджерами высшего звена встали новые ключевые проблемы. Стратегически эти проблемы можно решать двояко. Во-первых, можно попытаться «вернуться к основам» — переориентировать стратегии на фундаментальные источники доходности. Во-вторых, искать новые, более сложные и труднодоступные источники конкурентного преимущества.

**Возвращение к основам.** Вслед за кризисами конца 1990-х, начала и конца 2000-х гг. последовала волна здорового скептицизма в отношении стратегии в новой экономике. Многие фирмы в 2000-х и 2010-х гг. переформулировали свои стратегии.

В 2000-х гг. многие фирмы взяли на вооружение подход «возвращение к основам». Для многих фирм новые стратегии означали отказ от тем электронной коммерции и непрерывной революции и знаменовали возвращение к тенденциям начала 1990-х гг. Это изменение ориентиров, реинжиниринг процессов и сокращение затрат. Так, банки, обслуживающие физических лиц, сосредоточились на своей основной деятельности, на хорошо зарекомендовавших себя видах услуг.

Однако для многих компаний «возвращение к основам» было не реакционным, а инновационным процессом. Суть данного подхода к стратегии — это фокус на основных принципах прибыльности. По сути дела, это означает применение инструментов стратегического анализа, описанных в этой книге, для исследования и эксплуатации внутренних ресурсов и способностей, получения доступа к источникам прибыльности и использования возможностей внешней среды.

Основная мысль подхода «возвращение к основам» заключается в том, чтобы отказаться от управленческих причуд, модных стратегий ради уникальных, персонифицированных стратегий, опирающихся на уникальные преимущества.

Пример успешной стратегии «возвращение к основам» можно видеть в изменении позиционирования австрийских авиалиний *Austrian*

*Airlines* в 2002—2003 гг. Фирма *Austrian Airlines* использовала стратегию, тщательно «подогнанную» под реалии индустрии авиаперевозок и к конкретным сильным сторонам фирмы в области ресурсов и способностей. Ее пример контрастирует с примером швейцарской фирмы *Swissair*. Эту компанию вынудили пройти реорганизацию после провала стратегии поглощений и международной экспансии, подражая стратегиям более крупных компаний.

Уродливым аспектом «возвращения к истокам» стали старомодные поиски рыночной власти. Снижение прибыльности во множестве отраслей породило борьбу за консолидацию компаний в форме слияний и поглощений. Руководители бизнеса, вознося хвалы в адрес предпринимательства и новаторства, старались любыми путями снизить уровень конкуренции. В некоторых отраслях целью слияния с конкурентами было ослабление конкуренции.

Выгода от снижения уровня конкуренции состоит не только в монопольной прибыли. Как заметил британский экономист Д. Хикс, «лучшая монопольная прибыль — это спокойная жизнь». Поэтому, несмотря на то что концентрация в большинстве глобальных отраслей неуклонно снижается, за последние годы отмечено резкое повышение глобальной концентрации в нескольких зрелых секторах.

Примером может служить инвестиционное банковское дело. В Северной Америке оно оказалось во власти малой группы игроков во главе с *Citi-group*, *Goldman Sachs*, *Morgan Stanley*, *Dean Witter*, *Merrill Lynch* и *UBS*. Деятельность этой группы была примером стремления к монопольной прибыли и к «спокойной жизни». В результате деятельность группы спровоцировала начало мирового финансового кризиса, разразившегося в 2008 г.

**Поиск новых сложных источников конкурентного преимущества.** Во многих отраслях возрастание конкурентного давления и приход фирм с недостижимыми преимуществами по затратам требуют от устоявшихся игроков найти новые источники прибыльности.

В современной, динамичной бизнес-среде существует крайне мало конкурентных преимуществ, которые сохраняются в течение длительного времени. Практически единственным устойчивым конкурентным преимуществом является способность создавать новые источники конкурентного преимущества.

Фирмы, которые долгие годы оставались прибыльными, сохраняли свою долю на рынке, больше всего заботятся о своей способности добиваться многослойного конкурентного преимущества. Примерами могут служить *Toyota*, *Wal-Mart*, *Canon*, *Dell*. Эти фирмы сумели объединить разнообразные цели своей деятельности, такие как эффективность управления затратами, дифференцирование, инновации, быстрое реагирование и глобальное обучение. Но сочетание различных требований и параметров эффективности деятельности ставит очень сложные задачи, которые заставляют фундаментально переосмыслить структуры и системы управления.

**Поиски новой модели фирмы.** Головокружительный успех многих компаний в создании акционерной ценности в 1990-х гг. во многом обязан используемой модели фирмы. Эта модель базируется на суверенитете акционеров и эффективном стимулировании качества работы менеджеров.

К концу 1990-х гг. акционерная модель капитала проникла из своего англосаксонского центра в континентальную Европу, Японию и Южную Корею и повлияла на корпоративное управление и методы менеджмента.

Разочарование в грубом экономическом интересе, личной жадности и финансовом надувательстве, которые ассоциируются с максимизацией акционерной стоимости, подорвало доверие к акционерной модели фирмы.

Доказательств доходности управленческих стратегий американских, немецких и японских моделей истекших лет практически нет. Если считать главными особенностями современного делового мира усиление динамизма и возрастание сложности, то маловероятно, что новые модели управления будут основаны на подходах научного администрирования или на экономической рациональности подходов к обеспечению ценности фирмы. Необходимы модели фирмы, подразумевающие более богатый спектр человеческих отношений.

Некоторые новые точки зрения на природу деловых отношений рассматривают фирму не только как юридический или экономический институт, но и как социальный организм, развивающийся в течение длительного времени. П. Сенге указал на необходимость рассматривать фирму как социальный организм, ориентированный на систему знаний.

А. Де Го развивал представление П. Сенге о фирме как живом организме и исследовал процессы адаптации самых долгоживущих компаний. В результате исследований А. Де Го отметил, что долговечность фирмы связана с финансовым консерватизмом, чувствительностью к внешней среде и сплоченностью, проистекающей из чувства своей идентичности персонала и подкрепленной сильной корпоративной культурой, а также с толерантностью к проявлениям индивидуальности.

Если перейти от биологических аналогий к выяснению принципов, связывающих стратегию, структуру и системы управления с эффективностью деятельности организации в условиях сложности и непредсказуемости, то нужно совершить прыжок к новому стратегическому менеджменту.

### **Теория сложности**

Исследования показывают, что сложные открытые системы, в которых взаимодействует большое количество независимых агентов, подчиняются общим моделям поведения. Поведение этих систем описывает теория сложности. Вот основные черты сложных систем.

**Непредсказуемость.** Поведение сложных адаптивных — приспособляющихся к условиям существования — систем нельзя точно предсказать. Тенденция к устойчивому равновесию отсутствует, каскады изменений постоянно взаимодействуют друг с другом. Внешние изменения приводят к распределению, в соответствии с которым маленькие изменения обычно ведут к незначительным последствиям, но могут и стать толчком для крупных перемен. Простейшим примером является подсыпание песчинок на кучу песка до тех пор, пока мельчайшие движения песка не вызовут крупных оползней.

**Самоорганизация.** Главной особенностью социальных систем является их способность к самоорганизации. Фирмы обладают способностью к самоорганизации, адаптируются к изменениям и создают новые структуры и системы в отсутствие формальной власти. Компьютерные модели показывают, что при наличии всего лишь нескольких простых правил на системном уровне возникают сложные модели координации. Существуют три основных требования к самоорганизации.

1. *Идентичность.* Организации должны быть основаны на намерении, которое придает смысл их существованию.
2. *Информация.* Она обеспечивает среду, посредством которой организация контактирует с окружающей средой. Благодаря этой среде сотрудники фирмы знают, как реагировать на внешние изменения.
3. *Отношения.* Это способы преобразования информации в интеллектуальную и скоординированную деятельность. Чем больше у людей доступа друг к другу, тем больше возможностей для организованной деятельности необходимо, чтобы у каждого человека был широкий спектр связей с другими людьми и потенциальная возможность вступить в незапланированные связи.

**Инерция и хаос.** Эволюционные процессы могут привести к трем конечным результатам:

- порядку, при котором изменения настолько ограничены, что система будет страдать инерцией;
- беспорядку, когда изменения ведут к хаосу;
- промежуточному варианту, при котором мелкие изменения приводят к закону распределения ресурсов, порождают маленькие и крупные сдвиги и позволяют достичь быстрой эволюционной адаптации.

Эти результаты указывают на преимущества систем, развивающихся на грани хаоса. Они способны к мелким ограниченным приспособлениям, но при этом имеют потенциальные возможности совершать скачки к более высоким пикам соответствия, но отсутствие соответствия приводит к хаосу.

Эти идеи имеют принципиально новые и далеко идущие последствия для стратегического менеджмента. Если бизнес является сложной системой, то он изначально непредсказуем не только потому, что

невозможно прогнозировать окружающую бизнес-среду, но и потому, что менеджеры не могут сказать наверняка, какие последствия будут иметь их действия.

Представление о генеральном директоре как о человеке, принимающем решения, как об архитекторе стратегии не только нереалистично, но и нежелательно. Менеджеры должны полагаться на способности своих фирм к самоорганизации. Главный вопрос заключается в том, насколько они способны выбрать структуры, системы и стили управления, которые позволят этим способностям к самоорганизации дать самые лучшие результаты.

Поход к решению этой проблемы можно почерпнуть в концепции «ландшафта» соответствия С. Кауфмана. Задача менеджеров, согласно этой концепции, состоит в том, чтобы спроектировать такие организационные системы, которые дали бы самоорганизации максимальную возможность достичь высочайшего уровня эффективности деятельности — «соответствия».

### Приложения теории сложности

Исследования С. Брауна, К. Эйзенхардта, В. Маккелви, Д. Левинтала позволяют дать следующие рекомендации относительно того, как фирмам достичь пиков эффективности своей деятельности, ассоциирующихся с нахождением на грани хаоса.

**Установите простые правила.** Скоординированное поведение в фирме может быть достигнуто путем установления нескольких простых правил. Это обеспечит сочетание индивидуальной инициативы и общей координации. Ныне некоторые фирмы не планируют сколько-нибудь формальную стратегию, но создают простые правила, помогающие направить компанию туда, где есть самые благоприятные возможности. Что это за правила?

Во-первых, это правила ограничений, сортировки возможностей. Например, стратегия поглощений может регламентироваться правилом, что поглощению подлежат только те фирмы, в которых работает менее 65 человек, причем 65% из них должны быть инженерами.

Во-вторых, правила могут определять общий подход к тому, как фирма эксплуатирует возможности, правила типа «как делать». Так, у фирмы *Yahoo* есть несколько правил относительно внешнего вида и функциональных возможностей новых веб-страниц, однако она предоставляет разработчикам свободу в том, что касается проектирования новых приложений.

В-третьих, у компаний есть правила определения приоритетов при распределении ресурсов — «правила приоритета». Например, *Intel* размещает производственные мощности в соответствии с прибылью от каждого вида продукции. Этот подход позволил фирме эволюционировать от фирмы по производству чипов памяти до фирмы, произ-

водящей микропроцессоры, еще до того, как топ-менеджеры вынесли решение об этом переходе.

**Создайте условия для последовательных и радикальных перемен.** Необходимо создать такие системы менеджмента, которые бы способствовали этим результатам. Рассмотрим, например, переориентацию систем стратегического планирования многих компаний с соглашения об исходной стратегии на соглашение об окончательных результатах деятельности.

Одним из достоинств планирования результатов является то, что оно обеспечивает сильные стимулы к сокращению затрат и непрерывному совершенствованию. Используется схема, по которой серьезное невыполнение результатов влечет за собой вмешательство высшего руководства фирмы, что чревато крупными стратегическими изменениями.

**Ускорьте развитие с помощью гибкой организационной структуры.** Чтобы использовать инновации и предпринимательскую инициативу, необходима гибкость организационной структуры.

К. Эйзенхардт и С. Браун используют термин «ставить заплатки» (*«patching»*), чтобы описать процесс, при котором непрерывно создаются, сливаются и пересматриваются новые организационные единицы, что способствует проявлению инициативы. Чтобы добиться гибкости, структуры, возможно, придется определять только частично. Это может оказаться особенно эффективным для развития сотрудничества между различными бизнес-единицами в рамках фирмы.

---

Вместо того чтобы пытаться управлять взаимосвязями бизнес-единиц с корпоративного уровня, для фирмы будет лучше, если создать такую атмосферу, в которой отдельные направления бизнеса станут эволюционировать бок о бок друг с другом.

Главными характеристиками такой атмосферы являются, с одной стороны, связь вознаграждения с результатами деятельности конкретного бизнеса, а не совместных усилий, а с другой — поддержание проницаемых границ между бизнесами, делающими возможным добровольное сотрудничество работников из различных бизнесов.

**Используйте адаптивную напряженность, чтобы балансировать на грани хаоса.** Помня о том, что недостаток напряженности создает инерцию, а ее избыток порождает хаос, топ-менеджеры должны обеспечить такой уровень адаптивной напряженности, который оптимизирует скорость организационных изменений и инноваций.

Б. Маккелви продемонстрировал, как с точки зрения теории сложности можно интерпретировать стиль управления Д. Уэлча как создание набора правил и мощных стимулов, устанавливающих уровни адаптивной напряженности. Правило «Занимать первое или второе место в отрасли» в сочетании с мощными стимулами для отдельных менеджеров создавало условия, способствующие быстрой адаптации.

Применение теории сложности обещает дополнительное подтверждение идеям Г. Минцберга в пользу «появления», а не «планирования» стратегии. Его критика в адрес школ «планирования» и «конструирования» стратегий основана на том, что интуиция и децентрализованные процессы — лучшие способы создания стратегии, нежели рациональные структуры и систематические процессы принятия решений. Теория сложности предлагает научное обоснование интуитивных предположений Г. Минцберга.

Изменения, произошедшие в последние годы в системе стратегического планирования многих крупных фирм, — это радикальное снижение уровня формальности, акцент на результатах деятельности, ориентация на направление, а не на содержание.

### **Реальные опционы и стратегия**

В последние годы были достигнуты значительные успехи в разработке принципов и методов оценки реальной ценности опциона. По мере того как бизнес-среда становится все более изменчивой и непредсказуемой, ценность проектов и фирм все больше зависит от ценности опциона. В этих обстоятельствах принципы оценки опциона приобретают важность для формулирования стратегии фирмы. Сегодня и завтра стратегия должна предполагать создание опционов и управление ими.

Анализ стратегии с точки зрения создания опциона сосредоточен на конкретных типах стратегических решений, например, на решениях относительно исследований и разработок, поглощений и формирования альянсов. Однако применение идей опционов в реальном времени к стратегическому анализу в более широком смысле часто сводилось к достижению ценностной гибкости.

Анализ отрасли предполагает, что решения о привлекательности отрасли зависят от потенциала прибыли. Однако если структура отрасли становится настолько нестабильной, что прогнозировать отраслевую доходность невозможно, то привлекательность отрасли будет зависеть от ценности опциона. С точки зрения опционов, привлекательной является отрасль, которая изобилует возможностями.

Например, привлекательна отрасль, производящая множество различных товаров, рынок которой состоит из множества сегментов, отрасль, имеющая большое количество стратегических групп, использующая широкий спектр альтернативных технологий и сырья и характеризующаяся низкими барьерами внутриотраслевой мобильности. Поэтому индустрия бытовой электроники, полупроводников, упаковки и инвестиционное банковское дело с точки зрения опционов более привлекательны, чем электроэнергетика, сталелитейная промышленность или прокат автомобилей.

Подход, базирующийся на опционах, влечет важные последствия для анализа ресурсов и способностей. Привлекательным ресурсом



является тот, который может быть использован для многих видов бизнеса и пригоден для альтернативных стратегий. Так, остров у берегов Шотландии, на территории которого можно создать самые разные бизнесы, вероятно, предложит большую ценность опциона, чем месторождение нефти в море.

Точно так же дело обстоит и со способностями. Высокоспециализированные способности, например, опыт в проектировании нефтехимических заводов, обладают меньшим потенциалом опциона, чем опыт в маркетинге потребительских товаров.

**Динамические способности.** По определению Д. Тиса с соавторами, динамические способности — это «способности фирмы объединять, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции, чтобы адаптироваться к быстроменяющейся окружающей среде». К. Эйзенхардт и Й. Мартин акцентируют внимание на способности к реконфигурации компетенций: «Динамические способности — это организационные и стратегические рутины, посредством которых фирма получает новые сочетания ресурсов по мере того, как рынки развиваются, сталкиваются, раскалываются, развиваются и умирают».

### 6.2.3. РЕМОДЕЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

#### Проблема организационного конструирования

Развитие многочисленных способностей и достижение превосходства по всему диапазону показателей деятельности ставят перед фирмой трудноразрешимые управленческие дилеммы.

Фирма должна быть эффективной сегодня и одновременно адаптироваться к будущему. Она должна производить товары с низкими издержками и разрабатывать инновации. Фирме необходимо использовать огромные ресурсы крупной корпорации и одновременно продемонстрировать предпринимательский талант маленькой фирмы-новичка. Фирма должна достигать высоких уровней надежности и последовательности и быть гибкой, адаптируясь к изменениям.

Разрешение всех этих конфликтов в рамках одной отдельной организации — сложнейшая задача, стоящая перед управляющими фирмы. Известно, как создавать структуры и системы стимулирования, способствующие эффективности управления затратами. Понятно, какие организационные условия способствуют инновациям. Но как это сделать одновременно?

Среди разнообразных инноваций и новых разработок в организационном конструировании можно выделить две основные тенденции. Первая заключается в проектировании организации, способствующей развитию и использованию организационных способностей. Вторая тенденция состоит в проектировании организации, способствующей быстрому приспособлению.

## Структуры потенциальных возможностей

Эффективная координация пришла на смену приказам и контролю. Фирмы должны использовать самые разнообразные возможности. Но различные возможности требуют различной координации. Потому организационная структура должна включать в себя различные модели взаимодействия. Унитарная иерархическая структура в большинстве случаев не способна обеспечить успех. Фирмам необходимо включать различные структуры.

**За пределами унитарных структур.** Управление знаниями проводит различия между видами деятельности, направленными на создание фонда знаний фирмы и на использование запаса знаний. Д. Марч называет первые исследованием, а вторые — эксплуатацией знаний. Известно, что исследовательские способности, например, создание новых товаров и услуг, изучение рыночной конъюнктуры, должны быть организованы иначе, чем способности эксплуатации знаний, например, операционная и финансовая деятельность.

Особые трудности возникают в работе людей, занятых в рамках служебных обязанностей и исследованием, и эксплуатацией знаний. Так, директор завода занимается в основном эксплуатацией знаний, но, когда он участвует в разработке нового изделия, в бенчмаркинге, он становится исследователем.

Решение, по мнению Й. Ридершала, заключается в том, чтобы одновременно использовать разные структуры для различных задач. Итак, основная структура фирмы создается для решения базовых задач эксплуатации знаний — закупок, производства, продаж, дистрибуции. Но исследовательские виды деятельности, такие как разработка новых товаров, требуют взаимодействия с различными людьми в рамках структуры иного типа. Это многофункциональная команда.

Многофункциональная команда по разработке нового изделия будет способствовать развитию и применению способности к разработке товара. Для того чтобы идентифицировать и передавать лучшие производственные методы, самой эффективной оказывается неформальная группа, включающая различных специалистов и менеджеров.

Отдельные структуры, занимающиеся исследовательской деятельностью, необходимой для развития и адаптации организации, были описаны еще в 1993 г. Е. Вангерендом и В. Шнейдером под названием структур параллельного обучения.

Операционные задачи часто требуют высокого уровня специализации и координации с помощью правил и рутинных процедур. Деятельность, ориентированная на инновации и адаптацию, требует более универсальных способностей и координации, достигаемой не только с помощью планирования, но и взаимной адаптации, что требует интенсивной коммуникации.

Приведем примеры параллельных структур:

- в некоторых промышленных фирмах формальная структура существует в виде бизнес-единиц и подразделений, в которых сотрудники выполняют ясно поставленные рабочие задачи. Кроме того, существует неформальная структура, занимающаяся разработкой новых товаров, благодаря которой сотрудникам разрешают использовать «контрабандное» время, материалы и производственные помещения для разработки идей новых товаров. Причем эта деятельность поощряется руководством фирмы;
- программа «Разминка» фирмы *General Electric* стала классическим примером параллельной структуры, вызывающей изменения внутри формальной структуры. Разминочные сессии приняли форму собраний, проводимых вне офисов *GE*; на них не действовали нормы, принятые в формальной организации, и поощрялся свободный обмен идеями. В результате возник мощный инструмент, инициирующий изменения внутри формальной структуры.

Реинжиниринг бизнес-процессов и другие радикальные инициативы, направленные на изменения, обычно начинают и осуществляют целевые группы, действующие вне рамок формальной структуры. Так, «команды прорыва» в *Chevron* были сформированы из представителей множества функциональных и вертикальных уровней фирмы. Команды должны были найти способы сократить издержки. Результатом их деятельности стала серия далеко идущих предложений о реорганизации и аутсорсинге информационной технологии, реструктурировании головного офиса корпорации и сокращении эксплуатационных затрат.

Там, где целью новых структур является развитие потенциальных возможностей, они могут быть полностью неформальными. В некоторых фирмах уже в 1990-х гг. появились неформальные сети обмена знаниями, называемые «практическими сообществами» (*communities of practice*). В группе компаний *Royal Dutch Shell* появилось более 100 таких практических сообществ. Они слились примерно в 20 глобальных сетей, сосредоточенных на таких областях, как глобальная сеть источников и сеть обмена глубинными знаниями. Кроме того, они охватили такие коммерческие виды деятельности, как промышленная разведка и материально-техническое обеспечение.

В последнее время практические сообщества превратились в важную инновацию в организациях, начиная с *Hewlett-Packard* и заканчивая Всемирным банком.

**Структуры, основанные на командной работе, проектах и бизнес-процессах.** Все более частое использование работы в командах отражает признание того, что работа требует таких способов взаимодействия, которые спонтанны и малопонятны и которыми, следовательно, невозможно управлять директивно.

Гибкие структуры, основанные на командной работе, могут достичь таких типов адаптивной интеграции, которые являются основой для динамических способностей. Но менеджеры, к сожалению, часто мало знают о динамике группового взаимодействия.

Все больше компаний организуют свою деятельность не на основе функций и непрерывных операций, а на основе временных проектов, когда для выполнения каждого проекта назначается своя команда, четко указываются результат работы и дата завершения проекта.

Сегодня организации, работающие на основе проектной деятельности, характеризующиеся временными межфункциональными командами с определенными целями, все чаще рассматриваются как модели создания инноваций, адаптации и быстрого обучения в более традиционных организациях.

Радикальные перемены в организации проектной деятельности были, например, инициированы датским производителем слуховых аппаратов *Oticon A/S*. Генеральный директор Л. Колинд ликвидировал формальную организационную структуру *Oticon A/S* и создал проектную компанию. В ней более 100 самоуправляемых проектов конкурировали друг с другом за привлечение работников. Команда топ-менеджеров, состоящая из 10 человек, выступала как владелец проектов, но у нее не было обязанностей по принятию решений. Они должны были проводить в жизнь базовые правила типа «никакого общения на бумаге».

### **Адаптивная организация**

Теория сложности показывает: для того чтобы справиться со сложной окружающей средой, предприятию придется воспользоваться простыми правилами. Это относится и к внутреннему строению организации. Перед организациями стоят сложные и разнообразные задачи, решение которых требует определенных структур и систем. Менеджеры просто не в состоянии их проектировать из-за отсутствия знаний. Наилучшим решением в этой ситуации может быть упрощение формальной структуры, которое позволило бы сотрудникам фирмы пойти по пути самоорганизации.

Смягчение структуры может стать решающим шагом на пути к созданию организации, по выражению М. Тушмана и С. О'Рейли, «одинаково владеющей обеими руками». Организации, которая сможет сочетать разнообразные способности и быть равно приспособленной и к постепенным эволюционным изменениям, и к резким революционным скачкам.

Парадокс простоты состоит в том, что уменьшение сложности на формальном уровне может способствовать большему разнообразию и более изощренной координации на неформальном уровне. В фирме *General Electric* система управления Д. Уэлча делала акцент на *3S* (*Speed, Simplicity, Selfconfidence*) — скорости, простоте, уверенности в себе. Стремясь к простоте, Д. Уэлч использовал минималистский подход к формальным системам контроля, дополненный периодическими корпоративными инициативами.

Удивительно, но сокращение формальных систем способствовало развитию более сложных моделей координации и сотрудничества в *GE*. Признавая границы формального контроля, Д. Уэлч руководил *GE*, воздействуя на отношения, ожидания, ценности и поведение.

Акцент на организационный контекст, а не организационную структуру, является заметной тенденцией во многих фирмах. Большое количество компаний ныне уделяет внимание организационной культуре, ценностям и способам поведения, полагаясь больше на координацию добровольного и спонтанного поведения. Ныне три управленческие концепции доказывают свою ценность. Это идентичность, модульность и сети.

**Идентичность.** Управление организационным контекстом включает в себя воздействие на социальные и поведенческие нормы. Но они зависят от понимания того, чем является организация, и эмоциональной привязанности к тому, что представляет собой организация на самом деле. Эти идеи представляют собой компоненты того, что называется организационной идентичностью. Идентичность — это коллективное понимание базовых, отличительных и устойчивых характеристик организации. Это касается и внутренней идентичности для персонала, и внешней идентичности — имиджа.

Строгое определение организационной идентичности обеспечивает сосредоточенность на гибких и скоординированных действиях. Но если идентичность коренится в прошлом, которое безвозвратно ушло, то она может стать препятствием для стратегических изменений. Поэтому фирма должна управлять своей идентичностью и внешним имиджем.

Например, идентичность *IBM* как вертикально интегрированного поставщика операционных систем препятствовала развитию фирмы в качестве поставщика персональных компьютеров, периферии и услуг в области информационных технологий. Изменение идентичности потребовало значительных инвестиций в проектирование имиджа, который способствовал и переориентации ее идентичности.

**Модульность.** Суть динамической способности заключается в создании со временем сильных технологических и функциональных способностей и в изменении их конфигурации в ответ на требования изменяющейся окружающей среды. Но какая структура может обладать подобным сочетанием постоянства и гибкости?

Иерархические структуры, основанные на полуавтономных модулях, свободно связанных друг с другом, обладают значительными адаптационными преимуществами по сравнению с жестко интегрированными структурами. Такие модульные структуры могут быть особенно полезными при необходимости сочетать потребность в тесном сотрудничестве на уровне малых групп.

Примером эффективности модульного принципа может служить успех *Microsoft* в создании таких гигантских программ, как *Windows* и

*Microsoft Office*, которые получили модульное строение и потребовали скоординированных усилий сотен разработчиков программного обеспечения.

**Сети.** Ключевой особенностью изменений в стратегии, структуре и системах управления было минимальное расхождение между тем, что происходит в самой фирме, и тем, что происходит за ее пределами. Теория традиционно усматривала различие между организацией и внешней средой.

Усиление сотрудничества между фирмами и появление «временной рабочей силы» в лице людей, которые работают на компанию, но не заключают с ней долгосрочного соглашения о найме, стерли указанное различие. Это повлекло признание существования целого множества разнообразных форм организаций и контрактов, из чего следует, что рынки и фирмы являются лишь двумя специфическими организационными формами из множества других форм.

По мере того как способы управления посредством «приказов и контроля» уступают место менее формальным моделям координации, внутрифирменные отношения все меньше отличаются от внешних отношений. Непосредственным следствием этого стало то, что границы фирмы стали менее различимы и более проницаемы. Если в сотрудничестве между людьми и малыми предприятиями можно достичь той тесной координации, которая традиционно ассоциировалась с корпорациями, корпорация может утратить свое положение доминирующей организационной формы.

---

Интернет-технологии играют важную роль в повышении эффективности коммуникации и координации в межфирменных сетях. Интранет, объединяющий бизнес-единицы предприятия с внешними поставщиками, покупателями и партнерами, оказал решающее влияние на размывание корпоративных границ. В фирмах система Интернета часто не только связывает покупателей и поставщиков с целью оформления заказа и предъявления счета. Она обеспечивает общие системы управления технологией и совместной разработкой товаров, а также распространяет систему бюджетирования и стратегического планирования своим партнерам. Интернет и Интранет способствуют географической экспансии сетей.

Межфирменные сети облегчают конструирование и производство сложных видов продукции, требующих широкого диапазона технических и коммерческих способностей в секторах, подверженных быстрым изменениям. В автомобилестроении, индустрии модной одежды, аэрокосмической отрасли, станкостроении, производстве телекоммуникационного оборудования сети позволяют каждой фирме идти по пути специализации всего лишь нескольких своих способностей и одновременно устанавливать тесные взаимосвязи, необходимые для интеграции различных способностей.

## 6.2.4. НОВЫЕ СПОСОБЫ РУКОВОДСТВА

### Новые задачи топ-менеджмента

Новые организационные структуры и стратегические приоритеты указывают на новые способы руководства. Новые решения проблем сложной окружающей бизнес-среды, определяющие стратегию, подразумевают совершенно новую роль для высшего руководителя.

Основные принципы стратегии и планирования организационной структуры теперь направлены на создание и сохранение среды организации.

Если в основе стратегии лежит чувство организационной идентичности, то ключевая роль топ-менеджеров заключается в том, чтобы разъяснять и распространять эту идентичность. Д. Коллинз и Д. Поррас в своей книге «Созданные надолго», полагающейся на результаты исследований успешных фирм, подчеркивают решающие и взаимодополняющие роли основных ценностей, основной цели и представляемого себе будущего.

Роль ценностей и цели заключается не только в том, чтобы обеспечивать основу стратегии. Ими необходимо также объединять и вдохновлять усилия членов организации. А для этого цели и ценности предприятия должны быть совместимы с целями и ценностями его сотрудников. Если жизнь человека наполнена поиском смысла, то удовлетворение от предлагаемой работы будет зависеть от совместимости организационной цели и собственных устремлений человека.

Создание идентичности, общей для организации и тех, кто работает в ней, может потребовать от организации, чтобы она признала существование человеческих эмоций, человеческой души.

### Новые качества топ-менеджеров

Каковы последствия всего этого для работы высшего руководителя и команды топ-менеджеров?

Акцент сместился с генерального директора как лица, «принимающего решения», на генерального директора как лидера организационной культуры, психологического климата, идентичности и бизнес-процессов. Он ответственен за четкость общего видения, обогащение культуры, гармонизацию видения, стратегии, схемы организационной структуры и человеческих ресурсов. Это человек с углубленным пониманием происходящего.

Эти роли требуют совершенно иных управленческих навыков. Вот как их сформулировали в 1996 г. Р. Вильямс и Е. Котлер: «Равновесие явно сместилось с атрибутов, традиционно считавшихся мужскими (силовое принятие решений, командование войсками, жесткая стратегия, ведение конкурентных сражений), к более женским качествам (умение слушать, построение отношений и заботливость). Сегодня образцом является не умение “взвалить все на свои плечи”, а умение

“создать такую окружающую среду, которая позволит другим взять на себя часть бремени”. Фокус делается на раскрытие потенциала человеческих активов организации».

Исследование психологических и демографических особенностей успешных руководителей-лидеров показывает, что успешные лидеры встречаются среди личностей всех типов. Однако последние работы показали важную роль ряда индивидуальных признаков. Они, по Д. Гоулману, включают:

- *самосознание* — способность читать и понимать собственные эмоции, оценивать свои сильные и слабые стороны, базовая уверенность, проистекающая из положительной самооценки;
- *самоконтроль* — контроль, целостность, добросовестность, инициативность и ориентация на успех;
- *социальное осознание* — умение чувствовать эмоции окружающих (эмпатия), понимать организацию (организационное осознание) и признавать потребности потребителей (ориентация на обслуживание);
- *социальные навыки* — способность влиять на окружающих и вдохновлять их; коммуникативность, сотрудничество и построение отношений с окружающими; умение управлять изменениями и конфликтами.

Исследования Д. Коллинзом фирм, бывших успешными в течение длительного времени, также говорят о наличии некоторых общих характеристик выдающихся руководителей. То, что Д. Коллинз назвал «Пятым уровнем руководства», включает в себя парадоксальную комбинацию личной скромности с решительностью к действиям внутри организации.

Люди, возглавившие преобразование компаний, такие, например, как Д. Куллман (*Philip Morris*), К. Иверсон (*Nucor*), сочетали в себе эти характеристики со множеством специфических методов управления. Они:

- уделяли первостепенное значение построению правильной команды, а не созданию правильной стратегии;
- были готовы противостоять действительности и сохраняли веру в будущее;
- создали организационный импульс;
- обладали глубокими знаниями об основных экономических принципах бизнеса, о самых сильных сторонах фирмы, о том, как зажечь огонь страсти в людях;
- стали пионерами в нескольких, тщательно выбранных методах и сохраняли определенный скептицизм по отношению к моде;
- поддерживали дисциплину мыслей, действий и людей.

### **Перспективы стратегического менеджмента**

На основании того, что наблюдается сегодня, можно предвидеть многое в будущем. Тенденции, которые наметились в науке и технике,



экономическом развитии, правительственной политике, социальной структуре, демографии и образе жизни, будут формировать среду бизнеса в ближайшие годы.

Некоторые из самых важных и трудных вопросов касаются структур, систем и стилей руководства. Конфигурации, которые были так успешны на протяжении двух последних десятилетий, вряд ли будут так же хорошо служить предприятиям в первой половине XXI в.

Появившиеся теории сложности, самоорганизации, методы управления знаниями могут дополнить и изменить инструментарий стратегического менеджмента. Эксперименты и инновации в управлении дают уроки, результатом которых становятся общеприменимые решения и семена новых принципов и структур.

Стратегический менеджмент по-прежнему зависит от концепций и теорий, позаимствованных из экономики, социологии, психологии, биологии и теории систем. Оптимизм внушает то, что стратегический менеджмент перестает быть только импортером идей и фактов, полученных из вышеперечисленных дисциплин. В таких областях, как анализ конкуренции, детерминанты долгосрочной прибыльности, построение организационной структуры, специалисты по стратегическому менеджменту теперь оказывают влияние на представления базовых дисциплин.

Основные инструменты стратегического анализа, такие как анализ отрасли и анализ ресурсов и способностей, остаются надежными и верными. Но очевидна необходимость непрерывного совершенствования концепций и схем, которые потребуются в будущем. Задача заключается в том, чтобы применять известные концепции и схемы и вдумчиво наблюдать, чтобы вовремя распознать новые подходы к решению новых задач. Но в перспективе стратегического менеджмента — решение новых проблем, и менеджеры вынуждены исследовать новые источники конкурентного преимущества.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Отыщите и опишите пример процесса интернационализации в одной из отраслей российской экономики.
2. Выполните и опишите анализ международной конкуренции на рынке одной из отраслей российской экономики.
3. Опишите стратегию выхода на зарубежные рынки одной из российских компаний.
4. Отыщите и опишите многонациональную стратегию одной из многонациональных компаний.
5. Отыщите и опишите организацию одной из транснациональных компаний.
6. Отыщите и опишите пример ремоделирования компании.
7. Определите и опишите новые направления в стратегическом мышлении.
8. Отыщите и опишите пример применения новых методов руководства в одной из российских компаний.

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. 4-е изд. — СПб.: Питер, 2011.
2. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент: Классическое издание. — СПб.: Питер, 2009.
3. *Басовский Л.Е.* Стратегический менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2012.
4. *Баффет У.* Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями. 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
5. *Беннис У., Нанус Б.* Лидеры. — М.: Чарли, Сильван, 2001.
6. *Боссида Л., Чаран Р.* Исполнение: Система достижения целей. — М.: Альпина Паблишерз, 2011.
7. *Боссида Л., Чаран Р., Берк Ч.* Сталкиваясь с реальностью: Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде. — М.: Вильямс, 2007.
8. *Вебер М.* Избранное: Протестантская этика и дух капитализма. — М.: Российская политическая энциклопедия, 2006.
9. *Гилмор Дж., Пайн Дж.* Аутентичность. Чего в действительности хотят потребители? — М.: Бест Бизнес Букс, 2009.
10. *Грант Р.* Современный стратегический анализ. 5-е изд. — СПб.: Питер, 2011.
11. *Гроув Э.* Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
12. *Деминг Э.* Новая экономика. — М.: Эксмо, 2006.
13. *Диксит А., Нейлбафф Б.* Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни. — М.: Вильямс, 2007.
14. *Дональдсон Г., Лорш Дж., Салмон У.* Корпоративное управление. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
15. *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента. — М.: Вильямс, 2004.
16. *Каплан Р., Портер М., Эйзенхардт К.* Передовые подходы к стратегии бизнеса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
17. *Кокинз Г.* Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
18. *Коллинз Л.* По второму кругу. Как выиграть войну с бюрократией. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.
19. *Коллинз Д.* От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. 8-е изд. — СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
20. *Коллинз Д., Поррас Дж.* Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. 2-е изд. — СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
21. *Корпоративная стратегия / Д. Коллинз [и др.]* — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

22. Корпоративная культура и управление изменениями. 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
23. Корпоративная стратегия. 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
24. Креативное мышление в бизнесе / Т.М. Амабайл, Д. Леонард, Дж. Рейпорт и др. — М.: Юнайтед Пресс, 2011.
25. *Кристенсен К., Энтони С., Рот Э.* Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
26. Курс МВА по стратегическому менеджменту. 4-е изд. / Под ред. Л. Фаэйя и Р. Рэнделла. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
27. *Кэнуэлл Д., Сазерленд Д.* Стратегический менеджмент: Ключевые понятия. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
28. *Лажу А., Рид С.* Искусство слияний и поглощений. — М.: Альпина Паблишерз, 2011.
29. *Лемке Г.* Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. — М.: ДИС, 2006.
30. *Маркидес К.* Новая модель бизнеса. Стратегии безболезненных инноваций. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.
31. *Миницберг Г.* Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента. — СПб.: Питер, 2011.
32. *Миницберг Г.* Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру. — М.: Эксмо, 2009.
33. *Миницберг Г., Куин Дж.Б., Гошал С.* Стратегический процесс. — СПб.: Питер, 2001.
34. *Моррис Ч.* Финансовые гении Америки. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2010.
35. *Нельсон Р., Уинтер С.* Эволюционная теория экономических изменений. — М.: Дело, 2002.
36. Новые тенденции в управлении. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
37. *Нонака И., Takeuchi Х.* Компания — создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. — М.: Олимп-Бизнес, 2011.
38. *Пайн Дж., Гилмор Дж.* Экономика впечатлений. — М.:
39. *Питерс Т.* Представьте себе! — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2010.
40. *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.
41. *Портер М.* Конкуренция. — М.: Вильямс, 2005.
42. *Портер М.* Курс МВА по стратегическому менеджменту. — М.: Альпина Паблишерз, 2002.
43. *Рикардо Д.* Начала политической экономии и налогового обложения. — М.: Эксмо, 2008.
44. *Саймон Г.* Науки об искусственном. — М.: Едиториал УРСС, 2009.
45. *Самплер Д., Портер М., Прахалад С.* Курс МВА по стратегическому менеджменту. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

46. *Седдон Д.* Свобода от приказов и контроля: путь к эффективному сервису. — М.: Стандарты и качество, 2009.
47. *Сенге П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2009.
48. *Сток Дж., Лайхенауэр Р., Бутман Дж.* Жесткая игра. — М.: Гиппо, 2004.
49. *Томпсон А., Стрикленд А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. — М.: Вильямс, 2011.
50. *Траут Дж., Ривкин С.* Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. — СПб.: Питер, 2010.
51. *Уильямс Д., Парр Т.* Управление программами на предприятии: Создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2005.
52. *Уильямсон О., Уинтер С.* Природа фирмы. — М.: Дело, 2001.
53. *Форд Г.* Моя жизнь — мои достижения. — М.: Попурри, 2009.
54. *Фуллер М., Бек Дж.* Возрождение экономики самураев. — М.:
55. *Хаммер М., Чампи Д.* Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. 2-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
56. *Хангер Дж., Уилен Т.* Основы стратегического менеджмента для вузов. 4-е изд. — М.: Юнити-Дана, 2008.
57. *Ходкинсон Дж., Сперроу П.* Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента. — Харьков: Бест Бизнес Букс, 2007.
58. *Хэмел Г.* Во главе революции. — М.: Бест бизнес букс, 2007.
59. *Хэмел Г., Прахалад К.* Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня. — М.: Олимп бизнес, 2002.
60. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел [и др.]. — СПб.: Питер, 2005.
61. *Чампи Д., Хаммер М.* Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. — СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
62. *Шумпетер Й.А.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. — М.: Эксмо, 2007.
63. *Эванс Д., Шмаленци Р.* Код катализатора. Стратегии прорыва в современном бизнесе. — М.: Вершина, 2008.
64. Управление высокотехнологичным бизнесом / М. Янсита [и др.]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
<b>Глава 1. Основы стратегического анализа.....</b>	<b>4</b>
1.1. Ресурсы и способности .....	4
1.1.1. Роль ресурсов и способностей .....	4
1.1.2. Ресурсы фирмы.....	5
1.1.3. Способности фирмы .....	9
1.1.4. Оценка ресурсов и способностей.....	12
1.1.5. Активизация ресурсов и способностей .....	15
1.1.6. Развитие ресурсов и способностей .....	18
1.2. Организационные структуры и системы управления .....	22
1.2.1. Эволюция фирмы .....	22
1.2.2. Принципы организационной структуры.....	23
1.2.3. Иерархия.....	26
1.2.4. Построение организационной структуры .....	30
1.2.5. Альтернативные формы организационной структуры ...	33
1.2.6. Управленческие системы координации и контроля .....	36
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>42</i>
<b>Глава 2. Стратегический анализ отрасли и конкуренции .....</b>	<b>43</b>
2.1. Принципы анализа отрасли .....	43
2.1.1. Окружающая среда и отрасль .....	43
2.1.2. Спрос и предложение в отрасли .....	44
2.1.3. Анализ привлекательности отрасли .....	45
2.1.4. Применение анализа отраслевой структуры .....	56
2.1.5. Выявление ключевых факторов успеха .....	61
2.2. Отраслевой и конкурентный анализ .....	64
2.2.1. Развитие модели пяти сил конкуренции .....	64
2.2.2. Применение теории игр .....	66
2.2.3. Анализ конкурентов .....	69
2.2.4. Стратегический анализ при сегментации рынка .....	73
2.2.5. Анализ стратегических групп.....	77
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>78</i>
<b>Глава 3. Анализ конкурентного преимущества.....</b>	<b>79</b>
3.1. Природа и источники конкурентного преимущества .....	79
3.1.1. Задачи анализа конкурентного преимущества.....	79
3.1.2. Появление конкурентного преимущества .....	79
3.1.3. Устойчивое конкурентное преимущество .....	83
3.1.4. Конкурентное преимущество на разных рынках.....	86
3.1.5. Преимущества по издержкам и по различию.....	88

3.2. Лидерство по издержкам .....	90
3.2.1. Цели и задачи достижения лидерства по издержкам ....	90
3.2.2. Экономия за счет опыта.....	91
3.2.3. Источники преимущества по издержкам .....	92
3.2.4. Использование цепочки ценности для издержек .....	98
3.2.5. Управление сокращением издержек.....	100
3.3. Конкурентное преимущество дифференциации .....	102
3.3.1. Природа и преимущества дифференциации.....	103
3.3.2. Дифференциация спроса .....	105
3.3.3. Дифференциация предложения .....	109
3.3.4. Цепочка ценности и анализ дифференциации .....	112
<i>Задания для самостоятельной работы</i> .....	115
<b>Глава 4. Отраслевой стратегический анализ</b> .....	116
4.1. Эволюция отраслей .....	116
4.1.1. Жизненный цикл отрасли.....	116
4.1.2. Факторы успеха в течение жизненного цикла .....	119
4.1.3. Организационная адаптация к изменениям .....	124
4.1.4. Альтернативные подходы к анализу отраслей.....	129
4.2. Стратегия управления инновациями.....	131
4.2.1. Конкурентное преимущество в наукоемких отраслях...	132
4.2.2. Стратегии эффективного использования инноваций ...	136
4.2.3. Конкуренция за стандарты .....	139
4.2.4. Применение технологических стратегий .....	143
4.3. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях.....	147
4.3.1. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях .....	147
4.3.2. Реализация стратегии в зрелых отраслях.....	152
4.3.3. Стратегии для угасающих отраслей.....	154
<i>Задания для самостоятельной работы</i> .....	156
<b>Глава 5. Корпоративный стратегический анализ</b> .....	157
5.1. Вертикальная интеграция .....	157
5.1.1. Сфера деятельности фирмы.....	157
5.1.2. Транзакционные издержки и границы фирмы .....	158
5.1.3. Издержки и выгоды вертикальной интеграции .....	159
5.2. Стратегия диверсификации .....	168
5.2.1. Диверсификация .....	168
5.2.2. Обновление тенденций диверсификации .....	169
5.2.3. Цели диверсификации .....	171
5.2.4. Конкурентное преимущество диверсификации .....	173
5.2.5. Диверсификация и эффективность.....	178
5.3. Стратегия многопрофильных фирм .....	181

5.3.1. Многопрофильные фирмы .....	181
5.3.2. Структура многопрофильной фирмы.....	182
5.3.3. Роль корпоративного управления .....	185
5.3.4. Управление корпоративным портфелем .....	186
5.3.5. Управление отдельными направлениями бизнеса.....	190
5.3.6. Управление внутренними связями .....	197
5.3.7. Новые задачи топ-менеджеров .....	203
<i>Задания для самостоятельной работы</i> .....	205
<b>Глава 6. Интернационализация и новые тенденции стратегического анализа .....</b>	<b>206</b>
6.1. Глобальные стратегии и международные фирмы.....	206
6.1.1. Интернационализация экономики .....	206
6.1.2. Анализ международной конкуренции в отрасли .....	207
6.1.3. Анализ конкурентного преимущества в условиях интернационализации.....	209
6.1.4. Международное размещение производства .....	214
6.1.5. Стратегии входа на зарубежные рынки .....	217
6.1.6. Многонациональные стратегии.....	222
6.1.7. Стратегия и организация многонациональной корпорации .....	226
6.2. Современные тенденции стратегического анализа .....	232
6.2.1. Тенденции во внешней среде .....	232
6.2.2. Новые направления в стратегическом мышлении.....	234
6.2.3. Ремоделирование организации.....	241
6.2.4. Новые способы руководства .....	247
<i>Задания для самостоятельной работы</i> .....	249
Литература .....	250

*По вопросам приобретения книг обращайтесь:*  
**Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):**  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, стр. 1  
Тел. (495) 380-4260; факс (495) 363-9212  
E-mail: books@infra-m.ru

•  
**Отдел «Книга—почтой»:**  
тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

---

*Учебное издание*

***Леонид Ефимович Басовский***

# **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**УЧЕБНИК**

Оригинал-макет подготовлен в НИЦ ИНФРА-М  
Подписано в печать 25.07.2012.  
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 16,0. Уч.-изд. л. 16,88.  
Тираж 700 экз. Заказ №

ТК 418400-11490-250712  
ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1  
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12  
E-mail: books@infra-m.ru  
<http://www.infra-m.ru>