

К. К. Прахалад, Г. Хамел

## КЛЮЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ КОРПОРАЦИИ

В статье<sup>1</sup>, ставшей катализатором нового направления исследований стратегического управления, обсуждается значение динамических ключевых компетенций для успешного развития фирмы. Обоснована необходимость переноса акцента с понимания фирмы как портфеля бизнесов на ее концепцию как портфеля компетенций. Доказывается, что именно с ключевыми компетенциями как центральным активом фирмы связаны ее конкурентные преимущества, иначе говоря, что компетенции лежат в основе «стратегической архитектуры» фирмы.

Наиболее действенный способ достижения победы в глобальной конкуренции по-прежнему остается загадкой для многих компаний. В 1980-е гг. главными критериями оценки высших менеджеров были их умения в реструктуризации и расчленении корпораций, а также устранения лишних уровней их внутренних иерархий. В 1990-е г. они будут оцениваться на основе умений в идентификации, культивировании и эксплуатации ключевых компетенций, обеспечивающих рост бизнеса: по сути, они должны будут переосмыслить саму концепцию корпорации.

Показательна эволюция компаний GTE и NEC за последние 10 лет. В начале 1980-х гг., GTE обладала хорошими позициями для превращения в основного игрока развивающейся индустрии информационных технологий. Она так же была активна в сфере телекоммуникаций. Ее операции охватывали широкий спектр бизнесов в производстве телефонов, систем коммутации и передачи данных, цифровых автоматических телефонных станций (PABX – Private Automatic Branch Exchange), полупроводников, систем пакетной коммутации, космических спутников, оборонной продукции и осветительного оборудования. Одно из подразделений GTE, Группа товаров для развлечений, производившая цветные телевизоры под торговой маркой «Sylvania», развивало бизнес в области смежных дисплейных технологий. В 1980 г продажи GTE составили 9,98 млрд долл., а чистые свободные средства – 73 млрд долл. Параметры NEC были значительно меньше: ее продажи насчитывали 3,8 млрд долл. Эта компания обладала сравнимой с GTE технологической базой, но не имела никакого опыта в сфере телекоммуникаций.

К 1988 г. позиции GTE и NEC изменились. В этом году продажи GTE составили 16,46 млрд долл., а у NEC они уже были заметно выше – 21,89 млрд долл. GTE фактически превратилась в компанию-оператора телефонных сетей, сохранив позиции в производстве оборонной продукции и осветительного оборудования. Другие бизнесы GTE являются небольшими с точки зрения глобального рынка. GTE продала бизнесы по производству телевизоров «Sylvania» и систем Telenet, перевела бизнесы в сферах систем коммутации и передачи данных и цифровых PABX в формат совместных предприятий и закрыла производство полупроводников. В результате международные позиции GTE были подорваны. За период 1980-1988 гг. доля доходов от операций за пределами США в совокупном годовом обороте компании упала с 20 до 15%.

---

<sup>1</sup> Перевод: *Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. № 3. P.79-91*

© Harvard Business Review — New York Times Syndicate, 1990

© В. С. Каткало, перевод с англ., аннотация, 2003

NEC стала мировым лидером в области полупроводников и ведущим игроком в производстве телекоммуникационного оборудования и компьютеров. Компания резко усилила позиции в сфере компьютеров-мэйнфреймов. Она вышла за рамки бизнеса общественных систем коммутации и передачи данных, включив в сферу своих интересов такие продукты, характеризующие передовой стиль жизни, как мобильные телефоны, телефаксы и портативные компьютеры, и стремясь тем самым преодолеть разрыв между телекоммуникационным и офисным оборудованием. NEC – единственная компания в мире, входящая одновременно в число пяти крупнейших по объему продаж в сферах телекоммуникаций, полупроводников и компьютеров-мэйнфреймов. Почему две названные компании, поначалу имевшие сравнимые портфели бизнесов, достигли столь различных результатов? В значительной мере потому, что руководство NEC рассматривало развитие своей компании в терминах «ключевых компетенций», а GTE – нет.

### ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ КОРПОРАЦИИ

Раньше диверсифицированная корпорация могла просто закреплять за своими бизнес-подразделениями конкретные рынки конечных продуктов и указывать им стать там мировыми лидерами. Однако при нынешних все более быстрых изменениях границ рынков цепи конкуренции здесь становятся расплывчатыми, а лидерство является в лучшем случае временным. Лишь немногие компании смогли сами создавать новые рынки, быстро проникать на развивающиеся рынки и решительным образом изменять потребительские предпочтения на зрелых рынках. Именно с такими компаниями и следует соревноваться. Важнейшая задача менеджмента состоит в создании организации, способной вынашивать продукты, перед функциональными характеристиками которых нельзя устоять, либо – еще лучше – таких, в которых клиенты нуждаются, но о которых они пока даже не мечтали.

Эта задача нетривиально сложна. В конечном счете решение ее требует радикальных изменений в менеджменте крупнейших компаний. Это означает, прежде всего, что высшее руководство западных компаний должно взять на себя ответственность за ослабление своих конкурентных позиций. Все знают о высоких процентных ставках, японском протекционизме, устаревшем антитрестовском законодательстве, буйных профсоюзах и нетерпеливых инвесторах. Труднее, однако, увидеть или осознать, насколько малый дополнительный импульс компании в действительности получают от «облегчения» политических или макроэкономических ограничений. Как теория, так и практика западного менеджмента породили препятствия нашему движению вперед. В реформировании нуждаются прежде всего принципы менеджмента.

Подчеркнем снова, что история соперничества NEC и GTE поучительна и является лишь одним из многих подобных сравнительных кейсов, которые мы проанализировали для понимания изменений в основах глобального лидерства в бизнесе. На заре 1970-х гг. компания NEC сформулировала стратегическое намерение эксплуатировать возможность конвергенции компьютеров и средств коммуникации, что должно было привести к созданию новой области технологий, которую окрестили «К и К»<sup>2</sup>. Высшее руководство компании считало, что ее успех будет связан с приобретением компетенций, в частности, в области полупроводников. Менеджмент компании принял решение о создании надлежащей «стратегической архитектуры», концентрированно выраженной в «К и К», и затем в

---

<sup>2</sup> Подробнее об этом см. нашу статью: *Prahalad C. K., Hamel G. Strategic intent // Harvard business review. 1989. May—June. P. 63. (Англ. computing and communications — «C&C». — Прим. пер.)*

середине 1970-х гг. сообщил о своем стратегическом намерении всей своей организации и внешнему миру.

NEC учредила из числа топ-менеджеров Комитет по «К и К» для наблюдения за разработкой ключевых продуктов и ключевых компетенций. NEC также создала координационные группы и комитеты, призванные согласовывать интересы отдельных бизнес-единиц. В соответствии со своей стратегической архитектурой, NEC направила огромные ресурсы на усиление позиций в компонентах (элементной базе) и центральных процессорах. Посредством использования кооперационных соглашений для приумножения внутренних ресурсов NEC смогла аккумулировать широкий спектр ключевых компетенций.

NEC тщательно идентифицировали три взаимосвязанных направления эволюции технологий и рынков. Ее высшее руководство определило, что в области компьютеров эволюция будет происходить от больших компьютеров-мэйнфреймов к распределённой обработке данных, в области компонентов – от простых интегральных схем к супербольшим интегральным схемам (VLSI – Very Large Scale Integration), в области средств коммуникаций – от механически управляемых телефонных станций к комплексным цифровым системам, называемым ныне ISDN (Integrated Service Digital Network). По мере развития этих процессов, полагало руководство NEC, компьютерный, коммуникационный и компонентный бизнесы настолько пересекутся, что будет очень сложно их разграничивать и это создаст огромные возможности для любой компании, заблаговременно создавшей компетенции, необходимые для работы на всех трех рынках.

Высшее руководство NEC определило, что полупроводники должны стать наиболее важным «ключевым продуктом» компании. Она вступила в мириаду стратегических альянсов – более чем в 100 к 1987 г. – с целью быстрого и низкзатратного создания компетенций. В сфере компьютеров-мэйнфреймов наиболее важные отношения были выстроены с компаниями Honeywell и Bull. Практически все кооперационные соглашения в области полупроводников/элементной базы были направлены на получение доступа к технологиям. После вступления в кооперационные соглашения операционные менеджеры NEC поняли смысл этих альянсов и цель интернализации навыков партнера. Директор по научным исследованиям NEC следующим образом охарактеризовал процесс приобретения ею компетенций в 1970—1980-е гг.: «С точки зрения инвестиций, использование иностранной технологии было гораздо более быстрым и дешевым способом нашего технологического развития. У нас не было необходимости самим вырабатывать новые идеи».

В GTE не наблюдалось ничего похожего на подобную ясность стратегических намерений и стратегической архитектуры. Хотя высшие менеджеры компании обсуждали последствия развития индустрии информационных технологий, они не сообщили широко ни о каком общепринятом мнении относительно того, какие компетенции потребуются для конкуренции в этой индустрии. Хотя административным аппаратом компании была проделана значительная работа по идентификации стержневых технологий, старшие линейные менеджеры продолжали действовать так, как будто они управляли независимыми бизнес-единицами. Децентрализация затруднила фокусирование внимания на ключевых компетенциях. Вместо этого отдельные бизнес-подразделения в своих главных навыках стали в возрастающей степени зависимыми от аутсайдеров, а межфирменное сотрудничество превратилось в механизм поэтапного выхода из того или иного бизнеса. Сегодня, при новой команде менеджеров, GTE репозиционировала себя, стремясь

применить свои компетенции на развивающихся рынках в области телекоммуникационных услуг.

## КОРНИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Различие в понимании компаниями самих себя, которое мы наблюдали в случаях NEC и GTE – как портфеля компетенций либо как портфеля бизнесов, – повторяется во многих отраслях. В период с 1980 по 1988 г. оборот компании Canon вырос на 264%, компании Honda – на 200%. Уместно сравнить этот успех с не столь радужными показателями компании Xerox и Chrysler. Если раньше западные менеджеры были озабочены низкой себестоимостью и высоким качеством японских импортных товаров, то теперь они подавлены той скоростью, с которой японские соперники изобретают новые рынки, создают новые продукты и затем совершенствуют их. Благодаря Canon мы пользуемся персональными копировальными аппаратами, а Honda пересадил нас с мотоциклов на четырехколесные кабриолеты-внедорожники. Sony разработала портативную видеокамеру для 8-миллиметровой пленки, а Yamaha – цифровое пианино. Komatsu разработала подводный бульдозер с дистанционным управлением, в то время как последним гамбитом Casio стал узкоформатный цветной телевизор на основе технологии жидкокристаллического дисплея. Кто бы мог предвидеть появление рынков этих авангардных товаров?

На более зрелых рынках японский вызов был не менее тревожным. Японские компании генерируют бурю новых характеристик и функциональных улучшений, которые придают технологическую изощренность товарам повседневного пользования. Японские автомобилестроители были пионерами в производстве полноприводных рулевых систем управления, четырехклапановых двигателей, встроенных систем навигации и изощренных электронных систем контроля двигателя. Опираясь на сильные характеристики своих продуктов, Canon является ныне ведущим игроком в бизнесе аппаратов факсимильной связи, настольных лазерных принтеров и даже оборудования для производства полупроводников.

В краткосрочной перспективе конкурентоспособность компании зависит от ценовых и потребительских характеристик ее ключевых продуктов. Однако все компании, пережившие первую волну глобальной конкуренции – как западные, так и японские, – становятся похожими с точки зрения одинаковых и очень жестких стандартов себестоимости и качества продуктов, являющихся минимальными требованиями для продолжения участия в конкуренции, но все менее и менее важными в качестве источников отличительных преимуществ. В долгосрочной перспективе конкурентоспособность основывается на способности создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются непредвиденные ранее продукты. Настоящие источники конкурентных преимуществ следует искать в способности руководства компаний консолидировать технологии и производственные навыки общекорпоративного значения в компетенции, которые наделяют отдельные бизнес-единицы потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся возможностям бизнеса.

Те высшие менеджеры, которые заявляют, что не могут создавать ключевые компетенции ввиду либо неприкосновенности автономии бизнес-подразделений, либо постоянного «сидения на углях» квартальных бюджетов, должны переосмыслить свою точку зрения. Проблема многих западных компаний состоит не в том, что их высшие менеджеры менее способные, чем японцы, или что японские компании обладают лучшими техническими возможностями. Напротив, проблема заключается в их приверженности

концепции корпорации, которая неоправданно ограничивает способность отдельных бизнес-единиц полностью использовать глубокий резервуар технологических возможностей, имеющихся у американских и европейских компаний.

Диверсифицированную корпорацию можно представить в виде большого дерева. Его ствол и основные сучья аналогичны ключевым продуктам корпорации, небольшие ветви – ее бизнес-подразделениям, а листья, цветы и плоды – конечным продуктам. Корневая система дерева, обеспечивающая его подпитку, поддержку и устойчивость, есть аналог набора ключевых компетенций корпораций. Вы можете не понять истинную причину силы конкурентов, если вы будете изучать только их конечные продукты, аналогично тому, как вы не поймете причину силы дерева, если будете изучать только его листву (см. рис. 1).

Ключевые компетенции являются результатом коллективного обучения в организации, особенно в координации различных производственных навыков и интеграции разнообразных технологий. Рассмотрим потенциал Sony в миниатюризации или опыт Philips в оптико-медийных технологиях. Теоретическое знание о том, как разместить радиопринимающее устройство на чипе, само по себе не гарантирует компании навыка производить миниатюрный радиоприемник размером с визитную карточку. Для успешного решения этой задачи Casio должна скоординировать ноу-хау в миниатюризации, проектировании микропроцессора, материаловедении и сверхтонкой точной отливке, иными словами, те навыки, которые она применяет в своих миниатюрных калькуляторах, карманных телевизорах и цифровых наручных часах.

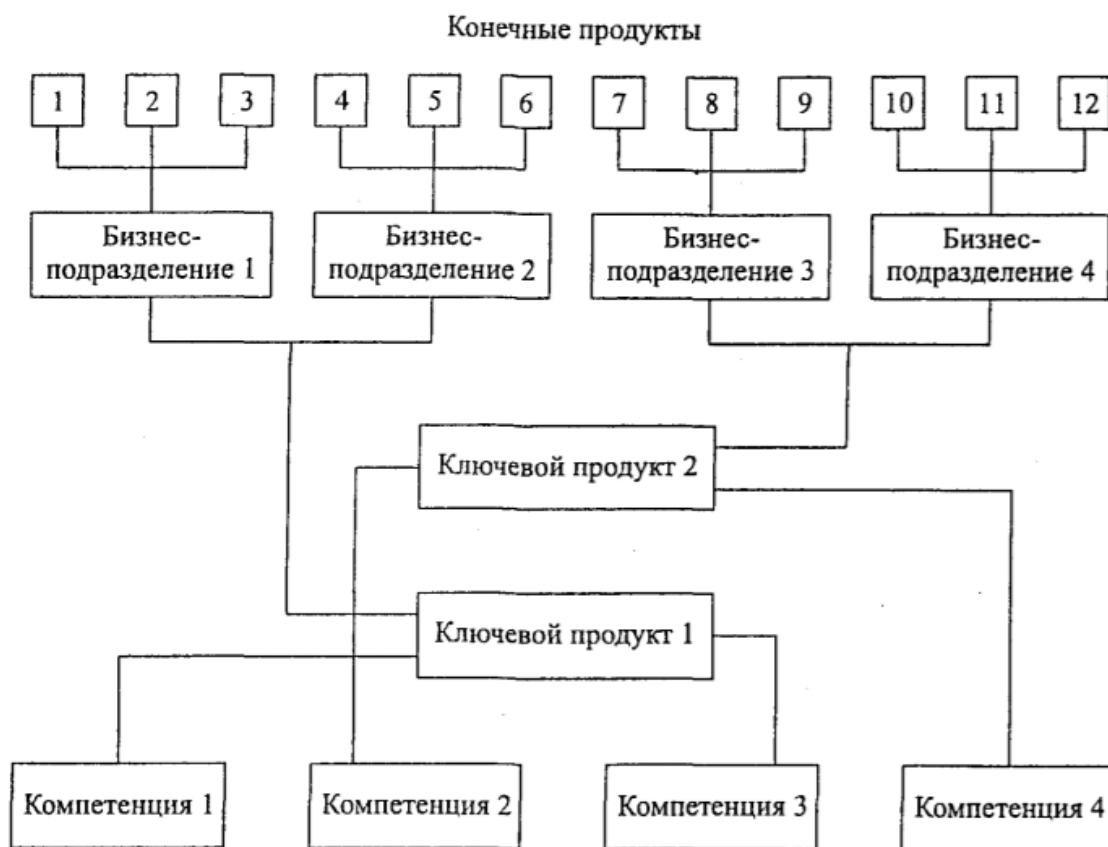


Рис. 1. Компетенции как корни конкурентоспособности корпорации

Прим.: каждая корпорация, подобно дереву, берет начало в своей корневой системе. Ключевые продукты подпитываются компетенциями и порождают бизнес-подразделения, плодами деятельности которых являются конечные продукты.

Если суть ключевой компетенции состоит в координации различных технологий, то сюда же относится организация работы и доставки ценности продукта клиентам. К числу компетенций Sony относится миниатюризация. Для воплощения ее в своих продуктах Sony должна обеспечить общее понимание технологиями, инженерами и маркетологами нужд клиентов и технологических возможностей компании. Сила ключевой компетенции ярко проявляется как в сфере производства, так и в сфере услуг. Citicorp опередила всех в инвестировании в операционную систему, позволившую ей круглосуточно участвовать в работе мировых финансовых рынков. Компетенция этой компании в области операционных систем обеспечила ей дифференцирование от многих институтов финансовых услуг.

Ключевая компетенция подразумевает коммуникации, вовлечение и глубокую приверженность подходу к работе, пересекающему внутриорганизационные границы. Она предполагает охват людей со многих уровней внутрифирменной иерархии и из разных функциональных областей. Научные исследования мирового уровня, например, в области лазеров или керамики могут происходить в корпоративных лабораториях, не оказывая прямого влияния ни на какое из бизнес-подразделений компании. Те навыки, которые в совокупности образуют ключевую компетенцию, должны объединиться вокруг индивидов, чьи усилия не столь узконаправлены, что они не могут распознать возможности скрещивания своих функциональных знаний с умениями представителей других подразделений в новых и перспективных направлениях.

Ключевая компетенция не уменьшается по мере ее использования. В отличие от материальных активов, теряющих со временем свою ценность, компетенции усиливаются по мере их применения и совместного использования. Однако компетенции все равно нуждаются в уходе и защите, поскольку сила знания, которым не пользуются, угасает. Компетенции являются тем клеем, который скрепляет воедино имеющиеся бизнесы компании. Компетенции – это также двигатель для развития нового бизнеса. Именно на основе их, а не простой привлекательности рынков определяются механизмы диверсификации и проникновения на новые рынки.

Рассмотрим компетенцию компании 3М в области самоклеящихся лент. Мечтая о столь разнородных бизнесах, как листки для записок Post-it, магнитофонные пленки, фотопленки, пленки, выдерживающие высокое давление, и абразивы с нанесенным покрытием, компания породила широко применяемые в разных областях компетенции в субстратах, слоевых покрытиях и клеях и изобрела различные способы их комбинирования. Действительно, 3М последовательно инвестировала в эти компетенции. В случае этой компании то, что внешне кажется крайне диверсифицированным портфелем бизнесов, оказывается несколькими ключевыми компетенциями общего пользования.

В отличие от подобного опыта, имеются крупные компании, которые обладали потенциалом создания ключевых компетенций, однако потерпели фиаско, поскольку их высшее руководство оказалось неспособным осмыслить свою компанию как нечто иное, чем коллекция дискретных бизнесов. GE продала большую часть своего бизнеса в сфере бытовой электроники французской Thomson, обосновывая сделку возрастающими трудностями поддержания своей конкурентоспособности в данной отрасли. Это, несомненно, было так, однако, по иронии судьбы, она продала несколько своих основных бизнесов конкурентам, которые уже были лидерами в компетенциях – компании Black&Decker, бывшей таковой в сфере малых электромоторов, и Thomson, стремившейся создать свою компетенцию в микроэлектронике и узнавшей ранее от японцев, что сильная позиция в сфере бытовой электроники была жизненно необходима для решения данной задачи.

Менеджеры, попавшие в ловушку мышления о компании в терминах стратегических бизнес-единиц (СБЕ), почти неизбежно обнаруживают, что их отдельные бизнесы зависят от внешних источников важнейших компонентов, таких как моторы или компрессоры. Однако это не просто компоненты. Это ключевые продукты, которые вносят вклад к конкурентоспособность широкого спектра конечных продуктов. Они являются материальными воплощениями ключевых компетенций.

### КАК НЕ СЛЕДУЕТ ПОНИМАТЬ КОМПЕТЕНЦИЮ

Поскольку компании теперь соревнуются в создании компетенций, определяющих глобальное лидерство, то успешные компании перестали считать себя пучками бизнесов, производящих продукты. Может показаться, что Canon, Honda, Casio или NEC обладают портфелями бизнесов, не связанных между собой, с точки зрения клиентов, каналов дистрибуции и стратегии мерчандайзинга. Действительно, они обладают портфелями бизнесов, которые порой могут казаться идиосинкразическими: NEC является единственной глобальной компанией, которая одновременно входит в число лидеров по производству компьютеров, телекоммуникационного оборудования и полупроводников и имеет процветающий бизнес бытовой электроники.

Однако внешнее впечатление обманчиво. Для компании NEC цифровые технологии, особенно VLSI и навыки системной интеграции, имеют фундаментальное значение. В рамках лежащих в их основе ключевых компетенций происходит объединение разрозненных бизнес-единиц в единое целое. Именно ключевая компетенция компании Honda в двигателестроении и электропроводах дает ей отличительное преимущество в бизнесах автомобилей, мотоциклов, газонокосилок и генераторов. Ключевые компетенции Canon в оптике, фотоизображениях и микропроцессорных контрольно-измерительных инструментах позволили ей не только войти, но и доминировать на рынках столь разнородных товаров, как копировальные аппараты, лазерные принтеры, фотокамеры и сканеры. Компания Philips более 15 лет работала над улучшением своей оптико-медийной компетенции (в лазерных дисках), а JVC – над достижением лидерства в видеозаписывающем оборудовании. Среди других примеров ключевых компетенций можно назвать мехатронику (способность «поженить» машиностроение и электротехнику), видеодисплейную технологию, биоинженерию и микроэлектронику. На ранних стадиях создания своих компетенций компания Philips не могла представить себе всех продуктов, которые породит ее оптико-медийная компетенция, равно как и JVC не предвидели миниатюрных видеокамер в начале развития ею технологий видеозаписи.

В отличие от битвы за лидерство среди глобальных брендов, которая представлена в теле-, радио- и печатных СМИ и которая направлена на захват глобальной «доли в миропонимании потребителей», битва за создание компетенций мирового класса невидима людям, которые преднамеренно ее не ищут. Высшее руководство компаний часто отслеживает ценовые и качественные параметры продукции конкурентов, однако сколько менеджеров распутали паутину альянсов, которую их японские конкуренты сплели для получения компетенций с низкими на то затратами? В скольких советах директоров западных компаний имеется ясное и разделяемое всеми понимание тех компетенций, которые конкретная компания должна создать для достижения мирового лидерства? Действительно, много ли высших менеджеров обсуждают важнейшее различие между конкурентной стратегией на уровне бизнес-единицы и конкурентной стратегией на уровне компании в целом.

Поясним нашу точку зрения. Культивирование ключевой компетенции не означает расходования больших, чем у конкурентов, средств на исследования и разработки. В 1983 г., когда Canon обошла Xerox по числу проданных единиц продукции на мировом рынке копировальных аппаратов, ее бюджет на исследования и разработки в области репрографии составлял лишь небольшую часть соответствующего бюджета Xerox. В последние 20 лет NEC расходовала на исследования и разработки меньше (по показателю отношения этих затрат к объему годовых продаж), чем практически все ее американские и европейские конкуренты.

Равным образом компетенция не означает разделения затрат, как в случае, когда два или более СБЕ совместно используют некие мощности – завод, вспомогательные службы или торговых агентов – либо некоторый компонент производственного процесса. Выгоды от такого совместного использования могут быть значительными, однако поиск возможностей разделения затрат является типичной попыткой рационализации «вдогонку» производства в целом по всем имеющимся бизнесам, а не преднамеренным усилием по созданию компетенций, на основе которых бизнесы произрастают самостоятельно.

Кроме того, создание ключевых компетенций является делом более амбициозным и иным, чем вертикальная интеграция. Менеджеры, выбирающие между собственным



производством и закупками извне, начинают с рассмотрения конечных продуктов и затем – возможностей интеграции «вверх» с точки зрения экономической эффективности цепи поставщиков и интеграции «вниз» в направлении дистрибуции и клиентов. Они не принимают во внимание имеющиеся у компании запасы навыков и не стремятся выяснить нетрадиционные пути их применения. (Конечно, решения о компетенциях, *по сути*, обеспечивают логику вертикальной интеграции. Canon не интегрирована существенно в бизнес копировальных аппаратов за исключением тех элементов вертикальной цепочки, которые поддерживают компетенции, рассматриваемые компанией как основные.)

## ВЫЯВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ИХ УТРАТА

Ключевые компетенции компании могут быть выявлены, по крайней мере, тремя способами. Во-первых, любая ключевая компетенция обеспечивает потенциальный доступ на широкий спектр рынков. Например, компетенция в области дисплейных систем позволяет компании участвовать в таких различных бизнесах, как производство калькуляторов, миниатюрных телевизоров, мониторов для портативных компьютеров и автомобильных приборных панелей. Именно поэтому предсказуемым было проникновение Canon на рынок миниатюрных телевизоров. Во-вторых, любая ключевая компетенция должна вносить значительный вклад в ощущаемые клиентами достоинства конечного продукта. Совершенно ясно, что опыт компании Honda в двигателестроении отвечает этому требованию.

Наконец, любая ключевая компетенция должна быть достаточно сложна для ее имитации конкурентами. И она будет обязательно представлять такое затруднение, если является результатом комплексной гармонизации отдельных технологий и производственных навыков. Соперник может купить некоторые из технологий, входящих в состав конкретной ключевой компетенции, но он столкнется с большими трудностями при попытке дублировать более или менее целостную модель внутренней координации и обучения. Решение компании JVC в начале 1960-х гг. создать компетенцию в области видеокассет успешно прошло проверку на все названные три теста. В свою очередь, решение компании RCA в конце 1970-х гг. разработать основанную на игольчатой технологии систему считывания видеозаписи этой проверки не выдержало.

Очень немногим компаниям удастся достичь мирового лидерства в более чем пяти-шести фундаментальных компетенциях. Компания, которая в списке своих способностей (capabilities) указывает 20-30 позиций, возможно, имеет в виду не ключевые компетенции, а нечто другое. Тем не менее полезными будут подготовка такого списка и рассмотрение агрегированных способностей как строительных блоков. Подобное занятие будет стимулировать поиск лицензионных соглашений и альянсов, посредством которых компания может приобрести по низкой цене недостающие элементы своего конкурентного преимущества.

Большинство западных компаний вообще серьезно не задумывается о конкурентоспособности в данных терминах. Пришло время бескомпромиссно оценить связанные с этим риски. Компании, которые судят о конкурентоспособности – своей и своих соперников – преимущественно в терминах ценовых и потребительских характеристик конечных продуктов, содействуют эрозии ключевых компетенций либо прилагают слишком мало усилий для совершенствования последних. Встроенные в фирму навыки, порождающие следующее поколение конкурентоспособных продуктов, не могут быть «одолжены» путем аутсорсинга и отношений закупок у изготовителей продукции собственных марок (Original Equipment Manufacturing – OEM). С нашей точки зрения,

слишком много компаний непреднамеренно утратили ключевые компетенции, когда прекратили внутренние инвестиции в то, что они ошибочно приняли за «центры затрат», и перенесли акцент на отношения с внешними поставщиками.

Рассмотрим пример компании Chrysler. В отличие от компании Honda – а она стремилась трактовать двигатели и электропровода просто как еще один компонент автомобиля – Chrysler в возрастающей степени становится зависимым от Mitsubishi и Hyundai: за период с 1985 по 1987 г. количество закупленных извне двигателей возросло с 252 тыс. до 382 тыс. Трудно представить, как Honda могла бы передавать сторонней компании ответственность за производство и в гораздо меньшей степени проектирование столь критически важной функциональной части автомобиля – именно поэтому Honda столь глубоко привержена участию в гонках «Формула-1». Honda смогла собрать воедино свои технологии в области двигателестроения и превратила их в общекорпоративную компетенцию, на основе которой она разрабатывает лучшие в мире продукты, несмотря на меньшие бюджеты на исследования и разработки, чем у GM и Toyota.

Конечно, вполне приемлемо, чтобы компания, по крайней мере в течение некоторого времени, обладала конкурентоспособной продуктовой линией, но при этом отставала в развитии ключевых компетенций. Если некая компания сегодня хочет войти в бизнес копировальных аппаратов, то она тут же обнаружит дюжину японских компаний, более чем готовых поставить эту технику на условии последующей ее продажи под частной торговой маркой OEM. Однако, когда происходят изменения в фундаментальных технологиях либо когда поставщик этих технологий решит самостоятельно выйти на рынок и станет конкурентом такой компании, ее продуктовая линия, равно как ее инвестиции в маркетинг и дистрибуцию, могут оказаться уязвимыми. Аутсорсинг может обеспечить быстрый доступ к более конкурентному продукту, но обычно он мало помогает созданию встроенных в людей навыков, необходимых для устойчивого продуктового лидерства.

Равным образом компания не сможет иметь продуктивный альянс либо стратегию аутсорсинга, если она не сделала выбор той области, в которой она будет создавать свое лидерство в компетенции. Совершенно очевидно, что японские компании многое выиграли от участия в альянсах. Они использовали их, чтобы учиться у западных партнеров, которые не были полностью привержены сбережению собственных ключевых компетенций. Как мы отмечали выше, обучение в рамках альянса требует привлечения определенных ресурсов – расходов на поездки, группы приверженных поставленной задаче людей, испытательных сооружений, времени на интернализацию и тестирование того, что было узнано<sup>3</sup>. Компания может не предпринять подобные усилия, если она не имеет ясных целей по созданию компетенции.

Другим путем, ведущим к поражению в конкуренции, является отказ от возможностей создания компетенций в существующих бизнесах. В 1970-1980-х гг. американские и европейские компании – вроде GE, Motorola, GTE, Thorn и GEC – решили выйти из бизнеса цветных телевизоров, который они сочли зрелым. Если под «зрелостью» они имели в виду, что они исчерпали свой потенциал идей о новых продуктах именно в тот момент, когда глобальные конкуренты нацелились на вхождение в бизнес телевизоров, то тогда действительно эту отрасль можно было считать зрелой. Однако она, конечно же, не

---

<sup>3</sup> Prahalad C. K., Hamel C., Daz Y L. Collaborate with Your Competitors and Win // Harvard Business Review. 1989. January—February. P. 133.

была зрелой в смысле того, что все возможности совершенствования и применения компетенций, связанных с видеотехнологиями, были исчерпаны.

Принимая решения об избавлении от своих бизнесов в сфере телевизоров, эти компании не смогли увидеть разницу между продажей бизнеса и уничтожением своих компетенций в области видеотехнологий и СМИ. Они не только вышли из бизнеса телевизоров, но и закрыли для себя дверь на пути к целому потоку будущих возможностей, основанных на таких компетенциях. Индустрия телевизоров, которая в 1970-е гг. многими компаниями США считалась непривлекательной, сегодня находится в центре жестких дебатов о мерах государственной политики в связи с неспособностью корпораций США извлечь выгоду из возможности бизнеса в размере 20 млрд долл., которую технология телевидения высокой точности изображения (HDTV – High Definition Television) откроет во второй половине 1990-х гг. По иронии судьбы, теперь правительство США просят профинансировать огромный исследовательский проект – фактически компенсировать неспособность компаний страны сберечь важнейшие ключевые компетенции, когда они имели шанс это сделать.

Напротив, мы можем наблюдать такую компанию, как Sony, которая уменьшила свой акцент на бизнес видеомагнитофонов (где она не была очень успешной и где теперь угроза исходит от компаний Южной Кореи), не снижая свою приверженность компетенциям, связанными с видеотехнологиями. Видеомагнитофон Sony на основе технологии «Betamax» был крайне неудачным на рынке. Но он появился в купе с нетронутыми компетенциями в записи видеокассет, и в настоящее время Sony успешно конкурирует с Matsushita на рынке портативных видеокамер, использующих 8-миллиметровую киноплёнку.

Из сказанного следуют два явных урока. Во-первых, издержки от потери ключевых компетенций только частично могут быть заранее просчитаны. При принятии решений о продаже бизнеса вместе с водой можно выплеснуть и ребенка. Во-вторых, поскольку ключевые компетенции создаются посредством процесса постоянных улучшений и усовершенствований, которые могут продолжаться 10 и более лет, то компания, оказавшаяся неспособной инвестировать в создание ключевых компетенций, столкнется с большими трудностями при попытке проникновения на развивающийся рынок, если только, конечно, она не будет довольствоваться ролью просто канала дистрибуции.

Американские полупроводниковые компании, такие как Motorola, усвоили этот болезненный урок, когда они решили воздержаться от прямого участия в создании поколений чипов динамической оперативной памяти (DRAM – Dynamic Random Access Memory) мощностью 256 килобайт. Компании Motorola, которая, равно как и большинство ее американских конкурентов, пропустила этот раунд технологической гонки, в дальнейшем потребовалось массированное вливание технологической помощи от японских партнеров для того, чтобы вновь присоединиться к сражению за разработку чипа нового поколения мощностью один мегабайт. Когда дело доходит до ключевых компетенций, сложно сначала сойти с поезда, пройти до следующей станции и затем сесть на поезд снова.

## ОТ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ К КЛЮЧЕВЫМ ПРОДУКТАМ

Осязаемой нитью, связывающей выявленные ключевые компетенции и конечные продукты, является то, что мы называем «ключевыми продуктами» – материальными воплощениями одной или более ключевых компетенций. В случае с компанией Honda,

например, ключевые продукты – это автомобильные двигатели, являющиеся связующим звеном между навыками проектирования и развития продукта, которые в итоге ведут к размножению конечных продуктов. Ключевые продукты – это компоненты либо продукты промежуточной стадии сборки, которые в действительности вносят важный вклад в стоимость конечных продуктов. Понимание конкуренции в терминах ключевых продуктов заставляет компанию различать относительную силу своих брендов, которой она достигает на рынках конечных продуктов (например, 40% американского рынка холодильников), и долю в производстве конкретного ключевого продукта (например, 5% мирового выпуска компрессоров).

Компания Canon знаменита своей долей в 84% мирового производства «двигателей» для настольных лазерных принтеров, несмотря на то что доля ее бренда в бизнесе лазерных принтеров очень мала. Аналогичным образом компания Matsushita имеет 45-процентную долю мирового производства ключевых компонентов видеомagneтофонов, что значительно превышает 20-процентную долю ее брендов (Panasonic, PS и др.) на рынке самих видеомagneтофонов. При этом Matsushita имеет доминирующую в мировом масштабе долю в ключевых продуктах для компрессоров, оцениваемую в 40%, несмотря на то что доля ее брендов как в бизнесе кондиционеров воздуха, так и в бизнесе холодильников весьма мала.

Очень важно проводить такое различие между ключевыми компетенциями и ключевыми продуктами и конечными продуктами, потому что на каждом из этих уровней глобальная конкуренция ведется по разным правилам и с разными ставками. Для того чтобы создать или защитить свое лидерство в долгосрочной перспективе корпорации, возможно, потребуется стать победителем на всех этих уровнях. На уровне ключевой компетенции целью является создание мирового лидерства в проектировании и разработке определенной функциональной характеристики продукта – будь то накопитель и хранитель данных как в случае оптико-медийной компетенции Philips, либо компактность и легкость использования, как в случае с микромоторами и микропроцессорными контрольно-измерительными приборами компании Sony.

Для удержания лидерства в избранных ими сферах ключевых компетенций, эти компании стремятся к максимизации своей доли в мировом производстве ключевых продуктов. Производство ключевых продуктов для широкого спектра внешних (и внутренних) клиентов приносит не только доходы, но и обратную связь с рынком, которая, по крайней мере частично, определяет скорость усовершенствования и расширения ключевых компетенций. Подобный образ мышления лежал в основе решения, принятого JVC в середине 1970-х гг., о создании системы поставок компонентов видеомagneтофонов ведущим национальным компаниям бытовой электроники из Европы и США. Осуществляя такие поставки для Thomson, Thorn и Telefunken (которые в то время были независимыми компаниями), равно как и для американских партнеров, JVC получила денежные доходы и разнообразный рыночный опыт, который в конечном счете позволил ей опередить в конкуренции Philips и Sony. (Philips развила компетенции в видеокассетах параллельно с JVC, однако потерпела неудачу при создании мировой сети отношений закупок OEM, которые могли бы позволить ей ускорить улучшение ее компетенции в видеокассетах посредством продаж ключевых продуктов.)

Успех JVC не был утрачен в конкуренции с южнокорейскими компаниями, такими как Goldstar, Sam Sung, Kia и Daewoo, создающими ключевые продукты в столь различных сферах как дисплеи, полупроводник и автомобильные двигатели посредством контрактов на поставки своей OEM-продукции западным компаниям. Их откровенной целью является

перехват инвестиционной инициативы у потенциальных конкурентов, зачастую американских компаний. На этом пути они интенсифицируют свои усилия по созданию компетенций, одновременно «выбивая» из рынков своих конкурентов. Акцентируя внимание на компетенции и встраивание их в ключевые продукты, азиатские компании сначала добились преимуществ на рынках компонентов, а затем использовали свои выдающиеся продукты в качестве опоры при продвижении «вниз» для создания сильных брендов. При этом они вряд ли навсегда останутся поставщиками дешевой продукции. По мере консолидации их репутации для лидерства в брендах они могут достичь ценового лидерства. Honda доказала это с линейкой продукции под торговой маркой Acura, и другие японские автомобилестроители стремятся «ходить в масть».

Контроль над ключевыми продуктами крайне важен еще и по другим причинам. Доминирующая позиция в ключевых продуктах позволяет компании определить эволюцию прикладных разработок на их базе и рынков конечных продуктов. Такие ключевые продукты, смежные с компактным аудиодиском, как информационные драйверы и лазеры, позволят Sony и Philips оказывать влияние на эволюцию бизнеса компьютерной периферии в сфере запоминающих устройств для лазерных дисков. По мере того как компания приумножает число сфер приложения своих ключевых продуктов, она может последовательно сокращать издержки, время и риск при разработке новых продуктов. Короче говоря, хорошо сфокусированные ключевые продукты могут способствовать эффектам масштаба и разнообразия.

#### ТИРАНИЯ СБЕ

Новую терминологию конкурентной борьбы нельзя понять, если по-прежнему применять аналитические инструменты, разработанные для управления диверсифицированной корпорацией 20-летней давности, когда конкуренция происходила преимущественно на виутринациональном рынке (GE против Westinghouse, General Motors против Ford) и когда все ключевые игроки говорили на одном языке, приобретенном у одних и тех же школ бизнеса и консультационных фирм. Лекарства, принимаемые по старым рецептам, потенциально имеют токсичные побочные эффекты. Необходимость в новых принципах конкуренции наиболее очевидна для компаний, организованных исключительно согласно логике СБЕ. Основные выводы двух альтернативных концепций корпорации суммированы в табл. 1.

Таблица 1

Две концепции корпорации: СБЕ или ключевые компетенции

	<b>СБЕ</b>	<b>Ключевые компетенции</b>
Основа конкуренции	Конкурентоспособность сегодняшних продуктов	Межфирменная конкуренция за создание компетенций
Корпоративная структура	Портфель бизнесов, взаимосвязанных по продуктам и рынкам	Портфель компетенций, ключевых продуктов и бизнесов
Статус бизнес-единицы	Автономия священна; СБЕ «владеет» всеми ресурсами, кроме денег	СБЕ есть потенциальный резервуар ключевых компетенций
Механизм размещения ресурсов	Дискретные бизнесы есть единица анализа; капитал распределяется по бизнесам	Бизнесы и компетенции есть единица анализа: высший менеджмент распределяет капитал и таланты
Стоимость, добавляемая высшим менеджментом	Оптимизация доходов корпорации посредством компромиссов в распределении капитала между бизнесами	Формулирование стратегической архитектуры и создание компетенций для обеспечения будущего

Очевидно, что диверсифицированные корпорации обладают портфелями продуктов и портфелями бизнесов. Однако мы также верим в концепцию корпорации как портфеля компетенций. Компании США не страдают отсутствием технических ресурсов для создания компетенций, однако их высшему руководству зачастую не хватает видения для создания их и административных средств для объединения ресурсов, распыленных по многочисленным бизнесам. Сдвиг к другой концепции корпорации неизбежно окажет влияние на модели диверсификации, развития навыков, определения приоритетов размещения ресурсов и принятия решений об альянсах и аутсорсинге.

Выше мы описали три разных уровня, на которых ведутся битвы за глобальное лидерство: уровни ключевых компетенций, ключевых продуктов и конечных продуктов. Корпорация должна знать, выигрывает она или проигрывает сражение на каждом из этих уровней. Благодаря простому перевесу в масштабах инвестиций компания может оказаться способной победить своих соперников в борьбе за заоблачные технологии, но тем не менее проиграть гонку за создание ключевых компетенций. Если компания выигрывает гонку за долю в мировом производстве ключевых продуктов, то она, по-видимому, опередит соперников в улучшении характеристик соотношения его цены и функциональности.

Определение победителей и проигравших в битвах на рынках конечных продуктов является более трудным делом, поскольку показатели доли товарного рынка не обязательно отражают базовую конкурентоспособность различных компаний. Действительно, компании, которые пытаются создать свою рыночную долю, отталкиваясь от конкурентоспособности других, а не инвестируя в ключевые компетенции и мировое лидерство в ключевых продуктах, могут оказаться в положении топчущихся на зыбучем песке. В гонке за глобальное доминирование в брендах компании типа 3M, Black&Decker, Canon, Honda, NEC и Citicorp выстроили глобальные зонтичные бренды путем размножения продуктов на основе своих ключевых компетенций. Это позволило их отдельным бизнесам создать сильный имидж и лояльность клиентов, а также получить доступ к каналам дистрибуции.

Когда вы размышляете об этой реконцептуализации корпорации, то главенство СБЕ – организационной догмы для целого поколения менеджеров – становится явным анахронизмом. Там, где идея СБЕ является предметом непоколебимой веры, сопротивление соблазнам децентрализации может показаться ересью. Во многих компаниях видение мира через призму СБЕ означает, что для их высшего руководства существует только одна плоскость глобальной битвы конкурентов, битвы, в которой соперничество идет за размещение конкурентоспособных продуктов на полках магазинов сегодня. Каковы издержки этого искаженного видения мира?

*Недоинвестирование в развитие ключевых компетенций и ключевых продуктов.* Когда организация понимается как множество СБЕ, ни один из бизнесов не несет ответственности за поддержание сильной позиции в ключевых продуктах и не способен обосновать необходимость инвестиции в создание мирового лидерства в некоторой ключевой компетенции. В отсутствие более всеобъемлющего взгляда со стороны корпоративного руководства менеджеры СБЕ будут склонны к недоинвестированию. Недавно такие компании, как Kodak и Philips, признали это обстоятельство потенциальной проблемой и начали поиск новых организационных форм, которые могут позволить им разрабатывать и производить ключевые продукты для внутренних и внешних клиентов.

Менеджеры СБЕ традиционно трактовали конкурентов аналогично видению самих себя. В целом они не смогли увидеть тот акцент, который азиатские конкуренты делали на создании лидерства в ключевых продуктах, или осознать важнейшую связь между мировым лидерством в производстве и способностью удержаться в гонке по развитию ключевых способностей. Они потерпели неудачу в использовании возможностей от закупок продукта на условиях OEM либо в попытках рассмотреть свои различные продуктовые дивизионы в совокупности с целью идентификации возможностей для скоординированных инициатив.

*Замороженные ресурсы.* По мере эволюции СБЕ он часто развивает уникальные компетенции. Обычно люди, в которых воплощена такая компетенция, рассматриваются как единственный объект собственности той бизнес-единицы, в которой они были выращены. Менеджер другой СБЕ, обращающийся с просьбой одолжить ему талантливых людей, скорее всего, получит холодный отказ. Менеджеры СБЕ не только не хотят сдавать в аренду своих носителей компетенций, но также могут фактически скрывать талант для предотвращения его перемещения в целях эксплуатации новых возможностей. Эту практику можно сравнить с ситуацией, когда граждане слаборазвитой страны прячут основную часть своих наличных денег под матрасами. Выгоды от компетенций, аналогично выгодам от предложения денег на рынок, зависят от скорости их оборота, равно как и от размеров их запасов, имеющихся у компании.

Западные компании традиционно обладали преимуществом в запасах имеющихся у них навыков. Однако были ли они способны быстро реконфигурировать их в ответ на новые рыночные возможности? Canon, NEC и Honda располагали меньшими запасами людей и технологий, составлявших их ключевые компетенции, но могли значительно быстрее перемещать их от одной бизнес-единицы к другой. Размер расходов Canon на исследования и разработки не отражает полностью объема запасов ее ключевых компетенций и обычному наблюдателю ничего не скажет о той скорости, с которой Canon способна перемещать ключевые компетенции для эксплуатации новых рыночных возможностей.

Когда компетенции «замораживаются», люди, являющиеся носителями компетенций, не получают назначения на выполнение задач, связанных с реализацией самых прекрасных возможностей, и их навыки начинают атрофироваться. Лишь путем максимального использования своих ключевых компетенций такая небольшая компания, как Canon, может конкурировать с отраслевыми гигантами типа Хегох. Весьма странным оказывается то, что менеджеры СБЕ, которые полностью готовы конкурировать между собой за капитал в рамках процесса бюджетирования инвестиций, не желают конкурировать за людей – самый ценный актив компании. Мы находим ироничным то, что высшее руководство компаний уделяет столь большое внимание процессу бюджетирования инвестиций, но тем не менее не имеет никакого сравнимого механизма размещения людских навыков, в которые встроены ключевые компетенции. Высшие менеджеры редко способны посмотреть на свою организацию сверху вниз сквозь 4-5 уровней иерархии, выявить людей, являющихся носителями важнейших компетенций, и переместить их через внутриорганизационные границы.

*Связанные инновации.* Если ключевые компетенции не распознаны, то отдельные СБЕ будут стремиться к реализации только тех возможностей инновации, которые находятся под рукой, т.е. к расширению линейки предельных продуктов либо географической экспансии. Смешанные возможности, подобно факсимильным аппаратам, портативным компьютерам, миниатюрным телевизорам или портативным музыкальным клавиатурам, появятся на свет лишь когда менеджеры освободятся от «зашоренного»

видения мира через призму своих СБЕ. Вспомните, что Canon оказалась в бизнесе фотокамер тогда, когда она готовилась стать мировым лидером в копировальных аппаратах. Понимание корпорации в терминах ключевых компетенций расширяет простор для инноваций.

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АРХИТЕКТУРЫ

Фрагментация ключевых компетенций становится неизбежной, когда информационные системы, паттерны коммуникаций, карьерные пути, системы вознаграждения менеджеров и процессы разработки стратегий в диверсифицированной компании не пересекают границ СБЕ. Мы уверены, что высшие менеджеры должны тратить значительную часть своего времени на разработку общекорпоративной стратегической архитектуры, устанавливающей цели при создании компетенций. Стратегическая архитектура – это своего рода карта дороги в будущее, позволяющая идентифицировать те ключевые компетенции, которые надо создавать, и составляющие их технологии.

Обеспечивая импульс к обучению посредством альянсов и акцентируя внимание на внутрифирменных усилиях по развитию бизнеса, стратегическая архитектура вроде «К и К» в случае NEC может способствовать существенному снижению размеров инвестиций, требуемых для обеспечения будущего рыночного лидерства. Каким образом компания может осознанно создавать партнерства без ясного понимания ключевых компетенций, которые она пытается создать, и тех, которые она пытается уберечь от непреднамеренной передачи другим?

Конечно, все это настоятельно требует ответа на вопрос, какой должна быть стратегическая архитектура. Для каждой компании ответ будет различным. Однако полезно вновь обратиться к нашей аналогии с деревом, согласно которой корпорация организована вокруг ключевых продуктов и в конечном счете ключевых компетенций. Для того чтобы пустить достаточно сильные корни, компания должна найти ответы на некоторые фундаментальные вопросы: как долго мы смогли бы сохранять нашу конкурентоспособность в данном бизнесе, если бы не контролировали эту конкретную ключевую компетенцию? Насколько центральную роль играет такая ключевая компетенция для реализации ожидаемых клиентами выгод? Какие будущие рыночные возможности могут быть упущены, если мы лишимся этой конкретной компетенции?

Более того, архитектура обеспечивает логику для продуктовой и рыночной диверсификации. Менеджера СБЕ могут спросить следующее: прибавляет ли новая рыночная возможность что-либо к достижению общей цели превращения в лучшего мирового игрока на этом рынке? Эксплуатирует ли она просто ключевые компетенции компании либо добавляет к ним что-то новое? В компании Vickers, например, опционы диверсификации оценивались в контексте стремления стать лучшей компанией в мире в области механизмов контроля электроэнергии и перемещения грузов (см. рис. 2 и Приложение «Vickers познает ценность стратегической архитектуры»).

Стратегическая архитектура должна делать приоритеты распределения ресурсов прозрачными для всей организации. Она обеспечивает шаблон для решений высшего менеджмента о распределении ресурсов. Она помогает менеджерам более низких уровней понимать логику приоритетов распределения ресурсов и дисциплинирует старших менеджеров соблюдать последовательность действий. Короче говоря, стратегическая архитектура дает определение самой компании и тем рынкам, на которых она работает. 3M, Vickers, NEC, Canon и Honda – все соответствуют этой концепции. Honda знала, что



эксплуатирует знания, полученные в бизнесе мотоциклов – как производить высокооборотные, ровно работающие, легкие по весу двигатели, – когда она вошла в автомобильный бизнес. Задача создания стратегической архитектуры заставляет организацию выявлять и поддерживать технические и производственные связи между СБЕ, обеспечивающие ей отличительное конкурентное преимущество.

Именно последовательность механизма распределения ресурсов и разработки соответствующей ему административной инфраструктуры наполняет жизнью стратегическую архитектуру и создает управленческую культуру, командный стиль работы, способность к изменениям, а также желание совместно использовать ресурсы, защищать индивидуализированные навыки и думать долгосрочно. В этом состоит и причина того, что специфическая архитектура не может быть легко либо быстро скопирована конкурентами. Стратегическая архитектура является инструментом коммуникаций с клиентами и другими внешними силами, конституирующими компанию (constituents). Она открывает широкие просторы для развития, не выдавая при этом каждый шаг на пути к достижению цели.



Рис. 2. Карта компетенций компании Vickers

## ПЕРЕГРУППИРОВКА ДЛЯ ЭКСПЛУАТАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Если ключевые компетенции компании являются ее главным ресурсом и если ее высшее руководство может гарантировать, что носители компетенций не окажутся заложниками какого-либо конкретного бизнеса, то тогда СБЕ могут состязаться за ключевые компетенции таким же образом, как в случае их борьбы за финансовые ресурсы. Мы уже вскользь отмечали это. Но данное суждение достаточно важно, чтобы рассмотреть его более глубоко.

Как только высшее руководство (с помощью менеджеров дивизионов и СБЕ) идентифицирует компетенции, охватывающие всю деятельность компании, оно должно попросить бизнес-единицы определить проекты и людей, наиболее тесно с ними связанных. Сотрудники штаб-квартиры корпорации должны возглавить аудит местонахождения, количества и качества людей, воплощающих в себе ту или иную компетенцию.

Это, в свою очередь, дает важный сигнал менеджерам среднего звена: ключевые компетенции являются корпоративными ресурсами и могут быть перемещены внутри корпорации ее руководством. Отдельная бизнес-единица не владеет никем из ее работников. СБЕ пользуются услугами отдельных работников до тех пор, пока руководство СБЕ может демонстрировать, что реализуемые ими рыночные возможности дают самую возможно высокую отдачу от инвестиций в их навыки. Данное правило еще более подтверждается, если каждый год в процессе стратегического планирования или бюджетирования менеджеры бизнес-единиц должны обосновывать свое право удерживать людей, являющихся носителями ключевых компетенций компании.

Элементы ключевой компетенции Canon в области оптики разбросаны по столь различным сферам бизнеса, как фотокамеры, копировальные аппараты и полупроводниковое литографическое оборудование, как это показано в табл. 2. Когда Canon идентифицировала возможность бизнеса в цифровых лазерных принтерах, компания предоставила менеджерам этого СБЕ право совершить рейд по другим СБЕ для сбора воедино требуемого набора талантов. Когда дивизион репрографической продукции компании Canon взялся за разработку копировальных аппаратов, основанных на микропроцессорных контрольно-измерительных технологиях, он обратился к группе фототоваров, специалисты которой ранее разработали первую в мире фотокамеру на основе той же технологии

Кроме того, системы вознаграждений, учитывающие только результаты по продуктам и карьерные пути, редко сопряженные с пересечением границ СБЕ, порождают среди менеджеров бизнес-единиц поведенческие модели (паттерны), которые деструктивно влияют на конкурентные позиции компании. В NEC менеджеры дивизионов собираются вместе для идентификации компетенций следующего поколения. Совместно они решают, какой объем инвестиций необходим для создания каждой из будущих компетенций и какой вклад финансовыми ресурсами и административным персоналом следует сделать каждому дивизиону. При этом также имеет место понимания паритетности обмена ресурсами. Один дивизион может внести вклад, непропорциональный вкладам других, либо может получить меньшие выгоды от достигнутого прогресса, однако такие краткосрочные дисбалансы уравниваются в долгосрочной перспективе.

Таблица 2

	Точная механика	Точная оптика	Микроэлектроника
Простой фотоаппарат	•	•	
Компактный фотоаппарат	•	•	
Электронный фотоаппарат	•	•	
Фотоаппарат с автофокусированием	•	•	•
Стационарная видеокамера	•	•	•
Лазерный принтер	•	•	•
Цветной видеопринтер	•		•
Струйный принтер	•		•
Простой факсимильный аппарат	•		•
Лазерный факсимильный аппарат	•		•
Калькулятор			•
Копировальный аппарат для простой бумаги (КПБ)	•	•	•
КПБ на батарейках	•	•	•
Цветной копировальный аппарат	•	•	•
Лазерный копировальный аппарат	•	•	•
Цветной лазерный копировальный аппарат	•	•	•
Система NAVI	•	•	•
Стационарная видеосистема	•	•	•
Лазерный проектор	•	•	•
Анализатор фотозаписей	•	•	•
Приборы совмещения и экспонирования	•		•
Приборы пошагового экспонирования	•		•
Приборы эксимерного лазерного экспонирования	•	•	•

### Ключевые компетенции компании Canon

Прим.: каждый продукт компании Canon является результатом по крайней мере одной ключевой компетенции.