

В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ПОНЯТИЯ, КОНЦЕПЦИИ,
ИНСТРУМЕНТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Справочное пособие

Новосибирск, 2010

УДК 338.24+658
ББК У291.213
М 268

Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Справочное пособие.
– Новосибирск: НГУ, 2010. – 324 с.

ISBN 978-5-94356-823-7

В справочном пособии представлены основные понятия стратегического менеджмента, расположенные в соответствии со стадиями стратегического процесса. Список понятий, содержание которых раскрывается в книге, приведен в разделе «Ключевые слова». Ссылки на эти слова в тексте пособия выделены цветом и подчеркиванием.

Справочное пособие ориентировано на руководителей компаний, менеджеров-практиков, связанных с принятием стратегических решений. Вместе с тем оно может быть использовано слушателями программ МВА, других бизнес-программ, аспирантами и магистрантами управленческих специальностей.

© Маркова В.Д., Кузнецова С.А.

ISBN 978-5-94356-823-7

ВВЕДЕНИЕ

Со времени написания нашей книги по стратегическому менеджменту* прошло много лет, которым присущи не только значимые изменения во внешней среде хозяйствования, накопленный отечественными компаниями опыт стратегического менеджмента, но и наше осмысление этих изменений и проблем организации стратегического процесса на практике.

В разное время нам посчастливилось лично познакомиться с опытом организации стратегического менеджмента и главными стратегами на таких предприятиях как Новосибирский оловянный комбинат (директор к.э.н. А.П. Дугельный), НПО «Элсиб» (директор к.э.н. Н.А. Канискин), Барнаульский станкостроительный завод (председатель совета директоров д.э.н. В.Г. Горшков), Барнаульский пивзавод (директор д.т.н. С. А. Локтев), производственное предприятие «Сибирская кожгалантерея» (директор А.И. Курцевич), Новосибирсквнешторгбанк, который возглавляла д.э.н. Н.Т. Стрельцова, а также на ряде других менее известных предприятий.

Первичная информация по проблемам стратегии собрана в основном по новосибирским предприятиям, однако она дополнена информацией по отечественным и зарубежным компаниям, почерпнутой из открытых источников. Большой эмпирический материал накоплен в процессе работы с 1998 г. со слушателями программ бизнес-образования в Новосибирском государственном университете, в том числе Президентской программы.

Мы благодарны академику РАН В. В. Кулешову и д.э.н. В. Ф. Комарову за возможность участия и обсуждения проблем стратегического менеджмента на Директорском форуме, который регулярно проходит в Институте экономики и организации промышленного производства СО РАН.

Безусловно, полезной оказалась работа в библиотеках и общение с коллегами при посещении университета Сент-Томас (Миннесота, США), Ольденбургского университета (Германия), школы бизнеса Кентского университета (Великобритания), которая позволила ознакомиться с современными зарубежными работами в области стратегического менеджмента.

Широта проблематики стратегического менеджмента и огромный объем литературы в этой области привели к тому, что в настоящее время один

* Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 1999 (2006). Общий тираж книги около 50 000 экземпляров.

человек уже не в состоянии прочесть все книги и статьи, посвященные стратегии бизнеса. Между тем потребность в освоении методов и подходов стратегического менеджмента постоянно возрастает, поэтому естественным стало появление книг **в формате словаря-справочника**.

Известными публикациями такого формата являются книги зарубежных авторов Б. Карлофа, Р. Коха. Наша книга представляет собой первый опыт российского издания словаря-справочника по проблематике стратегического менеджмента. Короткие статьи, в которых мы постарались раскрыть основные концепции, понятия, методы и аналитические инструменты стратегического менеджмента, логически сгруппированы в три раздела.

В первой части объединены статьи, определяющие основные понятия и методические основы стратегического менеджмента. Вторая часть включает широкий спектр методов и инструментов стратегического анализа, описание основных стратегических альтернатив на микроуровне, а также подходов к их формированию и оценке. В третьей части рассматриваются вопросы, связанные с реализацией стратегии, в том числе особенности организации стратегического процесса в российских компаниях. Внутри каждого раздела статьи расположены по алфавиту.

Преимуществом выбранной формы подачи материала является возможность его расширения по мере развития теории стратегического управления, ее методической и инструментальной базы, а также накопления информации по организации стратегического процесса в компаниях.

Представленная книга во многом ориентирована на потребности менеджеров-практиков, в том числе тех, кто обучается на нашей программе МВА «Стратегический менеджмент». Вместе с тем надеемся, что книга будет полезна преподавателям бизнес-дисциплин, аспирантам и магистрантам управленческих специальностей. Это не учебник, изучив который можно будет разрабатывать стратегию. *Стратегом, видимо, надо родиться*. Но систематизация понятий, подходов, методов и инструментов стратегического менеджмента призвана помочь тем специалистам, кто по роду своей деятельности участвует в выработке стратегических решений.

В.Д. Маркова, д.э.н., профессор

С.А. Кузнецова, к.т.н., доцент

Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН

Новосибирский государственный университет

Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегия – скорее компас, а не карта

ВІДЕНИЕ

Відение (англ. *vision* – зрение, проницательность, видение, мечта) – это представление о том, какой компания должна стать и чего намерена достичь в будущем. Стратегическое видение концентрирует взгляды владельцев (руководства) компании на то, какими видами деятельности компания собирается заниматься, каковы долгосрочные перспективы ее развития.

Відение перспективы дает картину того состояния бизнеса, к которому устремлены чаяния владельцев компании или ее топ-менеджмента и которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных сценариях развития. Відение перспективы, как правило, представляет собой результат мысленного движения от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний с учетом опасностей и возможностей¹. Можно сказать, что это мысленный образ возможного и желательного будущего положения компании.

Ясное видение будущего необходимо для развития социально-экономической системы любого уровня: государства, региона, отрасли, компаний. В официальных документах, в среднесрочной программе социально-экономического развития страны на ближайшие годы формулируются основные задачи устойчивого развития: уход от сценария развития страны как поставщика сырья на мировой рынок, изменение структуры экономики и экспорта России в пользу отраслей с высокой долей добавленной стоимости, повышение конкурентоспособности национальной экономики, обеспечение высоких темпов экономического роста. Россия стоит перед необходимостью мобилизовать для экономического роста такой важный и возобновляемый ресурс как информация и знания.

Стратегическое видение определяет направление будущего движения компании: перспективные технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, образ компании, т.е. какой она должна стать в будущем.

¹ Междисциплинарный словарь по менеджменту / Под общей редакцией: С. П. Мясоедова. – М.: Дело, 2005 г. – С. 32–33.

Видение будущего должно расширять возможности компании. Поэтому во многих успешных компаниях видение проявляется в честолюбивом стремлении, временные рамки которого могут быть не ограничены ближайшими перспективами. В 1920-х годах Генри Форд хотел ввести автомобиль в каждую семью, в 1980-х компания Apple смотрела в будущее и видела «компьютер в каждом доме», к 1990-м годам Билл Гейтс пошел дальше: «компьютер, работающий на программном обеспечении Microsoft, на каждом столе и в каждом доме».

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

Видение – это впечатляющий образ, особый мотиватор и координатор деятельности и инициатив компании, яркая картинка, которую мы хотим создать. Квинтэссенцией видения могут стать стратегические цели, которые Коллинз и Поррас называют «большими, жирными, амбициозными целями» (BHAGs). «Настоящая BHAG понятна и притягательна, она служит тем фокусом, на который направлены все усилия, и действует как катализатор командного духа»².

Схожие идеи озвучивают руководители отечественных компаний. «Формализованное описание стратегии или стратегических альтернатив не заразит и не воодушевит людей. У людей надо сформировать некое чувство единения вокруг какой-то цели. Для этого и требуется видение»³.

Ниже приведен пример видения компании.

Наша цель – стать на российском рынке электроэнергии лидером среди ОГК.

Такое лидерство для нас означает:

- рост стоимости компании к 2012 г. до \$ 1 млрд;
- лучший сервис – для наших клиентов;
- постоянное стремление быть самыми эффективными, конкурентоспособными и инновационными;
- компания как команда профессионалов – лучшее место самореализации для всего персонала.

Для достижения столь амбициозных целей мы должны:

- все вместе, быстро и радикально трансформироваться ментально и инструментально в лидеров-профессионалов современного рынка;

² Грант Р. Современный стратегический анализ. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – С. 73.

³ Эксперт, 2003, № 14. – С. 26 (интервью с генеральным директором компании Русал – УК).

- оптимальным образом специализировать и диверсифицировать компанию;
- осуществить техническое перевооружение.

Мы верим, что совместными усилиями сможем реализовать указанные изменения. Мы уверены, что такая системная модернизация повысит ценность нашей компании, превратит ее в компанию-лидера с достойным имиджем – для клиентов, акционеров, инвесторов и всего персонала.

Итак, стратегическое видение необходимо руководству компании, чтобы уменьшить неопределенность относительно долгосрочных перспектив ее развития. Руководитель формирует видение будущего компании (ее образ) на основе разнообразной информации о внешней среде и внутренних возможностях компании, а также собственных устремлений и амбиций. Благодаря видению руководитель строит *мост* из настоящего в будущее.

Видение будущего компании является отправной точкой формирования ее стратегии, далее оно трансформируется в систему конкретных стратегических целей, выражающих, что должно быть сделано и в какой период времени. При этом руководство компании должны иметь решимость, лидерские и профессиональные навыки, творческие способности для того, чтобы вести компанию к реализации этого видения.

МИССИЯ КОМПАНИИ

Миссия (дословно – ответственное задание, роль) – это маркетинговый инструмент коммуникации компании со всеми заинтересованными группами, который отражает предназначение бизнеса, его философию. Это послание (*message*) компании во вне и своим сотрудникам.

В общем контексте развития компании формулировка миссии равнозначна ответу на вопрос о смысле ее деятельности. Иными словами, миссия помогает определить, чем в действительности занимается компания: каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. Определение миссии тесно связано с маркетингом, так как в современном понимании миссия фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре и чаще всего определяется в терминах покупательских интересов, ценностей. Миссия отражает этические ценности, которых твердо придерживается компания.

Как правило, миссия является яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия и обязательно отражающей два основных аспекта: круг удовлетворяемых потребностей (какие потребности людей, компаний или общества удовлетворяют производимые компанией продукты/услуги); характеристика продукции компании и ее конкурентные преимущества.

Ниже приведены примеры миссий известных компаний.

Matsushita. «Мацусита желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами».

IBM. «Мы стремимся лидировать в создании, разработке и производстве наиболее передовых информационных технологий, включая компьютерные системы, программное обеспечение, сетевые системы, устройства хранения и микроэлектронику.

Как крупнейшая компания по информационным услугам в мире, мы превращаем передовые технологии в ценности для наших потребителей. Наши профессионалы по всему миру предоставляют экспертизу в конкретных отраслях, консультационные услуги, услуги в системной интеграции, а также разработке и техническом сопровождении решений».

Eastman Kodak. «Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги».

Harley-Davidson. «Мы осуществляем мечту через опыт езды на мотоцикле, предоставляя мотоциклистам и широкой публике увеличенный ассортимент мотоциклов, фирменных продуктов и услуг в отдельных сегментах рынка».

MTS. «Построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянноному введению новых технологий и системному подходу к развитию компаний».

Аэрофлот. «Мы помогаем нашим пассажирам осуществлять свои жизненные планы и мечты – эффективно работать, приятно отдыхать, встречаться с родными и близкими, открывать для себя новые страны и города. Мы делаем все, чтобы наши пассажиры чувствовали себя в небе безопасно, надежно и уютно».

Обзор даже небольшого числа миссий разных компаний показывает, что они существенно отличаются друг от друга по стилю, форме представления, масштабам и степени детализации. На сегодняшний день среди специалистов по стратегическому менеджменту сложился определенный консенсус о желательной структуре компонентов корпоративной миссии компаний.

Компоненты миссии компании

Компонент	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги компании? Часто компании достигают конкурентных преимуществ не просто за счет конкретных характеристик продукта, но за счет интеграции с другими стратегическими преимуществами, такими как развитая сбытовая сеть или положительный имидж у потребителей. Хотя продукт фирмы Harley-Davidson – мотоциклы, миссия затрагивает более широкий круг стратегических преимуществ (увеличенный ассортимент мотоциклов и фирменных продуктов и услуг).

Философия бизнеса, ценности	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы компании? Философия компании может проявляться, например, в том, что она ставит на первый план интересы своих работников, акционеров или клиентов.
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями компании? Деятельность компании может быть ориентирована на государственные органы, промышленные предприятия, узкую прослойку населения с высокими доходами, население в целом, др.
Целевые рынки	Какие географические регионы обслуживает компания? Это могут быть локальные рынки (город, область), национальные, отдельные зарубежные страны или глобальные рынки.
Технология	Ориентируется ли компания на использование новейших или традиционных технологий?
Приоритеты выживания, роста.	Нацелена ли компания на поддержание существующего уровня, на рост или агрессивную конкуренцию?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества компании по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации у потребителей, месторасположении, др.
Публичный имидж	В какой мере компания участвует в решении внешнеэкономических, социальных, экологических и иных проблем?
Отношение к работникам	Рассматривает ли компания своих работников как достояние, имеющее главную ценность, предоставляя им возможности для образования, профессионального роста и саморазвития, или же просто относится к ним как к заменимому экономическому ресурсу?

Миссия имеет двоякое значение для компании. **Внутреннее значение миссии** состоит в том, что она помогает менеджерам и другим работникам получить более широкую панораму бизнеса, лучше понять деятельность компании, а также облегчает коммуникации внутри компании. Это особенно важно для руководителей среднего звена и функциональных менеджеров, для других сотрудников компании, не участвующих в совещаниях по разработке стратегических планов компании. Миссию можно трактовать и как поведенческий кодекс, которому должны следовать служащие. Хорошая миссия, которую знают и разделяют сотрудники компании, способствует интеграции различных подразделений и филиалов в единое целое, мотивации персонала и лучшему взаимодействию между руководителями и подчиненными на разных уровнях. Кроме того, четко сформулированная миссия дает ориентиры для принятия менеджерами управленческих решений.

Миссия компании *General Electric*: «Прогресс – это наш главный продукт». *GE* производит технику самого современного типа, рассматривая это как основную ценность компании. Считается, что, если компании предложат выгодный заказ на устаревшую технику, руководство откажется от его выполнения.

Внешнее значение миссии заключается в том, что она способствует доведению информации о стратегических намерениях и ценностях компании до ее акционеров, потребителей, поставщиков и партнеров, общества в целом.

Выделяют два подхода к формированию миссии: **широкий и узкий**. Широкий подход определяет миссию в общих терминах и в отличие от узкого подхода избегает жесткой привязки к какой-то ограниченной номенклатуре производимой продукции, группе потребителей или технологии.

Каждый подход имеет свои достоинства и недостатки. Широкий подход обеспечивает гибкость в изменении номенклатуры продукции/услуг и рыночной сегментации, стратегический потенциал для маневрирования и управления компанией. Недостатком широкого подхода является размытие рыночного фокуса, тогда миссия может представлять собой слоган, который не отражает специфики деятельности компании. В таком контексте миссия утрачивает свое значение в качестве ориентира для принятия решений и важнейшего элемента внешней коммуникации.

Узко заданная миссия ориентирует компанию на производство ограниченной номенклатуры продукции, ограниченные рыночные сегменты и пути достижения целей бизнеса. Выбор узкой миссии в терминах товара может ограничить горизонт бизнеса, привести к тому, что возможности развития также будут упущены.

Считается, что американские железнодорожные компании не смогли сохранить высокую конкурентоспособность и прибыльность, потому что их руководство определило свою миссию как железнодорожное, а не транспортное предприятие. Оно не увидело и не учло изменений в технологии и конкуренции, например, развитие грузового автотранспорта, воздушного транспорта и контейнерных морских перевозок.

Вопрос о том, иметь или не иметь компании стратегическую миссию и в какой степени она должна быть formalизована и детализирована, может решаться по-разному в зависимости от конкретных условий функционирования компании. Среди факторов, усиливающих необходимость разработки миссии, можно назвать: значительный размер компании, высокую потребность в координации отдельных структурных подразделений, наличие опыта стратегического планирования и др. В крупных диверсифицированных компаниях корпоративная миссия формулируется в более общем виде, чем в специализированных фирмах. В таких случаях миссия часто отражает общие принципы поведения компании на рынке, доминирующие ценности по отношению к работникам, потребителям, акционерам, инновационность и др. На основании корпоративной миссии каждая бизнес-единица

может сформулировать свою миссию, в которой более конкретно отражаются целевые потребители, продукты или услуги, конкурентные преимущества данного направления. Согласованные с общими стратегическими установками миссии функциональных и обеспечивающих подразделений (маркетинг, финансы, персонал и др.) также могут внести свой вклад в реализацию общей миссии компании.

Миссия системы охраны может состоять в проведении мероприятий по защите персонала и имущества посредством превентивных мер и проведения расследования.

При анализе и обсуждении перспектив развития компании, ее стратегии, дискуссии по поводу миссии имеют большое значение, так как помогают менеджерам и другим специалистам получить более широкую панораму бизнеса, взглянуть на деятельность компании «с высоты птичьего полета», без чего долгосрочная конкуренция немыслима.

Проблема: миссия чаще декларируется (есть формальный документ), реже реализуется в практической деятельности.

Несмотря на преимущества разработки и использования в управлении миссии компании, следует иметь в виду, что процесс ее формирования требует от компаний определенной квалификации персонала и настойчивости менеджмента.

ПИРАМИДА СТРАТЕГИЙ⁴

В диверсифицированных компаниях стратегия разрабатывается на трех организационных уровнях: корпоративном, деловом (уровень бизнес-единицы), функциональном (уровень подразделений), что приводит к выстраиванию стратегической пирамиды (рис. 1.1).

Для моноотраслевой компании с одним видом деятельности корпоративный уровень отсутствует, и стратегическая пирамида включает два уровня: деловой и функциональный.

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая определяет широту деятельности компании, описывает общие направления ее развития в терминах продуктово-рыночной ориентации и формирует важнейшие области деятельности бизнеса.

⁴ См. также [Классификация стратегий](#)



Рис. 1.1. Пирамида стратегий

Одной из главных задач корпоративной стратегии является определение путей достижения синергии различных направлений бизнеса компании и превращения ее (синергии) в конкурентное преимущество. Можно сказать, корпоративная стратегия – это то, что превращает компанию из набора бизнесов в единое целое.

Важными составляющими корпоративной стратегии являются:

- определение миссии и стратегических целей компании;
- выявление ключевых областей деятельности;
- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями (стратегическими бизнес-единицами⁵) компании;
- решения о развитии нового бизнеса или продаже существующего, а также о слияниях, приобретениях, вхождении в финансово-промышленные группы или другие интеграционные структуры;
- решения, касающиеся отношений компании с различными заинтересованными группами и ее деловых принципов.

Корпоративная стратегия разрабатывается на уровне центрального органа управления компанией, который представлен советом директоров, директором и другими топ-менеджерами, принимающими стратегические решения для всей компании. Корпоративный центр может финансировать программы развития отдельных бизнес-единиц, предоставлять им недостающие управленческие компетенции.

Деловая стратегия – это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ бизнес-единицы в соответствующей стратегической области бизнеса.

⁵ См. [Портфель бизнесов и стратегические бизнес-единицы](#)

Главная стратегическая задача менеджеров на этом уровне состоит в том, чтобы переработать информацию о намерениях, поступающую с корпоративного уровня, в конкретные стратегии развития своего бизнеса. Центральным здесь является вопрос: как и с кем конкурировать на конкретном рынке?

Для достижения долгосрочного конкурентного преимущества деловая стратегия должна включать меры и инструменты реагирования на изменения, происходящие в отраслевой бизнес-системе и экономическом пространстве в целом, интегрировать действия по развитию ключевых компетенций компании, направлять стратегические инициативы функциональных отделов.

На уровне отдельных бизнесов стратегические задачи чаще всего нацелены на формирование товаро-рыночных стратегий бизнеса и достижение успеха в конкурентной борьбе. На этом уровне развиваются продуктовые инновации, конкурентные преимущества, осуществляется сегментация рынка и позиционирование бизнеса.

Функциональные стратегии – это стратегии развития функциональных сфер и подразделений компаний, конкретизирующие на основе корпоративной и деловой стратегии общие подходы, необходимые действия и практические шаги по управлению отдельными функциями бизнеса.

Компания нуждается в такой стратегии для каждой части своего бизнеса: НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, управление качеством, финансы, персонал и т.д. Часто такие стратегии называются программами.

Типичные стратегии отдела маркетинга – ценовое лидерство, интенсивный сбыт, марочные стратегии и др. Примерами функциональных стратегий в сфере НИОКР могут быть технологическое лидерство или следование за лидером. Финансовая стратегия компании может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, изменение механизмов финансирования инвестиционных проектов и пр.

Руководители функциональных подразделений отвечают за развитие **функциональных стратегий**, которые должны быть взаимоувязаны между собой и согласованы со стратегическими задачами, поставленными на первых двух уровнях. Фундаментальный вопрос: что дают различные функциональные решения для обеспечения успешной реализации стратегий других уровней?

В целом можно сказать, что корпоративная стратегия решает задачу выбора сферы (сфер) деятельности компании, бизнес-стратегия – задачу навигации в этой сфере, скоординированные и взаимодополняющие функ-

циональные стратегии необходимы для успешной реализации корпоративной и деловой стратегий (рис. 1.2).

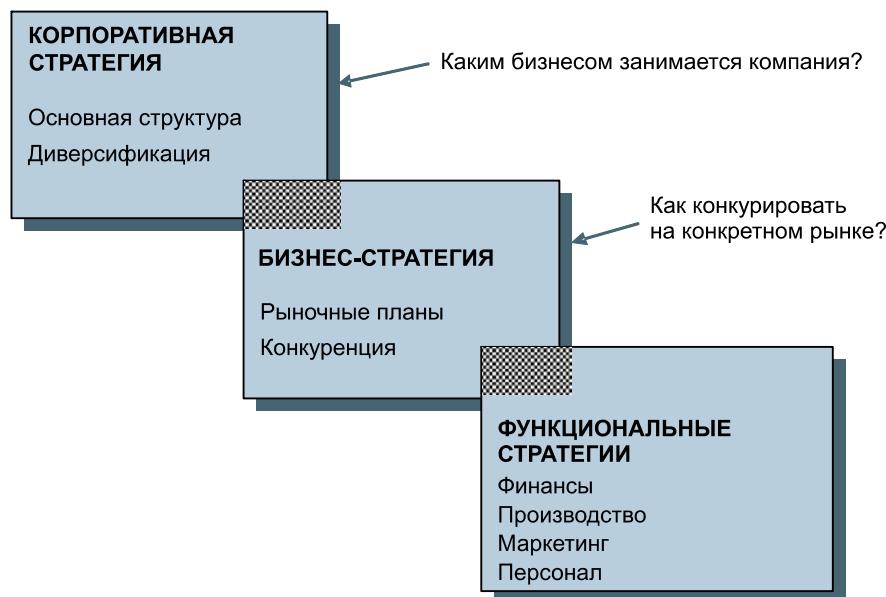


Рис. 1.2. Иерархия стратегий

Процесс выстраивания стратегической пирамиды может быть организован по-разному. Различают стратегическое планирование «сверху вниз», при котором топ-менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают бизнес-единицы и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии. Другой подход – это стратегическое планирование «снизу вверх», при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями бизнес-единиц и функциональных подразделений.

Наиболее важным для обоих подходов является то, насколько результативно осуществляется взаимодействие между уровнями управления. Процесс гармонизации целей и стратегий от отдела к отделу и от уровня к уровню может оказаться очень сложным, включающим большое количество переговоров между уровнями иерархии, направленных на то, чтобы различные цели, стратегии, политики, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга. Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического менеджмента.

ПОРТФЕЛЬ БИЗНЕСОВ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ (СБЕ)

Портфель бизнесов, или корпоративный портфель, – это совокупность хозяйственных подразделений (бизнес-единиц), принадлежащих одному и тому же владельцу.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций компании в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Американский историк предпринимательства Альфред Чандлер показал, что успешно действующие корпорации США имеют тенденцию к шаблонному структурному развитию по мере их роста и расширения. Он выделил три последовательных стадии структурного развития компаний как их реакции на усложнение управленческих задач.

Первая стадия: простая структура. Предприниматель основывает компанию для реализации какой-то идеи (продукта или услуги), компания имеет структуру, позволяющую предпринимателю непосредственно управлять деятельностью каждого служащего, принимать все важные решения и находиться в курсе всех событий в организации. Компания на первой стадии характеризуется неформальной структурой, планирование обычно носит краткосрочный и реактивный характер. Сила компании на этой стадии заключается в ее гибкости и динамичности, а наиболее слабое место – полная ответственность предпринимателя за выбор стратегии и за реализацию отдельных оперативных задач. Как результат, по мере роста компании развивается **кризис руководства** (предприниматель не справляется со всем комплексом типичных функций менеджмента). Компания должна разрешить данный кризис прежде, чем сможет войти во вторую стадию структурного развития.

Вторая стадия: функциональная структура компании. На этой стадии предприниматель заменяется или дополняется группой менеджеров, имеющих функциональную специализацию (функциональные сферы – НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал). Переход к этой стадии требует существенных изменений стиля управления директора компании, особенно если он является ее основателем. Если этого не произойдет, привлечение дополнительных специалистов может не принести существенной пользы компании. Сконцентрировавшись в одной привлекательной отрасли, компания, находящаяся во второй фазе развития, может функционировать очень успешно. Однако при переходе на новые виды продукции других отраслей преимущества функциональной структуры могут быть утрачены. В том числе может развиться **кризис автономии**, при

котором людям, управляющим этими новыми видами бизнеса, требуется больше свободы в принятии решений, чем они имеют в рамках сложившейся функциональной структуры.

Третья стадия: дивизиональные структуры. Появление таких структур в начале XX в. стало одной из важнейших инноваций в истории менеджмента. Компании на третьей стадии развития фокусируют внимание на управлении различными видами бизнеса в нескольких отраслях. Такие компании растут, диверсифицируя свою деятельность и расширяя ее географию, двигаясь к филиальной структуре с центральным штабом и децентрализованными оперативными подразделениями, причем каждое подразделение (бизнес-единица) является функционально организованной компанией во второй стадии развития.

Дивизиональные организационные структуры были разработаны и впервые применены в 20-х годах XX в. корпорациями *General Motors* и *DuPont*.

А. Слоун, президент *General Motors*, пришел к выводу, что ни один талантливый менеджер не может эффективно управлять компанией масштаба *General Motors*. В соответствии со структурным планом Слоуна центральные органы управления были отделены от производственных подразделений, которые получали большую самостоятельность. Высший уровень в компании оставил за собой функции планирования и распределения основных ресурсов, принятия стратегических решений, в то время как подразделения принимали оперативные решения и были ответственны за получение прибыли. В этом заключалось четкое разделение функций центрального аппарата и линейного управления. Руководители всех уровней получили стимулы и полномочия для принятия решений. Слоун определил дивизиональную схему как «координированную децентрализацию».

Схема управления *General Motors* послужила моделью для многих корпораций, изменение стратегии которых в сторону диверсификации и ориентации на международные рынки заставило перестраивать свою структуру и создавать среднее звено управления в виде отделений (бизнес-единиц).

Бизнес-единица – самостоятельное производственно-коммерческое подразделение, объединяющее все виды деятельности по производству и реализации какого-либо вида продукции и позволяющее руководителю развивать навыки работы на конкретном рынке.

Выделение в структуре компании бизнес-единиц может происходить по продуктам, по различным группам потребителей или по рынкам сбыта (регионам). Соответственно, различают три основных вида дивизиональных структур:

- продуктовая организационная структура;
- организационная структура, ориентированная на потребителя (организация по клиентам);
- региональная организационная структура.

Продуктовая оргструктура используется компаниями при резком увеличении ассортимента производимой продукции. Некоторые компании производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей, имеющих четко определенные или специфические потребности. Если два или более таких клиентов становятся особенно важными для компании, она может использовать организационную структуру, ориентированную на потребителя, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей. Если деятельность компании охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура организации по территориальному принципу, т. е. по месту расположения ее подразделений. Региональная оргструктура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь компании с клиентами, а также связь между членами компании.

Многопрофильные компании непрерывно сталкиваются с проблемой выбора принципа выделения организационных единиц, при этом они периодически переключаются с одного варианта на другой. В крупных компаниях с разнообразной номенклатурой появляются дивизиональные структуры смешанного типа, сочетающие продуктовые и территориальные принципы построения.

В процессе развития стратегического управления многопрофильными компаниями произошло перераспределение ответственности за принятие решений на корпоративном уровне и уровне бизнес-единиц. Изначальным обоснованием существования дивизиональной компании было разделение принятия стратегических и оперативных решений, однако в последние десятилетия стратегические решения стали по большей части принимать на уровне бизнес-единиц, в то время как корпоративные центры взяли на себя ответственность за разработку корпоративной стратегии и управления деятельностью компании в целом. Иными словами, бизнес-единицы наряду с управлением оперативной производственной деятельностью становятся центрами разработки стратегии компании по отдельным направлениям бизнеса, так называемым бизнес-сегментам, или стратегическим областям бизнеса. Соответственно появляется термин «*стратегические бизнес-единицы*» (СБЕ).

В конце 60-х годов *General Electric* состояла из 46 подразделений и 190 компаний и представляла собой рыхлую, плохо управляемую промышленную империю. В рамках развития более эффективной системы корпоративного планирования для лучшего контроля и формирования бизнес-стратегий компания *McKinsey* рекомендовала реорганизовать *General Electric* на основе выделения множества СБЕ – элементарных организационных единиц, для которых есть смысл формулировать отдельную конкурентную стратегию. Как правило, СБЕ представляет собой направление бизнеса, выпускающее тесно связанные друг с другом товары, которое не делит большую часть затрат с другими направлениями (является относительно обособленным).

Выделение СБЕ во многом является предметом субъективного выбора, однако фирмой *General Electric* был сформулирован ряд критериев для их выделения:

1. СБЕ имеет определенный круг клиентов и заказчиков.
2. СБЕ самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение.
3. Деятельность СБЕ четко оценивается в терминах прибылей и убытков.

При этом основной критерий выделения СБЕ – это стратегические намерения руководства компанией развивать данное направление бизнеса.

Стратегические бизнес-единицы были призваны стать центральным звеном как планирования, так и реализации долгосрочных стратегических программ на соответствующих рынках. Для этого они наделялись правом распоряжения всеми необходимыми для этого ресурсами. Модель поведения СБЕ определяется сегментом бизнеса и принятым характером конкуренции на этом сегменте рынка, поскольку, несмотря на различия конкурентов, общность места на рынке диктует определенное сходство конкурентного поведения. Концепция СБЕ оказала сильное влияние на формирование систем управления в крупных компаниях всего мира, стала важным элементом стратегического менеджмента⁶.

! **Опасность!** Концепция СБЕ ограничивает мышление менеджеров, так как концентрирует его на одном виде бизнеса, в пределах одной отрасли. Именно **концентрация** являлась главной целью и результатом выделения СБЕ. Однако все чаще возможности для роста бизнеса возникают на стыке различных отраслей.

Отсюда вывод: менеджеры должны рассматривать свою деятельность не как совокупность производимой продукции или подразделений, а как набор **компетенций** компании, которые могут комбинироваться самым невероятным образом.

⁶ См. [Дерево решений](#).

По мере глобализации бизнеса в крупных компаниях с широким отраслевым или географическим масштабом деятельности, организованных на филиальной основе, возникают новые проблемы, для решения которых может быть введен дополнительный уровень управления – управляющие группами, которые отвечают за управление несколькими схожими стратегическими бизнес-единицами⁷. Аналитические обзоры показывают, что приблизительно 70% корпораций списка Fortune-500 объединяют филиалы вокруг управляющих группами.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ⁸

Стратегические решения – это кардинальные управленческие решения, принятие которых имеет чрезвычайно серьезные долгосрочные последствия для будущего компании.

К числу стратегических решений можно отнести:

- реструктуризацию компании;
- внедрение технологических и продуктовых инноваций;
- реконфигурацию цепочки создания ценности (например, аутсорсинг некоторых видов деятельности);
- выход на новые рынки сбыта;
- международную экспансию;
- приобретение, слияние компаний и т.д.

Как особый тип решений стратегические управленческие решения характеризуются рядом особенностей.

Стратегические решения:

- инновационны по своей природе. Для достижения конкурентного преимущества успешные компании находятся в постоянном поиске источников уникальности, основанной на предложении особой ценности потребителям, а это может быть достигнуто только на основе непрерывной инновационной деятельности, направленной на развитие продуктового предложения, совершенствования технологий производства, совершенствования цепочки создания ценности (развитие бизнес-модели);

⁷ Например, компания *Unilever*, производящая продукты питания (торговые марки *Rama*, *Calve*, *Lipton*, *Knorr* и другие), товары для гигиены, включает 500 предприятий, расположенных в 90 странах, численность занятых в компании составляет 247 тыс. человек.

⁸ См. также [Стратегическое мышление](#).

По мнению М. Портера, ваша цель – не стать лучшей компанией, компанией № 1 или 2 в своей индустрии. Ваша цель – стать уникальными, найти уникальное ценностное предложение и разработать оригинальные маркетинговые ходы.

- ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- отличаются от тактических тем, что множество альтернатив не определено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль;
- сопряжены со значительной стратегической неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на компанию;
- связаны с вовлечением значительных ресурсов и необратимы по своей природе.

Решение компании выйти на новые рынки относится к числу стратегических решений и обладает всеми присущими им особенностями: оно направлено на перспективные цели, связанные с будущими возможностями; имеется несколько альтернативных вариантов реализации этого решения – работать с посредниками или самостоятельно, с какими именно посредниками и на каких условиях; у этого решения достаточно высок риск; успех его реализации во многом будет зависеть от качественной проработки всех взаимосвязанных вопросов.

Принятие ошибочных стратегических решений может иметь очень серьезные (в некоторых случаях катастрофические) последствия для компании. Способность принимать правильные решения развивается с опытом и навыками, приобретаемыми руководителем, зависит от его интуиции и креативности – эти качества являются важнейшими компонентами успешных стратегических решений. Однако важность систематического анализа как неотъемлемого элемента процесса разработки стратегических решений не вызывает сомнений. Хороший стратегический анализ может помочь топ-менеджерам компаний принимать лучшие решения и избегать грубых ошибок. В отсутствие анализа процесс выработки стратегических решений будет хаотичным и лишенным основы для сравнения и оценки альтернатив, важнейшие решения могут стать жертвой борьбы за власть, амбиций отдельных руководителей, тенденций моды и стремления выдать желаемое за действительное. Эти выводы подтверждаются исследованиями по психологии сознания, доказывающими, что неподкрепленное человеческое суждение часто бывает ошибочным.

Наиболее часто ошибочными стратегическими решениями являются решения о диверсификации в несвязанные с основным бизнесом сферы

деятельности, решения о слияниях и приобретениях, а также решения, связанные с инвестициями и маркетингом.

Алтайская компания Алтан, производитель макарон под маркой Гранмулино, организовала производство дорогих макарон из твердых сортов пшеницы. Ошибочное управленческое решение было связано с сохранением единой марки Гранмулино для дорогих макарон и макарон из среднего ценового сегмента. В аналогичной ситуации Новосибирский жировой комбинат при выводе на рынок нового вида майонеза зарегистрировал для него новую торговую марку Оливьеz, чтобы не нанести ущерба своей основной марке майонезов Провансаль.

Наиболее серьезный провал компании *Sony* – это следствие неверного стратегического решения, связанного с продвижением на рынок нового формата видеозаписи Betamax. Причина состояла в том, что, достигнув технических преимуществ перед форматом VHS компании *Matsushita*, *Sony* недооценила важность необходимой дополняющей видеомагнитофона – видеокассет (их продолжительность, привлекательность формата для производителей видеолент).

Еще один пример ошибочного стратегического решения продемонстрировала в 80-е годы компания *General Motors*. В эти годы *GM* пришлось столкнуться с двумя серьезными трудностями: прочные позиции на американском рынке начали завоевывать недорогие и качественные японские автомобили; существенно осложнились отношения *GM* с профсоюзами. Решение этих проблем требовало от компании немедленных действий. Генеральный директор *GM* выбрал стратегию автоматизации, основанную на предположении, что замена людей роботами позволит остановить наступление японцев и вернет *GM* лидирующие позиции на мировом авторынке. Вместо того чтобы взять на вооружение методы «бережливого производства», которые являются отличительной чертой производственной системы *Toyota*, *GM* всецело отдалась навязчивой идеи роботизации. В итоге компания вложила в роботизацию более \$ 45 млрд, сумму, достаточную, чтобы купить компанию *Toyota*. Однако производительность *GM*, которая на протяжении многих лет отставала от компании *Toyota*, еще более снизилась в период с 1984 по 1991 годы.

Исследования крупных провалов вследствие принятия неверных стратегических решений⁹ показывают, что зачастую их причины связаны с моделями поведения менеджеров корпораций, такими как неадекватное восприятие действительности, ошибочные установки, сбои коммуникационных систем, личная заинтересованность, эмоциональные привязанности, дезориентирующие воспоминания или неуместное проявление лидерских качеств (totalitarizm).

⁹ С. Финкельштейн. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. – М., 2004. Э. Кембелл, Дж. Уайтхед, С. Финкельстайн. Почему хорошие руководители принимают плохие решения // Harvard Business Review – Россия, май 2009. – с. 78–85.

Важно, что руководители, как и все люди, принимая решения, руководствуются сформированными в памяти человека шаблонами (паттернами). Эти шаблоны формируются в процессе обучения, развития навыков и накопления опыта. Они, с одной стороны, упорядочивают и облегчают работу мозга, помогая принимать разумные решения, опираясь на опыт руководителя, а с другой стороны, могут сбивать с толку, формируя ошибочные ассоциации. Зная особенности мозга, нельзя рассчитывать, что люди смогут сами выявлять ошибки в своих оценках и принимать надежные меры предосторожности. Именно поэтому для важных стратегических решений необходимо отладить процесс коллективного обсуждения, который позволяет защититься от необъективности и предубеждений.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Стратегические цели – это важные стратегические вехи, которые определяют конкретное желаемое состояние компании и ее отдельных подсистем. Стратегические цели формируются на основе [видения](#) будущего компании.

Видение всегда остается «на линии горизонта», а цели находятся на расстоянии «вытянутой руки» и четко описывают, что должно быть достигнуто и к какому моменту времени. Иными словами цели – это обозначение конкретных ориентиров, которые компания намерена достичь за определенный период времени.

Цели – один из самых сложных и противоречивых аспектов бизнеса. Исторически коммерческая компания воспринималась как субъект экономической деятельности, измеритель эффективности которой – прибыль. Соответственно собственники компаний в качестве одной из целей деятельности рассматривали увеличение прибыли. Увеличение числа акционерных компаний, собственники которых получают прибыль в виде дивидендов, привело к смене акцентов в установлении целей. Поскольку большинство компаний выплачивают в виде дивидендов лишь часть чистой прибыли, то основным интересом акционеров является рост рыночной стоимости акций, или максимизация стоимости компании (капитализм акционеров). Однако агентские проблемы, особенно ярко проявившиеся в период мирового экономического кризиса, возникновение «пузырей» на фондовых рынках существенно подорвали веру в правильность ориентации стратегии компании исключительно на рост акционерной стоимости.

Сегодня многие экономисты считают, что компании должны ориентироваться не только на рост стоимости бизнеса, но и на развитие общепри-

знанных ценностей (теория заинтересованных групп¹⁰). В соответствии с данной теорией цели компании должны вытекать из баланса интересов менеджеров, работников, акционеров, поставщиков, покупателей и др. Прибыль компании является одним (не обязательно доминирующим) из аспектов в системе целей компании.

Многоцелевой характер компаний как социально-экономических систем, различия приоритетов их менеджеров и собственников, многообразие точек зрения на данную проблему аналитиков и исследователей бизнеса привели к тому, что до сих пор не сформировано единого подхода к целеполаганию компаний. Как правило, рекомендуется устанавливать цели по каждому аспекту (функции), который менеджеры и собственники считают важным для достижения успеха.

Распространенным является подход, в рамках которого выделяется восемь ключевых пространств, в которых компаниям следует определять свои цели¹¹.

✓ *Финансы*. Финансовые цели могут быть выражены количественно: определенный уровень прибыли, рентабельности, дохода на вложенный капитал, рост капитализации компании.

✓ *Клиенты* и положение компании на рынке. Рыночными целями могут быть «завоевание лидерства в определенном сегменте рынка», «увеличение доли рынка компании до определенного размера», «увеличение лояльности клиентов» и др.

✓ *Инновации*. Целевые установки в этой области связаны с организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

✓ *Процессы / эффективность*. Более эффективна та компания, которая затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов. Показатели производительности труда, ресурсосбережения важны для любой компании.

✓ *Ресурсы*. Выдвигаются цели относительно расширения или сокращение ресурсной базы компании, обеспечения ее стабильности.

✓ *Управленческие аспекты*. Краткосрочная прибыль компании, как правило, является результатом предпринимательского таланта и чутья, а также везения. Практика свидетельствует, что обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента.

¹⁰ См. [Анализ заинтересованных групп](#)

¹¹ См. также [Система сбалансированных показателей](#)

✓ *Персонал.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т.д.

✓ *Социальная ответственность.* Цели в сфере социальной ответственности бизнеса касаются разработки мероприятий по формированию благоприятного имиджа компании, заботе об устраниении ущерба окружающей среде, участию в городских программах, благотворительности и т.д.

Необходимо отметить, что цели компании существенно зависят от стадии жизненного цикла отрасли и места компании на отраслевом рынке. На стадии входа на рынок при наличии значимых конкурентных преимуществ в качестве цели часто выступает доля рынка или рост продаж (эти цели близки, но не идентичны).

Целью стратегии компании *Starbucks* по расширению розничного бизнеса является увеличение доли на существующих рынках преимущественно путем открытия дополнительных торговых точек, а также открытия точек на новых рынках, где существует возможность стать ведущей фирмой в сфере специализированной розничной торговли готовыми кофейными напитками (2005 г.).

На зрелых рынках увеличить долю рынка трудно, это можно сделать только за счет вытеснения конкурентов. Более перспективным является увеличение маржинальной прибыли на основе совершенствования бизнес-процессов, снижения издержек и повышения эффективности бизнеса.

С позиций управления множественные цели компании должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей (используется аббревиатура SMART). Цели должны быть:

- конкретными – должно быть понятно, к чему относится цель и какого эффекта можно ожидать в результате ее достижения;
- измеримыми – выражая цели в четких измеримых формах, руководство компании создает основу для принятия решений и оценки (контроля) хода работ;
- приемлемыми – цель должна быть понятна и принята теми, кто предположительно будет ее осуществлять;
- реалистичными – цель должна быть высокой, напряженной, но достижимой, то есть соответствовать критерию «трудно, но выполнимо». Недостижимые цели снижают мотивацию персонала;
- ограниченными во времени – устанавливается срок достижения цели, с позиций этой характеристики цели могут быть долгосрочными (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочными (плановый период от 1 до 5 лет), краткосрочными (обычно в пределах года).

Иногда выделяют дополнительные характеристики:

- амбициозность целей;

• гибкость целей, то есть цели должны иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей компании. Это обеспечивает реализуемость целей.

Множественные цели компании должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими, т.е. действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить достижению другой. Неучет этого фактора ведет к возникновению конфликтов между подразделениями компании.

Налицо объективный конфликт интересов финансовых служб, заинтересованных в оптимизации уровня дебиторской задолженности, и подразделений сбыта, которые в борьбе за клиента готовы обещать привлекательные условия оплаты. Согласование целей этих подразделений поможет избежать противоречий и наладить их более четкое взаимодействие.

Цели часто представляют собой разделение глобальных намерений компаний на составляющие в рамках иерархии цели – средства: средство на одном уровне в то же время является целью на другом уровне (рис. 1.3).

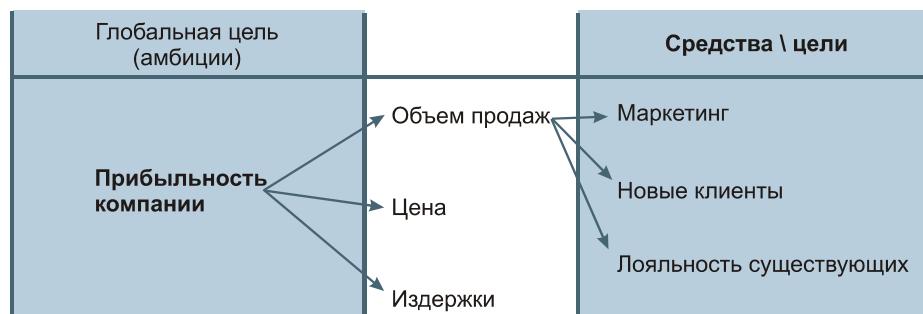


Рис. 1.3. Иерархия цели – средства

Компаниям нужны как долгосрочные, так и краткосрочные цели. Четко определенные цели на долгосрочную перспективу будут побуждать менеджеров взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. В отсутствии долгосрочных целевых установок естественно принятие решений, целесообразных в текущий момент (обеспечивающих текущую рентабельность), что ставит под удар позиции компании в долгосрочной перспективе.

Краткосрочные цели детализируют результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем. Они определяют как скорость, с которой компания будет развиваться, так и уровень показателей в конкретный период. При этом долгосрочные цели имеют обычно весьма широкие рамки, но чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

Трудности возникают тогда, когда ситуация принуждает сделать выбор между действиями, ориентированными на улучшение краткосрочных показателей, и усилиями по упрочению стратегических позиций компании в долгосрочной перспективе. Концентрация менеджмента на краткосрочных финансовых показателях оправдана, если компания находится в кризисе. Если компания добилась хороших финансовых результатов, возрастает важность мер по упрочению конкурентной позиции, например, освоению новых продуктов и рынков. Компания, постоянно делающая выбор в пользу краткосрочных финансовых результатов, рискует потерять способность противостоять своим более амбициозным конкурентам.

Что такое амбициозная цель в бизнесе, насколько она может быть оторванной от реалий? Консультант по прорывным технологиям менеджмента Джон О'Кифф считает, что надо исходить из принципа копьеметателя – «целься в Луну». Не потому, что можно попасть в Луну, а потому, что если применить такой прием, копье улетит на максимальное расстояние. Такой подход заставляет вас использовать весь свой потенциал. У лучников есть мишень и нет никакого преимущества в том, что стрела улетит дальше. Проблема: во многих компаниях люди начинают с копьеметания, а потом становятся лучниками.

В бизнесе лучники нужны при исполнении бюджета и операционного плана. Во всех остальных случаях Джон О'Кифф рекомендует использовать метод «целься в Луну», тогда цели станут более реальными. Прорывная цель – это средство стимулирования инноваций: я хочу достичь этого, поэтому я должен найти новый путь¹².

Отметим, что конкретные цели являются значимой частью процесса стратегического управления, выступая как в роли ориентиров развития, так и измерителей реализации стратегии. Однако это возможно только в том случае, когда высшее руководство правильно формулирует цели, информирует о них сотрудников и стимулирует реализацию поставленных целей всеми работниками компании.

¹² А.Матвеева. Целься в Луну и принююхивайся // Эксперт, № 17–18, 2009. – С. 63.

СТРАТЕГИЯ

В настоящее время в научном и бизнес – сообществе не достигнуто полного согласия относительно сущности понятия и определения корпоративной стратегии¹³.

Стратегия – единая концепция, связывающая и направляющая рост сложной организации (И. Ансофф).

Стратегия – определение долгосрочных целей и задач предприятия, а также принятие курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей (А. Чандлер).

Стратегия – это принцип организации целей и задач, а также политика и планы для достижения этих целей и решения задач, сформулированные таким способом, чтобы определить, в какой сфере бизнеса находится или должна находиться компания или какой она является или должна являться (К. Эндрюс).

Стратегия – это модель поведения, которой следует организация для достижения своих долгосрочных целей (Е. Кассельс).

Стратегия – генеральная программа действий, которая формулирует главные цели и пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения (McKinsey & Company).

Поскольку в общем случае существуют различные (часто альтернативные) пути достижения того или иного набора долгосрочных целей, то объединяющим все это многообразие определений является наличие выбора (стратегия всегда имеет дело с **выбором**).

Например, компания, поставившая цель «обеспечить 50 %-й рост оборота и 60 %-й рост прибыли к концу трехлетнего периода», имеет самые разные альтернативы ее достижения:

- а) увеличение доли рынка за счет уже выпускаемых продуктов;
- б) расширение рынка за счет расширения ассортимента;
- в) выход на новые рынки, возможно, международные;
- г) рост посредством слияний или поглощений и др.

В процессе анализа стратегических альтернатив может выясниться, что поставленные цели недостижимы, необходима их корректировка с учетом реальных возможностей компании. Таким образом, стратегия компании

¹³ Стратегия (др.-греч. Στρατηγία) – искусство полководца.

представляет собой определенный **баланс** между стратегическими *намерениями* компании и ее стратегическими *ресурсами*.

На практике менеджеры многих компаний действуют довольно успешно на основании интуитивной стратегии, которая заменяет им формальное планирование. Однако обширное исследование специалистов Бостонской консалтинговой группы (БКГ) свидетельствует, что интуитивная стратегия не может быть успешной в том случае, когда:

- увеличиваются размеры компании;
- разрастается аппарат управления;
- существенно изменяется внешняя среда.

Считается, что в условиях стабильной внешней среды в компаниях преобладает тактическое управление, направленное на повышение операционной эффективности. Нестабильная внешняя среда и конкуренция требуют разработки стратегии, носящей упреждающий характер.

Обзоры показывают, что большинство компаний обычно придерживаются определенной стратегической ориентации в течение ряда лет, прежде чем предпринимают существенные изменения в направлении развития. Часто необходим некоторый *шок* для того, чтобы у менеджмента появилась серьезная мотивация для пересмотра стратегии компании. Стимулировать стратегические изменения могут, например, такие события:

- смена руководства компании;
- угроза смены владельца или поглощения компании;
- вмешательство внешних организаций;
- осознание менеджерами необходимости изменений в случае возникновения проблем: компания не выходит на ожидаемые результаты, уменьшаются объемы продаж и доходы и др.

«Где допущена ошибка? Почему?» – такие вопросы стимулируют руководство пересмотреть текущую позицию компании и инициировать стратегические изменения.

Негативные последствия отсутствия стратегического подхода к управлению состоят в следующем.

- Отсутствуют долговременные ориентиры для принятия решений: как планировать ассортимент продукции, рынки сбыта, поставщиков; что хорошо и что плохо для развития компании; каковы ее финансовые цели; какова должна быть политика в области персонала?

! Таким образом, все управленческие решения в компании делятся на собственно стратегические и решения, принимаемые на основе стратегии.

- Без стратегии нет единого взгляда персонала на цели компании и своего подразделения. Возможное следствие – центробежные тенденции в отделениях и филиалах компании.
- В отсутствие стратегии вероятно разнонаправленное развитие различных частей компании, что приведет к возникновению противоречий, конфликтов и снижению эффективности бизнеса.

Ретроспективный анализ показывает, что эволюция стратегического менеджмента была вызвана в большей степени практическими потребностями бизнеса, чем развитием управленческой теории.

В 1950–60-е годы многие западные компании столкнулись со значительными трудностями при принятии решений и сохранении контроля над компаниями, которые в условиях быстрого роста товарных рынков активно развивались и постоянно усложнялись. В этот период корпоративное планирование формировалось в виде системы, ориентированной на долгосрочный рост компании и возможную координацию решений относительно инвестиций капитала. Основой **долгосрочного корпоративного планирования** были макроэкономические прогнозы, которые затем конкретизировались в прогнозы развития отдельных рынков и товарных групп. Типичный формат планирования – 5-летний план, который на основе прогнозных оценок продаж и денежных потоков устанавливал цели и инвестиционные приоритеты компаний. При этом основной акцент в планировании делался на диверсификацию бизнеса, часто посредством приобретений компаний.

Методическая основа долгосрочного планирования – прогнозирование будущего на основе экстраполяции сложившихся тенденций (из прошлого в будущее). !

В 1970-х годах, когда экономика перестала развиваться поступательно, компании столкнулись с тем, что долгосрочное планирование не работает. В силу высокой неопределенности и непредсказуемости будущего компании более не могли составлять детальные пятилетние планы. В результате произошло смещение акцентов с **долгосрочного планирования** на **разработку стратегии (стратегическое планирование)**, где тщательной проработке планов развития компании стали уделять меньше внимания, чем ее позиционированию на рынке относительно конкурентов.

В системе стратегического планирования во главу угла поставлен анализ внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики компании. В результате такого смещения акцентов главной задачей менеджеров стало предвидение изменений и улучшение реакции компании на изменение рынка и действия конкурентов.

! Методическая основа стратегического планирования – анализ внешней среды, позиционирование в условиях отраслевой конкуренции, сегментирование, стратегические бизнес-единицы, портфельное планирование.

Стратегический план – комплексный документ, объединяющий в единое целое видение перспектив развития компании, четко сформулированные цели и пути их достижения.

При разработке стратегических планов компаний, как правило, придерживаются годового цикла планирования, так как это вносит ясность и ритмичность в [стратегический процесс](#). Стратегический план разрабатывается на определенное число лет с ежегодной корректировкой и расширением горизонта планирования на следующий год (принцип скользящего планирования).

С другой стороны, в современном динамичном мире невозможно предусмотреть все события на этапе разработки плана, за год случается слишком много «стратегических неожиданностей». Когда конкуренты делают значительный шаг вперед, когда осуществляется технологический прорыв или возникает кризис, менеджеры вынуждены в кратчайшие сроки предпринимать контрмеры и вносить корректировки в стратегию. В таких ситуациях нельзя откладывать изменения до тех пор, пока придет время работать над стратегическим планом следующего года, не скорректированный вовремя план теряет смысл.

Практика показала, что на быстро изменяющихся рынках не следует ограничивать принятие стратегических решений регулярным циклом планирования, реальная стратегия динамична и должна обновляться по мере изменения ситуации. Это обстоятельство обусловило переход от стратегического планирования к **стратегическому менеджменту**.

На практике реальная стратегия компаний состоит из двух частей (рис. 1.4): запланированной стратегии (проактивная система), которая задает общие ориентиры, направления движения, и адаптивной реакции компании на изменения внешней среды, обеспечивающей постоянную корректировку курса (адаптивная система), т.е. в процессе стратегического управления формируются две взаимодополняющие системы: анализ и выбор стратегии и управление в реальном масштабе времени.

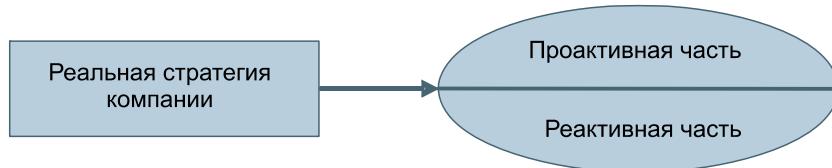


Рис. 1.4. Стратегия компании

В результате можно дать следующее определение стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент – это комплекс стратегических управленческих решений, дополненный набором конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование компании на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой корректировку стратегии.

Методическая основа стратегического менеджмента – [сценарное планирование](#) (взгляд из будущего), [анализ трендов](#), ресурсы и компетенции, теория агентских отношений.

Таким образом, если в устойчивой среде 1960-х гг. стратегия бизнеса была связана с детальными планами, то в условиях нарастающего динамики бизнес-ландшафта последних десятилетий стратегия в большей степени направлена на установление общих ориентиров развития компании и гибкость в определении маршрутов движения к поставленным целям.

Иными словами, в современном понимании стратегия компании – это не плановый документ, а ее действия.

Путь бизнеса во времени похож на движение по дороге. Дорога изгибаются, меняет направление, и точный маршрут, как правило, скрыт от взгляда путешественника. В этом путешествии конечная цель бизнеса (планируемый пункт назначения) лежит за горизонтом. Она, как путеводная звезда, направляет действия и решения компании. Весь путь разделен на ряд отрезков, где указаны основные магистрали (тактические составляющие стратегии) и населенные пункты, лежащие на пути к месту назначения (ключевые показатели эффективности), что позволяет оценить пройденный путь и затраченные ресурсы.

Ближайшие этапы пути планируются более подробно: указываются более мелкие населенные пункты, пересечения дорог и другие ориентиры, без которых можно заблудиться и осознать это слишком поздно. В стратегии такими более детальными планами являются бюджеты компаний.

Путешественник может столкнуться с неожиданностями (дорожные работы, происшествия и пр.), которые вызывают задержки. Точно так же компания может обнаружить новые дороги (новые возможности для бизнеса), интенсивное движение (жесткая конкуренция), новые дорожные знаки (прогнозы), которые потребуют корректировки плана. Необходимость корректировки может возникнуть в любой момент пути следования¹⁴.

¹⁴ М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. Стратегический разрыв. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 29–31.

Известный американский специалист в области стратегического менеджмента Г. Минцберг отмечает, что даже при формировании продуманной стратегии рациональность является ограниченной, так как стратегическая идея, как правило, является результатом переговоров, сделок и компромиссов, в которых участвуют различные группы заинтересованных лиц как внутри предприятия, так и вне его.

Для того чтобы понять, обладает ли ваша компания стратегией развития, Р. Кох предлагает ответить на следующие вопросы¹⁵.

- Назовите пятерку основных конкурентов вашей компании.
- Обладает ли ваша компания преимуществами в рентабельности?
- Как соотносятся цены на вашу продукцию и продукцию конкурентов? Чем вызвано различие в ценах?
- Что можете сказать о структуре ваших затрат в сравнении с конкурентами?
- Какие бизнес-сегменты (отраслевые рынки) приносят вам 80% прибыли?
- Какова ваша доля или позиция на рынке в каждом бизнес-сегменте?
- Каковы критерии покупок у ваших потребителей в каждом бизнес-сегменте?
- Кто лучше отвечает критериям покупателей: ваша фирма или конкуренты?
- В чем достоинства вашей компании, по мнению потребителей?
- Какие у вас конкурентные преимущества в приоритетных для компании бизнес-сегментах? Удастся ли вам усилить свое присутствие в них, если учесть, что вы столкнетесь с острой конкуренцией?
- Опишите ключевые компетенции компании.
- Используете ли вы новые технологические достижения?
- Что можно сказать о новизне вашей продукции?
- Каковы у вас инвестиции и куда они в основном направляются?

В целом Р. Кох делает заключение, что немногие руководители компаний уверенно ответят на эти вопросы, немногие компании имеют продуманную стратегию.

¹⁵ Адаптировано и сокращено Р. Кох. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб.: Питер, 1999. – С. 363.

ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ

Ценности компании (англ. *values*) – базовые принципы, определяющие отличительные черты, стиль внутренней жизнедеятельности, узнаваемый имидж компании, которые декларируются и культивируются менеджментом и поддерживаются большинством персонала.

Это основополагающие принципы и регуляторы индивидуального и группового поведения, которые наполняют компанию, обеспечивают ее формой и характером, распространяются на всю ее деятельность. Ценности – это связующий элемент, который удерживает компанию от распада в период децентрализации, диверсификации, развития и экспансии. Ценности, или доминирующие убеждения, играют решающую роль в стратегическом управлении, так как определяют стратегические приоритеты развития компании, являются тем каркасом, на который наращиваются принципы, подлежащие соблюдению на пути к светлому будущему компании. Но при этом ценности переживают и саму стратегию, и руководство, и технологические изменения.

Ценности компании находят выражение в деловой политике компании, правилах и принципах деятельности, нормах и традициях, кодексе поведения (деловой этике), которые жестко или мягко регламентируют поведение работников по отношению к выполнению должностных обязанностей, осуществлению делового взаимодействия и межличностного общения.

Успех *McDonalds* во многом определяется верностью компании своим ценностям, которые далеко выходят за рамки любого социального класса и национальной культуры и выражаются в принципах «качество, постоянство, чистота и стоимость».

Базовые ценности *Royal Dutch / Shell Group*: порядочность, честность, уважение к людям, воспитание доверия, открытости, командного взаимодействия, профессионализма и гордости. *Shell* утверждает, что ее ценности «означают, что мы гордимся тем, что мы делаем... ценности дают нам ясность при принятии решений, объединяют и мотивируют штат сотрудников и позволяют обществу оценивать нашу деятельность, выходящую за рамки создания богатства».

Российская компания *IBS* задалась амбициозной целью: определить главные особенности своей корпоративной культуры, а затем описать типаж идеального сотрудника, этой культуре соответствующего, – человека, работающего в фирме с удовольствием. Компания решила разобраться, чем она отличается от конкурентов, каковы ее ценности. В качестве консультанта *IBS* привлекла компанию *Interbrand*, в соответствии с методикой которой базовых ценностей должно быть три – так их удобнее запоминать, к тому же ценности можно расположить в виде треугольника: две – это наиболее сильные стороны фирмы, а третья – то, что фирм-

ма собирается развивать в перспективе. После обсуждений остались «амбициозность», «новаторство» и «ответственность за результат». Чтобы каждый сотрудник понимал ценности однозначно, рабочая группа детально расшифровала все термины. Например, «амбициозность» в IBS понимают так: «Мы уверены в собственных силах и готовы к преодолению любых препятствий для решения самых сложных задач». Каждую из ценностей «разложили» по ключевым аудиториям: компания, сотрудники, клиенты, отрасль, общество (власть), причем для каждой из перечисленных аудиторий предложена своя формулировка. Так, для сотрудников амбициозность трактуется более узко и означает постоянное стремление к саморазвитию: «Мы всегда стремимся вперед и получаем удовольствие от работы».

! Ценности влияют на образ мыслей и действий людей. «Ценности нереально сильны, вездесущи и претерпевают существенные изменения от человека к человеку и от региона к региону. На их основе создаются союзы и происходят конфликты»¹⁶.

Словесное выражение ценностей в продвинутых компаниях можно увидеть везде: на баннерах, плакатах, чашках, ламинированных карточках, футболках...

Успешные компании отличаются энергией, источник которой – твердые убеждения. Согласно данным обзора *Fortune*, наборы ценностей для компаний – лидеров рынка и компаний – «середнячков» сильно различаются.

Ценности успешных компаний и компаний «середнячков»

100 самых успешных компаний	Компании – «середнячки»
Командная работа	Сокращение рисков
Внимание к клиенту	Уважение к вертикали руководства
Справедливость по отношению к персоналу	Поддержка руководителя
Инициативность и инновации	Бюджетная дисциплина

Ценности компании не могут быть выработаны руководством, они являются частью компании, производной от ее истории, сильных лидеров, потребителей и множества других факторов. Работа с ценностями в большинстве случаев направлена на то, чтобы выделить из них позитивные составляющие и сделать их частью корпоративной культуры.

Процесс формирования ценностей компании, с одной стороны, носит стихийный характер, с другой стороны, происходит осознанно благодаря продуманной политике менеджмента.

Спонтанный процесс формирования ценностей происходит посредством:

¹⁶ Колотухин Э. Ключевые ценности. //www.E-xecutive.ru. Дата доступа: 12.08.2008.

- постепенной кристаллизации общих ценностей на основе опыта взаимодействия работников;
- принятия сотрудниками компании ценностей неформальных лидеров и авторитетов;
- копирования впечатляющих моделей поведения ключевых сотрудников;
- почти незаметного изменения ценностей как следствия изменения отношений, мотивации, жизненных перспектив.

Формирование ценностей компании происходит осознанно благодаря продуманной политике менеджмента, которая включает:

- разработку стратегически важных организационных ценностей;
- пропаганду этих ценностей;
- оказание поддержки носителям ценностей;
- стимулирование копирования и тиражирования поведения, соответствующего организационным ценностям.

Профессионализм менеджмента заключается в способности осуществлять управление ценностями, которое предполагает выявление и формирование общих ценностей различных категорий работников, являющихся факторами результативности, создающими преимущества или ограничения деятельности компании.

Разрабатывая и постоянно совершенствуя правила и нормы, которые способствуют продуктивной работе персонала, менеджмент одновременно культивирует определенные ценности компании. Так, в ряде компаний существуют правила, стимулирующие ценность дисциплины и персональной ответственности (установлены штрафные санкции за нарушение внутреннего распорядка), или нормы, регулирующие вербальную коммуникацию работников на основе уважения сотрудников и клиентов (например, использование фразы «Я неточно сказал» вместо «Вы меня не поняли»).

Ради достижения успеха компании должны научиться искусству единения профессионализма и души сотрудников. При этом стремиться к однородности восприятия ключевых ценностей нужно как к **идеалу**, следя за тем, чтобы это стремление не «пожирало» ресурсы и не превращалось в самоцель. В погоне за единством ценностей можно построить секту или маленький корпоративный ГУЛАГ.

Глава 2. МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА СТРАТЕГИИ

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ (МОДЕЛЬ БИЗНЕСА)¹⁷

Бизнес-модель – это способ организации бизнеса в отрасли, который отражает экономическую логику деятельности компании. Это системное соединение целей компании и ее бизнес-процессов с реалиями внешней среды.

Бизнес-модель описывает:

- как бизнес позиционирует себя в [отраслевой бизнес-системе](#) (цепочке создания добавленной стоимости) и как он себя обеспечивает (создает прибыль);
- как компания получает деньги, создавая ценность для потребителей, которая превышает затраты компании;
- как инновационная концепция бизнеса (новые продукты, технологии, организационные инновации) будет создавать экономическую ценность для потребителей, самой компании, ее акционеров и партнеров.

Взаимосвязь бизнес-модели с отраслевой бизнес-системой и стратегией компании представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Взаимосвязь понятий

В таблице представлены сравнительные характеристики рассматриваемых понятий в разрезе трех аспектов: содержания, целевой ориентации, аналитической базы.

!
Отраслевая бизнес-система – это «карта», которая помогает сформировать отраслевые бизнес-модели. Но в рамках одинаковых бизнес-моделей у компаний в отрасли могут быть разные стратегии. По сути, стратегия компании является конкретизацией выбранной бизнес-модели.

¹⁷ Один из возможных подходов к разработке бизнес-модели представлен в статье М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна «Обновление бизнес-модели», опубликованной в журнале Harvard Business Review – Россия (март 2009, С. 63–72).

**Сравнение отраслевой бизнес-системы, бизнес-модели
и стратегии компании**

Отраслевая бизнес-система	Бизнес-модель	Стратегия компании
Цепочка видов деятельности в отрасли	Способ организации бизнеса в отрасли	Компас, направление развития компании
Понимание процесса формирования издержек и добавленной стоимости	Создание ценности для потребителя и ее превращение в прибыль компании	Создание устойчивого конкурентного преимущества
Анализ технологии (этапов, стадий) создания продукта и доставки его конечным потребителям	Анализ отрасли и отраслевой бизнес-системы, тенденции и сценарии их развития	Анализ внешней и внутренней среды компании

Критерии оценки бизнес-модели

1. Проверка предмета бизнеса (имеет ли он смысл, есть ли потребители).
2. Количественная проверка (окупаемость инвестиций, рентабельность бизнеса и т.д.)

Интернет-магазины продуктов питания удовлетворяют первому критерию, но не проходят по второму.

Возможные бизнес-модели

- различные модели интеграции (вертикальная, горизонтальная);
- диверсификация (связанная и несвязанная);
- расширение границ компании на основе организационных инноваций (партнерство, сетевые структуры, стратегические альянсы и пр.);
- дробление (создание дочерних структур, передача части функций на аутсорсинг – маркетинг, подбор персонала, производство и т.д.);
- фокусирование на рыночной нише или стадии отраслевой бизнес-системы;
- перемещение производств в регионы с дешевой рабочей силой и т.д.

Наиболее четко свою бизнес-модель прописывают компании, работающие по системе франчайзинга.

В таблице представлены основные элементы бизнес-модели компании *IKEA*.

Бизнес-модель IKEA¹⁸

Стадии отраслевой бизнес-системы	Действия IKEA	Комментарии
Разработка	Простой высококачественный скандинавский дизайн	–
Снабжение (поставки)	Поставщики по всем миру Недорогие комплектующие Рациональное складирование и логистика	Поставщики – выход на глобальный рынок + техническая помощь + оборудование в аренду + поиск партнеров по сырью
Производство	14 складов IKEA – пункты логистического контроля, консолидирующие и транспортные центры Производство – на аутсорсинге	Проактивная роль – интеграция спроса и предложения, снижение длительности хранения, издержек
Сбыт	Огромные загородные магазины + парковка + кафе + услуги Самообслуживание (выбор без продавца) – каталог, рулетка, бумага и ручка Понятные этикетки – название, цена, размеры, материал, варианты цветов, инструкция (где заказать, получить)	Частичное решение проблемы сокращения сбытового персонала
Маркетинг	Не просто магазин, а место времяпровождения и отдыха Мерчендайзинг – примеры обстановки жилья Каталоги – более 45 млн штук на 10 языках Электронная система – анализ заказов и продаж	Цель – стимулировать потребителей легко делать вещи, которые они раньше не делали
Потребители	Разделение труда с потребителями. На потребителей перекладывается сборка мебели, ее доставка, возможно – покраска.	Итог: • потребители участвуют в создании стоимости; • потребители получают часть экономии – цены ниже, чем у конкурентов

Вы можете посетить магазин IKEA и оценить ее бизнес-модель в рамках отраслевой цепочки создания стоимости. Специфика бизнес-модели:

- Рационализация цепочки создания стоимости за счет аутсорсинга.

¹⁸ Р. Норманн, Р. Рамирес. От цепочки создания стоимости к созвездию стоимости: разработка интерактивной стратегии / Построение цепочки создания стоимости.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 189–195. (Серия «Классика Harvard Business Review»).

- Изменение ролей, взаимоотношений, организации работы – разделение труда с потребителями, вовлечение их в процесс (сами собирают, красят – не только потребляют, но и создают стоимость).

Начав с мебельного рынка, компания постепенно вышла за его пределы, превратившись в крупного девелопера, который создает и организует функционирование комплексов «Мега» в разных городах России.

Появление новых бизнес-моделей может привести к изменению структуры отраслей, перераспределению денежных потоков.

Среди розничных дискаунтеров 2/3 рынка принадлежит крупнейшей мировой сети *Wal-Mart* и сети *Target*, которые вышли на рынок с новыми бизнес-моделями.

Успех компании *Apple* связан с созданием принципиально новой бизнес-модели – зеркального отражения бизнес-модели дешевых бритвенных станков с довольно дорогими картриджами *Gillette*. *Apple* пожертвовала низко прибыльной музыкой *iTunes* ради высоко прибыльного плейера *iPod*. Эта модель по-новому структурировала ценность продукта для пользователей.

ВЫЗОВЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Вызовы внешней среды – это ее стратегические изменения, которые создают возможности или угрозы для компаний.

Возможности – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут принести дополнительную прибыль компании.

Угрозы – отрицательные тенденции, которые при отсутствии соответствующей реакции компании могут привести к снижению ее доходов.

Часто изменения внешней среды остаются незамеченными вплоть до того момента, когда они начинают влиять на прибыль компании, поэтому многие компании любое изменение воспринимают как угрозу. Между тем компании, смотрящие вперед, видят в изменениях новые возможности, к которым необходимо адаптироваться. Мало того, есть компании, которые сами стараются создавать изменения, формируя новые потребности и новые рынки.

В таблице представлены признаваемые всеми изменения внешней среды и возможные реакции компаний на эти изменения. Следует отметить ряд моментов:

- приведенный список является открытым, то есть может быть дополнен, уточнен и расширен;
- выделенные факторы переплетаются и взаимно дополняют друг друга, поэтому возможно дублирование информации во втором столбце – реакция компаний на изменения.

Изменения внешней среды	Реакция компаний на изменения
Глобализация экономики	<p>Брендинг Выход на рынки других стран (рыночная экспансия) Изменения структуры бизнеса, развитие аутсорсинга Перестройка стратегии компаний в условиях изменения доступа к мировым ресурсам Поиск рыночных ниш (стратегия фокусирования) Управление нематериальными активами компании Слияния и поглощения (M&A) Стратегии сотрудничества, встраивания в бизнес-процессы крупных компаний, формирование альянсов Развитие франчайзинга</p>
Возрастание скорости изменений внешней среды (динамизм среды и бизнеса, рост неопределенности) <i>«Не крупный съедает мелкого, а быстрый – медленного»</i>	<p>Анализ трендов Акцент на гибкость и скорость бизнес-процессов <i>IT</i>-технологии Динамичное мышление Освоение методов сценарного планирования Развитие инновационного предпринимательства Развитие стратегического менеджмента Реструктуризация в направлении формирования плоских структур управления Риск-менеджмент Управление изменениями Управление по слабым сигналам</p>
Насыщение рынков и обострение конкуренции	<p>Брендинг (ребрендинг) Изменение механизмов конкуренции: сотрудничество, раздел рынков Изменение моды (модизация на рынке B2B), жизненного стиля (кофейни <i>Starbucks</i>), создание легенды (чай <i>Greenfield</i>), фетишизм товаров Инновации в продуктах, технологиях, организации бизнеса, маркетинге Конкуренция в сфере нематериальных активов Перепозиционирование продуктов и компаний Принудительное сокращение срока службы товаров Продажа впечатлений («стеклянное производство») Расширение спектра услуг Слияния и поглощения (M&A) Создание новых потребностей Стратегии создания дополнительной ценности для потребителей Формирование платформы товара (<i>iPod</i>), клубов потребителей (<i>Harley-Davidson</i>), акцент на статус</p>
Рост количества информации (сверхинформационное общество), ее доступность	<p>Управление информационными потоками, информационный менеджмент как новая функция бизнеса Управление знаниями в компании Формирование новых компетенций менеджеров</p>

<p>Изменение предпочтений потребителей (потребители более информированы, ценят индивидуальность)</p>	<p>Брендинг с акцентом на статус товаров, стиль жизни (кофейни <i>Starbucks</i>), клубность (<i>Harley-Davidson</i>), Включение потребителя в бизнес-процессы компании (система DART) Кастомизация товаров (модульный подход и выбор вариантов) <i>CRM</i> (<i>customer relations management</i>) – управление взаимоотношениями с потребителями</p>
<p>Доступность технологий, как результат – схожесть товаров</p>	<p>Акцент на развитие услуг, повышение качества обслуживания Развитие ключевых компетенций компаний Создание уникальной трудно копируемой системы бизнеса (бизнес-модели) Управление нематериальными активами</p>
<p>Появление новых (революционных) технологий. Конвергенция технологий</p>	<p>Присоединение к технологии Переориентация производства, либо переориентация на другого потребителя Развитие собственных НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) Развитие аутсорсинга</p>
<p>Неблагоприятная демография, дефицит кадровых ресурсов</p>	<p>Автоматизация производства и управления Изменение технологий Индивидуальная подготовка кадров Управление персоналом, в том числе его мотивация</p>
<p>Вступление России в ВТО – Всемирную торговую организацию</p>	<p>Пересмотр рыночной стратегии компаний Переход на новые стандарты управления и отчетности (корпоративное управление, МСФО – международные стандарты финансовой отчетности) Повышение научкоемкости бизнеса Протекционизм и лоббирование Реорганизация системы управления качеством (сертификация) Реструктуризация бизнеса – модернизация, укрупнение, аутсорсинг, альянсы и партнерство Управление интеллектуальной собственностью Экспансия на рынки других стран</p>
<p>Рост внимания к экологическим аспектам</p>	<p>Акцент на экологическую чистоту продукции Внедрение новых технологий / изменение технологий Использование экологически чистых компонентов Развитие системы утилизации продуктов, упаковки Сертификация производства (специальные стандарты – ISO 14000)</p>
<p>Изменение доходов населения (был рост, в кризис – падение)</p>	<p>Изменение ассортимента продукции (расширение / сужение) Переход в другой ценовой сегмент товаров и услуг Развитие системы частных торговых марок (в кризис)</p>

Усложнение бизнеса и управления	<p>Децентрализация управления – плоские структуры, бизнес-единицы</p> <p>Организационные инновации – реинжиниринг бизнес-процессов, реструктуризация, изменение модели бизнеса и др.</p> <p>Управление персоналом, который становится ключевым активом компании</p>
---------------------------------	---

В дополнение к приведенным в таблице направлениям изменения внешней среды, в которой функционирует бизнес, можно добавить такие тенденции, как рост внимания к социальной ответственности бизнеса (разработан специальный стандарт *ISO 19000*), усиление творческой составляющей в бизнесе (акцент на правополушарное мышление менеджеров) при мобильности творческих людей, формирование системы управления знаниями, развитие коммуникаций, что позволяет не обращать внимание на расстояния, разрушение института посредничества, отсутствие регулирования бизнеса (что особенно ярко проявилось во время кризиса), и многие другие формирующиеся тенденции, тренды.

Безусловно, не все тенденции значимы для каждой компании и не на все изменения компания реагирует. Но общий итог – внешняя среда и сам бизнес существенно усложняются.

Современная экономика, которую характеризуют конкуренция в плавающих границах отраслей, при меняющихся потребителях и конкурентах, росте непредсказуемости, получила название «экономика быстрого реагирования».

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ КОМПАНИИ¹⁹

Компетенции компаний (организационные компетенции, способности) – специфический ресурс, приобретаемый путем коллективного обучения и накопления опыта. Этот ресурс, основанный на использовании технологий, а также знаний, умений и навыков персонала, проявляется в процессе производства, распределения товаров / услуг и представляет ценность для потребителей.

Многообразие компетенций компаний определяет целесообразность их классификации. Одна из возможных классификаций представлена в таблице.

¹⁹ См. также [Анализ ресурсов и компетенций компаний](#)

Компетенции компании (КК)		
Ключевые, стержневые	Обеспечивающие, поддерживающие, обычные, поверхностные	Возникающие
Залог будущего компании, основа ее конкурентоспособности. Отличительные и трудные для имитации. Требуют поддержки и расширения (накопление опыта, управление знаниями). Присущи конкретной компании.	Имеют родовой характер, близки к ключевым фактам успеха (<i>применяются всеми конкурентами, существенны для данного отраслевого рынка</i>). Систематизированы, более подвержены имитации. Легко приобрести, но легко и потерять.	Появляются в быстро развивающихся сферах знаний и технологий. Обеспечивают потенциальные возможности для развития новых направлений бизнеса и освоения новых рынков.

Ключевые (корневые, стержневые) компетенции компании (*core competence*) – набор взаимосвязанных навыков и технологий, который дает уникальный результат и вносит наибольший вклад в воспринимаемую потребителем ценность.

Как считают Г. Хамел и К. Прахалад, ключевые компетенции – это «душа» компании. Примеры ключевых компетенций компаний приведены в таблице.

Компания	Ключевые компетенции компании	Выгода потребителя
<i>Federal Express</i>	Логистика	Своевременная доставка отправлений («точно в срок»)
<i>Sony</i>	Миниатюризация	«Карманный формат» продукции для досуга
<i>Casio</i>	Сверхтонкое точное литье, материаловедение	Миниатюрные калькуляторы, часы, музыкальные инструменты, пр.
<i>Canon</i>	Точная (прецизионная) механика + оптика + микроэлектроника	Передача и сохранение изображений (видеокамеры, фотоаппараты, пр.)
<i>Hilton</i>	Взаимоотношения с клиентами	Отдых без проблем
<i>McDonald's</i>	Скорость и стандарт обслуживания	Семейный отдых
<i>IKEA</i>	Логистика + самообслуживание	Экономия за счет участия в процессе создания стоимости
<i>Wal-Mart</i>	Самые низкие затраты на 1 кв. м ² торговых площадей магазина	Самые низкие цены
Топ-книга	Логистика + автоматизация + менеджмент ассортимента	Нужная книга Индивидуальные заказы
Ваша компания		

Не существует универсального подхода к *определению* ключевых компетенций компании, хотя можно выделить основные шаги данного процесса:

- описать все компетенции компании адекватными терминами;
- прийти к согласию относительно того, какие навыки заложены в компетенции;
- установить (осознать) связь между компетенцией и воспринимаемой потребителями ценностью (выгодой).

Сложно: отделить ключевые компетенции от продуктов компании;
отличить ключевые компетенции от неключевых;
собрать компетенции в группы.

Помочь в выделении ключевых компетенций компании могут различные классификации, а также сравнение компетенций компании с конкурентами (принцип бенчмаркинга), технологический аудит.

Отличительные признаки ключевых компетенций с позиций потребителей, конкурентов и рынков (тест Хэмела – Прахалада):

- **ценность для потребителя** (компетенции определяют отличительные достоинства конечных продуктов, обеспечивают воспринимаемую потребителями выгоду);
- **的独特性** навыков, позволяющая дифференцироваться от конкурентов (ключевые компетенции практически невоспроизводимы конкурентами, так как представляют собой сложное взаимодействие отдельных индивидуальных технологий и навыков, опыта);
- **универсальность**, возможность перенесения на другие продукты и рынки, обеспечение потенциального доступа к широкому спектру рынков (*Honda* – рынки автомобилей, мотоциклов, газонокосилок, двигателей для лодок, *Capol* – копиры, принтеры, сканеры, фото- и видеокамеры).

! Ключевые компетенции – нечто вроде **клея**, который скрепляет все компоненты бизнеса и одновременно – движущая сила развития новых направлений бизнеса.

Внутренние свойства ключевых компетенций компаний, которые также можно использовать как критерии проверки адекватности их выделения:

- это *система* навыков и технологий, опыта и схем взаимодействия, которая обеспечивает получение синергического эффекта;
- это *накопленные* компетенции, то есть процесс их приобретения является длительным, время накопления сжать нельзя;
- основа настолько *общая*, что изменения в отрасли не приводят к их ликвидации;

- совместно формируются различными подразделениями компании и принадлежат *всей компании*, а не отдельным товарам, бизнес-единицам или группе людей;
- чем больше их используют, тем больше они развиваются и улучшаются (не изнашиваются, но спящие компетенции устаревают).

В новосибирской компании Топ-книга ключевые компетенции сформированы на основе системы автоматизации и логистики (технологии) в сочетании с развитием особых навыков и знаний в сфере управления ассортиментом продукции (обучение менеджеров категорий, передача их опыта). Формирование ключевых компетенций, а **это технологии и экспертные знания компании в своей отрасли**, потребовало времени и значительных финансовых ресурсов. Но в настоящее время эти компетенции позволяют компании:

- осваивать новые региональные рынки, ориентируясь на собственные ресурсы;
- дифференцироваться от конкурентов;
- создавать дополнительную ценность для потребителей (нужная книга).

Интересный момент – признание компетенций Топ-книги со стороны конкурентов, которые передают Топ-книге функцию управления своим ассортиментом.

Компетенцию компании нельзя назвать ключевой, если это:

- способность, которой обладают все конкуренты;
- отдельный навык, умение;
- что-то такое, чем обладает лишь одно подразделение компании.

Следовательно, **ключевые компетенции компаний** – это уникальные компетенции, которые трудно воспроизвести, скопировать или заместить, создающие основу устойчивого конкурентного преимущества на длительный период и определяющие индивидуальную модель бизнеса.

Важно: определение ключевых компетенций компании не основывается на отраслевых нормах, скорее наоборот, лучшие компании постоянно нарушают эти нормы, изменяя структуру отрасли, правила конкуренции и пр.



Для осмыслиения ключевых компетенций компаний (ККК) полезно разобраться со следующими терминами:

КФУ – <u>ключевые факторы успеха</u> в отрасли (они важны для всех отраслевых игроков)	КП – <u>конкурентные преимущества</u> компаний (они оцениваются по сравнению с конкурентами и должны восприниматься потребителями)	ККК – система навыков + технологий компаний + ее опыта, которые вносят вклад в формирование ценности для потребителя
---	---	---

Идеи подхода, основанного на понятии ключевых компетенций компаний:

1. Устойчивое конкурентное преимущество компании кроется не в ее продуктах, а в ключевых компетенциях. Истинные источники преимуществ следует искать в способности менеджмента *консолидировать имеющиеся технологии, производственные навыки и опыт в компетенции*, которые позволяют компании быстро адаптироваться к меняющимся возможностям.

2. Ключевые компетенции компаний лежат в основе более чем одного ее продукта, влияют на деятельность более чем одной бизнес-единицы, формируют общую конкурентоспособность компании.

3. Крупная компания должна рассматриваться не как совокупность бизнес-единиц, а как набор компетенций (рис. 1.6), *это расширяет горизонт ее возможностей*. При выделении бизнес-единиц создаются условия для эффективных инноваций применительно к конкретным продуктовым рынкам, но при этом могут ограничиваться возможности развития новых компетенций. Компании с жесткими границами между бизнес-единицами характеризуются стратегией углубления существующих компетенций, тогда как компании с гибкими внутренними границами ассоциируются со стратегией, основанной на расширении компетенций.

4. Определение и развитие ключевых компетенций компаний зависит от ее стратегических целей, которые определяют «карту будущего», или то, какие ключевые компетенции она планирует развивать, какие технологии будут лежать в их основе, каковы приоритеты распределения ресурсов.

5. С позиций стратегического менеджмента сопоставление возможностей рынка и ключевых компетенций компаний есть способ ограничения набора стратегических альтернатив. С другой стороны, как показывает наш опыт, ключевые компетенции компаний могут быть осознаны в процессе разработки стратегии и могут привести к ее корректировке, особенно если будет выявлено *несоответствие потребностей рынка и компетенций компании*.

Стратегическая архитектура компании может быть представлена в виде дерева, ствол и самые большие ветки – это стержневые продукты, другие ветки – подразделения, листья, плоды – конечные товары. Ключевые компетенции – это корни, корневая система, которая обеспечивает питание, поддержку и устойчивость дереву (5–10 корней). Крона – украшение дерева, но корни – основа его жизни.

Корни должны расти и развиваться (компетенции необходимо создавать и развивать). Дерево, верхушка которого чересчур разрастается, может рухнуть. Крона, цветы и плоды постепенно созревают, увядают и отпадают, соответственно чтобы дерево не погибло, необходим постоянный процесс обновления.

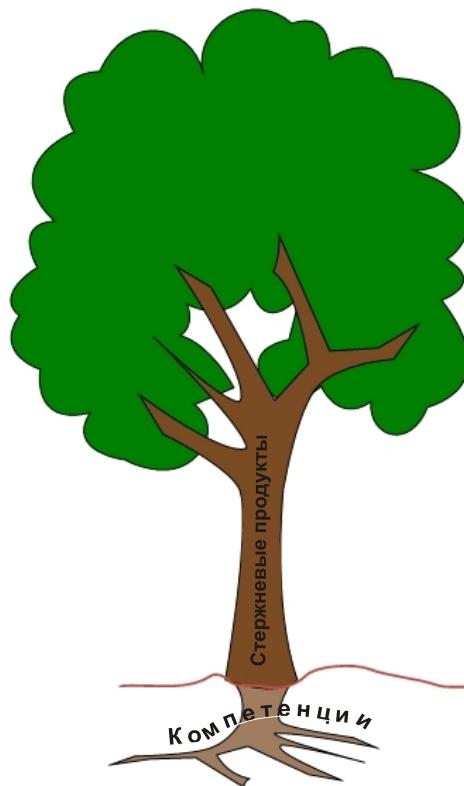


Рис. 1.6. Дерево компетенций

В 1970–80-е гг. компании *GE*, *Motorola*, *GEC* и другие покинули национальные рынки цветных телевизоров, которые, по их оценкам, достигли стадии зрелости.
В терминах «дерева компетенций» от чего они отказались?

Стержневые (ключевые) продукты – это основные продукты компании, в которых воплощены ее ключевые компетенции. Именно в стержневых продуктах происходит материализация ключевых компетенций компании. Эта продукция может продаваться отдельно как комплектующая часть для конечных товаров других компаний, что позволяет компании извлекать эффект масштаба, отсюда стремление к контролю именно стержневой продукции, к увеличению своей доли рынка этой продукции.

У компании *Honda* стержневым продуктом являются современные двигатели внутреннего сгорания, которые применяются в широком спектре конечных продуктов (автомобили и мотоциклы, судовые двигатели и генераторы, двигатели для локомотивов, газонокосилки и т.д.) у *Canon* – компоненты лазерных принтеров (в конце 90-х годов компания обеспечивала 84 % их мирового производства), у *Intel* – микропроцессоры, у *Sony* один из стержневых продуктов – карты памяти стандарта *Memory Stick (MS)*.

Классификация и выявленные характеристики компетенций позволяют перевести проблемы управления компетенциями в практическую плоскость и предложить наборы возможных управленческих решений для различного вида компетенций (рис. 1.7).

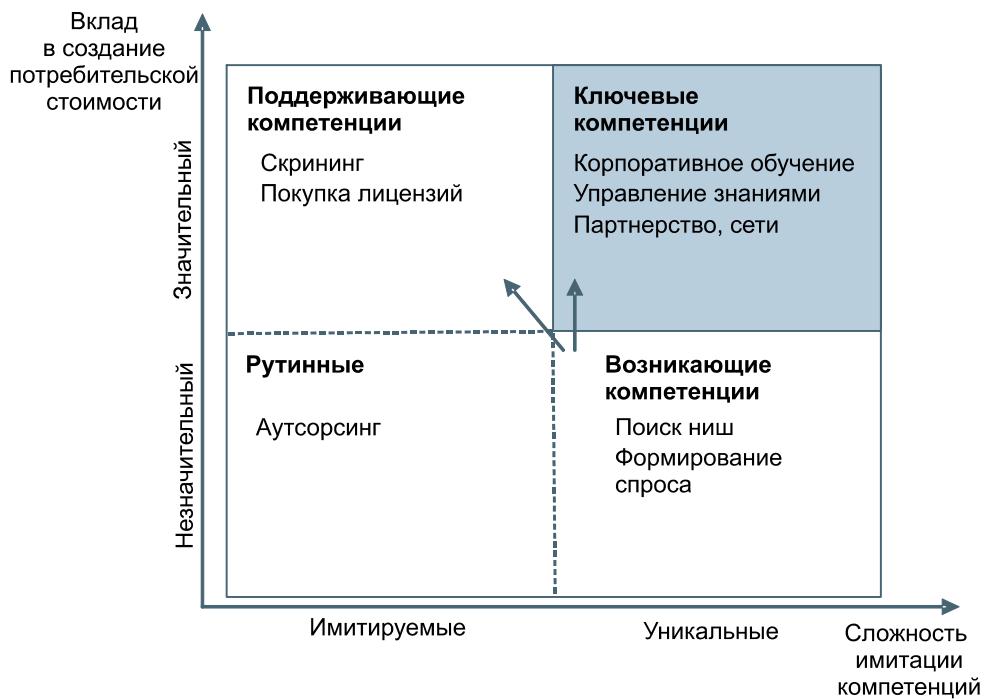


Рис. 1.7. Матрица компетенций компании и возможных управленческих решений

Управление компетенциями включает в себя меры по приобретению, развитию и поддержанию компетенций компании. Эти меры разрабатываются в соответствии со стратегией компании и тенденциями развития ее внешней среды. Это, например:

- Избавление от неключевых компетенций, приобретение их у поставщиков.
- Замена вертикальной интеграции на аутсорсинг.
- Комбинирование ключевых компетенций через партнерство, сети, франчайзинг. Но предварительно – определение собственных ключевых компетенций (пример NEC).
- Прогнозы развития технологий и рынков – определение стратегических намерений, выделение и развитие возникающих компетенций.

NEC в начале 70-х годов объявила о стратегическом намерении использовать тенденцию сближения сфер компьютерной техники и коммуникаций (компьютеры + коммуникации). Требуемые компетенции – в сфере полупроводниковых приборов. Анализируя развитие технологий и рыночной ситуации, компания пришла к выводу о том, что компьютерная техника, системы связи и производство электронных компонентов вскоре образуют неразрывную техническую систему, поэтому преимуществом будут обладать те компании, ключевые компетенции которых позволяют обслуживать все три рынка. Решение – деятельность компании выстраивается вокруг производства полупроводниковых приборов. С 1987 г. компания заключила более 100 стратегических альянсов, направленных на развитие данной ключевой компетенции быстро и при минимальных затратах (доступ к новым технологиям).

В рамках анализа ключевых компетенций компании необходимо рассмотреть индивидуальные особенности выпускаемой продукции, ее неповторимость и уникальность на уровне потребительских выгод (ценностей). С позиций формирования дополнительной ценности потребителей необходимо определить общие достоинства категории товара, не смешивая их с частными преимуществами каждого отдельного вида продукции. Также важно рассмотреть текущее и желаемое позиционирование продукции; стадию жизненного цикла, на которой находится рассматриваемый продукт; качество продукции. Но при этом компания должна **уметь отделить свои компетенции от продуктов, в которых они воплощены**. Именно это умение способно обеспечить доступ на другие рынки.

Развитие компетенций является ключом к конкурентоспособности, но, к сожалению, приходится констатировать, что как в теоретическом, так и в прикладном аспектах все, что связано с компетенциями российских компаний, находится в зачаточном состоянии.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это управляемые переменные, которые определяют конкурентные позиции компании в отрасли и действительны **для всех** компаний на данном отраслевом рынке.

КФУ в разных отраслях различны и определяются экономическими и техническими характеристиками отрасли и средствами конкурентной борьбы. Со временем КФУ в отрасли могут меняться под влиянием изменения общей ситуации.

Факторами успеха в отрасли могут быть: инженерный персонал; низкая себестоимость продукции; финансовые ресурсы компании; занимаемая доля рынка; эффективная реклама; характеристики сбытовой сети; свойства продукции и т.д.

Считается, что для успешного функционирования в своей отрасли компания должна соответствовать двум основным требованиям: во-первых, продукция компании должна создавать ценность для целевых потребителей, во-вторых, компания должна выжить в конкурентной борьбе. Эти два направления являются основой определения КФУ (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Определение КФУ

Методы определения КФУ: экспертные методы; опросы потребителей; анализ факторов успеха лидеров отрасли в стране и в других странах.

Как правило, в определенный момент времени можно выделить 3–4 фактора успеха в каждой отрасли. В таблице представлены ключевые факторы успеха ряда отраслей.

Примеры ключевых факторов успеха некоторых отраслей²⁰

Отрасль	Возможные КФУ
Пищевая промышленность	Лидерство, первоклассное качество продукции, энергичная рыночная экспансия, грамотный маркетинг, инновации
Черная металлургия	Масштабы бизнеса, экспансия в смежные производства, модернизация производства, переход на продукцию с большей добавленной стоимостью

²⁰ Эксперт, 2003, №38. – С.86.

Страхование	Прозрачность бизнеса, широкий ассортимент продуктов, диверсифицированная клиентская база, связь с западным капиталом, квалифицированный персонал
Легкая промышленность	Качество и мода, поставки продукции в Москву и на экспорт, собственная сбытовая сеть, обучение персонала
Фармацевтическая промышленность	Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть
Розничная торговля	Экспансия, эффективность. Жесткое отношение с поставщиками, снижение оптовых цен, соответствие уровня сервиса магазина марке и качеству товара. Дополнительные услуги – доставка, кредит, сопутствующие товары

В процессе стратегического анализа первоначально необходимо выделить КФУ данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции. Опора на КФУ при разработке стратегии способна привести компанию к победе в конкурентной борьбе. Вместе с тем важно отслеживать изменения КФУ и появление новых факторов. Многие компании «споткнулись», когда произошло изменение КФУ в отрасли.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Конкурентные преимущества компаний (КП) неразрывно связаны с конкуренцией, они возникают на тех рынках, где развивается конкуренция.

Конкурентное преимущество – это положение компании на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Иными словами, у компании есть конкурентное преимущество, если она лучше, чем другие соперники, удовлетворяет потребности потребителей и лучше защищается от конкурентных сил.

Конкурентные преимущества – это отличительные способности компании и ее продукта в глазах потребителей.

Понять суть КП помогает треугольник конкуренции, предложенный известным специалистом в области стратегического менеджмента К. Омаэ (рис. 1.9)²¹. Треугольник показывает, что КП компании формируются относительно ее конкурентов, но должны восприниматься как таковые потребителями.

²⁰ Омаэ К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 80.

Конкурентные преимущества направлены на создание большей приверженности потребителей. Они, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу их [стратегии конкуренции](#).

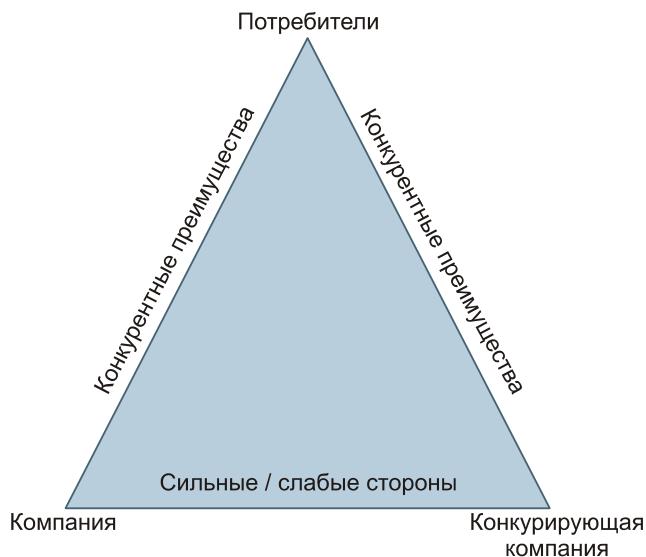


Рис. 1.9. Треугольник конкуренции Омаэ

Основой КП являются уникальные материальные и нематериальные активы компании или компетентность в сферах деятельности, ключевых для данного бизнеса. Чаще всего конкурентные преимущества компаний основаны на:

- **операционной эффективности**, то есть выполнении схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Это качество продукции и/или обслуживания, [лидерство по издержкам](#), скорость обслуживания и т.д.;
- **стратегическом позиционировании**, то есть осуществлении отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями. Это уникальность товара или услуги, имидж торговой марки, уникальная [бизнес-модель](#), позволяющая предоставлять большую ценность потребителям и т.д.

Определенный фактор становится конкурентным преимуществом компании, если он имеет ключевое значение для потребителей и одновременно базируется на уникальности компании. Отметим, что не всегда выбор потребителя основывается на восприятии КП. Иногда для успеха в продажах достаточно наличия хоть какого-нибудь преимущества, однако положение компании в таком случае является уязвимым с позиций конкуренции. Компания должна предъявить потребителям что-то особое для того, чтобы ей было оказано предпочтение.

Важно, что конкурентное преимущество носит сопоставительный, *относительный* характер, оно может быть оценено только путем сравнения характеристик компаний, конкурирующих на одном рынке. Относительность конкурентного преимущества проявляется также в привязанности к конкретным условиям. Так, товар, обладающий преимуществом на одном рынке, может не иметь этого преимущества на другом, или товар, терпящий коммерческий провал, через некоторое время может стать успешным вследствие ухода основного конкурента, резкого изменения валютного курса, удачного ребрендинга и др.

Изменения внешней среды бизнеса, как правило, ведут к изменению конкурентных преимуществ. Но эти изменения создают платформу для новых конкурентных преимуществ только в том случае, если они *неодинаково* действуют на компании вследствие существующих между ними различий в ресурсах, компетенциях или стратегическом позиционировании. Чем сильнее динамизм и нестабильность внешней среды бизнеса и существенное различия [ключевых компетенций компаний](#), тем больше потенциальных возможностей для стратегического разнообразия моделей поведения участников рынка, и тем в большей степени умение быстро и оперативно реагировать на внешние изменения является источником КП.

Кризисная ситуация оказала неодинаковое влияние на российские компании, работающие в одной отрасли. Так, новосибирская полиграфическая компания, сумевшая в период бурного роста отрасли сформировать инновационную бизнес-модель, основанную на нематериальных активах, переживает период роста. В то же время большинство ее конкурентов, которые существенно обновили свои производственные мощности на основе заемных ресурсов, находятся в сложном финансовом положении. Схожие ситуации наблюдаются в строительной и ряде других отраслей.

Внутренние изменения, создающие конкурентные преимущества компаний, порождаются инновациями, которые не только создают КП, но и обеспечивают основу для наступления на конкурентные преимущества других компаний. Й. Шумпетер – известный экономист первой половины XX столетия – использовал для описания жизненного цикла инноваций термин *творческое разрушение*. Он показал, что лидерство на рынке чаще всего разрушается инновацией, а не имитацией. В последнее время наряду с технологическими инновациями все большее значение для успеха в конкурентной борьбе приобретают организационно-управленческие инновации, обеспечивающие высокую эффективность бизнеса и включающие новые [бизнес-модели](#), создание новой ценности для потребителя и др. На рис. 1.10 схематично представлен жизненный цикл конкурентного преимущества.

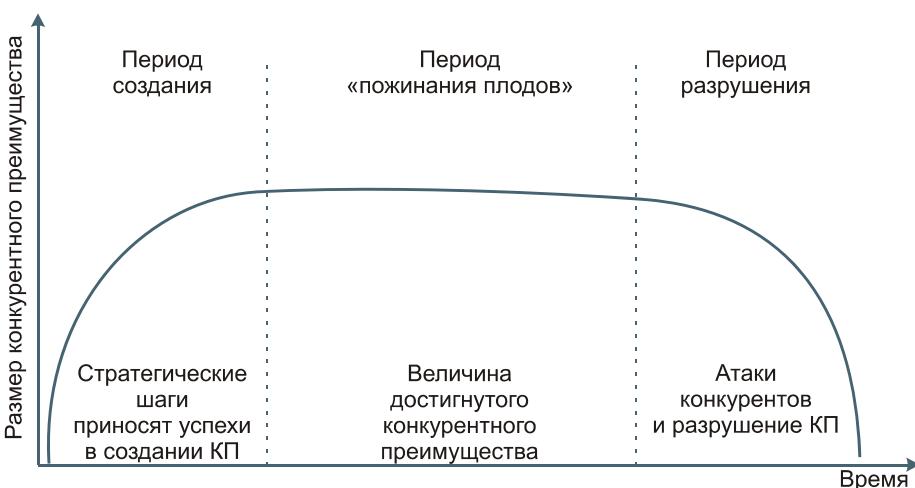


Рис. 1.10. Создание и разрушение конкурентного преимущества

Период создания конкурентного преимущества может быть коротким (сфера услуг) или долгим (компании может понадобиться несколько лет для разработки новой технологии, введения новой мощности и завоевания потребительского признания по отношению к новому продукту).

Период получения выгоды от КП зависит от действий конкурентов, от того, сколько им потребуется времени, чтобы начать контрнаступление и ликвидировать конкурентный отрыв. Для поддержания КП компании стараются установить барьеры на пути имитаторов, причем, чем эффективнее механизмы изоляции, тем дольше компания может отстаивать конкурентное преимущество от нападок соперников и получать прибыль выше среднего отраслевого уровня.

Блокировать пути для возможной *тактической атаки* конкурентов можно с помощью следующих мероприятий:

- расширение товарной линии компании с тем, чтобы закрыть вакантные ниши нападающему;
- предоставление дилерам ощутимых скидок (товарных кредитов), чтобы удержать их от работы с другими поставщиками;

Петербургский производитель хлебобулочных изделий «Каравай» столкнулся с угрозой наступления европейского конкурента компании *Fazer*, занимающей более 40% рынка хлебобулочных изделий в Финляндии, которая скупила ряд заводов на Северо-Западе России. «Каравай» расширил производство за счет новых видов продукции (сдоба, зерновой хлеб), пошел на дополнительные льготы для своих дилеров: обучение сотрудников, система скидок.

- усложнение конкурентам работы по «переманиванию» покупателей компаний через систему специальных скидок для опробования новой продукции, предоставление образцов, сокращение времени поставки запчастей, увеличение сроков гарантий;
- патентование технологий, защита собственных ноу-хау;

В 1930-е началось сотрудничество изобретателя *Polaroid* Э. Лэнда с юристом Д. Брауном, которое продолжалось более 40 лет. Коньком Брауна считалось патентное право, благодаря чему все идеи Лэнда были окружены несокрушимой стеной патентов, исключавших возможность любого копирования. Патентная стена сделала *Polaroid* монополией. Право на монополию в секторе моментальной фотографии *Polaroid* в течение многих лет успешно отстаивал в судебных тяжбах с разнообразными плагиаторами.

- обеспечение эксклюзивного доступа к запасам природных ресурсов, подписание эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками;
- создание искусственных издержек переключения потребителей;
- использование инструментов маркетинга, направленных на создание имиджа сильного обороныющего с целью усилить мнение, что атаки будут дорогостоящими, а результаты сомнительными. Это реклама, сообщающая о планах создания производственных мощностей, соответствующих прогнозируемому росту спроса, публичные заявления компании о следовании политике соответствия ценам и условиям конкурентов, предоставление заранее информации о новом продукте, технологическом достижении и др.

Глава петербургской строительной корпорации «Строймонтаж», которая успешно работает на московском строительном рынке, говорит в интервью журналу «Секрет фирмы»: «Недоступность Москвы – это миф. Возможно, его придумал и распространил кто-то из участников стройбизнеса, чтобы конкуренты из регионов и других стран не спешили сюда».

Размер конкурентного преимущества может быть большим (например, значительное КП дает патент на новое лекарство в фармацевтической промышленности) или незначительным (например, в производстве одежды).

Когда конкуренты предпринимают серьезное контрнаступление на созданное компанией преимущество, начинается [период его разрушения](#). Скорость разрушения КП зависит от способности конкурентов пойти по пути имитации или инновации. Чем в большей степени КП связано с [ключевыми компетенциями компании](#), а не с отдельными видами активов, создать или приобрести которые большинство современных компаний мо-

жет достаточно быстро, тем труднее конкурентам определить факторы успеха, что усиливает сложность имитации.

В историческом контексте теория конкурентных преимуществ пришла на смену теории сравнительных преимуществ. Сравнительные преимущества, лежащие в основе конкурентоспособности страны или компании, определяются наличием и использованием таких факторов производства, как трудовые и сырьевые ресурсы, капитал, инфраструктура и т.д. Но по мере развития технологических инноваций, глобализации бизнеса, изменения характера конкуренции на смену сравнительным преимуществам пришла новая парадигма – конкурентных преимуществ. В рамках этой парадигмы преимущества перестали быть статическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса (изменяются концепции бизнеса, технологии производства, методы управления и т.д.). Соответственно, для удержания конкурентных преимуществ требуется постоянное *обновление*. Чтобы быть успешной в современной динамично изменяющейся и высоко конкурентной среде, компания должна заниматься инновациями, закладывая в период «пожинания плодов» фундамент следующих инноваций.

КОНКУРЕНЦИЯ *

Конкуренция (англ. *competition* – соревнование, состязание) – соперничество или соревнование, часто между более или менее соответствующими друг другу компаниями²².

Выделяют три подхода к трактовке понятия конкуренции:

- *Структурная концепция*, в которой конкуренция рассматривается как модель, определяющая строение рынка и используемая для предсказания поведения компаний на рынке. Результатом изучения *конкуренции как модели строения рынка* стало описание четырех основных типов рыночных структур: совершенная конкуренция, монополия, монополистическая конкуренция, олигополия, а также принципов ценообразования на каждом из выделенных типов рынка. При этом модель поведения компании на рынке и процесс ценообразования рассматриваются с позиций получения максимального размера прибыли и нахождения равновесного состояния, как для компании, так и для рынка в целом. Полезно знать тип рыночной структуры отрасли, однако это знание не позволяет однозначно определить форму взаимодействия компании с ее конкурентами.

²² См. [Конкурентные преимущества, Анализ конкуренции](#)

* Раздел написан к.э.н. Голубевой Н.В.

- *Функциональная концепция*, рассматривающая роль конкуренции в экономике в качестве общественного института. Значимость конкуренции как общественного института проявляется в следующих моментах:
 - ресурсы общества используются более эффективно, неэффективно работающие производители вытесняются с рынка;
 - существует стимул к разработке и внедрению инноваций, техническому обновлению бизнеса, оперативному реагированию на требования потребителей;
 - при конкурентной рыночной структуре ни один хозяйствующий субъект не может оказать решающего влияния на рынок (необоснованно увеличить затраты, цены и т.д.).

Отечественные предприниматели высоко оценивают роль конкуренции в экономике, хотя, как отмечает антимонопольная служба, вместо развития добросовестной конкуренции компании заинтересованы в создании барьеров входа на рынок с помощью государства²³.

В Российской Федерации антимонопольные функции и функции контроля за соблюдением законодательства о конкуренции²⁴ возложены на Федеральную антимонопольную службу (ФАС).

- *Поведенческая концепция*, в которой конкуренция рассматривается как столкновение, состязание (соперничество) между отдельными хозяйствующими субъектами. В рамках этой концепции конкуренция рассматривается как рыночный процесс взаимодействия компаний, заинтересованных в достижении схожих целей. Ограничность платежеспособного спроса потребителей, доступных ресурсов и технологий возводят это взаимодействие в ранг соперничества – за потребителей, ресурсы, технологии.

Можно выделить два основных способа восприятия конкуренции менеджерами компаний: стремление избегать конфликтов и конкурентная борьба. Выбирая форму избегания конфликта, компании взаимодействуют с конкурентами путем сосуществования и сотрудничества (соконкуренции – «*co-opetition*»). Предпосылками такого взаимодействия являются стабильность и прибыльность рынка, наличие небольшого количества равных по силе конкурентов, необходимость осуществлять скоординированные действия и т.д. Для развитых рынков сосуществование и коопeração являются основными формами взаимоотношений между компаниями. Борьба с конкурентами характерна для «молодых» рынков, на которых отсутствует история конкурентных отношений, а также для рынков, характеризующихся медленными темпами роста и низким уровнем среднеотраслевой прибыли.

²³ Доклад о состоянии конкуренции в РФ, подготовленный Федеральной антимонопольной службой. 2008 г. //www.fas.gov.ru

²⁴ Федеральный закон «О защите конкуренции» (26.07.2006 г., №135-ФЗ)

Разный подход к конкуренции со стороны топ-менеджмента компаний выражается такой фразой: можно бороться с конкурентами, а можно бороться за потребителей.

Компания *IKEA* опасается не российского производителя мебели – компании Шатуры, а операторов турбизнеса и других компаний в борьбе за семейный бюджет.

Виды конкурентов

Существует ряд классификаций конкурентов, две классификации представлены в таблицах.

Классификация конкурентов по параметрам «товары – потребители»²⁵

Товары		Схожие	Различные
Потребители			
Схожие	Различные	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
		Товарные конкуренты	Неявные конкуренты

Классификация конкурентов по параметрам: торговые марки, продукты, потребности и бюджеты

Типы конкурентов	Параметры конкуренции
<i>Конкуренты торговой марки</i> (конкуренция марок)	Продукция разных марок предлагается схожим потребителям по схожим ценам (МТС, БиЛайн, Мегафон)
<i>Продуктовые конкуренты</i> (конкуренция продуктов)	Товары конкурируют в классе одинаковой продукции, но она отличается по характеристикам, пользе и цене (сотовые операторы «большой тройки» – МТС, БиЛайн, Мегафон» и Скайлинк)
<i>Общие товарные конкуренты</i> (конкуренция потребностей)	Разные продукты решают похожие проблемы или замещают похожую потребительскую необходимость (товары-заменители) (Интернет, стационарная связь, почта)
<i>Конкуренты всего бюджета</i> (конкуренция бюджетов)	Компании конкурируют за ограниченные финансовые ресурсы одних и тех же потребителей (поездка на курорт, покупка новой мебели)

Конкуренция является сложным, многоаспектным понятием, которое с разных сторон рассматривается в микроэкономике, теории отраслевых рынков, менеджменте и маркетинге. В настоящее время развитие теории конкуренции происходит, в основном, в направлении поведенческого подхода

²⁵ Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – М.: Питер, 1999. – С. 171.

(изучение форм и методов конкурентного взаимодействия компаний на рынке, инструментов и методов конкуренции, изменения методов конкуренции под воздействием общемировых тенденций экономического развития). Однако при всей важности и значимости понятия «конкуренция» в литературе и практике бизнеса не сложилось однозначного определения конкуренции и связанной с ней терминологии (конкурентоспособность, стратегия конкуренции, конкурентные преимущества).

КРИВАЯ ОПЫТА

Суть кривой опыта состоит в том, что если компания накапливает опыт производства продукции, то ее затраты на единицу продукции будут уменьшаться предсказуемыми темпами.

Данная закономерность впервые была выявлена в 20-е годы XX века в американском самолетостроении, где было замечено, что сборка каждого следующего самолета требовала меньше времени. Было установлено, что при удвоении объема выпуска себестоимость единицы продукции уменьшается на фиксированный процент (обычно между 20 и 30%), который различен для разных отраслей. Например, если первый миллион микросхем стоил по 1 долл. за штуку, то второй – только 0,8 долл. и т.д. (рис. 1.11).

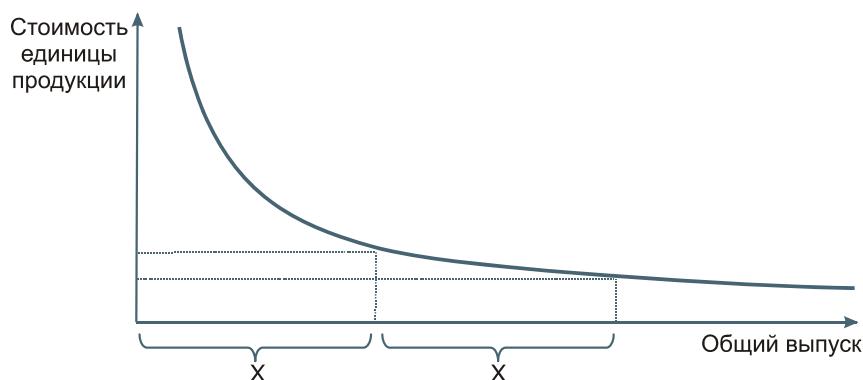


Рис. 1.11. Опытная кривая

Основные причины существования опытной кривой:

- обучение персонала и накопление опыта, рост производительности труда;
- эффект масштаба производства, специализация и технологические улучшения производства, организация труда;
- стандартизация продукции и ее преобразование.

Очевидно, что реализация потенциальной возможности снижения затрат по мере роста объемов производства и продаж продукции зависит от менеджмента компании. При этом важно понимать, что негативное влияние на кривую опыта оказывают товары-заменители и инновационные технологии.

Опытная кривая является важным понятием стратегического менеджмента, поскольку она выражает суть философии экономии на масштабах производства, которая в течение долгого времени играла ведущую роль при разработке стратегий. Кривая опыта лежит в основе многих портфельных матриц, она является теоретической базой стратегии, направленной на завоевание большой доли рынка за счет движения вниз по кривой опыта.

Практика показала, что наиболее значительный недостаток такой стратегии состоит в потере стратегической гибкости компании. Вместо направленности на потребителя и рынок компания становится одержимой технологией, направленной на снижение издержек.

Насыщение рынков и связанная с этим дифференциация продукции, а также усиление фокуса на знаниях уменьшают значение опытной кривой в формировании стратегий, однако она по-прежнему остается основой стратегии лидерства по издержкам (низких издержек производства).

Кривая опыта важна в одних отраслях и может совсем не использоваться в других.

Следует отметить, что российские органы статистики публикуют информацию о структуре затрат в целом по промышленности и по ее отдельным отраслям, которая, несомненно, имеет важное значение для сравнительного анализа издержек конкретного предприятия. Однако информация об отраслевых кривых опыта, которая имеется в странах с рыночной экономикой, в нашей системе статистики пока отсутствует.

МОДЕЛЬ ЭВОЛЮЦИИ ОТРАСЛИ²⁶

Жизненный цикл отрасли – это эквивалент жизненного цикла товара со стороны предложения. Это теоретическая модель, призванная показать эволюцию отраслей во времени и разработать некоторые общие стратегические рекомендации, хотя в последние годы эта модель подвергается критике.

Жизненный цикл отрасли включает в себя четыре фазы: рождение (или появление) отрасли, ее рост, зрелость и спад (рис. 1.12).

²⁶ См. Развивающиеся отрасли. Зрелые отрасли. Угасающие отрасли.

Для развития отраслей фундаментальное значение имеют два основных фактора: **рост спроса (продаж) и инновации**.

Длительность жизненного цикла отрасли и его стадий определяются, прежде всего, изменениями в темпе роста производства и продаж продукции отрасли во времени. Характерным профилем развития отрасли является *S*-образная кривая роста.

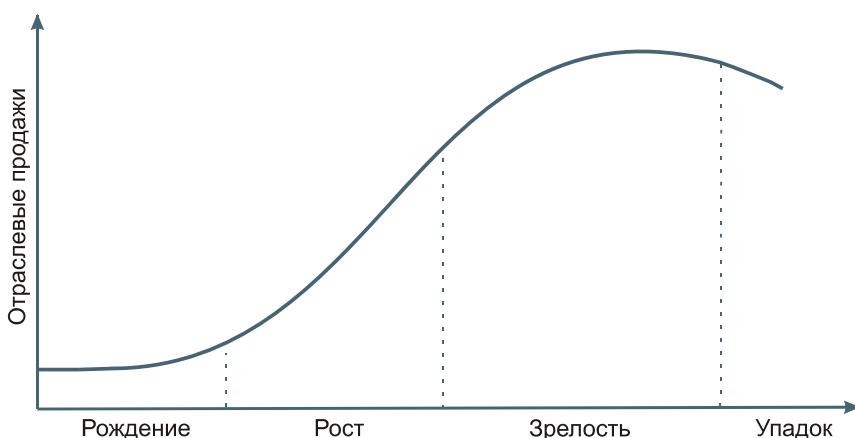


Рис. 1.12. Жизненный цикл отрасли

- На стадии зарождения продажи невелики, степень проникновения на рынок низка, поскольку товары отрасли малоизвестны и покупателей немного. Новизна технологии, малый масштаб производства и недостаток опыта означают высокие издержки и низкое качество. Покупатели новых товаров, как правило, принадлежат к категории людей с высокими доходами, ориентированных на новизну и толерантных к риску.
 - Стадия роста характеризуется ускоренным проникновением продукта на рынок, стандартизацией технологии и снижением цены. На этой стадии расширяется круг покупателей, появляются отзывы о товаре (обратная связь).
 - Повышение степени насыщения рынка знаменует наступление стадии зрелости и замедление роста, поскольку спрос на новые изделия уступает место вторичному спросу, или спросу на замену. Наконец, когда новые отрасли, производящие более технологически совершенные товары-субституты, бросают вызов интересующей нас отрасли, она вступает в стадию спада.
- Большинство отраслей в современной экономике находится на стадии зрелости. При этом отрасли, обеспечивающие базовые потребности: строи-

тельство жилья, производство продуктов питания и одежды, возможно, никогда не войдут в фазу спада, потому что устаревание таких потребностей маловероятно. Некоторые отрасли могут претерпевать омоложение в процессе жизненного цикла.

В 1960-е гг. индустрия мотоциклов в США и Европе находилась в состоянии спада, но она вернулась на стадию 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.

В разных странах отрасли могут находиться на различных стадиях своего жизненного цикла: американский автомобильный рынок переживает раннюю стадию фазы спада, рынки в Китае, Индии и России находятся в фазе роста.

В таблице представлены рекомендации по развитию компаний в зависимости от стадий жизненного цикла отрасли.

Рекомендации по развитию компаний в зависимости от стадий жизненного цикла

Рождение и рост	Зрелость	Спад
Время входления в отрасль. Развитие технологии. Борьба за отраслевой стандарт	«Пластическая операция» – омоложение, новый рынок	Спад не является неизбежным, часто это мираж, иногда – шанс занять на падающем рынке доминирующую позицию.

Вторая движущая сила жизненного цикла отрасли – **инновации** (знания). Появление инновационного продукта приводит к рождению отрасли, а процесс распространения инноваций оказывает основное влияние на ее эволюцию.

На стадии рождения отрасли быстро развивается технология. Между альтернативными технологиями и проектными конфигурациями идет конкурентная борьба за установление отраслевого стандарта. Результатом является конвергенция отрасли на основе доминирующего дизайна – структуры товара, определяющей внешний вид, функциональность и метод производства, которые затем берутся на вооружение всей отраслью в целом.

Первые годы существования автомобильной промышленности были отмечены конкуренцией между различными источниками энергии (паровым двигателем и бензиновым двигателем внутреннего сгорания), системами передач, системами охлаждения (воздушной и водяной) и радикально отличающимися системами управления и торможения.

Появление доминирующего дизайна отмечает важный перелом в эволюции отрасли: сдвиг от базовых инноваций товара к улучшающим, от продуктовых инноваций к технологическим (рис. 1.13).

IBM в 1981 г. установил параметры базовой конструкции персонального компьютера, а также основной технический стандарт, который в конечном счете стал доминировать в отрасли. Рей Крок, открыв первый ресторан гамбургеров *McDonald's* в Иллинойсе в 1955 г., создал то, что в скором времени стало доминирующим дизайном в индустрии ресторанов быстрого питания.

Сочетание совершенствования процесса, модификации дизайна и экономии за счет масштаба приводит к снижению затрат и увеличению продуктового предложения, что ведет к ускорению проникновения на рынок. Распространение знаний важно и с точки зрения покупателей. По мере продвижения отрасли по стадиям жизненного цикла потребители становятся более информированными и чувствительными к цене.

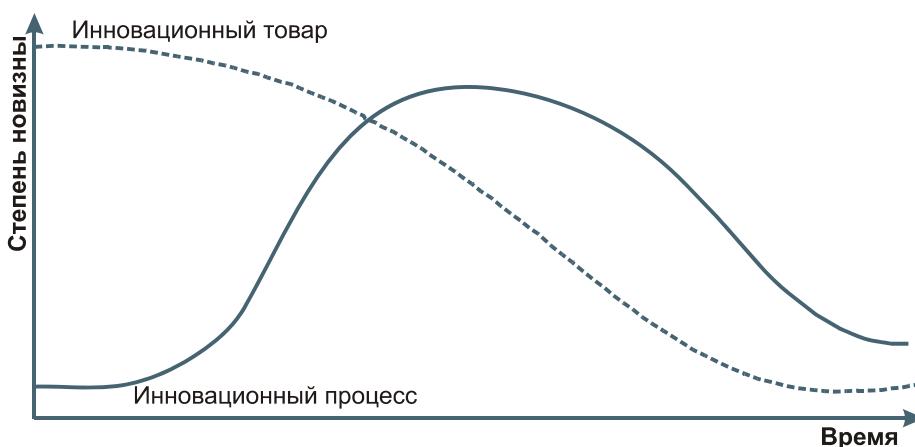


Рис. 1.13. Инновация товара и инновация процесса с течением времени

Продолжительность жизненного цикла и его стадий в разных отраслях существенно отличается. Наметившаяся в современном мире тенденция к сжатию жизненных циклов товаров и отраслей ярко проявилась в отраслях бытовой электроники, средств связи и фармацевтики.

Стадия рождения американской автомобильной промышленности продолжалась около 25 лет, начиная с 1890-х гг., в 1913–1915 гг. началась стадия роста; зрелость, знаменовавшаяся замедлением темпа роста, наступила в середине 1950-х гг.

Фаза рождения индустрии персональных компьютеров продолжалась примерно четыре года, вплоть до бурного роста в 1978 г. К концу 1984 г. появились первые признаки зрелости: рост приостановился, возникли избыточные мощности, и отрасль начала консолидироваться вокруг нескольких компаний; однако отрасль сохраняла свою силу до конца 1990-х гг. В электронной коммерции жизненные циклы еще более короткие.

Изменения темпов роста спроса и технологий в течение жизненного цикла влияют на *структуру отрасли, конкуренцию и источники конкурентного преимущества*.

Эволюционные пути различных отраслей, определяемые во многом экономией на масштабе производства и барьерами входа, связаны со значительными изменениями в составе участников. Первоначально в отрасли работают всего лишь несколько компаний, далее на ранних стадиях жизненного цикла отрасли количество компаний быстро увеличивается. При наступлении фазы зрелости число компаний начинает уменьшаться, отрасли постепенно становятся все более концентрированными, а ведущие компании фокусируются на массовом рынке. В этот момент может наблюдаться волна прихода на рынок новых участников, которые ориентированы на нишевые стратегии и деятельность в периферийных областях рынка.

В американской пивоваренной промышленности, несмотря на то, что рынок оказался во власти национальных пивоваренных компаний, возникли возможности для новых участников – пивоваренных мини- заводов и пивных пабов, производящих собственное пиво.

В большинстве отраслей зрелость связана с *усилением концентрации*, однако там, где технология становится более доступной, а капиталоемкие виды деятельности можно осуществлять за счет аутсорсинга или снижается степень дифференциации товаров, концентрация может уменьшаться (как это происходит в индустрии кредитных карт, телевещания и в отрасли замороженных пищевых продуктов). Некоторые отрасли, особенно те, где компания-первопроходец получает серьезную патентную защиту, могут начинать с состояния, близкого к монополии, а затем становятся все более и более конкурентными.

Производство копировальных устройств изначально было монополией *Xerox Corporation*, и только в начале 1980-х гг. отрасль претерпела преобразования из-за волн пришедших в нее фирм.

Конкуренция на протяжении жизненного цикла отрасли может изменяться по двум направлениям. Во-первых, происходит сдвиг от неценовой к ценовой конкуренции, а затем к сотрудничеству с конкурентами. Во-вторых, усиливается интенсивность конкуренции, что ведет к сокращению маржи. На стадии рождения, когда конкуренты сражаются за технологическое лидерство, соперничество сосредоточивается на технологии и дизайне. Валовая прибыль может быть высокой, но капитальные инвестиции в инновации и развитие рынка снижают доход на инвестированный капитал. Фаза роста в большей степени благоприятствует прибыльности, поскольку рыночный спрос опережает отраслевые мощности, особенно если рынок защищен 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.

В розничной торговле продуктами питания, авиаперевозках, производстве мотоциклов, металлургии, нефтепереработке и страховании зрелость ассоциируется с сильной ценовой конкуренцией и низкой прибыльностью. В индустрии моющих средств, сухих завтраков, косметических средств высокий уровень концентрации продавцов и сохранение специализации продукции приводили к высокой прибыли.

Фаза спада почти всегда связана с сильной ценовой конкуренцией (превращающейся иногда в разрушительные ценовые войны) и неудовлетворительными показателями прибыли. Во многих отраслях избыточные мощности и присутствие зарубежных компаний являются основными факторами усиления ценовой конкуренции. Однако этим тенденциям можно противостоять: отрасли могут стать более структуризованными, поскольку компании, занимающие прочное положение на рынке, идут по пути специализации и формируют устойчивые альянсы.

Изменения в структуре отрасли, спросе и технологических требованиях в течение жизненного цикла отрасли имеют большое значение для формирования источников [конкурентного преимущества](#) на каждой стадии эволюции отрасли.

Стадия внедрения нового товара закладывает фундамент для входа на рынок и последующего успеха. По мере того как отрасль начинает свое развитие, а технологическая конкуренция усиливается, к новой компании начинают предъявлять и другие требования. При переходе от первого поколения товара к последующим требуются все более крупные инвестиции, вследствие чего финансовые ресурсы приобретают все большую важность. Возможности по разработке новых изделий необходимо подкреплять способностями к производству, маркетингу и дистрибуции. Поэтому в зарож-

дающейся отрасли компании должны поддерживать свои инновации по-средством широкого спектра компетенций.

Как только наступает фаза роста, главной задачей становится увеличение масштаба. По мере того как рынок расширяется, компания должна приспособить дизайн своих товаров и свои производственные мощности к масштабному производству. Инвестиции в НИОКР, основные фонды и оборудование, продажи, как правило, остаются весьма значительными в течение всей фазы роста. Для использования увеличивающихся производственных мощностей исключительно важно получить доступ к каналам сбыта. В то же самое время напряжение, вызванное организационным ростом, создает потребность в развитии административных и стратегических компетенций самой компании.

На стадии зрелости конкурентное преимущество все чаще сводится к эффективности затрат, по крайней мере так происходит в тех сформировавшихся отраслях промышленности, которые ориентированы на производство товаров массового спроса. Эффективность затрат вследствие эффекта масштаба, низкой заработной платы и низких накладных расходов является основным фактором успеха.

Наступление фазы спада открывает возможности для беспощадной ценовой конкуренции. Вопрос о том, есть ли у компании конкурентное преимущество, становится второстепенным по сравнению с важностью сохранения стабильной среды отрасли. Стратегии компаний направлены на то, чтобы поощрять организованный вывод отраслевых мощностей и создавать сильную позицию по отношению к остаточному рыночному спросу.

ЗРЕЛЫЕ ОТРАСЛИ

Зрелость – это стадия жизненного цикла отрасли, которая характеризуется замедлением темпов ее роста и повышением степени насыщения отраслевого рынка (рис. 1.12).

Переход отрасли к стадии зрелости связан с важными изменениями в структуре и характере отраслевой конкуренции, параметрах спроса, направлении и темпах технологических и организационно-управленческих инноваций. М. Портер выделяет следующие основные тренды этих изменений:

- Замедление роста означает усиление конкуренции за долю рынка. Невозможность поддерживать прежние темпы роста, сохраняя имеющуюся долю рынка, способствует перемещению конкурентной борьбы в плоскость атаки на долю других участников. Обычным явлением в период пе-

рехода к зрелости является острая конкурентная борьба в сферах ценообразования, обслуживания и продвижения товаров.

- Расширяется сбыт продукции отрасли опытным, постоянным покупателям. Продукт не является новым, он принят и хорошо известен. Покупатели накапливают знания и опыт, приобретая продукт повторно и много-кратно. Их внимание переключается с решения о том, покупать ли продукт вообще, на выбор между брендами.

- Возникает проблема превышения производственных мощностей относительно спроса. Избыток мощностей обостряет ценовые войны, при этом чем больше фактические размеры избыточных мощностей в отрасли, тем сложнее решение проблемы их ликвидации.

- Методы производства, маркетинга, дистрибуции, исследований и разработок претерпевают изменения. В связи со зрелостью технологии и опытностью покупателей сужаются возможности обновления продуктового предложения. Если в период роста отрасли происходит интенсивная разработка новых продуктов и способов их применения, то по мере перехода к зрелости эта тенденция, как правило, идет на спад, инновации в области товаров и процессов становятся малочисленными, а связанные с ними затраты и риски существенно возрастают. На этой стадии активно развиваются организационно-управленческие инновации, особенно в сфере маркетинга.

- Усиливается международная конкуренция. В результате технологической зрелости, часто сопровождаемой стандартизацией продукции и возрастанием проблемы издержек, отмечается существенное усиление международной конкуренции. Этому также способствует избыток производственных мощностей.

- В период перехода к зрелости часто наблюдается падение прибыльности отрасли. Замедление роста, искушенность покупателей, неопределенность и сложность реализации стратегических изменений, как правило, ведут к разному по масштабу падению прибылей по сравнению с предшествующим периодом роста. Падение прибыли уменьшает поток денежных средств, ведет к снижению курсов акций компаний и соответственно усложняет проблему привлечения заемного капитала для финансирования деятельности компании.

- Прибыль торговых посредников снижается, а их рыночная власть возрастает. Прибыль посредников может снижаться по тем же причинам, что и прибыль других участников рынка; часть посредников может уйти из бизнеса еще до того, как снижение прибыли производителей становится очевидным. Подобные тенденции обостряют борьбу за посредников среди производителей отрасли, поэтому рыночная власть посредников может заметно возрасти.

Большинство современных отраслей находится на стадии зрелости, но отрасли различаются динамикой и глубиной изменений их структуры, параметрами спроса, направленностью и интенсивностью инновационной деятельности компаний, соответственно существует многообразие траекторий отраслевого развития.

В зрелых отраслях на фоне высокой конкуренции у компаний существует множество альтернативных вариантов развития, в основе которых, как правило, лежат эталонные стратегии М. Портера: [лидерство по издержкам](#), [дифференциация](#) и [фокусирование](#). Наиболее распространенной является стратегия дифференциации, в рамках которой креативность и знание своих потребителей открывают для компаний широкий спектр возможностей создания дополнительной ценности для потребителей.

В ряде зрелых отраслей в результате вялого роста спроса, накопления опыта покупателями, диффузии технологических процессов, стандартизации товара уменьшаются возможности для установления конкурентного преимущества за счет дифференциации товара, конкуренция в большей мере ориентирована на уровень издержек, систему обслуживания, имидж продукта. С другой стороны, перед угрозой международной конкуренции, появления зарубежных конкурентов, выпускающих дешевую продукцию, и других факторов лидерство по издержкам также становится уязвимым. В результате эффективность затрат в таких отраслях редко представляет собой основу устойчивого конкурентного преимущества, это скорее условие выживания.

Давление конкуренции и ограниченные возможности создания конкурентных преимуществ стимулируют поиск новых способов ведения бизнеса, предполагающих изменение существующей [бизнес-модели](#) (стратегические инновации). В зрелых отраслях стратегические инновации должны быть направлены на согласование следующих альтернатив:

- качество по низким ценам,
- разнообразие по низким ценам,
- быстрота за низкую цену.

Компании *Toyota*, *Benetton*, *Philip Morris* являются примерами успешно-го следования такой гибридной стратегии, позволяющей им сочетать конкурентные преимущества по затратам и дифференциации. Такая стратегия, которая часто называется [стратегией оптимальных издержек](#), характерна для зрелых отраслей, где опытным покупателям недостаточно иметь стандартный продукт по низкой цене, или качественный по высокой. Они хотят не-высокую цену и высокое качество. Производитель с наилучшими затратами

может занять позицию на рынке либо с продуктом среднего качества и ценой ниже средней, либо с очень хорошим продуктом со средней ценой.

Практика показывает, что нередко новые участники рынка проявляют больше способностей к стратегическим инновациям в зрелых отраслях (уникальному позиционированию, нахождению новых форм дифференциации), чем устоявшиеся компании, которым трудно порвать с «традиционной мудростью отрасли». В сформировавшихся отраслях с известным кругом участников рынка, например, в сталелитейной промышленности и автомобилестроении, традиционные игроки вступали на путь изменений только тогда, когда им бросали вызов новички – мини-заводы в сталелитейной промышленности, *Toyota* и *Honda* в автомобилестроении.

РАЗВИВАЮЩИЕСЯ ОТРАСЛИ

Развивающиеся отрасли – отрасли, которые формируются заново или претерпевают структурные изменения под воздействием различных экономических и социальных факторов (технологические инновации, возникновение новых потребительских сегментов и др.), создавая потенциальные возможности для развития бизнеса (рис. 1.12).

Известный американский исследователь М. Портер выделяет *структурные факторы*, характерные для многих отраслей на этапе их становления.

Технологическая и стратегическая неопределенность. Для компаний, функционирующих в развивающихся отраслях, характерно разнообразие подходов к технологии производства, конструктивным решениям продукта, рыночному позиционированию, маркетингу, обслуживанию и другим функциональным составляющим в условиях отсутствия информации о конкурентах, характеристиках групп потребителей, состоянии отрасли на ее начальном этапе.

Высокие первоначальные издержки. Небольшие объемы производства и новизна продукции обычно имеют следствием высокий уровень издержек. Однако в последующем воздействие таких факторов как усовершенствование технологических процессов и производственного планирования, рост производительности и масштабов производства приводят к быстрому снижению изначально высоких издержек.

Начинающие компании и *spin-off*-фирмы. Для стадии формирования отрасли характерна высокая доля первооткрывателей – вновь создаваемых компаний и *spin-off*-фирм, организованных работниками, покидающими действующие компании, чтобы начать собственное дело.

Множество первооткрывателей было в автомобильной промышленности, в производстве персональных компьютеров в период возникновения этих отраслей.

Такая структурная особенность возникающих отраслей определяется характером первоначальных барьеров входа, которые связаны не столько с потребностью в значительных ресурсах, сколько со способностью принимать риск, осуществлять творческий подход к технологии и вырабатывать нетрадиционные решения, обеспечивающие приток ресурсов и интерес каналов сбыта. Существующие компании, понесшие высокие капитальные затраты, часто не готовы к принятию технологического и продуктового риска, неизбежного на ранних этапах развития отрасли, и присоединяются к первооткрывателям позднее.

Государственные субсидии. Во многих новых отраслях возможно субсидирование первых участников, особенно если отрасли связаны с радикально новой технологией или решением социальных проблем. Государственная поддержка может оказываться в форме грантов, направляемых непосредственно компаниям, или осуществляться косвенным путем – через налоговые льготы, субсидии покупателям и т. д. Субсидирование часто вносит значительную нестабильность в отрасль, которая становится зависимой от политических решений, подверженных быстрым изменениям.

В России субсидирование проектов в перспективной области нанотехнологий осуществляется через государственную корпорацию «Роснанотехнологии».

Поддержка малых инновационных предприятий в научно-технической сфере осуществляется через специализированный фонд поддержки таких предприятий.

Новые отрасли, как правило, сталкиваются с препятствиями, ограничивающими темпы и потенциал их развития. Среди наиболее типичных проблем следует назвать *недоступность сырья, материалов и компонентов*, так как развитие новой отрасли часто требует появления новых поставщиков, модификации сырья и комплектующих для приведения их в соответствие с потребностями отрасли. Неспособность достичь соглашения о стандартах продукта или технологии обостряет проблемы дефицитности сырья и дополняющих продуктов и служит препятствием для снижения издержек.

Многие трудности новых отраслей вызваны *отсутствием необходимой инфраструктуры* (каналов сбыта, обслуживающих систем, комплементарных технологий и др.), а также низким уровнем доверия со стороны финансовых институтов, что отрицательно сказывается на доступности кредитов.

Новые отрасли нередко испытывают влияние *неуверенности потребителей*, порождаемой множественностью концепций нового продукта, разнооб-

разием технологий и *неустойчивостью качества продукции*. Все эти факторы повышают риски для новых покупателей и тем самым ограничивают рост продаж. К указанным сложностям следует добавить проблемы *получения разрешительных документов* со стороны регулирующих ведомств (например, длительное тестирование новых медицинских препаратов).

Вместе с тем начальный этап развития отрасли – это период наибольшей стратегической свободы, когда правильный **стратегический выбор** в наибольшей степени влияет на последующие результаты.

Обобщим список основных стратегических выборов, которые стоят перед компаниями в новых отраслях.

- Главная особенность развивающихся отраслей с точки зрения формирования стратегии – *отсутствие правил игры*, что влечет за собой и риски, и возможности для бизнеса. Компания может попытаться установить свой доминирующий дизайн, свои стандарты распространения и потребления продукта, политики ценообразования и др. Стандарт – это формат, интерфейс или система, которые способствуют функциональной совместимости. Именно соблюдение стандартов позволяет пользователям Интернета просматривать миллионы различных веб-страниц. Компании, владеющие отраслевыми стандартами, способны получать доход, который нельзя получить за счет любого другого типа конкурентного преимущества. Соответственно во многих развивающихся отраслях разворачивается конкурентная борьба за стандарты.

Компании, успех которых связан со стандартами в конкретной сфере: *Microsoft* (операционные системы *Windows*), *Intel* (микропроцессоры ПК), *Matsushita* (видеомагнитофоны *VHS*), *Sun Microsystems* (язык программирования для веб-сайтов *Java*).

Стандарты возникают благодаря сетевым эффектам, при которых ценность товара для покупателя зависит от числа других пользователей этого товара (классический пример сетевого эффекта – телефон). В результате технологии, имеющая самую большую базу клиентов, привлекает самую большую долю новых покупателей, т.е. лидер постепенно увеличивает свою долю рынка. Следствием этой тенденции становится рынок, находящийся во власти единственного поставщика («победитель получает все»).

Фирма *Sony* вышла на рынок домашних видеомагнитофонов со своим стандартом *Betamax*. Но рассматривала в качестве главной выгоды потребителей только освобождение от жесткого расписания телевизионных программ. Другие возможности (домашняя видеосъемка, продажа кассет с фильмами) не рассматривались. В результате такого выбора первоначальный формат видеокассет был 60 мин. Кроме того, *Sony* отказалась продавать лицензии на производство видеокассет другим

фирмам. Действительность оказалась иной. Основной спрос на видеомагнитофоны исходил от семей с маленькими детьми, где родители хотели смотреть фильмы дома. Индустрия видеопроката развила стихийно, а иск от кинокомпаний получила именно *Sony*. Спрос на видеомагнитофоны рос быстро, но спрос на видеокассеты превысил все ожидания и превзошел производственные возможности *Sony*. Осенью 1976 г. *Matsushita* вышла на американский рынок с двухчасовой кассетой в ином формате – *VHS*. Он обеспечивал несколько худшее качество записи и воспроизведения, но полностью удовлетворял требованиям индустрии видеопроката. К тому же *Matsushita* вступила в переговоры с кинокомпаниями по урегулированию правовых вопросов видеопроката и продала лицензии на производство видеокассет крупным производителям бытовой электроники *JVC* и *Philips*. *Sony* вышла на рынок с двухчасовой кассетой 6 месяцев спустя, но дело было проиграно. В 80-х гг. *Sony* также перешла на стандарт *VHS*.

- Потенциальные проблемы, связанные с доверием к новой отрасли со стороны поставщиков, потребителей и других заинтересованных сторон, обусловленные тем, что на начальном этапе успех компании в существенной мере зависит от других участников отрасли. Это обуславливает целесообразность отраслевой кооперации, проведения отраслевых конференций, создания ассоциаций и др. Важный стратегический выбор связан с *установлением баланса между интересами отрасли в целом и собственными узкими интересами*. Как правило, по мере приближения отрасли к стадии существенного расширения соотношение между перспективой развития отрасли в целом и интересами развития компаний должно смещаться в пользу компании.
- Решающим стратегическим выбором для конкуренции в новых отраслях является *определение момента для входления в отрасль*. Раннее входление (*стратегия первоходца*) связано с высоким риском, но в то же время позволяет воспользоваться низкими барьерами входа, что обещает большие преимущества.

Раннее входление целесообразно, если в данной отрасли большую роль играет кривая обучения, накопленный опыт трудно копировать, и он не будет терять своего значения при последующем технологическом развитии; лояльность покупателей ожидается на высоком уровне, поэтому компания, начавшая продажи первой, получит существенную выгоду; преимущества в издержках могут быть обеспечены за счет ранних обязательств в отношении поставщиков сырья, каналов распределения и сбыта и т.д.

Риски первоходцев связаны с гораздо более высокими, чем у последователей издержками входления в отрасль, включающими такие элементы, как обучение, получение разрешения от органов регулирования, технологическое новаторство, необходимость создания комплементарных

технологий. При этом выгоды первопроходца могут распределяться между широким кругом заинтересованных сторон (имитаторы, поставщики, покупатели). Позиция последователя связана с меньшим риском, например, последователь может извлечь выгоду из того, что к моменту его вхождения в отрасль в ней уже функционируют специализированные фирмы – поставщики комплементарных ресурсов.

Пионер британской отрасли замороженных продуктов филиал компании *Uniliver* вынужден был создавать всю сеть дистрибуции замороженных пищевых продуктов. Компании, которые позже вышли на рынок, уже могли воспользоваться услугами компаний, предоставляющих рефрижераторы и холодильные камеры.

Таким образом, принятие решения о времени вхождения в отрасль должно учитывать как потенциальные выгоды первопроходца, так и сопутствующие раннему вхождению риски.

РАЗДРОБЛЕННЫЕ (ФРАГМЕНТАРНЫЕ) ОТРАСЛИ

Раздробленные отрасли – это отрасли с низким уровнем концентрации, состоящие из большого числа (сотен и даже тысяч) мелких и средних фирм, ни одна из которых не играет существенной роли в общем объеме продаж отрасли.

Главной отличительной чертой раздробленных отраслей является отсутствие лидеров, доминирующих на рынке и признанных покупателями. Примеры таких отраслей: автосервис, рестораны и кафе, гостиницы и мотели, ателье по пошиву и ремонту одежды и обуви, парикмахерские и салоны красоты, и многие другие отрасли сферы услуг и местного производства.

В качестве причины фрагментарной структуры отрасли может выступать любой из ниже перечисленных факторов:

- Низкие входные барьеры позволяют мелким фирмам быстро войти в отрасль.
- Отсутствие экономии на масштабе позволяет мелким фирмам конкурировать с крупными при одинаковом уровне издержек.
- Покупателям требуется относительно небольшие количества товара, ориентированного на их запросы. Объем продаж не может поддерживать производство и распространение продукта, необходимое для крупных фирм. Мелкие фирмы часто более эффективны в бизнесе персональных услуг.
- Рынок использования товара/услуги ограничен географически (химчистка, строительство жилых домов, медицинские услуги), поэтому

местные производители имеют конкурентные преимущества (лучше информированы об условиях конкуренции в регионе).

- Спрос на рынке настолько велик и разнообразен, что требуется огромное количество фирм, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Высокие транспортные издержки ограничивают разумный радиус действия фирмы (производство бетонных блоков, гравия, яиц, молока).
- Местные правила и региональная специфика отличают одну географическую зону от другой (сувениры).
- Отрасль является настолько новой, что ни одна из фирм не имеет достаточно опыта и ресурсов для завоевания крупной доли рынка.

Некоторые отрасли в силу своей специфики так и остаются раздробленными, некоторые консолидируются. Низкий уровень концентрации может быть результатом воздействия лишь одного из перечисленных выше факторов, и преодоление этого препятствия на пути к консолидации часто дает толчок процессу изменения всей структуры отрасли.

Исторически отрасль разведения крупного рогатого скота характеризовалась большим числом мелких скотоводческих ферм, экономия на масштабе здесь практически отсутствовала. Развитие альтернативных технологий откорма скота, включающих использование загонов, привело к существенной экономии на масштабе при их эксплуатации. В результате появились крупные фермы мясного животноводства, которые затем выросли в вертикально-интегрированные комплексы. Эти процессы привели к повышению уровня концентрации и изменению многих элементов отраслевой структуры.

Ярким примером снижения раздробленности является отрасль быстрого питания, традиционно состоявшая из тысяч мелких фирм, принадлежащих частным владельцам. С помощью стратегии тиражирования бизнеса, включающей разработку эффективных типовых бизнес-процессов и методов их распространения (возможный инструмент [франчайзинг](#)), *McDonalds* превратилась в гигантскую глобальную компанию, аналогичной стратегии следует компания *Pizza Hat* и многие другие участники отрасли.

Процесс консолидации может происходить естественным путем по мере старения отраслей, особенно если первоначальной причиной их раздробленности была новизна. В других отраслях на причины раздробленности могут прямо или косвенно воздействовать изменения государственной политики, форсируя концентрацию путем изменения стандартов или норм регулирования.

Ужесточение законодательных требований к минимальному размеру собственного капитала банков имеет следствием уменьшение количества участников банковского рынка, способствует вполне консолидации банковского бизнеса.

Во многих случаях низкий уровень концентрации действительно является результатом действия основополагающих экономических факторов, которые не могут быть преодолены. Фрагментарные отрасли характеризуются не только большим количеством конкурентов, но и слабостью рыночной власти по отношению к поставщикам и покупателям в целом. Небольшие размеры фирм в раздробленных отраслях ставят их в невыгодное положение при переговорах с поставщиками и покупателями, имеющими сильные позиции. Низкие барьеры входа превращают угрозу появления новых конкурентов в постоянно действующий фактор. Современной тенденцией является формирование [сетевых структур](#) (альянсов, партнерских соглашений), направленных на то, чтобы добиться более выгодных условий работы на рынке.

В раздробленных отраслях [фокусирование](#) на четко определенной рыночной нише обычно предоставляет больше потенциальных конкурентных возможностей, чем ориентация на рынок в целом. Также эффективной может быть стратегия специализации компании на определенном виде товара или концентрация на обслуживании потребителей, заинтересованных в уникальных свойствах товара, особенно если они не очень чувствительны к ценам (престижный сегмент рынка).

Компания, производящая мебель, может специализироваться на одном виде продукции: кроватях, плетеной мебели для сада и т.д. Мастерские по ремонту автомобиля могут специализироваться на ремонте трансмиссий, кузова и т.д. В качестве товаров для престижного сегмента рынка можно назвать ювелирные изделия от Тиффани.

Во многих раздробленных отраслях у компаний есть свобода стратегического выбора: различные подходы могут быть использованы одновременно.

УГАСАЮЩИЕ ОТРАСЛИ (ФАЗА СПАДА)

Угасающие отрасли – это отрасли, находящиеся в завершающей стадии жизненного цикла (фазе спада) и характеризующиеся устойчивым абсолютным сокращением объема продаваемой продукции в течение длительного периода времени.

Отрасли, переживающие фазу спада (рис. 1.12), существовали всегда, но замедление темпов мирового экономического роста, замещение продуктов в результате непрерывных технологических инноваций усилили распространение этого вида отраслей.

Ключевыми особенностями угасающих отраслей являются:

- избыточные производственные мощности;
- малое количество технологических инноваций;
- уменьшение числа участников рынка (при этом на рынке могут появиться новые участники, которые по низким ценам приобрели активы компаний, покидающих отрасль);
- высокий средний возраст оборудования и человеческих ресурсов;
- агрессивная ценовая конкуренция.

Возможность конкурировать в отрасли, находящейся на стадии спада, определяется взаимосвязанным воздействием двух основных факторов: *балансом между мощностями и объемом конечной продукции и природой спроса*.

Различные отрасли реагируют на спад по-разному: одни элегантно стареют, в других разгорается жестокая конкурентная борьба, длительно сохраняются избыточные мощности, компании несут значительные убытки. Адаптация отрасли к снижению спроса за счет постепенного сокращения производственных мощностей позволяет сохранить стабильность и удовлетворительный уровень прибыльности на стадии спада. Сохранение избыточных мощностей создает основу для деструктивной конкуренции.

Процессы адаптации отрасли к снижению спроса находятся под воздействием следующих факторов:

1. Неопределенность будущей динамики спроса – один из наиболее значимых факторов, действующих на конкурентное поведение компаний в эндшпиле. Если компании полагают, что динамика спроса может оживиться или выровняться, они, возможно, попытаются сохранить свои позиции и остаться в отрасли. Их усилия по поддержанию позиций с большой вероятностью приведут к жесткой конкурентной борьбе. С другой стороны, если все компании уверены, что отраслевой спрос будет и дальше падать, процесс сокращения производственных мощностей станет протекать более упорядоченно.

Отраслевой спрос сокращается в силу различных причин. Одной из распространенных причин является замещение продуктами-субститутами, созданными в результате технологических инноваций, при этом расширение масштабов замещения в результате диффузии инновации негативно воздействует и на прибыли, и на объемы продаж. Падение спроса может происходить также в результате социальных или иных причин, вызывающих изменения потребностей и вкусов покупателей. Четкая идентификация причин падения спроса может служить ключом к правильной оценке компаниями вероятного уровня будущего спроса, а также прибыльности его отдельных сегментов.

Нередко общий отраслевой спад может скрыть наличие рыночных ниш, в которых сохраняется устойчивый спрос (*pockets of demand*). Компании в этом сегменте могут всегда рассчитывать на высокую прибыль, даже если отрасль переживает тяжелые времена, поскольку они в состоянии защищать себя от конкурентных сил.

В производстве сигар важным остается высокосортный сегмент, не подверженный замещению, имеющий нечувствительных к цене покупателей и предрасположенный в любых условиях к формированию высокого уровня дифференциации продукта.

2. **Барьеры выхода**, которые препятствуют выводу производственных мощностей из отрасли. Основными барьерами выхода являются:

- специализированные активы. Долговечность и невозможность альтернативного использования оборудования создают выходной барьер, удерживая компании в отрасли и заставляя их продолжать конкурировать;
- затраты, связанные с закрытием предприятия. Это затраты от списания активов, а также денежные затраты, связанные с выплатами служащим, компенсации за расторгнутые контракты с клиентами и поставщиками, затраты на демонтаж или уничтожение оборудования;
- обязательства руководства, или социальная цена выхода. Имеются в виду такие эмоциональные и психологические факторы, как приверженность руководства конкретной сфере деятельности, лояльность к персоналу и местным властям, гордость за традиции и репутацию компании.

3. **Поведение участников отрасли**. Упорядоченный вывод мощностей зависит от решений отраслевых игроков. Чем быстрее компании осознают проблему, тем больше вероятность того, что их индивидуальные и коллективные действия приведут к сокращению мощностей. Сильные компании отрасли могут облегчить уход более слабых, предлагая приобрести их заводы и погасить обязательства по послепродажному обслуживанию. Однако если после продажи активы не выводятся из отрасли, это имеет негативные последствия для дальнейшей конкуренции. *Почти столь же негативна для отрасли ситуация, когда в период спада пришедшие в упадок компании продолжают удерживаться на плаву за счет государственных субсидий*. В этом случае сохранение мощностей сопровождается принятием неэкономических решений, что может еще больше ослаблять потенциал прибыльности отрасли.

Проблемы компаний в угасающих отраслях связаны с выбором адекватной стратегии²⁷.

²⁷ См. [Стратегические альтернативы на стадии отраслевого спада](#)

НОВЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ²⁸

Все чаще в публикациях по менеджменту звучат мысли о том, что в эпоху динамичных изменений и нелинейного развития стратегии компаний должны стать иными. В свое время в экономике был сделан революционный переход от ремесленного производства к промышленным корпорациям. Сейчас назревает потребность в новом революционном переходе от традиционных корпораций к постиндустриальным компаниям. Мировой финансовый кризис показал, что ряд организационных и управленческих концепций оказались неэффективными, им на смену должны прийти новые концепции менеджмента и, возможно, новые подходы к стратегии.

Среди авторов, которые выдвигают новые взгляды на стратегии компаний и книги которых представлены на русском языке, наиболее известны Гари Хэмел, К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами, Андриан Сливоцки, У. Чан Ким и Рене Моборн, Константинос К. Маркидес и др.

Так, Г. Хэмел продвигает идею революционных изменений²⁹, считая, что современная компания должна стать экономной и эффективной, а с другой стороны – безудержно креативной, инновационной. Он считает, что компаниям предстоит выработать способность к инновациям – непрерывному выращиванию новых бизнес-концепций (*а значит, и стратегий*, – прим. авт.) и значительному пересмотру старых. Цель этого – обеспечение упругости и устойчивости компании к внешним возмущениям, а средство – инновации. Причем инновации, по его мнению, должны стать делом всех сотрудников компании (когда-то схожую идею выдвигал Деминг в отношении качества: необходимо институционализировать качество и сделать его делом каждого, что впоследствии привело к появлению системы менеджмента качества).

Раньше многие революционные стратегии исходили от провидцев-собственников или топ-менеджеров, сейчас круг таких людей-активистов существенно расширился.

Провидцы в разное время изменили правила в своих отраслях – Б. Гейтс (*Microsoft*), М. Делл (*Dell Computer*), А. Роддик (*Body Shop*), Г. Шульц (*Starbucks*), Дж. Безос (*Amazon.com*). Но упустили свой шанс сделать это компания *Sony* с видеомагнитофоном Betamax, компания *Apple* с операционной системой Macintosh.

²⁸ См. также [Эволюция теории стратегического менеджмента](#)

²⁹ Г. Хэмел. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. – BestBusinessBooks, 2007.

Активисты: инженер среднего звена способствует тому, что *Sony* создает дивизион компьютерных развлечений. Компьютерщик-маркетолог, фанат технических новинок способствует превращению *IBM* в компанию е-бизнеса. Причем им пришлось преодолеть огромное сопротивление и предубеждение в компаниях³⁰.

Новые бизнес-концепции и стратегии, по мнению Хэмела, всегда являются продуктом удачного предвидения. Они зарождаются в среде случайности, желания, любопытства, амбиций и нужды, но на завершающей стадии требуется определенное чутье и предвидение.

Предвидение будущего отрасли – это синтез видения многих людей, основанный на глубоком понимании тенденций в самых разных сферах: технологии, демографии, законодательной сфере, в образе жизни людей, традициях и т.д. Это результат коллективной мудрости, который позволяет «переписать правила игры» в отрасли, создать новую конкурентную среду, создать будущее.



Практически в любой отрасли стратегии собираются вокруг «центральной тенденции» отраслевой мудрости, затем копируются (аутсорсинг способствует этому) и, по сути, отрасль становится совокупностью компаний, работающих в рамках схожих бизнес-моделей. В этих условиях для дифференциации стратегий компаний нужен непрерывный поток инноваций.

Схожие идеи выдвигает К. К. Маркидес, призывая вернуть инновации в стратегию и проводить непрекращающийся поиск новых стратегических позиций компаний³¹.

Американский бизнес-консультант А. Сливоцки в ряде своих книг³² развивает идеи «миграции ценностей» в существующей отраслевой бизнес-системе и перехода от инновации продукта к инновации спроса, что расширяет пределы рынка и приводит к появлению новых бизнес-моделей. Эти два аспекта оказывают существенное влияние на формирование стратегий инновационных и быстрорастущих компаний.

Сотрудники французской школы бизнеса INSEAD У. Чан Ким и Рене Моборн предложили стратегию голубого океана – стратегию создания нового растущего спроса (рыночной ниши) и ухода от соперничества³³.

Несколько раньше Г. Хэмел и К. К Прахалад предложили рассматривать компанию как портфель компетенций и ввели термин «белое пространство»

³⁰ Г. Хэмел, с. 38, 44.

³¹ К. К Маркидес. Верные решения. Руководство по созданию стратегий прорыва. – СПб: Стокгольмская школа экономики, 2005.

³² А.Сливоцки. Миграция ценностей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006; А. Сливоцки, Р. Вейз. Миграция ценностей. Как расти, когда рынки не растут. – М.: Эксмо, 2006. и др.

³³ У. Чан Ким, Р. Моборн. Стратегия голубого океана. – М.: HIPPO, 2008. см. также Стратегическая канва голубого океана.

во» для обозначения возможностей, находящихся вокруг существующих сфер бизнеса³⁴.

К. К Прахалад (соавтор Г. Хэмела в книге «Конкурируя за будущее») и В. Рамасвами считают, что экономика движется в сторону сближения компаний и их потребителей, изменения концепции создания ценности – от ценности создаваемых компанией продуктов к совместному созданию ценности потребителем и компанией. Соответственно происходит преобразование стратегий компаний. Авторы предлагают методические принципы реализации «новых» стратегий – систему DART.

Основные направления трансформации стратегий компаний систематизированы в таблице³⁵.

Преобразование стратегии

Параметры	Традиционная концепция, ориентированная на фирму	Новый взгляд на совместное создание ценностей
Цель стратегии	Позиционирование фирмы в пространстве отрасли	Открытие новых источников ценностей и новых возможностей
Ресурсы	Фиксированные; ориентированные на фирму	Расширяемые; получаемые по заказу; ориентированные на расширенную сеть
Ресурсы, имеющие важное значение	Финансовые и физические активы	Талантливые сотрудники, знания в сети, инфраструктура для диалога в расширенной сети
Перспективы отрасли	Поиск стабильности и равновесия	Работа в условиях нестабильности и отсутствия равновесия
Ответственность за стратегию	Высшее руководство	Вся фирма; линейные менеджеры играют важную роль
Разработка стратегии	Аналитическая	Аналитическая и организационная
Роль высшего менеджмента	Размещение ресурсов	Доступ к компетенции; отыскание и размещение ресурсов
Перспектива	Долгосрочная	Долгосрочная и краткосрочная
Исполнение	Дихотомия между формированием стратегии и ее претворением в жизнь	Непрерывные инновации, активное обучение и адаптация в рамках широкого стратегического направления (намерения)

³⁴ Г. Хэмел, К.К. Прахалад. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – С. 76.

³⁵ К. Прахалад, В. Рамасвами. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – С. 274.

В современных условиях, как отмечают многие специалисты, стираются границы между разработкой стратегии и ее реализацией, между замыслом, видением и действием. В лучших компаниях эти аспекты различаются, но не разделяются³⁶.

Компания *Electronic Data System (EDS)* из США в 90-х гг. производила универсальные ЭВМ и обслуживала офисы, имея оборот более \$ 8 млрд³⁷. Совет лидеров компании пришел к выводу, что *EDS* подвержена «болезни великих компаний». Компания собрала 150 своих менеджеров со всего мира, которые были известны как яркие незаурядные личности. Их разделили на пять команд, каждая из которых проанализировала угрозы и возможности, открываемые цифровой революцией, и получила задание. Первая команда изучала «точки разрыва», которые можно использовать для масштабных изменений в отрасли. Две группы формировали видение специализации компании, которое совершенно не зависело от существующих представлений о текущих рынках *EDS*, затем сопоставляли эти виды деятельности со специализацией основных конкурентов. Четвертая – исследовала горизонт возможностей, опираясь на наработки первых трех команд. Пятая – изучала вопрос о ресурсах для развития знаний и создания возможностей.

Результаты детально обсуждались, затем был выработан проект корпоративной стратегии, который обсуждался всеми сотрудниками компании. Новая стратегия *EDS* – глобализация, информатизация и индивидуализация. Она строится на способностях компании (ее ключевых компетенциях – выделено нами):

- использовать информационные технологии для преодоления географических, культурных и организационных границ;
- помогать потребителям превращать данные в информацию, информацию в знания, а знания в действия;
- обеспечить массовую кастомизацию, чтобы каждый мог выбирать нужные ему информационные услуги и продукты.

Были неудачи, но из этого процесса компания вышла обновленной. Обновление опиралось на широкое, созидательное, пророческое понимание отрасли и своего места в ней, причем понимание разделяли все руководители компании.

Смешение западного опыта стратегического менеджмента и опыта китайских компаний в условиях глобализации экономики приводит к появлению инновационных стратегий «китайских драконов», которые становятся первопроходцами новых процессов управления, бросая вызовы сложившейся «отраслевой мудрости» во многих сферах деятельности³⁸.

³⁶ См. также Стратегические сессии.

³⁷ Управление в условиях неопределенности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 – С. 54–55.

³⁸ Мин Цзен и Питер Дж. Вильямсон. Драконы у дверей. Как российским компаниям выдержать китайскую конкуренцию. – М.: Вершина, 2009.

Вы никогда не сможете совершить прыжок, если идете за другими в заданном ими направлении. Скорее всего, шанс вырваться вперед выпадет вам на развилке дорог, где вы сможете выбрать новое направление [М. Цзен, руководитель китайской компании *Dawning*, которая производит дешевые и надежные серверы, С. 80].

Суть стратегий китайских компаний, названных Мин Цзеном и Вильямсоном [стоимостными инновациями](#), заключается в предложении высоких технологий, разнообразия товаров и услуг и специализированных товаров по низкой цене. В основе таких стратегий лежат процесс [бенчмаркинга](#), ставка на дешевые разрушительные технологии и дешевую рабочую силу, внимание к периферийным рынкам и проблемным покупателям, повторное изобретение [кривой опыта](#), а также поддержка государства.

Существуют и другие взгляды на стратегию компаний, которые развивают схожие мысли – ухода от конкуренции, создания уникальности за счет инноваций и творчества³⁹.

В условиях растущего доступа к мировым знаниям искушенные игроки развиваются в компаниях творческое мышление и учатся интегрировать новые подходы в корпоративную стратегию и организацию бизнеса.

ОТРАСЛЕВАЯ БИЗНЕС-СИСТЕМА (ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ)⁴⁰

Отраслевая бизнес-система, цепочка создания ценности, цепочка добавленной стоимости, рыночная цепь – это описательная модель, которая используется для отражения последовательности производственных и иных действий (операций) по созданию и продвижению товара на рынок (рис. 1.14).

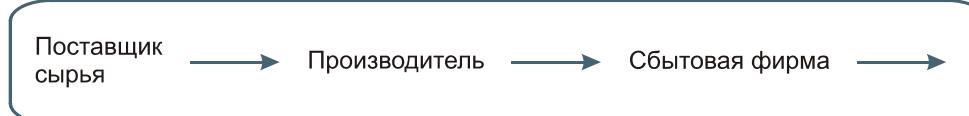


Рис. 1.14. Фрагмент бизнес-системы

³⁹ Новые стратегии бизнеса обсуждаются в книгах: Р. Камрас, М. Фарнкомб. Алхимия корпорации. Р. Фостер, С. Каплан. Созидающее разрушение.

⁴⁰ Цепочка (последовательность) видов деятельности может рассматриваться применительно к компании ([«цепочка ценностей М. Портера»](#)), либо в более широком контексте применительно к отрасли ([отраслевая бизнес-система](#)).

Бизнес-система – это полный цикл деятельности от проектирования продукта до его утилизации конечным потребителем, типичный для данной отрасли.

Особенности бизнес-системы (цепочки добавленной стоимости).

- Это цепочка ключевых видов деятельности, которые необходимы для разработки, производства, маркетинга, доставки продукта конечным пользователям → **комплексность** представления всех видов деятельности.
- Каждое звено цепочки – это самостоятельная компания, либо ее подразделение, которые вносят свой вклад в формирование издержек и цены конечного продукта (**добавляют стоимость**).
- Бизнес-система отражает **взаимодействие** всех звеньев (составляющих цепочки), направленное на достижение общей цели – создание конкурентоспособной продукции. Каждое звено должно понимать особенности следующего в сторону конечного потребителя звена, однако максимальных результатов компания может добиться только в том случае, если будет хорошо разбираться в потребностях всех звеньев.

«Владельцем» рынка становится тот, кто хорошо разбирается в сущности всей цепи и старается сделать так, чтобы его звено во всей цепи стало наиболее важным.

!

- Анализ бизнес-системы позволяет **взглянуть с высоты на тенденции развития отрасли**. Однако описание бизнес-системы – довольно сложный процесс, где могут быть использованы разные подходы и разная степень детализации.

Отрасль по производству компьютеров включает: проектирование продукта – производство компонент – сборка – развитие программного обеспечения – маркетинг – продажи и дистрибуция – сервис и поддержка потребителей, а также утилизация продукта покупателем. Каждая стадия вносит в продукт дополнительные свойства, тем самым продукт отвечает нуждам покупателей. Поняв тенденции развития каждой стадии, можно определить наиболее вероятные сценарии развития отрасли (**отраслевые стратегии**) и разработать стратегию компании.

10–15 лет назад дешевле всего стоили комплектующие для компьютеров, была дорогой сборка, так как требовалась тщательная наладка компьютеров, но дороже всего было продвижение продукции. В 1992 г. основатель компании *Acer CIS Inc.* Стэн Ши оценил, что в будущем стоимость сборки будет стремиться к нулю, поэтому ее можно удалить от технически развитых центров производства и переместить ближе к потребителю. Практика подтвердила это: стоимость комплектующих относительно сборки увеличилась, стоимость сборки компьютера, наоборот, уменьшилась, а продвижение – традиционно дорогое.

Сейчас основная задача в отрасли связана с логистикой: необходимо так организовать поставки, производство и сбыт, чтобы избежать перепроизводства, так как цены на комплектующие постоянно снижаются. Исходя из этого формируются стратегические решения в отрасли. Тяжелые и объемные компоненты, цены на которые изменяются не очень быстро (корпус, монитор и пр.) доставляют морским транспортом. Не очень объемные устройства, цены на которые меняются достаточно быстро (винчестеры, материнские платы), доставляются самолетом, экспресс-доставкой отправляются процессоры.⁴¹

Пример бизнес-системы отрасли по производству прохладительных напитков представлен на рис. 1.15.

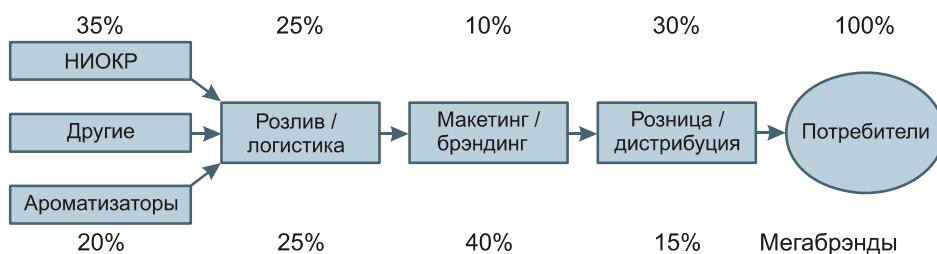


Рис. 1.15. Бизнес-система отрасли прохладительных напитков

Цифры на рисунке сверху показывают, сколько в среднем стоимости добавляется на каждой стадии в процентах от цены, которую платит покупатель. Если принять цену бутылки за 100%, то 35% – это затраты на разработку технологии производства, включая новые ингредиенты, 30% – затраты, связанные с доставкой и продажей и т.д. Но для известных брендов структура затрат по стадиям иная: 40% цены напитка – это затраты на маркетинг и брэндинг, а затраты на доставку и продажу в два раза меньше – 15%.

С позиций стратегического менеджмента необходимо провести анализ изменений, которые происходят на стадиях бизнес-системы с учетом влияния отрасли в целом. Обычно такой анализ начинается с конца, то есть с потребителей.

На развитие отраслей по производству продуктов оказывают влияние тенденции в области здоровья. Американские исследователи утверждают, что когда потребители спрашивают низкокалорийные напитки, а производители начинают их выпускать, то это не является стратегическим решением в ответ на стратегические изменения. Это просто реакция на изменение пожеланий потребителей.

⁴¹ Семь нот менеджмента. М., 2001. – С. 281.

Наиболее важные стратегические изменения, выявленные в результате анализа:

- Появление частных марок (марок торговых сетей, дистрибуторов, которые дешевле марок производителей) в торговле, что представляет мощную угрозу производителям. Частные марки окажут давление на прибыль, снизят роль рекламы, что потребует изменения стратегии конкуренции в сфере напитков.
- Усиление концентрации в сфере распределения, соответственно, давление розничной торговли (сбытовых сетей) на производителей. Как результат борьба за полки в магазинах и возможность конфликтов между торговлей и производителями.
- Давление сбытовых сетей на прибыль производителей вынуждает их повышать эффективность деятельности. Производители брендов фокусируются на маркетинговых затратах, остальные – на производстве и логистике.
- Усиливается роль брендов, особенно по мере замедления отраслевого роста.
- Компании должны рассматривать угрозу слияний как фактор использования эффекта масштаба.

Тенденции развития бизнес-системы и возможные отраслевые стратегии систематизированы в таблице.

Тенденции развития бизнес-системы и возможные отраслевые стратегии

Тенденции	Возможные стратегии
Предчувствие замедления отраслевого роста	Рыночная экспансия в новые страны и регионы Фокусирование на рыночной нише Ценовая конкуренция
Усиление розничных сетей	Приобретения и альянсы (вертикальная интеграция) Попытки установления долгосрочных контактов
Угроза частных марок	Активный брандинг Фокусирование на рыночной нише Субподряд с собственниками марок
Давление на прибыльность	Культура управления издержками Аутсорсинг и субподряд
Усиление брендов	Престижное ценообразование через рекламу стиля жизни Фокусирование на издержках (не брендовые товары)

Сложнейшая проблема в отраслях B2B – определение границ отраслевого роста, отраслевой бизнес-системы. Чем дальше продвигается продукция по стадиям бизнес-системы, тем больше возможностей ее дифференциации и, следовательно, увеличения цены. Однако при этом изменяются ключевые компетенции, которыми должен обладать производитель.

Поясним это на примере металлургической отрасли, бизнес-система которой приведена на рис. 1.16.

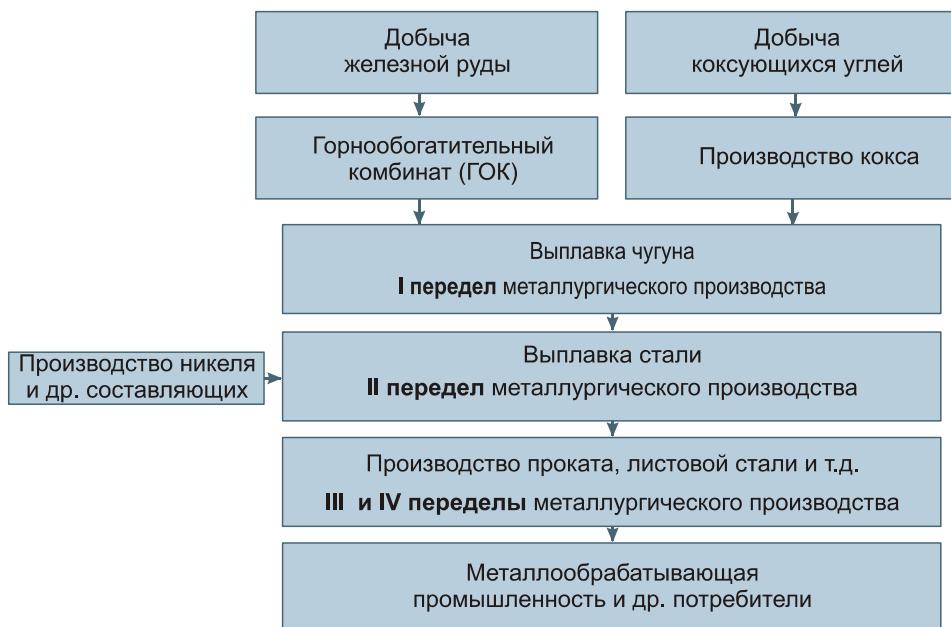


Рис. 1.16. Бизнес-система металлургической отрасли

Создание вертикально интегрированных компаний в отрасли сопровождалось обратной и прямой интеграцией. Интегрируя производителей проката, метизов, проволоки и пр., компания остается в рамках отрасли. Но, например, решение промышленной группы Северсталь о приобретение акций автомобильных предприятий означает продвижение вперед по стадиям бизнес-системы и одновременно означает выход за рамки металлургической отрасли, то есть диверсификацию бизнеса со всеми вытекающими отсюда проблемами (требуются другие ключевые компетенции компании, меняются каналы сбыта и т.д.).

Компания в отрасли должна по возможности управлять стадиями бизнес-системы, чтобы создать как можно больше воспринимаемой потребителями ценности с как можно меньшими затратами. *Проблемы управления:* несбалансированность стадий, например, мощностей по сырью и по его переработке, слабая координация деятельности участников, противоречивость их интересов и т.д. Естественно, что разрешение этих проблем по силам крупным участникам рынка либо отраслевым альянсам.

Любая самостоятельная компания в рамках отраслевой бизнес-системы может искать альтернативные способы выполнения функций, присущих другим звеньям бизнес-системы, для получения большей прибыли, что ведет к вертикальной интеграции.

Если одна компания охватывает все составляющие отраслевой бизнес-системы (или большую часть), то говорят, что она вертикально интегрированная. Яркий пример – вертикально интегрированная нефтяная компания «Лукойл», деятельность которой охватывает процессы от разведки нефти и ее добычи до владения бензоколонками.

Другая проблема заключается в желании поставщиков получить доступ к специалистам по маркетингу компаний-потребителей (расширение маркетинга взаимоотношений на процесс закупок), чтобы понять потребительские предпочтения на заключительных этапах бизнес-системы и по возможности включиться в разработку новых товаров для конечных потребителей. Не имея такого доступа, поставщики вынуждены сами изучать тенденции развития рынка конечных продуктов.

Крупный поставщик пищевых добавок для российских предприятий, выпускающих кондитерские изделия, мороженое и другие сладости, проводит конъюнктурные совещания для своих потребителей, на которых рассматриваются тенденции потребления, предпочтения конечных потребителей и пр.

Для описания отраслевой бизнес-системы можно использовать разные виды цепочек. Связано это с различным способом расчленения на отдельные составляющие всех стадий создания продукта и доведения его до потребителей и с различным уровнем агрегирования указанных стадий.

Понимание процесса формирования отраслевых издержек по этапам бизнес-процесса позволяет эффективно управлять этими издержками (интегрировать виды деятельности или наоборот, передавать их на аутсорсинг, усиливать одни виды деятельности за счет других и т.д.), отыскивать звенья, которые могут добавить ценность в предложение компании.

В отрасли прохладительных напитков компании – владельцы мега-брэндов – оставили за собой начальную стадию создания рецептуры напитков и стадию брандинга, передав остальные, менее значимые стадии другим компаниям.

На практике бизнес-система может быть построена на основе 5–6 видов деятельности, которые необходимы для удовлетворения конечных потребителей. При этом необходимо учитывать, что некоторые фирмы (игроки) могут участвовать в нескольких видах деятельности, могут быть интегрированы вперед или назад и т.д.

Наиболее важным итогом анализа развития отраслевой бизнес-системы является определение [ключевых факторов успеха](#) (КФУ) и возможных отраслевых стратегий.

Эти стратегии должны быть «настроены» на специфику компании на более поздних стадиях стратегического процесса с учетом данных внутреннего анализа компании.

ПАРАДОКСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Парадокс (гр. *paradoxos* – неожиданный, странный) – мнение, суждение, расходящееся с общепринятым, противоречащее (иногда только на первый взгляд) здравому смыслу; формальное противоречие при сохранении логической правильности рассуждений.

Отличительной особенностью стратегии как основного оружия компаний в условиях глобализации, обновления технологий, обострения конкуренции и экономических преобразований является то, что она имеет дело не с каким-то одним направлением (функцией) компании, а *с бизнесом как целостным явлением в его взаимосвязи с внешней средой*. Соответственно, стратегия должна быть целостной и гармонизировать интересы компании с точки зрения различных стратегических аспектов.

Для компании вполне типична ситуация, когда одновременно необходимо безотлагательно решить несколько стратегических вопросов. Образно говоря, «стратегия – это не одна веревка, а кабель, сплетенный из множества различных веревочек (маркетинговая стратегия, производственная стратегия, технологическая стратегия, организационная стратегия, стратегия публичных отношений и т.д.)»⁴². В результате часто поиск лучшего решения наталкивается на **парадоксы стратегического управления**, которые заключаются в том, чтобы найти разумный баланс противоположностей, которые, на первый взгляд, кажутся несовместимыми между собой.

Рассмотрим несколько пар противоположностей, с которыми могут столкнуться менеджеры при разработке стратегии.

Стабильность и развитие

Противоречие между бесконечным стремлением к идеалу и достижимыми целями, долгосрочными и краткосрочными перспективами формирует наиболее известную и обсуждаемую в литературе *дилемму стратегического менеджмента*. С одной стороны, обязанность топ-менеджеров состоит в том, чтобы обеспечить *стабильное* текущее функционирование компании и получение ожидаемой прибыли. С другой стороны, руководитель должен обеспечить *развитие* компании в долгосрочной перспективе, осуществляя при необходимости быстрый маневр под воздействием внешних угроз и открывающихся возможностей. К сожалению, многие руководители, преуспевшие в обеспечении эффективного текущего функциони-

⁴² Уилсон Й. Универсальной стратегической формулы не существует // Курс МБА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 579.

рования компании, оказываются более пассивными и менее подготовленными к изменениям внешней среды. Напротив, руководители, ориентированные на стратегию развития, достигшие гибкости и адаптивности своих компаний к изменениям среды, вряд ли смогут обеспечить успех компании в конкурентной борьбе, если они игнорируют проблемы ее текущего функционирования. Для успешного руководства компанией эти два аспекта – стратегия и тактика – должны быть сбалансированы.

Один из парадоксов стратегического управления: необходимо обеспечить адаптивность компании к условиям внешней среды при эффективном текущем функционировании, то есть обеспечить сбалансированность стратегии и тактики.



Решение этой проблемы возможно за счет разделения функций стратегического и тактического управления и соответствующих должностей (президент и исполнительный директор), а также разделения текущих и стратегических задач при обязательном включении последних в текущие планы⁴³.

Рост бизнеса и контроль издержек

Повышение операционной эффективности и снижение издержек – постоянная задача компаний. «Если вы плохи в операциях, то проигрываете с любой стратегией», – утверждает М. Портер. Однако, очевидно, что концентрация только на сокращении издержек не может привести к устойчивому росту бизнеса. Если ближайшая стратегическая задача – снижение издержек, то менеджеры должны четко различать, какие издержки можно уменьшить, что необходимо сохранить и упрочить для обеспечения будущего роста. По сути, в данном аспекте речь идет о приоритетности задач: при ориентации на рост бизнеса проблемы издержек отходят на второй план, или, наоборот, при ориентации на всемерную экономию, как во время кризиса, на второй план отходят задачи будущего роста.

Приверженность стратегическому видению и гибкость

Потребность в немедленных тактических действиях, связанных с интенсификацией сбыта или необходимостью сокращения дебиторской задолженности в ответ на изменение ситуации на рынке или внутри компаний, бывает очевидной. Но затем возникает вопрос: а что дальше? Примеры успешных компаний показывают, что мощное стратегическое предвидение не понижает, а повышает способность компании действовать гибко.

⁴³ См. [Реализация стратегии: текущие планы и программы](#)

Четкое понимание того, где, в конечном счете, компания хочет оказаться, помогает менеджерам определить подходящее направление действий в текущей ситуации. При этом жизнеспособное предвидение должно быть гибким, а менеджеры – готовыми реагировать на изменения и подстраиваться к новым требованиям среды. Слишком детализированное определение будущего может ограничить горизонт бизнеса, привести к тому, что возможности развития будут упущены.

Низкие цены и высокое качество

В соответствии с типологией базовых стратегий М. Портера, компании необходимо сделать выбор между стратегией низких издержек ([лидерство по издержкам](#)) и [дифференциацией](#) продукции, означающей предоставление превосходящей ценности продуктов для потребителей по более высокой цене. Однако с наступлением эпохи информационных технологий во многих случаях такого выбора больше нет, так как потребители хотят получить высокое качество продукции по приемлемой цене.

Отрасль микропроцессоров обеспечивает удвоение мощности и снижение цены вдвое каждые 18 месяцев. Японские производители автомобилей (*Toyota, Honda*) также являются примерами успешного следования гибридной стратегии, позволяющей компании сочетать конкурентное преимущество по затратам с дифференциацией продукции. Но непревзойденное соотношение низких цен при высоком качестве и разнообразии продукции обеспечивают китайские компании, используя стратегию [стоимостной инновации](#).

Удовлетворение потребителей и опережение соперников

Относительно данной стратегической дилеммы можно выделить две точки зрения. Одна, провозглашенная Томом Питерсом – «быть ближе к своему потребителю», утверждает: основная база для стратегического успеха – понимание того, в чем действительно нуждаются ваши потребители, и каковы их ценности. Вторая точка зрения берет за основу идеи Майкла Портера о важности идентификации текущих и будущих источников конкурентных преимуществ и своевременного реагирования на них. Портер заключает, что «нельзя постоянно идти “на поводу” у своих потребителей и тем самым выбиваться из собственной стратегии». Поскольку рынок всегда формируется в ходе взаимодействия двух групп людей: покупателей, создающих спрос, и соперничающих друг с другом продавцов, то на практике любая успешная стратегия должна одновременно учитывать интересы обеих заинтересованных сторон. Решение этой дилеммы заключается в том, чтобы «*обгонять, не*

догоняя», находя уникальные решения, создавая дополнительные ценности для потребителей, используя стратегию голубого океана⁴⁴.

Таким образом, успех стратегического управления во многом зависит от умения менеджеров сочетать стратегически противоположные явления, находя пути сопряжения парадоксов стратегического менеджмента.

СИНЕРГИЗМ

Синергизм (досл. – вместе действующий) – это стратегическое преимущество, которое возникает при объединении усилий (целое становится больше суммы частей, или $2 + 2 > 4$)⁴⁵.

Возможен внутрифирменный и межфирменный синергизм.

Внутрифирменный синергизм связан со способностью компании обеспечивать уровень доходов, превышающий сумму аналогичных показателей её функционирующих по отдельности дивизионов или бизнес-единиц. Говорят, что синергия бизнеса существует, если прибыль на инвестированный капитал для каждого отдельного филиала, бизнес-единицы в рамках компании больше, чем если бы они были независимыми компаниями.

Эффект внутрифирменного синергизма возможен при реализации стратегий интеграции и диверсификации, при расширении масштабов бизнеса.

Однако в современной экономике все чаще синергический эффект извлекается при объединении усилий компаний в рамках стратегического партнерства (сетевые структуры, альянсы, аутсорсинг и пр.). Значение такого межфирменного синергизма заключается в том, что он помогает получить более высокую эффективность при объединении усилий компаний, чем в ситуации, когда они конкурируют друг с другом.

Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф предполагает существование четырех видов синергии⁴⁶.

1. **Синергия маркетинга**, которую создают общие каналы распределения, совместная система логистики и продвижения. Такая синергия чаще всего наблюдается на рынке потребительских товаров.

Синергию маркетинга извлекают розничные сети магазинов, вертикальные маркетинговые сети, она возникает при совместной рекламе различных товаров, например, рекламе финансовых услуг банка «Уралсиб» на упаковке воды «Шишキン лес» и крупах *Prosto*.

⁴⁴ См. [Стратегия создания дополнительной ценности для потребителей: Стратегическая канва голубого океана](#)

⁴⁵ Синергизм может быть не только положительным, но и отрицательным.

⁴⁶ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. – С. 48.

2. **Производственная (операционная) синергия** обеспечивается за счет использования эффекта масштаба (лучшее использование производственного оборудования и персонала, распределение накладных расходов). Оптовые закупки и аутсорсинг также могут создавать производственную синергию.

Производственная синергия извлекается при контрактном производстве одежды, обуви в Китае, изготовлении джинсов в компании «Гlorия Джинс» под собственной торговой маркой и по заказу зарубежных компаний.

3. **Инвестиционная синергия** возникает в крупных диверсифицированных компаниях за счет облегчения доступа к источникам капитала и возможности перекрестного субсидирования (использования ресурсов полученных в одном бизнес-направлении для развития другого).

4. **Синергия управления** обеспечивается за счет внутрифирменного трансфера информации, знаний, технического и управленческого опыта (внутрифирменная синергия корпоративного управления), а также за счет передачи накопленного опыта управления по договору франчайзинга (межфирменная синергия).

Компании *McDonalds*, *Baskin Robbins*, РостикС, *Sela* и другие передают своим партнерам при заключении договора франчайзинга управленческий опыт и модель бизнеса.

Внутрифирменная синергия управления возникает при формировании в компании проектных групп для решения целевых задач, открытии филиалов.

Концепция синергизма получила развитие в рамках ресурсного подхода, в соответствии с которым компания рассматривается как совокупность материальных и нематериальных ресурсов (активов). В рамках ресурсного подхода Хироуки Итами рассматривает комбинаторные преимущества, которые возникают, если компания может использовать свой ресурс (технологию, компетенцию) более чем в одном товарно-рыночном сегменте. Он выделяет два вида комбинаторных преимуществ / эффектов: комплементарный (дополняющий) и синергетический, которые сопутствуют друг другу⁴⁷.

В таблице рассмотрены эффекты, которые возникли при присоединении новосибирской фирмы ОАО «Сибирское молоко» к группе компаний «Вимм-Билль-Данн» (ВБД).

⁴⁷ Стратегический синергизм / Под ред. Э. Кемпбелл, К. С. Лачс. – СПб.: Питер, 2004. – Глава 3.

Комбинаторные эффекты присоединения

Комплементарные эффекты для ОАО «Сибирское молоко»		
Сфера проявления	Причины появления	Форма проявления
Финансы	Покрытие кредиторских задолженностей Пополнение оборотных средств Доступ к относительно дешёвым кредитным ресурсам	Улучшение финансового состояния. Конкурентное преимущество при закупках молока
Производство	Инвестиции в производство: – запуск линии стерилизации молока – запуск фасовочной линии	Расширение ассортимента. Выпуск высокомаржинальных продуктов (йогурты, десертная группа). Повышение качества продукции
Синергические эффекты присоединения		
Управление	«Копирование» системы управления группы ВБД	Повышение качества управления. Восприятие современных методов менеджмента
Маркетинг	Право производства известной торговой марки «Домик в деревне». Помощь в разработке своей марки «Веселый молочник»	Более высокий уровень маркетинга. Использование эффекта от рекламы ВБД. Расширение доли рынка
Иновации	Доступ к технологиям производства, научному потенциалу, НИОКР и ноу-хау компании ВБД	Повышение инновационного потенциала. Снижение инновационных рисков

Комплементарный (дополняющий) эффект возникает за счет более полного использования одного и того же материального актива компании. Такой эффект возникает в компании в случае производства нескольких товаров или деятельности на нескольких рынках. Целью управления деятельностью компании в этом случае является наиболее полное использование имеющихся ресурсов.

В отличие от материальных активов компании ее нематериальные активы, такие как ключевые компетенции, репутация, торговая марка могут быть использованы более чем в одной области деятельности одновременно без ущерба для своей полезности.

При одновременном использовании нематериальный актив не только не утрачивает свою ценность, но и преумножает ее. Соответственно возникает **синергический эффект**, связанный с **одновременным** использованием ресурсов в нескольких областях деятельности без какого-либо ущерба для каждой из них. Такой синергизм, по сути, ориентирован на использование эффекта «безбилетника» (безбилетник не платит, но использует то, что оплачено другими).

Точно также как при совместном использовании материальных активов различных компаний речь идет о достижении комплементарного эффекта, при совместном использовании нематериальных активов (лицензионные договоры, франчайзинг, контракты по менеджменту) обеспечивается получение синергического эффекта.

Некоторые называют комплементарный эффект структурным синергизмом, так как он возникает за счет объединения или дополнения ресурсов компании или ряда компаний, а собственно синергический эффект – управляемым синергизмом.

Материальные активы, лежащие в основе комплементарного эффекта, могут быть сравнительно быстро получены конкурентами, сложнее приобрести (скопировать) нематериальные активы, соответственно синергизм на основе нематериальных активов обеспечивает компании более устойчивые конкурентные преимущества.

Рассмотренный выше пример показывает, что комплементарный и синергический эффекты тесно связаны, идут «рука об руку». Комплементарные эффекты – это гарантия прибыли, но они, как правило, не являются уникальными, воспользоваться ими способны конкуренты. Долгосрочная отдача от синергизма, основанного на использовании передовых методов менеджмента, высокой инновационной культуре, репутации компании и ее продукции, известности марок, является намного более высокой.

Однако синергический эффект – каким бы потенциально большим он ни был – не проявляется сам по себе, его нужно планировать и извлекать. А это возможно, если синергия выявлена, определена и заложена в обоснованные планы. В противном случае, как свидетельствует хозяйственная практика, может появиться негативный синергический эффект, который проявляется в росте затрат на управление, в появлении дополнительных издержек, связанных с унификацией бизнес-процессов, технологий, переводом компаний на единую информационную систему и т.д.

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Эволюция (лат. *evolutio* – развертывание) – одна из форм движения в природе и обществе от одного состояния к другому, процесс непрерывного постепенного изменения, развития.

В современном понимании предметом теории стратегического менеджмента как научной дисциплины является исследование с общесистемных позиций природы и механизмов создания конкурентных преимуществ компаний, которые обеспечивают им присвоение недоступных со-

перникам экономических выгод и создают платформу для долгосрочного устойчивого развития компании.

Начиная с истоков (стратегический менеджмент начал развиваться в середине 60-х годов прошлого века в университетских бизнес-школах США с аналитических комментариев к кейсам), и на протяжении всей 40-летней истории развития теории самые важные результаты были получены американскими учеными и аналитиками бизнеса. Развитие теории стимулировалось, с одной стороны, изменениями условий бизнеса (менялся характер конкуренции, принципы организации успешных компаний), с другой стороны – расширением взаимодействия менеджмента с другими экономическими исследованиями и дисциплинами. Сегодня стратегический менеджмент – признанный раздел научных знаний о компаниях и их рыночном поведении.

Стимулирующим фактором исследований по методологии и периодизации теории стратегического менеджмента выступает необходимость систематизации ее результатов для разработки новых подходов и методических рекомендаций по формированию эффективных стратегий компаний в динамично меняющихся условиях внешней среды бизнеса.

В фундаментальной монографии «Эволюция теории стратегического управления» В. С. Катькало⁴⁸ анализирует различные подходы к периодизации более чем 40-летней истории исследований стратегий компаний, выделяя, в частности, подход консультантов (критерий – изменения в практике стратегического управления), концепцию Г. Минцберга (критерий – историческая смена «школ стратегий»), периодизацию на основе внешних или внутренних источников конкурентных преимуществ (Р. Хоскиссон, 1999 г. и др.).

В рамках уникального по масштабу исследования Генри Минцберга с соавторами⁴⁹ выделено десять научных школ стратегий. Создатели первых трех школ (дизайна, планирования, позиционирования) описывают с позиций нормативного подхода, как должны формироваться стратегии. Представители следующих семи школ (предпринимательства, когнитивной, обучения, власти, организационной культуры, внешней среды, конфигурации) делают акцент на исследовании реальных процессов формирования стратегий. Так, в рамках когнитивной школы, методологической основой которой является психология, стратегия связывается с процессами, происходящими в

⁴⁸ Катькало Валерий Сергеевич, д.э.н., профессор, декан факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета. Книга: Эволюция теории стратегического управления. – СпбГУ, 2006.

⁴⁹ Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.

сознании менеджера. Важным аспектом позиции Г. Минцберга является указание на отсутствие среди специалистов единодушия по поводу доминирования на каждом этапе развития экономики той или иной ведущей школы.

В рамках достаточно прозрачной и четкой концепции, предложенной В. С. Катькало, выделяются три основных этапа эволюции теории стратегического управления, имевших место в XX в., и утверждается, что начало XXI в. характеризуется зарождением нового четвертого этапа. Автор концепции следующим образом раскрывает особенности выделенных этапов.

Первый этап – доаналитический (60-е – первая половина 70-х гг. ХХ в.)

Доминирующим фактором успешного развития компаний являлось долгосрочное планирование в условиях высоких темпов экономического роста, конгломератной диверсификации компаний. Основной акцент в исследованиях (Чандлер, Ансофф, Эндрюс) делался на стратегическую адаптацию, основанную на понимании зависимости успеха компании от степени адекватности внешней среде, иными словами, «состыковку» компании с внешней средой. Исторически первая научная трактовка стратегии компании сводилась к определению долгосрочных целей развития компании с учетом ограничений ее внутренней и внешней среды. Были введены такие понятия, как стратегия, стратегическое планирование, корпоративная стратегия.

Второй этап – становление научной дисциплины (середина 70-х–80-е гг. ХХ в.)

На фоне увеличивающейся макроэкономической нестабильности, растущей международной конкуренции с участием японских и других азиатских фирм акцент в стратегическом управлении сместился от планирования диверсификации и роста к достижению конкурентоспособности. В условиях снижения надежности экономических прогнозов, роста конкуренции и деконгломератизации компаний доминирующей концепцией успешных стратегий стало *позиционирование*, т.е. акцент в исследованиях делался на внешних источниках конкурентных преимуществ – удачном выборе отрасли и положения компании на отраслевом рынке.

Предмет исследования на данном этапе можно трактовать как поиск конкурентных преимуществ за счет правильного рыночного позиционирования. В рамках концепции позиционирования были введены новые понятия: стратегическое управление, экономическая эффективность стратегий, эталонные конкурентные стратегии.

Третий этап – развитие ресурсной концепции (последнее десятилетие ХХ в.).

М. Портер понимал стратегию как позиционирование бизнеса в хорошо определенной отраслевой структуре. В конце 80-х годов новые вызовы

внешней среды (нарастание подвижности конкурентного ландшафта, глобализация, ужесточение требований клиентов, дерегулирование) имели следствием дезинтеграцию традиционных отраслей, реконфигурацию границ рынков, конвергенцию технологий и видов бизнеса. В таких условиях возможности концепции Портера стали сужаться. Стало очевидно, что конкурентная сила продуктов компании на рынке не означает устойчивого конкурентного преимущества. Умелое рыночное позиционирование является *необходимым, но далеко не достаточным* условием успеха компании, в результате фокус исследований и новаторских подходов к разработке стратегий сместился в направлении раскрытия внутрифирменных резервов эффективности.

Третий этап теории стратегического менеджмента начался на рубеже 1990-х годов с выхода в свет статьи К. Прахалада и Г. Хэмела «Ключевая компетенция корпорации», положившей начало развитию ресурсной концепции.

Главная идея ресурсной концепции состоит в том, что компании, работающие в одной отрасли, различны (неоднородны) по причине обладания уникальными ресурсами и организационными способностями, которые являются источником конкурентных преимуществ, реализуемых в виде недоступных соперникам экономических рент.



В рамках ресурсной концепции определяющими источниками конкурентных преимуществ являются внутренние ресурсы компании, а акцент в стратегии смещается на создание условий для получения недоступных соперникам рент, генерируемых компанией вследствие наличия у нее ценных и труднокопируемых ресурсов. В долгосрочной перспективе конкурентоспособность компании основывается на ее способности создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются непредвиденные продукты.

Можно сказать, что разработанная на основе первых двух концепций стратегия по сути своей является *реактивной*, направленной на подавление любой ценой соперника в рыночной конкуренции. В рамках ресурсной концепции залог успеха – это создание собственных труднокопируемых другими компаниями организационных компетенций. Таким образом, произошел переход к *проактивной стратегии*, ориентирующей компании на *опережающее создание* уникальных ресурсов и способностей.

Ресурсная концепция оказаласьозвучна таким направлениям развития менеджмента, как концепции организационной культуры, комплексное управление качеством, «бережливое производство», реинжиниринг бизнес-процессов.

Контуры *четвертого этапа – концепция динамических способностей*⁵⁰.

Во второй половине девяностых годов в условиях активно набирающей силу постиндустриальной экономики и нарастающей неопределенности внешней среды начал зарождаться *четвертый этап* развития теории стратегического менеджмента, в рамках которого акцент делается на динамический характер стратегий компаний и их способности к организационному обучению для создания новых адекватных экономике знаний инновационных стратегических решений.

Динамические способности трактуются как «потенциал компании в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро меняющейся среде». Концепция динамических способностей исходит из того, что ключевым ресурсом для успешных компаний является их *интеллектуальный капитал*, обеспечивающий способности к более быстрым и нестандартным проактивным действиям по созданию новых рынков, распознаванию новых возможностей ведения бизнеса и организационному обновлению, направленным на достижение устойчивых конкурентных преимуществ компаний.

Концепция динамических способностей основана на синтезе концепций организационного обучения, лидерства, предпринимательства и экономической теории фирмы.

⁵⁰ См. также [Новые взгляды на стратегии компаний](#)

Глава 3. МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

«Никогда не верьте выводам,
к которым вас подталкивают полученные данные».
Девиз аналитиков

АНАЛИЗ: СТРУКТУРА, ЦЕЛИ, ЭТАПЫ

Анализ (от греч. *analyein*: *ana* – вверх, *lyein* – развязывать) – исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования, рассматриваемый как *система*, расчленяется на составные *элементы* для изучения каждого из них в отдельности и выявления их роли и места в системе.

Стратегический анализ – подход, посредством которого менеджеры компании выявляют и контролируют внешние и внутренние по отношению к компании факторы, определяют возможности и угрозы внешней среды.

Объекты анализа могут находиться как внутри компании, так и вне ее (внешняя среда), соответственно выделяют **две составляющие** стратегического анализа:

- внешний анализ макро- и микросреды, заинтересованных групп;
- внутренний анализ компании.

Структура стратегического анализа представлена на рис. 2.1.

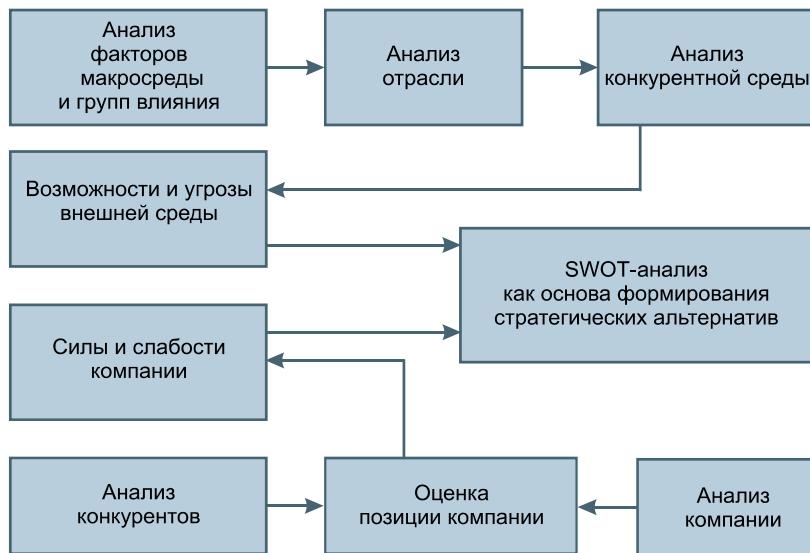


Рис.2.1. Структура стратегического анализа

Цели стратегического анализа:

- Информационная поддержка стратегических решений – определение (идентификация) значимых тенденций и будущих событий, стратегических неопределенностей, установление взаимосвязей между выявленными тенденциями, и, в конечном счете, выявление и оценка доступных для компании возможностей развития.

Две альтернативы: активный процесс сбора и обработки информации для поиска вариантов решения или пассивный процесс, ориентированный на проверку правильности ранее намеченных идей.

- Коммуникационная цель – анализ используется как средство информирования и убеждения коллег и подчиненных в правильности принимаемых руководством решений.

- Политическая цель – анализ используется, например, чтобы отложить решение, перенаправить энергию, занять сотрудников. Часто люди в компаниях собирают больше информации, чем необходимо для принятия управленческих решений, в том числе для того чтобы влиять на других, повысить свой статус.

Этапы стратегического анализа:

- определение масштаба и направления анализа;
- установление индикаторов;
- подготовка данных;
- проведение анализа.

Для определения масштаба и конкретизации направлений аналитической деятельности рекомендуется определить следующие категории:

1. Уровень принятия управленческих решений: корпоративный, уровень бизнеса, функциональный уровень.
2. Географический охват: региональный, национальный, многонациональный, глобальный.
3. Сектор окружающей среды: экономический, технологический, политico-правовой, социокультурный, конкурентный, покупательский и т.д.
4. Временной аспект анализа (взаимосвязь действий и событий во времени).
5. Критические информационные потребности внутренних клиентов (высшее руководство, осуществляющее стратегический выбор, руководители направлений).

Определение того, какая конкретно информация необходима руководителю для принятия решения, является сложной задачей, так как пользователи могут быть не готовы четко выразить свои потребности, могут не знать, что им действительно необходимо в данной ситуации. Для смягче-

ния этой проблемы важно наладить эффективное взаимодействие и постоянный диалог специалистов-аналитиков с лицами, принимающими стратегические решения. Таким образом, понимание ситуации и потребностей внутренних пользователей определяют масштаб и направление анализа.

Установление индикаторов, показателей, характеризующих и измеряющих наиболее важные и специфические свойства исследуемого явления или процесса.

В качестве показателей, позволяющих системно представить сложную и слабо структурированную область инноваций и обеспечивающих правдоподобную и логичную картину технологической активности в мире, используются данные о расходах на исследования и разработки и количестве патентов и лицензий. Хотя существуют проблемы соизмеримости этих показателей в разных странах, например, некоторые страны включают расходы на разработку программного обеспечения в затраты на исследования и разработки, другие – не включают.

Сложно установить индикаторы для информации о конкурентах. Исследования показали, что потребности в информации существенно зависят от отрасли, позиции компании на рынке и меняются во времени. Как правило, для описания конкурентов используются такие показатели как рост и прибыльность, структура издержек, организация и культура, сильные и слабые стороны продукции конкурирующей фирмы, ее стратегия, имидж и позиция на рынке и др.

Подготовка данных. Значимый аспект анализа – опора на точные и надежные данные. На практике данные могут быть превосходными (взятыми из надежного источника), средними, а могут быть предоставлены специально, чтобы ввести в заблуждение. Например, с целью дезинформации конкуренты могут намеренно подавать ложные сигналы или распространять фальсифицированные, искаженные данные. Для минимизации информационных ошибок источники информации должны быть определены и проверены с целью определения их надежности.

Следующая проблема подготовки данных связана с тем, что на практике, несмотря на все усилия аналитика, невозможно собрать все необходимые для эффективного анализа данные, т.е. объективно присутствует неполнота информации. Для решения данной проблемы можно использовать следующие приемы:

- **Аналогия.** Метод основывается на предположении, что компании со сходными показателями деятельности должны оцениваться рынком одинаково. Поэтому, например, при оценке стоимости компании можно использовать оценку фондовым рынком аналогичных компаний.

- *Дедукция*. Эта форма анализа предполагает выявление закономерностей на основе достаточно полного ряда данных. Например, статистическая информация об отраслевой [опытной кривой](#) может помочь оценить издержки на единицу продукции у компании-конкурента.
- *Экстраполяция*. Например, прогнозирование продаж на основе данных по сбыту за ряд предшествующих лет. В связи с нарастанием динамики изменений внешней среды такой подход во многих ситуациях является уязвимым.
- *Индукция*. Процесс получения общих выводов на основе частных примеров.
- *Интерполяция*. Нахождение недостающего звена в ряду данных как недостающей буквы в кроссворде.

Проведение анализа. В научной литературе предлагается широкий спектр моделей и инструментов, которые могут быть использованы в процессе стратегического анализа, однако, увы, не существует одного «правильного» метода (или их совокупности) для каждой ситуации. Поэтому на практике сбор данных проводится гораздо более удачно, чем их интерпретация и анализ.

Помочь аналитикам в выборе адекватных ситуации и поставленным задачам методов и инструментов анализа может [рейтинговая система FAROUT](#). Использование данной системы позволит аналитику оценить простоту применения, практичность и полезность каждой модели и выбрать подходящие инструменты в зависимости от цели и задач анализа.

Очевидно, что в ситуации, когда руководитель принимает решения единолично, формальный анализ менее необходим, чем в случае коллективной работы и группового принятия решения.

В заключение отметим, что процесс стратегического анализа очень сложен. Несмотря на высокую потенциальную полезность формальных методов, на практике по результатам анализа часто делаются неправильные выводы. Среди причин, негативно влияющих на результаты формального анализа, можно назвать: неоднозначность и возможность различной интерпретации одного и того же факта или события, воздействие стереотипов (контекстная оценка), субъективизм (влияние личных ценностей и прошлого опыта аналитика), сложность, с которой сталкиваются люди при аргументации интуитивной стороны своих оценок и рекомендаций (невыраженное знание).

Таким образом, эффективный анализ представляет собой динамичную комбинацию науки, искусства, интуиции, здравого смысла, формальных моделей.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ: НАЗНАЧЕНИЕ АНАЛИЗА И УРОВНИ ВНЕШНей СРЕДЫ

Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые формируют внешнее окружение, находятся *вне сферы контроля руководства* компании и которые могут повлиять на ее стратегию.

Внешний анализ должен быть целенаправленным и содержательным, иначе существует опасность того, что он превратится в бесконечный процесс, результатом которого станет излишне описательный отчет.

Основное предназначение внешнего анализа – определить и понять возможности и угрозы внешней среды, которые могут возникнуть перед компанией в настоящем и будущем, и предложить различные варианты стратегических решений (рис. 2.2).

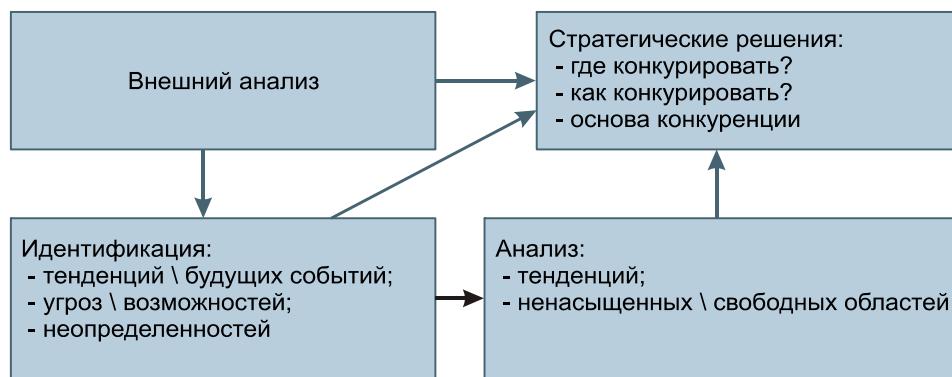


Рис. 2.2. Назначение внешнего анализа

Внешний анализ непосредственно влияет на процесс разработки стратегии компании, предлагая информационную основу для формирования и выбора различных вариантов стратегических решений:

- какие направления бизнеса нуждаются в инвестициях?
- какие активы и компетенции нужно создавать или поддерживать?
- на каких рынках работать?

Внешний анализ может повлиять на стратегию косвенным образом за счет определения (идентификации):

- значительных тенденций и будущих событий (финансовый кризис, например), которые могут кардинально изменить оценку перспективных вариантов развития;
- угроз и возможностей внешней среды;
- стратегических неопределенностей.

Для любой компании число потенциально значимых факторов внешней среды стремится к бесконечности. Чтобы внешний анализ выполнял свою роль, воздействовал на процесс принятия важных инвестиционных решений, планов по развитию конкурентных преимуществ, необходимо четко определить цели, уровни и объекты анализа, задающие приоритеты аналитикам. Уровни внешней среды представлены на рис. 2.3.

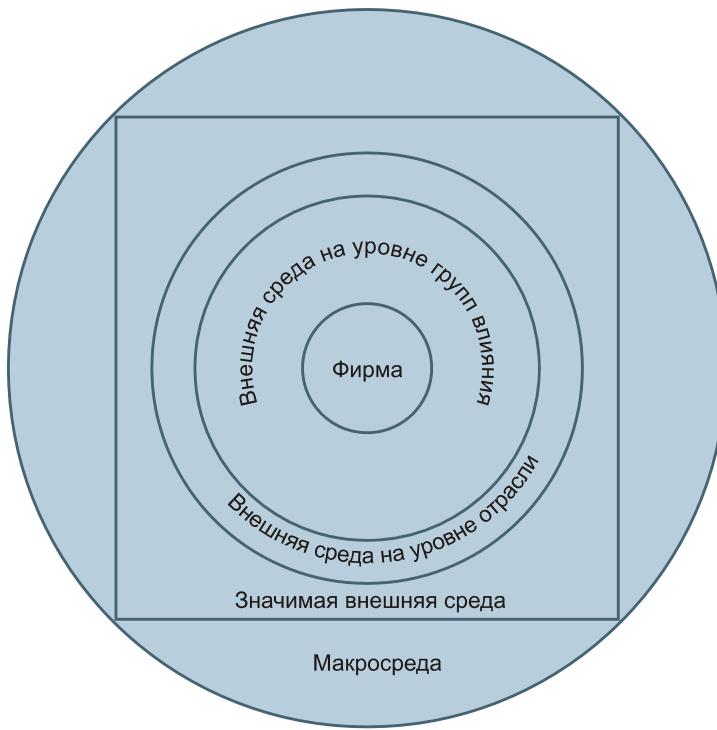


Рис. 2.3. Уровни внешней среды

Внешнюю среду на уровне групп влияния формируют акционеры, органы государственного надзора и регулирования, поставщики, покупатели, конкуренты, фирмы-посредники, банки, инвестиционные фонды, местные общественные организации, профсоюзы, СМИ, рекламные агентства, торговые ассоциации и другие контактные аудитории. Многие виды деятельности и решения компании связаны с этим уровнем: переговоры с потенциальным инвестором, решение о совместной разработке компонент продукции с поставщиком, изменение методов обслуживания группы заказчиков и т.д. Внешняя среда на уровне групп влияния у каждой компании специфична.

Внешняя среда на уровне отрасли непосредственно, однако с разной интенсивностью влияет на компанию и большинство ее конкурентов.

Макросреда – самая широкая и сложная область, воздействующая на компанию, на практике необходимо сузить сферу анализа, рассматривая «значимую внешнюю среду»¹.

Значимая внешняя среда задает границы общей среды с точки зрения аналитических целей, т.е. определяет ключевые с точки зрения влияния на компанию аспекты внешней среды. Так, для компании, выпускающей потребительские товары, демографические параметры и стили жизни являются критически важными. Но эти факторы менее существенны для компании, работающей на промышленном рынке.

АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ГРУПП

Заинтересованные группы (англ. *Stakeholders* – группы влияния) – это группы экономических субъектов (физических и юридических лиц), существующие внутри или вне компании, которые могут оказывать значительное воздействие на компанию и ее конкурентов.

Целью анализа групп влияния при разработке стратегии является выявление важных для компании стейкхолдеров, а также их целей и интересов.

Типы групп влияния

С позиций представления компании как производственной системы заинтересованные группы объединяют тех, кто включен в цепочку создания ценностей – поставщиков, покупателей, партнеров.

С точки зрения управленческого представления круг заинтересованных сторон расширяется и включает также собственников, кредиторов, инвесторов, а также группы лиц внутри компании (инсайдеров) – менеджеров и работников.

В рамках наиболее широкого представления к заинтересованным группам относят также все группы, которые оказывают влияние на действия, решения и цели компании. Это органы государственного надзора и регулирования, местные общественные организации, конкуренты, фирмы-посредники, профсоюзы, СМИ, рекламные агентства, торговые ассоциации и другие контактные аудитории.

Процесс анализа групп влияния для целей стратегического анализа требует ответа на следующие вопросы:

1. Кто входит в число заинтересованных групп компании?
2. Каковы их интересы, цели, ресурсы власти (рычаги влияния)?

¹ См. также PEST – анализ

-
3. Какие возможности и угрозы для компании с ними связаны?
 4. Какие стратегии следует выбрать компании для выстраивания взаимоотношений с заинтересованными группами?

Процесс анализа можно разбить на ряд последовательных этапов.

Этап 1. Выявление заинтересованных групп по отношению к новой стратегии, проекту или другой инициативе компании. Полезно выявить не только основные группы (государство, покупатели и пр.), но и конкретных лиц, влияющих на принятие решений данной группой. Также полезно выявить связи между группами (коалиции, альянсы), поскольку интересы различных групп влияния могут совпадать.

Этап 2. Выявление природы влияния заинтересованных групп на стратегическую инициативу (проект) компании. Заинтересованные группы могут иметь экономические интересы (прибыль компании, уровень зарплаты, налоги и т.д.), социальные (гарантия занятости, охрана окружающей среды) и др.

Интересы заинтересованных групп *могут совпадать, а могут находиться в противоречии* с решениями и действиями компании. Инициатива компании может нанести экономический ущерб группе, рассматриваясь как угроза здоровью и безопасности, противоречить политическим целям группы или ее ценностям и ожиданиям. При этом чем больше ожидаемый ущерб, тем выше потенциальная активность стейкхолдера.

Аналитик должен определить, какие *возможности и угрозы* представляют для компании заинтересованные группы в связи с рассматриваемой стратегической инициативой компании. Возможности включают построение гармоничных, продуктивных взаимоотношений с группами. Угрозы означают, что ожидания заинтересованной группы противоречат целям стратегической инициативы компании и, следовательно, она будет противостоять ей. Таким образом, угрозы и возможности можно рассматривать как потенциал для кооперации или конфронтации.

Этап 3. Задача управления группами влияния обуславливает целесообразность их классификации. Представленная матрица позволяет классифицировать группы в зависимости от природы и силы их влияния на компанию (рис. 2.4).

	Общие цели	Конфликт целей
Слабое влияние	A	D
Сильное влияние	B	C

Рис. 2.4. Типы заинтересованных групп

Этап 4. Данный этап состоит в выборе стратегии взаимодействия компании с заинтересованными группами, расположенными в различных клетках матрицы.

Группы типа А характеризуются высоким потенциалом кооперации и незначительной степенью влияния. Могут потребоваться специальные действия, если их участие или поддержка важны для успеха инициативы.

Тип В включает заинтересованные группы, которые обладают большой силой воздействия и имеют высокий потенциал для кооперации, что создает основу для выстраивания партнерских отношений. Возможные методы взаимодействия – создание отраслевых ассоциаций, лоббирование, альянсы с поставщиками и потребителями, политическое сотрудничество.

Группы типа С также характеризуются высоким уровнем воздействия на компанию, но их интересы противоречат целям стратегической инициативы. Эти группы являются источником значительного риска и требуют тщательного мониторинга и управления взаимодействием. Возможные инструменты управления – компромисс, консультирование, информирование, юридическое сопротивление, судебные процедуры.

Тип D включает заинтересованные группы со слабой степенью воздействия, чьи интересы не совпадают с целями компании в отношении рассматриваемой стратегической инициативы. Возможные инструменты управления – наблюдение, давление, если это необходимо.

Анализ групп влияния следует проводить на ранней стадии формирования стратегии или анализа проекта с учетом таких факторов, как власть, зависимость, сотрудничество и конфликты.

АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ КОМПАНИИ

Внутренний анализ – это процесс комплексного анализа ресурсов и организационных способностей компании, направленный на оценку (1) относительной важности ресурсов и компетенций (какие ресурсы и компетенции особенно важны для приобретения устойчивого конкурентного преимущества), (2) сильных и слабых сторон компаний по сравнению с конкурентами.

Принятие решения о том, какая стратегия в наибольшей степени соответствует будущему компании, базируется как на результатах анализа внешней среды, так и на информации о ситуации внутри компании. В конце 80-х годов новые [вызовы внешней среды](#) привели к неустойчивости [конкурентных преимуществ](#) компаний, вытекающих из рыночного позиционирования в хорошо определенной отраслевой структуре. Необходимо было

осмыслиТЬ, почему разные компании, работающие в одной отрасли, имеют столь различные результаты?

Адекватным ответом стало развитие ресурсной концепции, главная идея которой состоит в том, что компании неоднородны по причине обладания *уникальными ресурсами и организационными способностями (компетенциями)*, которые являются источником конкурентных преимуществ, реализуемых в виде недоступных соперникам экономических рент.

Ресурсы – это производственные активы, принадлежащие компании, а *компетенции* – это то, что компания может делать. Сами по себе ресурсы не создают конкурентного преимущества; они должны быть задействованы вместе, только тогда они формируют организационные способности (компетенции). Именно они является сутью эффективной деятельности.

Взаимосвязи между ресурсами, компетенциями и конкурентным преимуществом компаний показаны на рис. 2.5.

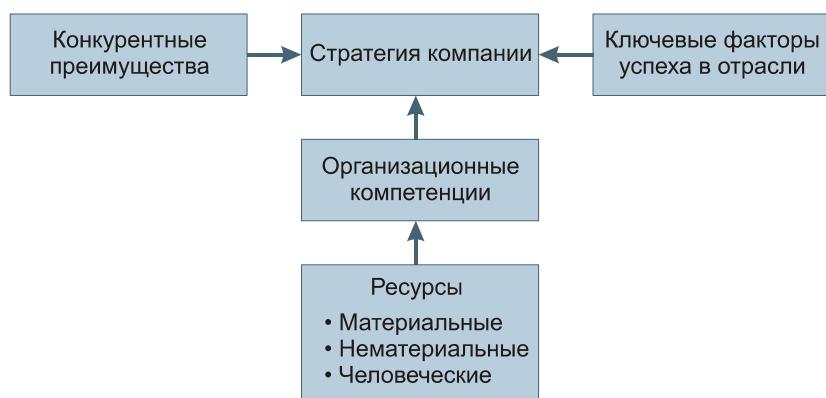


Рис. 2.5. Взаимосвязи между ресурсами, компетенциями и конкурентными преимуществами компании

Выделяют три основных типа ресурсов.

Материальные ресурсы – финансовые ресурсы и физические активы, они легче всех остальных поддаются идентификации и оценке.

Нематериальные ресурсы – это объекты интеллектуальной и промышленной собственности, такие как патенты, авторские права, ноу-хау, товарные знаки (бренды) и знаки обслуживания, репутация (гудвилл), а также имущественные права, подтвержденные лицензиями (право пользования землей, водными объектами, природными ресурсами).

Часто нематериальные ресурсы гораздо сильнее, чем материальные влияют на общую стоимость активов, однако они недооцениваются или не оцениваются вообще. Значимыми, но часто недооцениваемыми нематери-

альными активами выступают бренды, а также репутация компании, причем речь идет не только о покупателях, но и о сотрудниках, поставщиках (включая финансовые учреждения) и правительстве.

Человеческие ресурсы – это производительные услуги, которые люди предлагают компании в форме своих навыков, знаний и способностей. Идентификация и оценка человеческих ресурсов в компании – сложный и трудоемкий процесс особенно в части оценки труда служащих. В последние годы компании стали больше полагаться на гибкость, способность к обучению и умение служащих работать в команде, создавая специальные «центры оценки» персонала.

Примеры ресурсов и соответствующих ключевых индикаторов их оценке приведены в таблице.

Классификация и оценка ресурсов компании

Ресурсы	Основные характеристики	Ключевые индикаторы
Материальные ресурсы		
Финансовые ресурсы	Определяют инвестиционную привлекательность компании, ее способность к привлечению капитала и внутренней капитализации	<ul style="list-style-type: none"> ● Отношение стоимости долговых обязательств компании к ее рыночной стоимости. ● Операционный денежный поток/свободный денежный поток. ● Кредитный рейтинг
Физические ресурсы	Основные средства (земля, здания, оборудование, запасы сырья) ограничивают набор производственных возможностей компании и влияют на структуру ее издержек	<ul style="list-style-type: none"> ● Рыночная стоимость основных средств. ● Гибкость основных средств. ● Тип капитального оборудования. ● Масштаб компании
Нематериальные ресурсы		
Технологические ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> ● Интеллектуальная собственность: портфель патентов, авторское право, ноу-хау. ● Ресурсы для создания инноваций: исследовательская инфраструктура, технические и научные специалисты 	<ul style="list-style-type: none"> ● Количество и значение патентов. ● Доход от патентов и авторских прав. ● Численность штата НИОКР, в процентах от общей занятости. ● Количество и размещение исследовательского оборудования

Репутация	<ul style="list-style-type: none"> ● Репутация компании у клиентов. ● Репутация качества и надежности продуктов и услуг компании. ● Репутация компании у поставщиков, правительства и общества 	<ul style="list-style-type: none"> ● Узнаваемость и капитал бренда. ● Процент повторных покупок. ● Объективные параметры сравнения продуктов (оценки потребителей). ● Оценки репутации компании (например, рейтинги)
<i>Человеческие ресурсы</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Образование и опыт определяют профессиональные навыки, которыми обладает компания. ● Обучаемость работников влияет на стратегическую гибкость компании. ● Социальные навыки и навыки сотрудничества коллег определяют способность компании преобразовать человеческие ресурсы в организационные способности. ● Ответственность и лояльность сотрудников определяют способность компании получать и сохранять конкурентное преимущество 	<ul style="list-style-type: none"> ● Образование и профессиональная квалификация персонала. ● Зарплата сотрудников по сравнению со среднеотраслевыми показателями. ● Процент прогулов. ● Текучесть кадров

Организационная способность (компетенция) – это способность компании осуществлять специфическую деятельность по производству товаров и услуг.

Для идентификации организационных компетенций компании часто используется функциональный анализ, в рамках которого выявляются организационные способности относительно каждой принципиальной функциональной области деятельности. Классификация важнейших функций компании и связанных с этой функцией организационных способностей приведена в таблице.

Функциональная классификация организационных способностей

Функциональные области	Способности
Корпоративные функции	Стратегические инновации Стратегическое управление Финансовый контроль Координация подразделений и функций Управление развитием Стратегический менеджмент

НИОКР	Разработка новых товаров: инновационность, скорость, эффективность Технологическая эффективность
Финансы	Управление денежными потоками Бюджетное планирование Оценка эффективности инвестиций Привлечение денежных средств Финансовый учет и контроль
Маркетинг	Восприимчивость к рыночным трендам Управление брендом (брендинг) Создание потребительской ценности Улучшение репутации
Продажи и дистрибуция	Качество и эффективность обслуживания клиентов Скорость обработки заказов и дистрибуции Эффективное стимулирование продаж
Управление информацией	Интегрированная сеть, связанная с системой принятия решений руководством

В процессе проведения внутреннего анализа могут быть использованы различные методы:

- кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими и иными внутрифирменными документами, статистической и другой информацией;
- опросы потребителей, партнеров компании;
- анкетные опросы и собеседования с работниками компании по специальным методикам (диагностические интервью), мозговой штурм, конференции и другие методы коллективной работы;
- экспертные оценки, математические методы – анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т.д.

Разделение стратегического анализа на две части: анализ внешней среды и внутренний анализ связано с тем, что за их проведение отвечают разные службы компании. Если анализ внешней среды является функцией маркетинга, то проведение управленческого анализа строго не закреплено за функциональными службами компании.

Внутренний анализ (аудит) требует затрат времени, ресурсов и принятия управленческих решений по его итогам. На западе компании проводят такой анализ (моментальный снимок фирмы), как правило, 1-2 раза в год. Полезно привлекать для этих целей консультантов, которые помогают выявить узкие места и нарушения логики функционирования компании. Преимуществами консультантов являются опыт такой деятельности, знакомство с лучшими практиками, использование системных технологий и специальных методик проведения анализа и выявления стратегических проблем. Однако высокая стоимость консультационных услуг обуславли-

вает целесообразность проведения ежегодного внутреннего аудита силами менеджеров компании. Для снижения влияния субъективных факторов на получаемые в процессе такого анализа результаты рекомендуется детальная проработка процедур аудита и строгая дисциплина всех уровней менеджмента. Такой подход помогает избежать «тоннельного видения» (взгляда на проблемы компании через призму своего подразделения) и недостатка критической оценки собственных действий.

АНАЛИЗ ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ

Центральное место в анализе микросреды компании занимает анализ отрасли.

Отрасль – совокупность компаний, производящих и распределяющих технологически схожие, аналогичные товары или услуги. В данном контексте считается, что отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров/услуг.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности и тенденций развития отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли, на которые ориентирована деятельность компании или бизнес-единицы. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, идентифицировать присущие ей возможности и угрозы и с учетом этого разрабатывать стратегию компании.

Сложность проведения отраслевого анализа связана с изменением отраслевых границ, их размытостью, способностью производителей переключаться на изготовление схожих линеек продуктов (зачастую на единой платформе) и проникать на смежные рынки, глобализацией конкуренции, что затрудняет определение *границ отраслевых рынков* как в терминах географии (глобальный, национальный, локальный), так и в терминах товара. Кроме того, границы отраслевого рынка определяются возможностью субSTITУции (замены) как со стороны спроса, так и со стороны предложения.

На практике разграничение отраслевых рынков зависит от целей и контекста анализа, от субъективного суждения аналитика. При этом чем более долгосрочными являются принимаемые решения, тем шире должны быть границы рассматриваемых рынков, так как эффект субSTITУции (замены) проявляется именно в долгосрочной перспективе.

Таким образом, первой задачей отраслевого анализа является определение *границ анализа*. Важность данного этапа обусловливается тем, что различные рынки внутри отрасли имеют свои особенности: они могут находи-

диться на разных стадиях жизненного цикла, на них могут доминировать различные группы потребителей, обладающие специфическими потребностями и др.

Факторы, которые необходимо изучить для того, чтобы выявить *основные характеристики отрасли*, в основном стандартны. Это:

- Размер – отрасль должна быть достаточно велика, чтобы представлять существенный интерес для крупных игроков. С другой стороны, в отрасли могут быть привлекательные для мелких компаний сегменты.
- Темп роста отраслевого рынка в динамике за несколько лет.
- Позиция отрасли в жизненном цикле (растущая, зрелая, стареющая, переживающая спад) и возможности ее роста.
- Структура отрасли: число компаний и уровень концентрации производства в отрасли (действует ли в отрасли множество мелких компаний или в ней доминирует небольшое число крупных фирм²).
- Направления и темпы технологических изменений (например, производственная технология изменяется медленно, каждый год внедряется 1–2 новых продукта).
- Характеристика продукции отрасли: степень ее стандартизации, тип потребления (товар длительного пользования или скоропортящийся), требования к сервису и др.
- Уровень доходности отрасли, его сравнение со средним национальным \ региональным уровнем³.
- Количество покупателей, их финансовые возможности и территориальное расположение.
- Наличие в отрасли опытной кривой, которая позволяет осуществлять экономию на масштабах (действует ли в отрасли опытная кривая?).
- Другие специфические характеристики отрасли: степень цикличности (существуют ли отраслевые циклы?), наличие сезонных колебаний и пр.

Рекомендуемые шаги отраслевого анализа.

1. Определение целей и масштабов анализа. Применительно к рассматриваемой отрасли необходимо понять: **кто** представлен на рынке; **что** продается; **где** (географические границы отраслевого рынка) и **когда** (временной горизонт анализа). Возможный методический инструмент – схема Абеля.

2. Определение профиля (структуры) отрасли и ее движущих сил. Возможный методический инструмент – модель пяти сил конкуренции Портера.

² Уровень концентрации производства в отрасли может быть оценен, например, на основе показателя концентрации CR₄(доля четырех крупнейших компаний) или индекса Херфиндала.

³ Доходность отрасли (в %) определяется путем деления суммарной балансовой прибыли компаний на отраслевой оборот (выручку от реализации продукции).

3. Описание и анализ отраслевой бизнес-системы (цепочки создания добавленной стоимости в отрасли).

4. Анализ стратегических групп конкурентов.

5. Определение возможных стратегий компании и ее конкурентов. Возможный методический инструмент – сценарное планирование.

Отраслевой анализ формирует информационную основу для корпоративной стратегии и бизнес-стратегии. Принятие решений на корпоративном уровне предполагает оценку привлекательности различных отраслей с точки зрения их потенциальной прибыльности. Для бизнес-стратегии, ориентированной на получение конкурентного преимущества на рынке, отраслевой анализ позволяет выявить общие источники конкурентного преимущества в отрасли, называемые ключевыми факторами успеха.

Рассмотрим отрасль по производству прохладительных напитков, в которой работают такие глобальные компании, как *Coca-Cola* и *Pepsi-Co*.

Анализ публикаций показывает, что данная отрасль привлекательна во всем мире, она растет быстрыми темпами по сравнению с большинством других отраслей. Компании, выпускающие прохладительные напитки, на протяжении 15 лет имели доходы, в среднем на 12% превышающие стоимость капитала, то есть создавали стоимость для акционеров [Дойль, 2001, с.214]. Так, торговая марка *Coca-Cola*, по данным *Interbrand*, является самым дорогим брэндом в мире, она оценивается в несколько десятков \$ млрд.

Но что из этого следует? Ясно, что отрасль очень привлекательна, **но будет ли она по-прежнему расти? Какие угрозы роста существуют?**

Для формирования и оценки возможных сценариев отраслевого развития полезно выделить факторы, объясняющие текущий рост, и попытаться объяснить перспективы будущего отраслевого развития через понимание тенденций изменения данных факторов.

На данном этапе лучше всего обратиться к экспертам рассматриваемой области. Европейские исследователи Per V. Jenster и Peter Barklin⁴ опросили по телефону 20 экспертов, которые отметили, что причинами быстрого роста производства и потребления прохладительных напитков являются:

- изменение стиля жизни потребителей;
- легкость использования продукта;
- активная реклама производителей напитков;
- американизация общества;
- возможности производителей создавать такие продукты, которые хочет потребитель.

Однако данные факторы невозможно оценить количественно, поэтому надо попытаться найти некоторые материальные (измеримые) аналоги, которые помогут оценить перспективы будущего роста отрасли.

⁴ Per. V. Jenster, P. Barklin. The Noble Art and Practice of Industry Analysis / J. of Strategic Change. 1994. Vol.3. p.105.

Анализ показал, что исторически рост потребления прохладительных напитков в Европе происходил за счет других напитков, что свидетельствует об изменении потребительских привычек. Более того, было установлено, что более богатые страны потребляют больше напитков на душу населения. Так, в Западной Европе потребление прохладительных напитков на душу населения в 1994 г. составляло 200 л в год, и продолжало расти, в то время как в США оно стабилизировалось, достигнув уровня 300 л в год на человека.

Это позволило авторам исследования выдвинуть гипотезу о том, что все те факторы, которые влияют на потребление напитков в Европе, уже не оказывают влияние на потребление в США. Сценарий развития отрасли, по мнению авторов, такой: 3–6 лет европейский рынок прохладительных напитков будет расти высокими темпами, а затем рост замедлится, и стратегически важными будут вопросы о структуре конкуренции в отрасли и о [цепочке создания ценности](#).

Следовательно, американский рынок можно рассматривать в качестве ориентира ([бенчмаркинга](#)) для европейского рынка, а европейский рынок может служить ориентиром для российского рынка.

Исследования новосибирского рынка прохладительных напитков, которые несколько лет подряд проводит местное маркетинговое агентство, показывают, что данный рынок растет, и довольно высокими темпами: в пиковые месяцы (май – июль) рынок рос примерно на 30% по газированным напиткам и на 50% по минеральной воде. Увеличивается средний объем потребляемых в течение месяца прохладительных напитков.

Поскольку выделенные зарубежными экспертами факторы роста (изменения стиля жизни, активная реклама и т.д.) присущи местному рынку, а доходы населения росли, то можно было ожидать дальнейшего роста новосибирского рынка прохладительных напитков. В качестве ориентира можно рассматривать европейские страны, которые несколько лет назад потребляли в среднем 200 литров на человека в год, но точнее будет ориентироваться на Москву.

Компания *Nestle*, которая поставляет в Россию дорогие марки воды *Perrier*, *Vittel*, *San Pellegrino*, приобрела компании «Святой источник», «Чистая вода», оценивала в 2002 г. российский рынок питьевой и минеральной воды примерно в 1–1,3 млрд л. В 2003 г. по «душевому потреблению» – около 8 л на человека в год. Россия занимала одно из последних мест в Европе. Фактический рост одного из сегментов этого рынка – сегмента бутилированной воды – в 2001–02 гг. в России составил 30–70%.

В пищевой промышленности ключевыми факторами успеха являются имидж компании и известность ее торговых марок, качество продукции, простота используемых технологий и экономия на масштабах производства, доступность и разветвленность сбытовой сети. Но значимость этих факторов меняется в соответствии со стадией развития отрасли. На стадии отраслевого роста важны маркетинг и каналы сбыта, тогда как на стадии зрелости преобладают производственные проблемы (снижение издержек, модификация продукции и т.д.)⁵.

⁵ См. также [Отраслевая бизнес-система](#)

Важно не замыкаться на анализе тенденций развития традиционного рынка, на котором работает компания, а взглянуть шире, так как может оказаться, что используемые на рынке технологии за рубежом давно вытеснены более современными и эффективными.

В целом анализ отрасли является фундаментальной частью стратегического анализа. Однако существующая структура отрасли, как правило, устраивает лидеров отрасли, но работает против новичков. Поэтому часто успех компаний связан с преобразованием отрасли. Новички бросают вызов «принятой в отрасли практике», перекраивают границы рынка и его сегментов, устанавливают новые соотношения цены и качества, изобретают новую концепцию продукта или услуги.

АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ⁶

Потребитель – это человек или компания, которая получает, потребляет и оценивает произведенные товары и услуги. Именно потребители являются источником доходов компании.

Анализ потребителей направлен на их классификацию (сегментацию) и выявление моделей поведения на рынке: на потребительском рынке (B2C) или на рынке компаний (B2B). Знание потребителей необходимо для принятия стратегических решений по дифференциации продукции компании, выработки стратегии создания дополнительной ценности для потребителей, принятия решений о создании стратегических альянсов на рынке B2B или разработки стратегии интеграции.

Анализ потребителей основан на понимании процесса принятия решений о покупке товаров или услуг и основных участниках этого процесса, а также на анализе факторов, влияющих на поведение потребителей. Такой анализ призван дать ответы на ряд вопросов:

- Кто наши покупатели – лояльные потребители или мигранты, переключающиеся на другие товары и марки ради экономии; какие целевые группы и \ или новые потребительские сегменты могут быть выделены.
- Есть ли у потребителей неудовлетворенные потребности, проблемы, требующие решения, особые пожелания к товарам и услугам.
- Каковы мотивы совершения покупок, желаемые ценности⁷.
- Предполагаемая реакция потребителей на новые товары и услуги.

Методы анализа потребителей существенно различаются для потребительского рынка и рынка компаний.

⁶ См. также [Совместный анализ](#)

⁷ См. [Стратегия создания дополнительной ценности для потребителей](#)

На потребительском рынке, где представлено множество участников, принятие решения о покупке происходит под влиянием:

- индивидуальных различий человека (возможности покупателя, знания, отношения, ценности и образ жизни, мотивация, взгляды, возраст);
- психологических процессов (обработка информации, обучение, изменение отношения и поведения);
- среды (культура, социальное положение, роли и статусы в обществе, семья и персональное влияние, влияние ситуаций).

Также на потребительском рынке человек может выполнять *разные роли* в процессе принятия решения о покупке, он может быть:

- **инициатором**, то есть первым предлагать купить определенный товар или услугу. Инициаторами могут быть родители или, наоборот, дети, друзья;
- **влияательным лицом**, то есть своим советом и позицией влиять на процесс принятия решения о покупке. Такие люди помогают определить специфические характеристики товара, обеспечивают дополнительной информацией для оценки альтернативных вариантов. Чаще всего это торговый персонал компаний или магазинов, медицинские работники на фармацевтическом рынке, другие эксперты;
- **лицом, принимающим решение** о покупке вне традиционной ситуации покупки, он определяет, купить или нет, что купить, как или где купить;
- **покупателем**, человеком, который совершает покупку после того, как решение принято;
- **потребителем** (пользователем).

Соответственно для анализа потребителей на рынке В2С используются социологические и психологические методы (опросы, фокус-группы, углубленные интервью, проекционные тесты и пр.), а также этнографические наблюдения за процессом принятия решений о покупке и процессом потребления, за образом жизни, многоступенчатый анализ ценностей, анализ жизненных стилей, погружение в целевую среду потребителей и другие методы.

Поведение покупателей на потребительском рынке

Что покупают – товар или услугу?

Кто покупает – все население, только женщины, подростки?

Где покупают – у оптовиков, на рынке, в крупных магазинах и т.д.?

Как покупают – импульсивно или рационально выбирают товар?

Почему покупают – мотивация (осведомленность, заинтересованность, влияние престижа, рекламы).

Когда покупают – раз в неделю, каждый день, в сезон?

Как много покупают за один раз?

Как реагируют на новинки – покупают сразу, ждут, когда пойдут отзывы первых потребителей, и т.д.

На рынке компаний (B2B) процесс принятия решений о покупке является более сложным, в него может быть вовлечено гораздо больше людей, чем на потребительском рынке. Основные участники данного процесса, которые входят в состав закупочного комитета (группы, центра):

- **пользователи**, то есть работники компании, которые будут использовать закупаемые товары и услуги. Часто пользователи являются инициаторами закупки и помогают определить требуемые товары и их характеристики;
- **лица, оказывающие влияние на принятие решения о закупке**. Это технический персонал компании, специалисты в сфере ИТ-технологий, а также другие специалисты, которые помогают сформировать и оценить альтернативные варианты закупок;
- **покупатели**, то есть лица, наделенные полномочиями выбора поставщика, проведения переговоров и осуществления покупки;
- **лица, которые принимают решения** и имеют полномочия для окончательного утверждения поставщиков и покупки. При обычных закупках эту роль могут выполнять покупатели;
- «**привратники**» управляют потоком информации к остальным членам закупочного комитета. Это технический персонал, секретари, специалисты по закупкам компании.

На процесс принятия решений о закупках на рынке B2B влияют факторы внешней среды (экономические, технические и пр.), рыночные (составление конкуренции) и организационные факторы (цели и политика компании, ее структура и система управления), межличностные и индивидуальные факторы (полномочия, статус участников комитета, их возраст, тип личности, отношение к риску и пр.).

Принимаемые решения зависят также от **ситуации совершения закупки**. Наиболее простыми являются повторные закупки сырья, материалов, канцтоваров, расходных материалов и других стандартизованных товаров, далее по степени усложнения процедуры идут измененные повторные закупки (изменяется спецификация заказа, цена, условия поставки или поставщик) и, наконец, новые закупки, которые могут потребовать проведения предварительных исследований рынка.

Маркетинговые действия на рынке B2B часто направлены на установление долгосрочных и более тесных отношений с потребителями, участие продавца в решении проблем потребителей (см. лестница ценностей в [Стратегии создания дополнительной ценности для потребителей](#)).

Методы анализа потребителей на рынке B2B уникальны и не могут быть типизированы, чаще всего они основаны на создании базы данных существующих и потенциальных потребителей, выявлении их проблем, лиц, принимающих решения, сборе и анализе информации о стратегических намерениях, новых проектах и пр.

АНАЛИЗ ТРЕНДОВ

Тренд – длительная тенденция изменения экономических показателей, явлений внешней среды.

В основе любого тренда лежат широкие сдвиги в технологиях, поведении потребителей, потребительских предпочтениях. Эти сдвиги, которые кто-то обнаруживает, создают пространство для нового, открывают новые возможности для бизнеса, ведут к появлению новых стратегических зон хозяйствования либо могут создавать угрозу существующему бизнесу. Именно с позиций возможностей и угроз и адекватной реакции на них предпринимателей и менеджеров необходимо анализировать тренды и различные варианты развития событий в будущем.

Для выявления трендов полезно наблюдать за отраслевыми рынками и бизнес-системами, поведением потребителей и конкурентов, опираться на мнение экспертов и иметь широкий кругозор.

Носителями знаний – инсайта, обладание которыми и создает представление о тренде, являются окружающие компанию или человека люди – друзья, собеседники, коллеги, случайные знакомые и т.д. Чем более разнообразно общение и открытый диалог с людьми разных возрастов, социальных групп и психологических миров, тем более объемны, интересны и неожиданы получаемые знания. Сбор такой слабо формализуемой информации может представлять особую ценность для выработки стратегии компании, для поиска направлений вложения инвестиций.

Сообщество *TrendHunter.com* собирает новинки, изобретения, тренды. В онлайн собрано около 15 тыс. трендов. Тренды, найденные искателями новинок, становятся источником идей и новых продуктов для профессионалов, а сами искатели новинок, зафиксировавшие популярный микротренд, получают 30–50% от рекламных доходов своего блога, становятся экспертами портала.

На основании собранных данных готовится *Trend Report*, где, например, выделено 10 глобальных перспектив и около тысячи микротрендов.

В начале девяностых годов XX в. появилось новое направление в маркетинге – кулхантинг, или охота за «крутым». Так стали называть систему по-

иска новых тенденций, стилей, предсказания трендов. Кулхантеры отслеживают ростки новых явлений, отличия, которые зарождаются в массах, сдвиги в субкультурах потребителей, а компании получают поток новых, рожденных улицей идей. Этим занимается, например, компания *Instant Grass* из Южной Африки, которая открыла сеть представительств в разных странах, в том числе и в России.

Примеры новинок, найденных кулхантерами: нейлоновые рукава, имитирующие татуировку, ботинки ниндзя, у которых большой палец отделен от остальных.

Обозреватель журнала «Секрет фирмы» К. Бочарский с помощью специалистов составил подборку правил искателей трендов (тренд-воучеров)⁸:

- Тренд – это то, что уже есть, но замечено пока не всеми.
- Тренд – это не забавные продукты, типа «пицца в рожке». Это скорее то, что заставляет выпускать такие забавные продукты.
- Избирательность тренда – он окажет влияние не на всех потребителей.
- Широкий взгляд на отрасли и рынки, так как тренды чаще всего кросс-индустриальны.
- Большинство трендов неотделимо от контекста, поэтому во многом искусство увидеть тренд – это вопрос видения человека.
- Взаимосвязи трендов, так что порой сложно разделить «яйцо и курицу».
- Тренд должен получить свое название.

Уловив тренд переключения отечественных покупателей на марочные товары, российский предприниматель создал сеть магазинов постельного белья «Бельпостель». В рамках тренда «предпочтение потребителями российских продуктов питания» иностранные производители создают «псевдороссийские» торговые марки – «Сударушка» для австралийского сливочного масла, «Дядя Ваня» для европейских консервированных продуктов и т.д. Попытка игнорирования тренда «предпочтение отечественными потребителями зарубежных марок бытовой техники» и выпуск телевизоров «Горизонт», «Рубин» провалилась, в отличие от успешной стратегии производства «псевдоиностранный» техники.

В рамках тренда потребления функциональных, с полезными свойствами продуктов (*wellness-продукты*) автор марки «Быстров» разработал и предлагает на рынок инновационный безмолочный биоовсяный продукт со свойствами каши и йогурта *Velle*.

⁸ Секрет фирмы. 2007. № 18. С. 40–42; № 41. С. 50; № 49 С. 38.

Тренд-воучер (trendvoucher), трендспоттер (trendspotter) – специалист по выявлению трендов. Кулхантинг (coolhunting) – поиск новых трендов и стилей (охота за крутым). Но терминология не устоялась.

Трендспоттер М. Линдквист выделяет, например, следующие тенденции в бизнесе⁹:

- предпринимательский бум;
- кража и продвижение идей, продуктов или услуг с других рынков;
- дефицит времени и, как следствие, стремление управлять им, помогая покупателям экономить время, тратить его с пользой;
- жажда самовыражения;
- индивидуализация и увеличение возможностей человека. Поэтому будущее, по мнению Линдквиста, за маленькими узкоспециализированными фирмами.

Специалисты по прогнозированию отмечают, чтобы уловить тенденцию, надо сложить разрозненные данные в единую систему. Например, **сигналы** (1) Сингапур, город-государство с населением несколько миллионов человек, находится на 6-м месте в мире по уровню ВВП на душу населения; (2) глава штата А. Шварцнеггер отказался выполнить просьбу президента США, члена той же политической партии, а неделю спустя провел пресс-конференцию с главой Великобритании по вопросам глобального потепления – проблеме, официально не признаваемой США. **Прогноз:** рост могущества новых городов-государств, таких как Сингапур, Дубай, Лос-Анджелес и Нью-Йорк¹⁰.

Важная тенденция современности – стремление людей, особенно молодежи к персонализации, фиксирование и демонстрация своей индивидуальности. Первыми эту тенденцию подхватили и понесли в массы трендсеттеры – люди, находящиеся на острие модных тенденций, лидеры мнений. Реагируя на эту тенденцию, компании разрабатывают стратегии кастомизации товаров и услуг.

Тренды фиксируют признаки завтрашнего дня сегодня. Существуют очевидные тренды, например, демографические или маркетинговые, и зарождающиеся спонтанно тренды. Выявление и наблюдение за «невидимыми» тенденциями, грамотное использование прогнозов – сложная задача менеджмента и маркетинга.

⁹ По следам трендов // Harvard Business Review. – Россия, 2008, декабрь. – С. 26.

¹⁰ Пол Сафо. Не надо быть точным: шесть правил прогнозирования // Harvard Business Review – Россия, 2007, сентябрь. – с.96.

КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ¹¹

Наличие конкурентов – самый очевидный, но и самый малоизученный фактор микросреды компании. Проблема заключается в том, что сложно выявить и тем более сложно наблюдать за деятельностью всех конкурентов. Для упорядочения этого процесса М. Портер предложил выделять стратегические группы конкурентов – группы конкурентов со схожими признаками. Однако динамизм внешней среды, дивергенция отраслей и размытие отраслевых границ снижают эффективность метода группировки, одновременно усиливая важность изучения индивидуальных характеристик конкурентов.

Сегодня на покупателей ориентируются все. Знание того, что хотят люди, не слишком помогает фирме, если ту же самую потребность уже обслуживают с десяток других компаний. Проблема *General Motors* не в покупателях, ее проблема – в *Ford*, *Chrysler* и автопроизводителях из-за рубежа. Чтобы добиться успеха, компания должна ориентироваться на конкурентов. Она должна искать слабые места в их позициях, проводить маркетинговые атаки, нацеленные именно на эти слабости¹².

Основные цели анализа деятельности конкурентов:

- выявление их сильных и слабых сторон;
- прогноз будущих стратегий конкурентов;
- предсказание реакции конкурентов на собственные действия и преимущества.

Знание конкурентов, их товаров, стратегий и методов работы на рынке может помочь повысить конкурентоспособность компании. Итоги конкурентного анализа используются для определения сильных и слабых сторон компании (сравнение компании и ее конкурентов), а также возможностей и угроз внешней среды (*SWOT*-анализ) и выработки соответствующих стратегических решений.

На вопрос о том, кто наши текущие и будущие конкуренты не существует простого и однозначного ответа. С позиций выявления компаний-конкурентов промышленные рынки, как правило, более обозримы, чем рынки потребительских товаров, на них легче определить всех производителей товаров, однако на любом рынке угроза может исходить от небольших динамичных компаний или нетрадиционных конкурентов (мавериков). «Ве-

¹¹ См. также Конкуренция. Модель 5 сил конкуренции Портера.

¹² Траут Дж. Траут о стратегии. – СПб., 2004. – С. 91.

теранам» рынка бывает трудно справиться с мавериками, так как традиционные рычаги давления на конкурентов оказываются бесполезными.

Маверик (*maverick*) – нетрадиционный конкурент, часто только что пришедший на рынок, не обращающий внимания на сложившиеся правила игры, сам себе их устанавливающий (*Apple, IKEA*).

Структура конкретной информации о конкурентах компании зависит от специфики деятельности и стоящих перед компанией задач. Конкурент – это зеркальное отображение компании, поэтому в идеале представляет интерес вся доступная информация о его деятельности.

Информация о конкурентах собирается различными методами (все зависит от этических соображений руководства компании), среди которых можно отметить:

- розничный аудит, то есть наблюдение за наличием конкурирующей продукции в магазинах и ценах на нее;
- «конструирование наоборот», или технический анализ продукции конкурентов. Продукция конкурента разбирается на составные части. Это позволяет экспертизой оценить себестоимость производства у конкурентов, что является главной коммерческой тайной фирмы, а также определить слабые и сильные места у продукции конкурентов;
- посещение предприятий конкурентов;
- работа с сотрудниками (действующими и бывшими) конкурирующих фирм: беседы с ними, переманивание на работу, организация ложных интервью для приема на работу;
- сбор информации о деятельности конкурентов на выставках, конференциях, изучение годовых отчетов, сайтов, публикаций в средствах массовой информации и пр.
- проведение опросов среди покупателей, беседы с основными клиентами, поставщиками, экспертами;
- наблюдение за действиями конкурентов: их рекламная практика, новинки и пр.

Зачастую это многообразие методов сбора и анализа информации о конкурентах объединяется понятием конкурентная разведка. «Конкурентная разведка – это любая информация или знания о рыночной ситуации, которые поддерживают конкурентоспособность компании»¹³. Считается, что 80–85% интересующей информации может быть получено вполне за-

¹³ Прескотт Дж., Миллер Ст. Конкурентная разведка. – М., 2004. – С. 88.

конным путем. При этом выделяют количественные и качественные элементы в информации о конкурентах.

Количественные данные: кто конкуренты и сколько их, какие товары и где они продают (география и каналы сбыта), технические параметры продукции, цены, скидки и условия оплаты, предоставляемые услуги, основные потребители, производственные мощности конкурентов и организация бизнеса, структура собственности и т.д.

К *качественным элементам* относится имидж конкурента, квалификация его персонала, процесс и окружение, в котором продается товар, его стандарт обслуживания, а также другие неформализуемые параметры, оценить которые достаточно сложно.

По итогам конкурентного анализа может быть построена позиционная карта, показывающая положение компаний на рынке по выбранным параметрам, профиль конкурентов или использованы другие наглядные методы сравнительного изображения позиций компании и ее конкурентов.

Полезно вести базу данных о конкурентах, периодически ее обновляя.

МОДЕЛЬ 5 СИЛ КОНКУРЕНЦИИ М. ПОРТЕРА

Модель пяти сил конкуренции известного американского исследователя Майкла Портера устанавливает связь между отраслевой структурой, интенсивностью конкуренции в отрасли и ее потенциальной прибыльностью.

По мнению М. Портера, прибыльность отрасли зависит от пяти источников конкурентного давления: конкуренции между существующими участниками рынка, возможности появления на рынке новых фирм, конкуренции со стороны товаров заменителей, рыночной власти поставщиков и рыночной власти покупателей.

Естественно, каждая отрасль уникальна. Но предложенная модель помогает понять структуру и соотношение сил конкуренции, выделить основные доминирующие факторы (1–2), которые и становятся решающими при разработке стратегии конкуренции.

Рассмотрим основные показатели, которые могут быть использованы для оценки указанных факторов конкуренции, отметив, что этот список может быть дополнен (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Пять факторов конкуренции по М. Портеру

1. Интенсивность конкуренции в отрасли среди существующих компаний можно оценить на основе следующих показателей:

- Общее число компаний в отрасли.
- Размерная группировка компаний (количество крупных и сверхкрупных компаний, их доля рынка) или стратегические группы компаний.
- Стадия жизненного цикла отрасли и темп ее роста.
- Сила выходных барьеров.
- Наличие национальных и региональных торговых марок, степень приверженности покупателей торговым маркам.

Интегрированным показателем интенсивности конкуренции в отрасли является *средняя отраслевая прибыль*. Конкуренция в отрасли снижает прибыльность, так как компаниям приходится тратить деньги на рекламу, совершенствование продукции, другие формы соперничества. Естественно, что уровень прибыли зависит от специфики продукции.

Высокий и средний уровень прибыли имеют компании, выпускающие фармацевтические препараты, напитки, косметику. Ниже уровень прибыли в производстве стали, шин, компьютеров. В этих отраслях новые товары обеспечивают лишь кратковременное повышение прибыли, так как инновации быстро копируются, а покупатели оказывают давление на цены. Практика показывает, что одни компании преуспевают в низкодоходных отраслях, другие терпят неудачи даже в высокодоходных.

Используя показатели среднеотраслевой прибыли и темп роста рынка, можно построить матрицу, характеризующую силу конкуренции в отрасли (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Сила конкуренции фирм, присутствующих в отрасли

Отрасль находится в условиях эффективной конкуренции, если большинство компаний в отрасли получают прибыль, близкую к средней по отрасли при сохранении общей привлекательности рынка. Конкуренция слабо выражена и отрасль привлекательна, если большинство компаний получают превышающий средний уровень доход на вложенный капитал.

Стратегия компании, попадающей в зону 1, будет ориентирована на развитие ее конкурентного потенциала с целью захвата большей доли рынка и упреждения экспансии других компаний. В зоне 2 стратегия компании будет скорее ориентирована на защиту завоеванной рыночной позиции. Наличие высоких барьеров выхода, препятствующих компаниям, не удовлетворенным своим положением, покинуть отрасль или сократить свое производство, способствует усилению конкуренции в этой зоне. В зоне 3 особое внимание компаний должно быть обращено на дифференциацию продукции, формирование уникальных конкурентных преимуществ.

Отечественная черная металлургия долгое время находилась в зоне 2. Покинуть эту отрасль предприятия не могли именно в силу высоких барьеров выхода. Проникнув на рынки других стран (внешнеэкономическая экспансия), предприятия расширили свой рынок, переместившись в зону 1. В отрасли произошла перегруппировка сил, выделилась группа лидеров, которая успешно работает на зарубежных рынках и за счет этого осуществляет модернизацию производства.

Пример черной металлургии показывает, что сила конкуренции, соответственно и [стратегии конкуренции](#), меняются по мере изменения конкурентной среды. Следовательно, необходимо оценить состояние конкурентной среды и правила конкуренции в отрасли в текущий момент времени и в перспективе. В некоторых отраслях существуют негласные соглашения между компаниями, в других имеется компания, играющая координирующую роль (*De Beers* на рынке алмазов), в третьих компании «толкают» друг друга, то есть на практике используются разные формы конкурентного сосуществования, на развитие которых оказывает влияние сложившаяся практика государственного антимонопольного регулирования.

Основные формы конкурентного сосуществования:

- сотрудничество в разных формах – дистрибутивные соглашения, альянсы при разработке новой продукции, соглашение о разделе рынков, о скоординированной ценовой политике и пр. Развитие сотрудничества между конкурентами связано с наличием общих интересов, балансом сил, наличием явного лидера, который берет на себя координирующие функции с тем, что конкурентная борьба не стоит «пролитой крови»;
- конкурентная борьба с использованием различных средств (ценовые войны, правовые способы разрешения конфликтов и пр.)
- игнорирование конкурентов.

2. Угроза появления новых участников. Легкие для доступа рынки очень быстро переполняются участниками, что отрицательно влияет на перспективы будущих прибылей. Серьезность данной угрозы зависит от высоты барьеров входа в отрасль – препятствий, которые, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли.

Возможные барьеры входа:

- Большие расходы на НИОКР, строительство, дистрибуцию и т.п.
- Сложность доступа к технологиям и специализированному ноу-хау.
- Лояльность покупателей торговой марке (для преодоления сложившихся предпочтений потребителей компания-новичок должна понести большие затраты на рекламу и стимулирование сбыта, которые могут не окупиться в будущем).
- Наличие преимуществ по издержкам у «старожилов».
- Переполнение каналов сбыта (новичку приходится платить за вход в каналы, либо захватывать ниши).
- Международные и иные ограничения.

Угроза конкуренции со стороны новых компаний выше на тех рынках, где действующие компании не склонны использовать агрессивную стратегию по защите своих рыночных позиций.

Фармацевтическая отрасль является одной из самых прибыльных после торговли наркотиками и оружием, но проникновение в нее затруднено, так как отрасль защищена патентами, является капиталоемкой (большие средства на научные исследования и апробацию препаратов).

3. Возможность влиять на интенсивность конкуренции в отрасли **со стороны потребителей** существует в том случае, когда:

- Несколько заказчиков совершают крупные закупки.
- Ограничения для перехода потребителей от одного поставщика к другому незначительны (продукция стандартизирована или слабо дифференцирована, незначительные издержки переключения).
- Потребители хорошо информированы об издержках поставщика.
- Потребители обладают ценовой чувствительностью: издержки приобретения продукта занимают существенную долю в общих расходах потребителей; потребитель имеет низкую прибыльность и оказывает сильное давление на поставщика в плане понижения цены; рассматриваемый продукт не оказывает большого влияния на качество конечного продукта.

Рыночная власть покупателей неизбежно приводит к усилению конкуренции на рынке.

Наиболее яркий пример давления со стороны потребителей – давление розничных сетей на поставщиков (производителей) товаров, особенно стандартизованных товаров массового спроса (*FMCG*), что приводит не только к существенным скидкам для продавцов, но и к появлению феномена «платы за полки в магазине».

4. С другой стороны, возможно влияние на интенсивность конкуренции в отрасли **со стороны поставщиков**. Их способность к усилению конкуренции зависит от:

- Размера компании-поставщика в сопоставлении с размером потребителей.
- Привязанности потребителя к продукции поставщика (отсутствие заменителей, высокие издержки переключения).
- Достоверности угрозы продажи продукции конечному потребителю.

В черной и цветной металлургии высока вероятность давления на переработчиков со стороны поставщиков сырья – руды, угля. Для устранения этой угрозы предприятия осуществляют обратную интеграцию, приобретая поставщиков сырья, что приводит к изменению структуры отраслей.

5. Последней силой, оказывающей влияние на конкуренцию в отрасли, являются товары-субституты, то есть весь спектр товаров, удовлетворяющих конкретную потребность покупателя.

Субституты снижают перспективы прибыли компании и, соответственно, усиливают конкуренцию. Причем по мере развития рынка угроза появления заменителей усиливается. Этому способствуют появление новых технологий, законодательные ограничения и квоты, например, в области упаковки, привлекательность рынка, например, финансовых услуг (конкуренцию банкам составляют финансовые и иные компании).

На основании выделенных факторов можно провести комплексную оценку интенсивности конкуренции в отрасли и определить перспективы долгосрочного получения прибыли, хотя существуют определенные трудности, связанные с разнонаправленностью действия анализируемых факторов и с их различной значимостью относительно друг друга и относительно разных рынков.

При всей ценности анализа текущих сил конкуренции на рынке важно понимать, что полученная картина может измениться в любой момент. М. Портер отмечает, что конкуренция и условия на рынке изменяются, потому что в движении находятся силы, которые создают условия или оказывают нажим в направлении перемен. Можно выделить *общие движущие силы*, которые оказывают влияние на рынок и конкуренцию. Это:

- Изменения в темпах роста отрасли в долгосрочном периоде.
- Изменения в категории покупателей продукции и способах ее использования.
- Появление новой продукции.
- Технические изменения, а также распространение технических ноу-хай.
- Инновации в области маркетинга.
- Вход на рынок или уход с рынка ведущих фирм.
- Глобализация экономики.
- Изменения издержек и эффективности.
- Смена потребительских предпочтений, социальные изменения, перемены в образе жизни.
- Изменения государственной политики и нормативно-правовой базы.
- Рост неопределенности и риска в бизнесе.

Процесс применения метода можно разбить на ряд последовательных этапов:

Этап 1. Сбор информации для оценки каждого из пяти факторов модели и определение относительной силы влияния каждого фактора (сильное, умеренное, слабое). Ранжирование факторов может проводиться с помощью 5-балльной шкалы, балл 5 отражает мощное влияние, балл 1 – слабое.

Этап 2. Анализ способности компании успешно конкурировать в отрасли в условиях комплексного воздействия пяти сил Портера.

Этап 3. Повторение первых двух этапов в свете эволюции отрасли¹⁴. Долгосрочные отраслевые тенденции анализируются с целью оценки устойчивости прибыльности отрасли и влияния на конкурентоспособность фирмы. Эти тенденции включают ожидаемые изменения в политике и правовом поле, возможные изменения спроса, социальные, экономические и технологические факторы и др.

Задача заключается в том, чтобы:

- спрогнозировать будущие изменения в каждой из пяти сил;
- выявить, каким образом эти изменения будут воздействовать на другие силы;
- проанализировать, как комбинация этих взаимозависимых изменений будет воздействовать на будущую прибыльность отрасли;
- оценить положение фирмы в будущем при текущей стратегии;
- понять, как можно изменить стратегию в ответ на вызовы изменяющейся структуры отрасли.

Этап 4. Цель данного этапа состоит в нахождении стратегического соответствия между ресурсами фирмы и отраслевой средой и формулировании стратегических предложений. Этап предполагает три возможных типа стратегического анализа:

- 1) ориентированный на оперативную реакцию против вероятных действий конкурента;
- 2) направленный на формирование стратегии для манипуляции в условиях отраслевых изменений;
- 3) направленный на активное воздействие на одну или несколько сил М. Портера.

Модель М. Портера представляет собой простую и действенную с точки зрения практики структуру характеристик отрасли, которая особенно полезна для прогнозирования прибыльности отрасли, а также поиска путей влияния на отраслевую структуру с целью повышения нормы прибыли.

PEST-АНАЛИЗ: КЛЮЧЕВЫЕ СЕГМЕНТЫ И ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ АНАЛИЗА

Макросреда компании (отдаленное окружение) – это совокупность взаимодействующих подсистем (сегментов), которые находятся вне компании и способны оказать влияние на существование и успех бизнеса.

¹⁴ См. Модель эволюции отрасли

Возможны различные подходы к выделению сегментов макросреды. Наиболее известен подход, связанный с выделением и анализом четырех сегментов *PEST*-анализа: *P* – политico-правовая среда, *E* – экономическая составляющая макросреды, *S* – социокультурная составляющая, *T* – технологическая составляющая.

Другой, более широкий, взгляд на макросреду связан с выделением в ней шести сегментов. На рис. 2.8 представлены эти сегменты и существующие между ними двухсторонние связи, показывающие, что каждый сегмент получает воздействия от других и в свою очередь влияет на них.

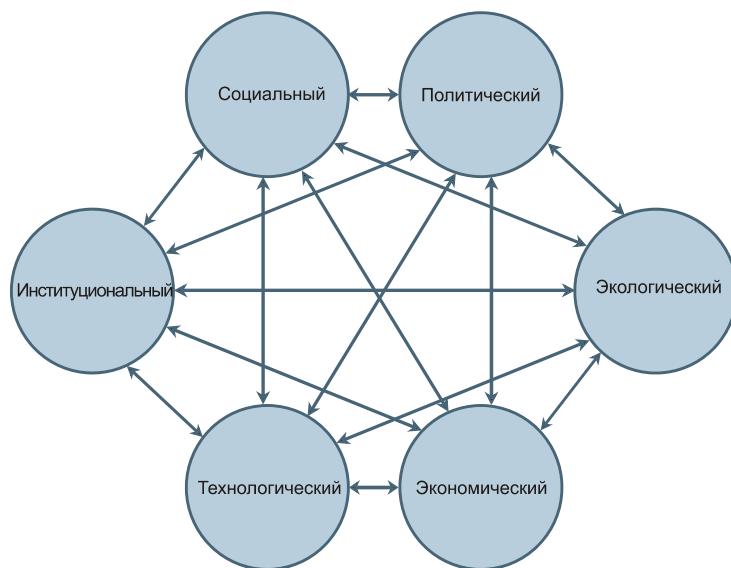


Рис.2.8. Сегменты макросреды

- Социальная (социокультурная) среда включает демографические и социальные аспекты и стили жизни населения.
- Экономическая среда отражает сущность и направленность экономических изменений в стране: это динамика ВВП, процентных ставок, инфляции, потребительских цен, отраслевые сдвиги и другие структурные изменения.
- Политическая (политико-правовая) среда объединяет формальную и неформальную системы. Формальная система включает в себя институты власти, законы и регулирующие акты. Неформальная система – группы, проявляющие политическую активность, не входящие в состав властных органов (местные сообщества, ассоциации и т.д.).
- Технологическая среда – это среда, связанная с разработкой и использованием знаний.

- Экологическая среда включает совокупность физических и естественных ресурсов в пределах отдельных регионов (земля, вода, флора и фауна).
- Институциональная и инфраструктурная среда включает физические и интеллектуальные инфраструктуры и все институты, с ними связанные. Физическая инфраструктура включает транспортные составляющие и коммуникации. Интеллектуальная инфраструктура включает научные учреждения, университеты и др.

Процесс анализа макросреды, помогающий определить важные тенденции, будущие события, стратегические неопределенности, включает следующие четыре этапа:

- сканирование;
- мониторинг;
- прогнозирование;
- оценка влияния.

Компании сканируют среду, чтобы выявить сигналы возникающих изменений, т.е. сканирование дает первую информацию о новых тенденциях и возможных событиях. Далее компания осуществляет мониторинг их развития, прогнозирует и анализирует последствия выявленных тенденций.

Мониторинг предполагает отслеживание конкретного изменения макросреды во времени. Тенденции изменения среды имеют свои жизненные циклы, понимание которых особенно важно для прогнозирования. На этапе мониторинга система поиска данных более сфокусирована и систематизирована. Благодаря мониторингу картина динамики и последствий выявленного тRENда начинает пониматься более глубоко и всесторонне.

Для адекватного реагирования на изменения компаниям необходимо прогнозировать и анализировать различные варианты развития событий в будущем. Выделяют два подхода: первый касается очевидных трендов, которые сохраняются в течение определенного промежутка времени (например, демографические тренды); второй предполагает разработку альтернативных вариантов развития будущего.

На этом этапе компании используют технику разработки сценариев¹⁵ (как правило, формируется несколько сценариев). Сценарии дают возможность имитировать деятельность компании в условиях различных вариантов развития будущего (например, протестировать, насколько имеющиеся стратегии будут работоспособными, рассмотреть альтернативные стратегии). Содержание сценария всегда строится на основе ответов на вопросы «что, если...», а результатом является описание мира в конце анализируе-

¹⁵ См. [Сценарное планирование](#)

мого периода. Для оценки альтернативных стратегий определяют вероятность осуществления каждого сценария.

На этапе *оценки влияния* происходит переход от попытки понять и интерпретировать изменения в окружающей среде (сканирование, мониторинг, прогнозирование) к определению, что это означает для компании. Ключевой вопрос – окажет ли изменение в макросреде положительное или отрицательное влияние на компанию.

На практике данные этапы взаимосвязаны и переплетаются друг с другом. Например, прогнозирование требует предварительной оценки степени влияния фактора, чтобы убедиться, что компания затрачивает усилия на наиболее важные для себя аспекты.

ПРОБЛЕМЫ И ЛОВУШКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

В литературе по стратегическому менеджменту довольно широко описаны методы стратегического анализа, однако трудности и проблемы использования этих методов в реальной практике компаний, как правило, остаются за рамками книг.

Хороший стратегический анализ может помочь руководителям компаний принимать более обоснованные управленческие решения. Это подтверждается исследованиями по психологии сознания, доказывающими, что неподкрепленное результатами использования формальных аналитических методов человеческое суждение часто бывает ошибочным. Однако в сфере анализа и принятия на его основе стратегических управленческих решений существует множество проблем.

- **Информационная перегрузка руководителей.** На фоне взрывного роста объемов информации человеческая способность обрабатывать данные остается в основном стабильной. Это приводит к тому, что в современной экономике ни один руководитель высшего звена не может достаточно хорошо знать все факторы внешней среды. Более того, большинство руководителей не хотят иметь больше данных, чем им требуется. В результате возникает необходимость *кастомизации знаний*, то есть предоставления руководителям только той информации, которая им необходима для быстрого и эффективного принятия управленческих решений.

- **Неоднозначность интерпретации информации¹⁶.** В условиях информационной революции ключевой проблемой становится не сбор данных, а их

¹⁶ Информация – сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления (ст. 2 ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации»).

изучение, оценка и интерпретация посредством анализа. Проблема – неоднозначность интерпретации полученных данных. На практике оценки аналитиков тесно ассоциируются с их субъективным опытом, личными ценностями и мнениями. Сложности связаны также с неизбежностью «контекстной оценки», т.е. определенные действия или события интерпретируются по-разному в зависимости от того, на каких объектах они рассматриваются.

• **Подтверждение априорной гипотезы.** Людям, в том числе руководителям высокого ранга, свойственно использовать только те данные, которые подтверждают их убеждения, и, напротив, игнорировать информацию, которая эти убеждения опровергает. Такая проблема часто проявляется в компании с сильным лидером, где принятие решений основывается скорее на эмоциональной, а не объективной оценке. Например, у директора существует твердая убежденность в том, что текущая стратегия компании является лучшей в данной ситуации, и он продолжает ей следовать, не взирая на контраргументы.

• **Неявное знание.** Еще одна проблема, с которой часто сталкиваются аналитики, состоит в объяснении интуитивной стороны своих мнений и рекомендаций. Здесь следует различать закодированное и незакодированное, мысленное знание, которое запечатлено в памяти субъектов и групп. Первое знание можно легко передать, в том числе в письменной форме, передача второго создает дополнительную проблему для менеджеров.

• **Неопределенность относительно использования методов стратегического анализа.** В зависимости от целей и масштаба анализа, компетенции аналитиков должны использоваться разные комбинации методов анализа. К сожалению, на практике люди часто используют ограниченное число методов. Причинами могут быть: обладание данными, поддерживающими применение конкретного метода (аналитик в выборе метода исходит из имеющихся данных, а не потребности в информации); предыдущий опыт получения положительных результатов при применении метода; комфортность при использовании знакомого метода. Несколько снизить сложность выбора методов стратегического анализа адекватных конкретной ситуации позволяет использование подхода [FAROUT](#).

На практике существует разрыв между информацией, необходимой для эффективного принятия стратегических решений, и тем какие аналитические данные на деле формируются в компаниях. По оценкам, лишь малая часть компаний не только собирает информацию, но анализирует и интегрирует результаты анализа в бизнес-стратегию. Развитие стратегического подхода к управлению компанией обусловливает то, что в компании должно быть хотя бы несколько профессионалов, активно занимающихся мониторингом и оценкой стратегических факторов внешней среды.

Анализ информации должен не только включать применение широкого спектра инструментов и аналитических методов, но отвечать на критический вопрос «А что дальше?» и давать результаты, которые целенаправленно отвечают потребностям лица принимающего решения, т.е. подчиняться информационным потребностям процесса принятия решений и разработки политики.

В крупных компаниях, как правило, существуют *специальные структуры*¹⁷, в которых работают специалисты по планированию и стратегическому анализу. Это может быть аналитическая группа, отдел стратегического планирования, отдел развития. Одной из важнейших функций таких подразделений является проведение стратегического анализа с целью помочь менеджерам, принимающим решения, интерпретировать факторы внешней среды компании в их развитии.

РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА FAROUT

Помочь аналитикам в выборе адекватных ситуаций и поставленным задачам методов и инструментов стратегического анализа может рейтинговая система *FAROUT*¹⁸. В соответствии с этой системой используемые методы анализа должны удовлетворять следующим условиям:

- Ориентированность на будущее (*Future orientation*). Информация должна быть ориентирована на перспективу, учитывая неопределенность и риски внешней среды.
- Точность (*Accuracy*). Абсолютная точность на практике не достижима, поэтому считается, что в стратегическом анализе понимание перспективы важнее, чем погоня за точностью.
- Ресурсная эффективность (*Resource efficiency*) – ценность информации должна превосходить затраты на ее сбор и интерпретацию.
- Объективность (*Objectivity*) – необходимо минимизировать деструктивную природу субъективных оценок и стереотипов людей.
- Полезность (*Usefulness*) – результаты должны соответствовать информационным потребностям менеджеров, принимающих решения.
- Своевременность (*Timeliness*) – сбор необходимой информации может занять слишком много времени, тогда как информация может иметь «малый срок хранения».

¹⁷ См. [Офис управления стратегией](#)

¹⁸ К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. Стратегический и конкурентный анализ. – М.: БИНОМ, 2005. – С. 44.

Иными словами, анализ должен быть ориентированным на будущее, точным, ресурсо-эффективным, объективным, полезным и своевременным. В рамках данной системы каждый метод может быть оценен по шести критериям *FAROUT* качественно или количественно по пятибалльной шкале. Например, ориентированность на будущее: балл 1 означает, что результат применения метода в низкой степени ориентирован на будущее, балл 5 показывает, что модель ориентирована на перспективу.

В таблице приведены результаты оценки ряда методов стратегического анализа, полученные в процессе групповой работы слушателей программы *MBA* Новосибирского государственного университета.

Резюме *FAROUT*

Метод анализа	<i>F</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>O</i>	<i>U</i>	<i>T</i>
<i>PEST</i> -анализ	От средней до высокой	Средняя	Средняя	От низкой до средней	Средняя	От низкой до средней
Анализ групп влияния	От низкой до средней	От низкой до средней	Средняя	Низкая	От средней до высокой	Средняя
Модель пяти сил конкуренции	От низкой до средней	Средняя	От средней до высокой	От низкой до средней	Высокая	Средняя
Стратегические группы конкурентов	От средней до высокой	От низкой до средней	Средняя	Средняя	От средней до высокой	Средняя

По поводу [анализа групп влияния](#) дополнительно был сделан вывод о том, что метод более полезен в рамках широкого подхода к управлению группами, т.е. если их мотивы и поведение изучаются на постоянной основе и требуется только скорректировать информацию в соответствии с конкретной стратегической инициативой компании.

[PEST-анализ](#) изучает тенденции, движущие силы и ориентирован на выявление будущих возможностей и угроз внешней среды. Большая часть информации может быть получена из вторичных источников. Однако для того, чтобы результаты анализа могли лежать в основу стратегии компании, необходимо накопление данных, постоянное сканирование большого чис-

ла источников информации, поэтому на практике только небольшое число организаций проводит *PEST*-анализ на высоком уровне.

Сложность применения [модели пяти сил конкуренции Портера](#) связана с тем, что по мере эволюции отрасли воздействие каждого фактора на интенсивность конкуренции меняется во времени, соответственно, каждая конкурентная сила должна постоянно проверяться на воздействие на текущую стратегию и конкурентоспособность фирмы. Кроме того, для проведения тщательного анализа пяти сил часто необходимо обращаться к первичным данным.

Модель [стратегических групп конкурентов](#) уточняет фокус отраслевого анализа, стимулирует к поиску новых путей в конкуренции через инновационную деятельность, может создать основу для внутригрупповой кооперации. Сложность применения метода связана с неоднозначностью определения переменных модели, что может привести к неправильному выделению стратегических групп и неверным рекомендациям.

Использование системы *FAROUT* позволит аналитику оценить простоту применения, практичность и полезность каждого метода и выбрать подходящие инструменты в зависимости от цели анализа.

СОВМЕСТНЫЙ АНАЛИЗ

Совместный анализ (англ. *conjoint analysis*) – маркетинговая технология разработки новых продуктов с учетом потребностей целевых групп потребителей и экономических целей компаний, основанная на компьютерном моделировании. Другое название – моделируемые альтернативные ситуации.

Основной задачей кондвойнта является построение модели рынка, которая будет указывать реакцию потребителей на продукт с различными наборами свойств.

Суть метода впервые была сформулирована в работах по математической психологии. В 1971 г. П. Грин и В. Рао опубликовали ставшую классической статью «Совместное измерение количественных оценочных данных», с которой началось использование термина кондвойнт-анализ и собственно развитие данного метода.

С позиций стратегического менеджмента совместный анализ – это мощный аналитический инструмент для оценки поведения и решений потребителя в нескольких моделируемых альтернативных ситуациях. Как правило, альтернативы потребительского выбора являются многомерными, кроме того, потребитель должен принять решение относительно ряда аль-

тернатив, проранжировав их по каким-то критериям. Совместный анализ помогает классифицировать относительную значимость разных характеристик продукта. Метод использует оценку потребителем различных свойств товара и определяет, какие из них наиболее важны для потребителя, то есть вызывают у потребителей желание платить невзирая порой на цену. Совместный анализ заставляет респондента делать выбор, показывая, чем он готов пожертвовать.

Основные этапы кондвойнт-анализа

Этап 1. Определение ключевых атрибутов и уровней

Определение ключевых атрибутов (свойств), существенных для данного продукта (дизайн, качество, упаковка и пр.). Определение для каждого атрибута набора значений в независимости от того, являются ли они количественными или нет (например, два вида упаковок, три уровня цены и т.д.). Эти наборы принято называть «уровнями».

В результате из атрибутов и уровней формируется множество комбинаций, число которых уменьшается на основе особой концепции моделирования.

Этап 2. Определение важности атрибутов и полезности уровней

Проводится исследование потребителей, в процессе которого выясняются предпочтения каждого из них относительно определенных атрибутов и уровней. Для всех атрибутов определяется «важность», то есть насколько разница в значении атрибута будет влиять на оценку потребителем всего продукта. Для всех уровней внутри атрибута определяется их «полезность», показывающая, насколько различные уровни атрибута привлекательны для респондента.

Этап 3. Конструирование модели рынка

Полученные оценки важности атрибутов и полезности уровней дают возможность определить оценку потребителем продукта, состоящего из любой комбинации уровней. Это позволяет определить, какой именно продукт данный потребитель выберет из фиксированного набора, как он проранжирует набор продуктов от лучшего к худшему. Можно также определить, какая доля предпочтений потребителя приходится на любой из рассматриваемых продуктов. Далее информация по всем потребителям агрегируется в «модель рынка», которая позволяет проводить вариантовые исследования.

Так, можно ввести в модель все реально существующие на рынке продукты и посмотреть, какая доля предпочтений приходится на каждый из

них, оценить, какую долю получит новая продуктовая линейка, рыночным позициям каких существующих на рынке продуктов она в первую очередь нанесет ущерб, проверить любые гипотезы по включению в продукты свойств, принципиально новых для данного рынка.

Результаты кондвойнта позволяют на основе полученных значений важностей и полезностей атрибутов выстраивать как из кирпичиков отношение респондента к любому возможному продукту, что, в свою очередь, позволяет составлять приближенные к реальности гипотетические модели рынка, а затем по каждой модели получать доли потребительских предпочтений по всем продуктам.

Наиболее интересными являются три области применения совместного анализа.

- Понимание того, как потребитель делает выбор в существующих рыночных условиях, получение информации о его восприятии конкурентных альтернатив, что важно при разработке программ маркетинговых коммуникаций.

- Понимание новых конфигураций продукта, которые более привлекательны для потребителя по сравнению с аналогичными товарами конкурентов. Тем самым кондвойнт позволяет оценить новые варианты продуктового предложения, возникшие в процессе разработки продукта.

- Функции полезности можно использовать для стратегического моделирования рынка и оценки последствий изменения рыночной стратегии компании.

В целом кондвойнт-анализ представляет собой мощный инструмент, позволяющий при прочих равных условиях получать доли предпочтений потребителей на любой сложный продукт. Реальной альтернативой кондвойнту являются только экспертные оценки, но при этом экспертам практически невозможно определить разницу в отклике на предложения, отличающиеся по одному-двум атрибутам. Таким образом, кондвойнт позволяет решить одну из самых сложных проблем, связанных с выведением на рынок новых продуктов, – прогнозированием спроса.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ КОНКУРЕНТОВ

Стратегическая группа – это множество соперничающих компаний в пределах отрасли, придерживающихся одинаковых или схожих по ряду параметров стратегий.

В качестве таких параметров могут выступать характеристики ассортимента продукции, размер компании, географический охват и доля рынка, каналы дистрибуции, уровень качества, применяемые технологии и т.д. Формирование группы компаний, которые в данной отрасли придерживаются схожих стратегий, осуществляется на основе выбора параметров и сопоставления с ними каждой компании отрасли.

Анализ стратегических групп сегментирует отрасль на основании стратегий компаний, составляющих эту отрасль, и позволяет построить карту стратегических групп.

Карта стратегических групп отражает различные конкурентные позиции, занимаемые соперничающими компаниями.

В качестве примера приведем карту стратегических групп конкурентов на рынке сотовой связи России (рис. 2.9).

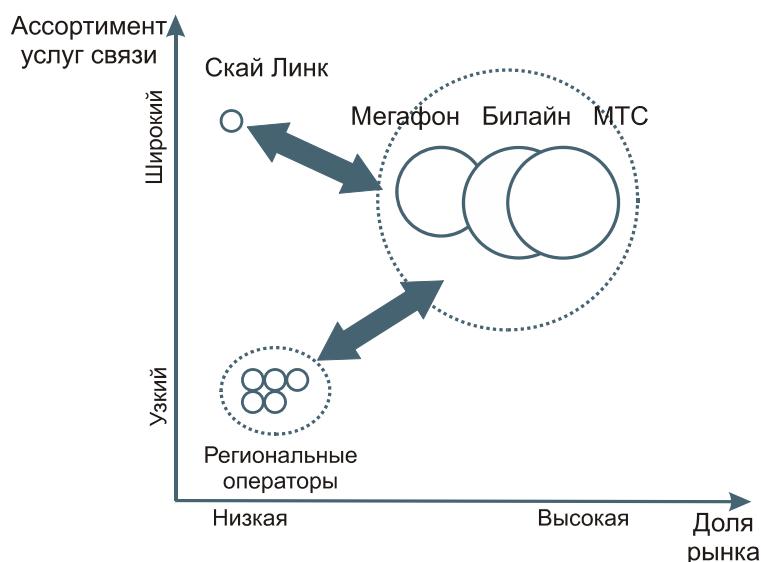


Рис.2.9. Карта стратегических групп конкурентов на рынке сотовой связи России

Основная группа конкурентов – «большая тройка» (МТС, Билайн, Мегафон) – все компании работают в одном стандарте *GSM 900/1800*, следовательно, предоставляют одинаковый набор услуг. Вместе занимают более 80% российского рынка мобильной связи.

Вторая стратегическая группа представлена компанией «Скай Линк». Оператор работает по передовому (новому) стандарту *CDMA 450* и предоставляет абонентам уникальные возможности, недоступные в действующих сетях стандарта *GSM*. Однако с внедрением новых технологий появляются

конкуренты и у «Скай Линка» – это компании «большой тройки» в области предоставления интернет-услуг.

Последняя стратегическая группа – региональные операторы. Используют «старый» стандарт и/или *GSM 900/1800*. Часть компаний работает независимо друг от друга в разных регионах. Однако существуют и крупные региональные игроки, которые представлены в нескольких регионах сразу, поэтому в таких случаях возникает конкуренция и среди «мелких» операторов. Но все же основная борьба у региональных операторов идет с компаниями «большой тройки».

Различия между группами и аналогичные признаки внутри группы определяются эволюцией отрасли, различием вхождения в отрасль во времени и пространстве, различными ресурсными возможностями компаний, их уникальными целями и др.

Процесс применения метода можно разбить на ряд последовательных этапов.

Этап 1. Строится карта стратегических групп. Важный момент – определение переменных по осям координат, которые должны быть весомыми характеристиками, позволяющими дифференцировать различные компании в отрасли. Часто в качестве одного параметра выбирается цена, другого – экономическая ценность или полезность товаров различных компаний (например, ассортимент, сервис). Для выбора значимых переменных необходимы глубокие знания отраслевой специфики. Если, по мнению аналитика, важных переменных более двух, следует построить несколько двухкоординатных карт. Размеры кругов на карте выбираются пропорционально доле рынка каждой стратегической группы.

Этап 2. На данном этапе определяются барьеры мобильности между стратегическими группами. В качестве барьеров мобильности могут выступать классические рассмотренные М. Портером факторы, такие как эффект масштаба, а также уникальные барьеры, характерные для конкретного отраслевого рынка. Анализ барьеров мобильности между стратегическими группами может выявить угрозу входа в группу новых компаний, позволяет предвидеть усиление конкурентной борьбы как внутри конкретной группы, так и на межгрупповом уровне.

Этап 3. Анализ относительной силы влияния двух источников рыночной власти – поставщиков и покупателей – на различные стратегические группы в отрасли, а также оценка уязвимости каждой группы к угрозе со стороны товаров-заменителей.

Этап 4. Завершающий этап – выбор наиболее привлекательной группы в отрасли, в которой следует конкурировать.

Здесь возможны следующие альтернативы конкурентного поведения:

Вариант 1. Улучшить позицию компании в данной группе.

Вариант 2. Перейти в другую стратегическую группу.

Вариант 3. Создать абсолютно новую стратегическую группу.

Возможные альтернативы конкурентного поведения компании в отрасли приведены в порядке возрастания глубины связанных с их реализацией изменений стратегической позиции компании. Выбор альтернативы нацелен на поиск наилучшего стратегического соответствия ресурсов и способностей компании возможностям и угрозам внешней среды. Принятие решения осуществляется на основе анализа барьеров мобильности между группами, устойчивости силы рыночной власти поставщиков и покупателей, угрозы товаров-заменителей, интенсивности конкуренции внутри группы и между различными группами, а также затрат на вход в группу.

В рамках анализа необходимо учитывать следующие факторы риска:

- Угроза входа компаний из других стратегических групп.
- Ослабление барьеров мобильности.
- Усиление рыночной власти поставщиков или покупателей.
- Риски инвестирования для усиления существующих барьеров (вариант 1).
- Риски инвестирования для преодоления барьеров мобильности (варианты 2, 3).

На этой стадии полезно пересмотреть первоначальную карту стратегических групп, указывая стрелками, где стратегии групп будут вступать в противоречие друг с другом в свете отраслевого развития.

Анализ стратегических групп используется для описания отраслевой структуры, выявления конкурентов в наибольшей степени препятствующих реализации целей компании, идентификации стратегических ниш в пределах отрасли и стратегического позиционирования различных компаний.

Аналитический инструментарий этой модели особенно полезен в тех случаях, когда отрасль состоит из нескольких групп конкурентов, причем каждая из них занимает четко различаемую, отличную от других позицию на рынке и имеет собственные способы работы с покупателями.

ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТЕЙ М. ПОРТЕРА

Цепочка ценностей (англ. *Value chain*) – совокупность скоординированных действий компании по удовлетворению потребностей клиентов, которая начинается с установления контактов с поставщиками и приобретения у них товаров и услуг, продолжается последовательными стадиями изготовления, доставки, маркетинга и продажи товаров клиентам.

Предложенная М. Портером цепочка ценностей компании является важным инструментом стратегического анализа. Приведенная на рис. 2.10. цепочка является типовой и может корректироваться в соответствии с особенностями конкретной компании. Цепочка ценностей для производства напитков (производство компонентов, приготовление напитка, разлив, маркетинг и торговля) отличается от цепочки для программных продуктов (программирование, запись на носители, маркетинг, распространение).

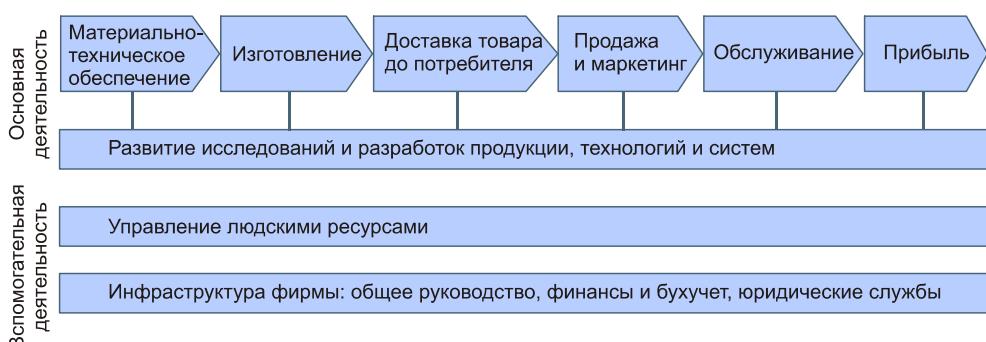


Рис. 2.10. Цепочка ценностей компании

Цепочка включает в себя основную и вспомогательную деятельность по созданию стоимости и прибыли компании. Вспомогательная деятельность незаметна потребителю, однако она может создавать стоимость или разрушать ее.

Цепочка ценностей компаний может использоваться для решения двух основных задач: 1) идентификации новых направлений достижения конкурентного преимущества путем дифференциации товаров и услуг; 2) выявления возможностей получения преимущества по издержкам, особенно при массовом производстве продукции.

Для решения первой задачи отправной точкой анализа цепочки ценностей является определение того, что же действительно нужно потребителю, за какие уникальные свойства товара потребитель готов заплатить ценовую премию. Затем, исследуя каждый вид деятельности в цепочке ценностей и определяя, благодаря каким процессам и активам компания может добиться преимущества перед конкурентами, можно попытаться сформировать эффективные направления дифференциации товаров компании.

В рамках анализа издержек на основе цепочки ценностей необходимо выполнить следующие шаги:

- разнести общие издержки по видам деятельности (декомпозиция издержек);
- сравнить издержки на каждый вид деятельности в компании и у ее конкурентов на основе [бенчмаркинга](#), то есть определить относительную позицию по издержкам на каждом этапе цепочки ценностей компании.

Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где компания конкурентоспособна, а где уязвима. При этом основная цель состоит в том, чтобы выявить наилучшую практику для каждого вида деятельности и приступить к повышению конкурентоспособности там, где затраты выше, чем у конкурентов.

В рамках анализа цепочки ценностей компании возникают стратегические альтернативы в отношении требуемых компонент и услуг: *делать самим или покупать*. Соответственно возможно расширение внешних поставок, системы аутсорсинга.

На рис. 2.10 представлена цепочка формирования ценности внутри компании, однако промышленная компания – это лишь фрагмент [отраслевой бизнес-системы](#), объединяющей действия всех участников от поставщиков сырья до конечных покупателей.

Большие возможности формирования ценности для потребителей находятся на стыках компаний, что обуславливает значительный потенциал совершенствования всей [отраслевой бизнес-системы](#) на основе развития сотрудничества между экономическими партнерами.

Общая схема структуры стратегического анализа и используемых методов представлена на рис. 2.43 в главе 5.

Глава 4. МЕНЮ СТРАТЕГИЙ, ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕСА

Диверсификация (досл. – разнообразие) – распространение деятельности компании на новые сферы, как правило, не имеющие прямой производственной или функциональной зависимости от основной ее деятельности (организация производства новых товаров, создание новых бизнесов и т.д.).

В современной экономике ни одна компания не может чувствовать себя защищенной от угрозы устаревания продукции и технологии, насыщения рынка, изменения потребительских предпочтений, социально-экономических изменений. В таких условиях для *сохранения* своих позиций на рынке компания вынуждена непрерывно развиваться.

Рост является весьма привлекательным для компаний по следующим причинам: растущая компания более легко преодолевает ошибки управления и одновременно такая компания более привлекательна для работников (из-за возможности профессионального роста и продвижения) и инвесторов.

Существуют две базовые *стратегии роста* на корпоративном уровне (рис. 2.11):

- концентрация в одной отрасли (связанная диверсификация, или интеграция);
- диверсификация в другие отрасли (конгломератная диверсификация), в результате чего компании превращаются в сложные многоотраслевые комплексы (конгломераты).

Диверсификация связана с таким преимуществом крупных компаний, как эффект разнообразия, который оттесняет на второй план эффект массового производства однородной продукции.

Главной целью диверсификации является рост стоимости бизнеса, его прибыльности за счет использования рыночных возможностей, но реальные побудительные мотивы диверсификации различны (рис. 2.12).

Мотивы диверсификации вытекают из недостатков существующего корпоративного портфеля: его несбалансированности, избытка или недостатка стратегических ресурсов, не соответствия желаемому уровню при-

быльности и т.д. К диверсификации ведет стремление собственников сохранить капитал при стагнации отрасли или сохранить темпы роста бизнеса при их замедлении по основному бизнесу; накопление капитала при отсутствии возможностей расширения основного бизнеса; предпринимательские причины (новая сфера / продукт представляется интересной и приемлемой по рискам).

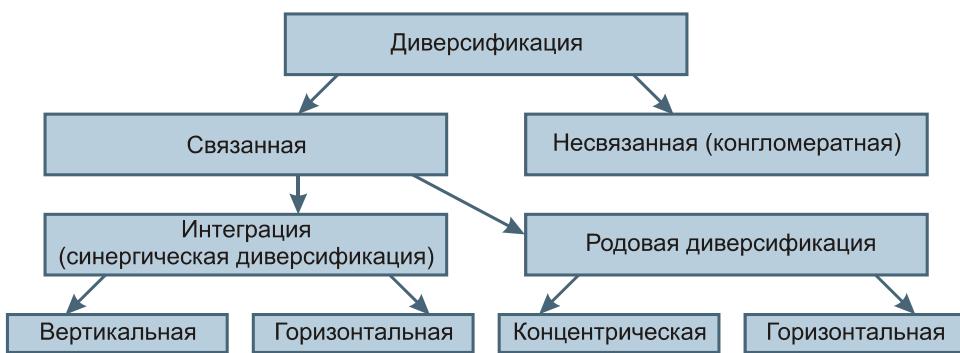


Рис. 2.11. Виды диверсификации

Считается, что диверсификация должна привести к лучшему использованию материальных и нематериальных ресурсов компании, в том числе и за счет [синергизма](#). Существенный резерв экономии – внутрифирменный трансферт информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних бизнесов к другим.

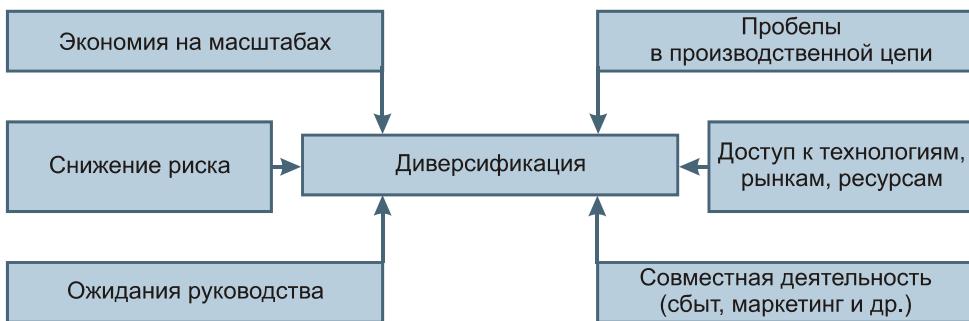


Рис. 2.12. Мотивы диверсификации

Диверсификация, с одной стороны, уменьшает риск за счет устранения зависимости компании от одного товара или рынка, но с другой – увеличивает его, так как появляются риски, присущие именно диверсификации.

Наиболее взвешенный теоретический подход к диверсификации – подход П. Друкера: *между специализацией и диверсификацией должен быть определенный баланс*, который определяет масштабы и перспективы бизнеса, продуктивность использования ресурсов компании. Естественно, что этот баланс меняется вместе с изменениями на рынке и в экономике в целом.

По мнению П. Друкера, узкоспециализированный бизнес редко бывает основан на чем-то большем, чем достижения профессионала в этой области. Как правило, такой бизнес не может расти и умирает со смертью профессионала. Многопрофильный бизнес, который ни на чем не специализируется и не имеет превосходства в какой-либо области, неизбежно становится неуправляемым. Поэтому искусство диверсификации заключается в нахождении разумного баланса между узкой специализацией и много-профильной диверсификацией.

«Компания должна быть диверсифицированной в области своих товаров, рынков и конечных пользователей и обладать высокой степенью концентрации в своей базовой области интеллектуальных знаний. Или она должна быть диверсифицированной в сфере своих интеллектуальных знаний и очень концентрированной в области своих товаров, рынков и конечных пользователей». (П. Друкер.)

Логика и структура взаимосвязи диверсификации и специализации представлена на рис. 2.13.



А) Диверсификация, в основе которой лежит технологическая специализация (родовая концентрическая диверсификация)



Б) Диверсификация, основанная на специализации на потребителях (родовая горизонтальная диверсификация)

Рис.2.13. Взаимосвязи диверсификации и специализации

(А) Компания «Сибирская кожгалантерея» производила кожаные сумки, затем решила делать седла и другую кожаную продукцию для лошадей, используя свой опыт работы с кожей.

(Б) Компания *Unilever* занимается разнообразными видами деятельности: выращивает тропические культуры, производит масложировую продукцию, комби-корма и продукты переработки фруктов, овощей и рыбы, выпускает напитки, мороженое, туалетные принадлежности, владеет ресторанами и специализированными кафе. Иными словами, компания проникла в разные отрасли, однако все они относятся к бакалейным товарам, то есть диверсификация деятельности осуществляется путем расширения глубины и широты ассортимента выпускаемых товаров и предоставляемых услуг в специализированном бизнесе бакалейных товаров. Одно из последних приобретений компании – покупка крупной новосибирской компании по производству мороженого «Инмарко».

Диверсификация по видам продукции реализуется многими производителями на рынке овощных консервов (*Bonduelle*, *Балтимор*, *Экопродукт*), что позволяет поддерживать высокие темпы роста при их снижении по традиционным продуктам (горох, кукуруза, оливки). В этом случае цель диверсификации – сохранение роста бизнеса.

Исходя из этого, можно описать основные направления диверсификации (рис.2.14).

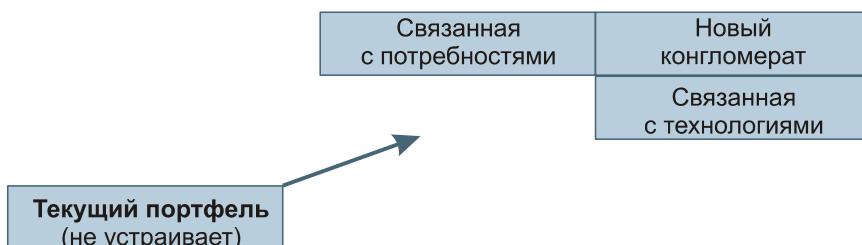


Рис. 2.14. Альтернативные направления диверсификации

Диверсификация, в основе которой лежит специализация на потребителях, присуща сфере услуг – инжинирингу, аудиту и консалтингу, связи, транспортным услугам (идея – пакетное предложение услуг для потребителя, все в одном месте). Однако при такой стратегии высок риск имитации.

В основе диверсификации, связанной с технологиями, как правило, лежат ключевые компетенции компании. При выходе за пределы ключевых компетенций (конгломератная диверсификация) риск возрастает.

Два подхода к определению новых сфер бизнеса (И. Ансофф):

- метод проб и ошибок, или корректировка по ходу дела;

- планомерный подход – определяется желаемая сфера деятельности, анализируются перспективы ее развития, проводится целенаправленный поиск партнеров и потребителей и т.д. (рис. 2.15)¹⁹.

Оптимально – сочетание этих подходов, или диверсификация путем накопления стратегического опыта.



Рис. 2.15. Модель принятия решений о выборе стратегии диверсифицированного роста

На практике наблюдается два способа осуществления диверсификации:

- внутренний рост – диверсификация деятельности существующей компании;
 - внешний рост – диверсификация путем слияния или поглощения.
- В таблице систематизированы выгоды и риски стратегии диверсификации.

¹⁹ См. также [Схема Д.Абеля](#).

Выгоды и риски диверсификации

Выгоды диверсификации	Риски диверсификации
<p>Потенциал синергизма, проявлением которого являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • операционная экономия в результате отдачи от масштаба производства, управления, маркетинга и сбыта; • финансовая экономия за счет снижения трансакционных издержек; • возросшая рыночная мощь фирмы и снижение конкуренции. <p>Самым важным критерием синергизма чаще всего оказывается синергизм корпоративного управления</p>	<p>Слепая вера в синергизм.</p> <p>Потенциальная синергия существует, но ее трудно реализовать. Такая проблема существует в крупных фирмах, имеющих дивизиональную или холдинговую структуру.</p> <p>Реальной связи между бизнесами и потенциалом синергизма может не быть</p>
Стабилизация доходов и снижение риска	При несвязанной диверсификации риски и проблемы увеличиваются, так как компания выходит в новые отрасли, где правила работы ей неизвестны
<p>Технологический выигрыш за счет взаимного проникновения технологий, совместного проведения НИОКР.</p> <p>Улучшение информационного обеспечения бизнеса, интеграция маркетинговых исследований</p>	Выгоды диверсификации могут оказаться нереализованными, т.е. могут увеличиться затраты по управлению, снизиться его эффективность, ухудшиться информационный обмен и т.д.
Выход в привлекательные отрасли	Глобализация и глобальная конкуренция – необходимо быть лучшим в своей сфере. Добиться этого в нескольких сферах бизнеса сложно

Выделение и анализ стратегических зон хозяйствования (СЗХ) и стратегических бизнес-единиц компании (СБЕ) облегчает процесс принятия управленческих решений о диверсификации бизнеса. Альтернативные варианты развития существующих бизнес-единиц отражает [дерево решений](#).

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Дифференциация (досл. – разность, различие) – это

- а) стратегия бизнеса, направленная на придание товару особых характеристик, позволяющих отличить товар компании от товаров конкурентов. Причем данное отличие должно представлять ценность для потребителей;
- б) расширение (углубление) существующей продуктовой линии за счет создания различных модификаций товара (товарная дифференциация, насыщение ассортимента).

Каждый бизнес обладает значительным потенциалом для дифференциации, так как она включает все аспекты взаимодействия компании со своими покупателями.

Первое направление дифференциации – отделение от конкурентов путем создания дополнительной ценности для потребителей²⁰, которая воспринимается ими и одновременно является труднокопируемой. Три признака успешной дифференциации:

- обеспечение дополнительной ценности для потребителей;
- восприятие этой ценности потребителями;
- трудность копирования.

Основные направления дифференциации (параметры дифференциации):

- перекомбинирование товаров и услуг в новые системы (*iPhone* – современный дизайн + революционное программное обеспечение);
- качество товаров и услуг компании;
- брэндинг (торговые марки);
- компоненты и ингредиенты, например, натуральность продуктов;
- другие функциональные свойства продукта (современный дизайн, миниатюрность, многофункциональность и пр.);
- придание эмоциональной или социальной ценности утилитарному товару, мотоцикл *Harley*, например;
- дополнительные услуги;
- каналы сбыта, например, интернет-магазин.

Дифференциация на основе торговых марок широко используется на рынке функционально схожих товаров массового спроса: напитки, сигареты, моющие средства, шампуни и пр. Дифференциацию на основе эмоциональной ценности (статус, престиж, клубность) используют производители мотоциклов *Harley*, авторучек *Parker*, плейера *iPod*, других престижных товаров.

Второе направление дифференциации – расширение продуктовой линии – связано с созданием новой (модифицированной) продукции путем:

- изменения существующих потребительских свойств, что ведет к углублению ассортимента продукции;

В компании «Чистая вода» дифференциация продукции осуществляется на уровне упаковки (разные объемы упаковки воды позволяют расширить продуктовую линию).

Дифференциация продукта по полу и возрасту – шоколад «для мужчин» *Nestle*-Россия, хлеб-мюсли для женщин, мужчин и детей московской пекарни «Боско-Л».

²⁰ См. также [Стратегия создания дополнительной ценности для потребителей](#).

Другие примеры – изменение товара на основе добавления новых вкусов, ароматов, ингредиентов, упаковок (соки, мороженое, напитки и пр.), новых форм того же товара (мыло, мебель), новых расцветок и пр.

Дифференциация шампуней идет на основе предназначения продукции по типам волос (для темных или светлых, сухих или нормальных волос, пр.) и по типам потребителей (для детей, женщин, мужчин, для всей семьи).

- создания новых потребительских свойств \ добавление функций, что ведет к расширению ассортимента продукции.

Наиболее показательный пример – сотовые телефоны, набор потребительских свойств (функций) которых непрерывно расширяется (многофункциональность товара, который, по сути, совмещает в себе несколько устройств).

Другой пример касается лазерных принтеров, которые превращаются в многофункциональные устройства (МФУ), совмещающие в себе принтер, копир, сканер, факс.

Дифференциацию продукции на основе использования нескольких торговых марок внутри одной компании, что ведет к расширению ассортимента, практикуют производители косметической продукции – концерн «Калина» выпускает продукцию под марками «Маленькая фея», «Чистая линия», «Черный жемчуг» и пр., производители молочных продуктов, соков.

Второе направление дифференциации ведет к расширению ассортимента продукции компании, но при этом появляется **проблема**: многообразие выпускаемых продуктов приводит к тому, что они начинают конкурировать друг с другом, подрывая сбыт, затрудняя потребителям выбор. Но, с другой стороны, широкий ассортимент может быть важным конкурентным преимуществом компании.

По данным маркетинговых исследований, в 2005 году чай *Lipton* занимал первую позицию на российском рынке по известности торговой марки, однако уступал по объемам продаж чаю *Ahmad*. Одна из причин – более узкий ассортиментный ряд чая *Lipton* по сравнению с чаями *Ahmad*.

Другая проблема – достижение компромисса между эффективностью бизнеса и разнообразием предлагаемых товаров.

Важнейшая проблема управления ассортиментом обозначена в статье М. Готтфредсона и К. Аспиналла «Инновация vs сложность»²¹. Авторы отмечают, что пере усложнение ассортимента затем распространяется на все составляющие операционной деятельности: растет сложность основных операций, усложняется учет, увеличиваются складские запасы, усложняются закупки, что ведет к росту

²¹ Harvard Business Review. Россия, 2005, декабрь. – С. 43.

затрат и снижению прибыльности. Проблема эта особенно опасна потому, что ее источник неочевиден.

Например, автомобильная компания решила предложить потребителям тонированные стекла. Опрос показал, что около 40% потребителей готовы приобретать такой автомобиль, причем рентабельность операции была достаточно высока. Ожидаемый доход намного превосходил прямые расходы, никто не сомневался, что новинка обеспечит прибыль. Но компания столкнулась с увеличением затрат – увеличилась сложность основных операций (при установке стекла рабочим надо было сверяться с заказом, перемещаться по цеху), возросли затраты на закупку стекол, усложнились расчеты в бухгалтерии. Участились дефекты, сложнее стало прогнозировать продажи. В итоге идея, казавшаяся столь привлекательной, стала причиной значительных убытков, поскольку источник неприятностей был обнаружен далеко не сразу.

В основе дифференциации могут лежать как маркетинговые, так и инновационные стратегии. Так, дифференциация продукции по торговым маркам или видам упаковки, приданье эмоциональной или социальной ценности утилитарному товару являются маркетинговыми стратегиями, тогда как создание многофункциональных приборов и устройств – пример инновационной стратегии компании в области новых продуктов.

В целом успешная дифференциация продукции отодвигает фактор цены на второй план по сравнению с другими, создающими потребительскую ценность свойствами, и позволяет увеличивать прибыль компании.

ИНТЕГРАЦИЯ

Интеграция (от лат. *integrum* – целое, *integratio* – восстановление, восполнение) – в общем случае обозначает объединение каких-либо элементов (частей) в целое или процесс взаимного сближения и образования взаимосвязей.

Стратегии интеграции компаний предполагают развитие устойчивых взаимосвязей между участниками интеграционного процесса, ведущих к их экономическому слиянию.

Мировая хозяйственная практика выработала различные типы стратегии интеграции, одна из возможных классификаций которых приведена на рис. 2.16.

Вопрос о том, что составляет *основу интеграции* – общие ресурсы, ниша на рынке, новые технологии или что-то иное, является принципиальным как с научно-методических, так и прикладных позиций.

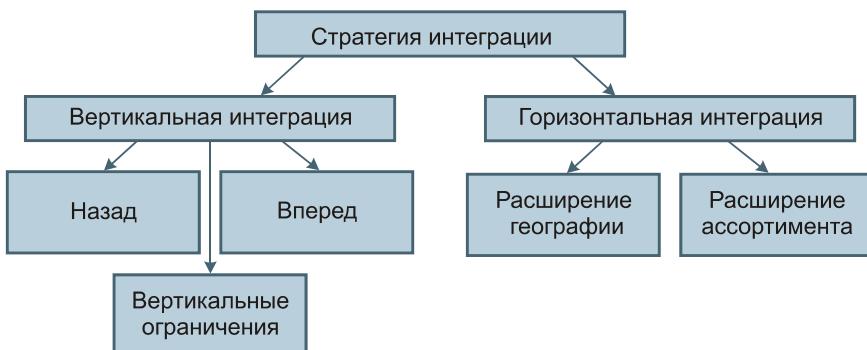


Рис. 2.16. Возможные стратегии интеграции

С точки зрения экономической теории [вертикальная интеграция](#) является сложной формой организации, которая служит разным экономическим целям. Считается, что интеграция – это способ согласования экономических интересов субъектов экономики, призванный снизить трансакционные и трансформационные издержки.

К трансакционным издержкам координации обычно относятся затраты, связанные с поиском потенциальных партнеров и определением оптимальных цен (исследование рынка, реклама, организация системы сбыта, административные решения по ценам). Менее очевидная разновидность трансакционных издержек – это упущеные выгоды, связанные с несовершенством контрактов и срывом вследствие этого выгодных сделок. Это издержки мотивации, вызванные неполнотой и асимметрией информации, а также недостоверностью обязательств сторон.

В стратегическом менеджменте интеграция рассматривается как *процесс создания собственных производственных мощностей или приобретения* путем слияния или поглощения предприятий, находящихся на разных стадиях отраслевой [цепочки создания ценностей](#) (издержек). Это наиболее распространенный взгляд на интеграцию.

На наш взгляд, важнейшей сущностной характеристикой процесса интеграции является *возможность замены рыночных механизмов координации* на иерархические или иные механизмы, которые способствуют снижению трансакционных издержек и укреплению конкурентных позиций интегрированных предприятий.

В целом интеграция обеспечивает рост прибыли и конкурентоспособности компаний за счет [синергизма](#) при совместном использовании (обмене или владении) ресурсов и сфер деятельности. Такими совместными сферами деятельности или ресурсами могут выступать торговые марки, мастерство маркетинга и сбытовые сети, сервисное обслуживание, НИОКР

и возможности новых товаров и технологий, производственные мощности, а также финансовые ресурсы.

В рамках вертикальной и [горизонтальной интеграции](#), которые определяют направленность интеграции, могут быть реализованы два типа интеграционного взаимодействия (имущественный и неимущественный) с использованием различных организационных форм и механизмов интеграции.

Классификация процессов интеграции по ряду признаков представлена в таблице. В методическом плане подобная классификация не только кодифицирует используемую терминологию, но одновременно задает и определяет диапазон возможных альтернативных управленческих решений в сфере производственной интеграции.

Классификация процессов интеграции

Классификационный признак	Виды интеграции
Направленность	Вертикальная интеграция (вперед, назад, комбинированная), горизонтальная интеграция.
Степень завершенности	Полная интеграция, частичная, квази-интеграция.
Тип интеграционного взаимодействия	Имущественный, неимущественный.
Механизмы интеграции	Формализованные, неформализованные.
Организационные формы	Иерархические, сетевые, гибридные.

В целом интеграционные процессы являются общемировыми тенденциями развития бизнеса, способствующими росту конкурентоспособности компаний в условиях глобализации экономики и изменения внешней среды.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

Вертикальная интеграция – это процесс приобретения или включения в состав компании таких производств, которые входят в технологическую последовательность изготовления существующего продукта и охватывают предшествующие и\или последующие стадии производства и сбыта продукции.

Суть процесса вертикальной интеграции заключается в том, что компании предпочитают создавать необходимые элементы производственного цикла (товары и услуги) самостоятельно, внутри компании, вместо того чтобы покупать их на рынке у других компаний. Вертикальная интеграция наиболее типична для отраслей сырьевого и материалопроизводящего комплекса: нефтяной, металлургической, химической, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности. Встречаются вертикально интегрированные компании и в других отраслях, в частности, в пищевой отрасли, машиностроении, электронной промышленности.

В развитом виде интеграция приводит к созданию вертикально интегрированных комплексов, примерами которых являются российские компании «Лукойл», «Сибур», «Мечел», «Северсталь» и т.д.

Управленческая проблема заключается в том, что любая самостоятельная компания в бизнес-системе может искать альтернативные способы выполнения функций, присущих другим звеньям бизнес-системы, для получения большей доли прибыли (альтернативы: делать самим или покупать). В этом случае может осуществляться вертикальная интеграция бизнеса, но может идти и обратный процесс выделения отдельных функций в самостоятельный бизнес. Компании могут выводить из своих структур целые звенья производственной цепи, покрывая потребности внешними закупками. В отраслях по производству автомобилей, электроники, текстиля, спортивных товаров, игрушек закупки на стороне промежуточной и конечной продукции являются обычной практикой.

Стратегия интеграции оправдана, когда компания может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные звенья в цепи производства и сбыта продукции. При этом могут быть использованы механизмы имущественной и неимущественной интеграции, которые преследуют различные цели и приводят к появлению различных по степени завершенности уровней вертикальной интеграции:

- полная интеграция производственной деятельности (участие компании во всех звеньях отраслевой бизнес-системы, или цепочки формирования стоимости);
- частичная интеграция, в этом случае часть продукции изготавливается в компании, а часть закупается у независимых поставщиков (участие в некоторых звеньях отраслевой бизнес-системы);
- квази-интеграция – создание стратегических альянсов между компаниями, заинтересованными в интеграции без перехода прав собственности. Такой тип интеграции получил в последнее время распространение в инновационной сфере при проведении «доконкурентных» исследований и создании новых видов технически сложной продукции (компьютеры, цифровые фотоаппараты и т.д.).

Стратегия вертикальной интеграции в узком смысле реализуется в двух основных направлениях (рис.2.17):

- интеграция назад, или обратная интеграция по стадиям бизнес-системы;
- интеграция вперед, или прямая интеграция.



Рис. 2.17. Прямая и обратная вертикальная интеграция

Наиболее значимым мотивом выбора стратегии обратной вертикальной интеграции, при которой компания присоединяет функции (участвует в их выполнении), ранее выполнявшиеся поставщиками, часто является установление контроля над поставками сырья и комплектующих. Такой контроль направлен на удешевление поставок, улучшение качества сырья как элемента тотальной системы управления качеством конечной продукции. В этом случае компания может вкладывать средства в модернизацию процесса добычи, что может служить основой конкурентного преимущества, связанного с низкими издержками производства.

Целью такой интеграции может быть защита стратегически важного источника сырья, доступ к новой, значимой для базовой деятельности технологии, создание барьеров для входа потенциальных конкурентов на рынок промежуточной или конечной продукции, решение проблемы «двой-

ной надбавки»²² и, в конечном счете, усиление конкурентных позиций интегрированных компаний на рынке.

Важным фактором, определяющим целесообразность выбора стратегии обратной интеграции, является угроза нестабильности поставок или проблема нехватки сырья при развитии производства (цель интеграции – обеспечение гарантированного доступа к источникам сырья). Интеграция с поставщиками важнейших компонентов готовой продукции или с компаниями, предоставляющими услуги производственно-технического характера, является *промежуточной*, или комбинированной формой интеграции. Такая интеграция позволяет снизить зависимость от ценового давления соответствующих фирм. Особенno существенным является уменьшение зависимости от крупных, обладающих большой рыночной силой поставщиков, которые проводят жесткую ценовую политику, поднимая цены на свою продукцию. *Альтернативные стратегические решения*: заключение контрактов с фиксированными ценами, использование товаров-заменителей, совершенствование технологических процессов с целью уменьшения потребностей в сырье и/или перехода на новые источники сырья и т.д.

Стратегические преимущества и мотивация прямой интеграции имеют аналогичные корни. Это обеспечение контроля сбыта, желание лучше знать запросы и мотивы своих потребителей, организация работы «под заказ» рынка. Такая интеграция может обеспечить снижение издержек и привести к установлению более низких цен для конечных покупателей. Кроме того, независимость торговых посредников может привести к накоплению товарных запасов, что отрицательно сказывается на показателях хозяйственной деятельности компании-производителя.

Возможной стратегией вертикальной интеграции в широком смысле слова являются *вертикальные ограничения* – это дополнительные условия сделок, которые могут подтолкнуть компании к решениям, обеспечивающим повышение суммарной прибыли по сравнению с ситуацией, описываемой такой вертикальной организацией рынка, при которой сделки между независимыми предприятиями фиксируют только цену приобретения промежуточного продукта. Видами вертикальных ограничений являются регулирование розничной цены поставщиком продукции (соглашение о поддержании уровня цен, например, на рынке нефти, фирменных товаров),

²² Проблема «двойной надбавки» возникает, когда на последовательных стадиях технологической цепочки действуют независимые фирмы. Стремление получить максимальную прибыль, действуя независимо друг от друга, приводит к тому, что их суммарная прибыль снижается.

установление верхней или нижней границы объема закупок, установление системы территориальных преференций и ограничений сбыта.

Риски, которые наиболее значимы для вертикальной интеграции

- Основная опасность – возможность устраниния действия рыночных сил внутри интегрированной структуры. Во внутреннем обороте вертикально интегрированных структур часто используются трансфертные (условно-расчетные) цены, которые могут сдерживать снижение издержек, освоение новых технологий. Такая угроза больше присуща имущественному типу интеграции.
- Жесткие связи внутри интегрированной структуры снижают ее стратегическую гибкость, а приобретение дорогих активов, которые трудно продать, создает барьер, затрудняющий выход из отрасли ([вертикальная интеграция закрепляет компанию в отрасли](#)). Кроме того, интегрированные структуры имеют тенденцию медленнее адаптироваться к новым технологиям, так как это связано с существенными затратами, могут препятствовать распространению новых товаров-заменителей (производственный риск).
- Вертикальная интеграция с производителями компонентов продукции может увеличить время, требуемое на разработку и внедрение их на рынок. Компании, которые постоянно меняют свой ассортимент продукции в соответствии с изменяющимися потребностями рынка, часто находят вертикальную интеграцию убыточной, поскольку обусловленная этим необходимость переналадки оборудования и переоснащения компаний связана с существенными затратами. В результате приобретение составляющих у других производителей бывает дешевле и быстрее, что дает возможность компании быть более гибкой и легче адаптироваться к меняющейся структуре спроса.
- Вертикальная интеграция порождает проблемы, связанные с согласованием (балансировкой) мощностей на каждом этапе технологического цикла, так как наиболее эффективный объем производства на каждой стадии может не соответствовать потребностям связанного с ним звена. Несоответствие в объемах производства различных звеньев цепочки обуславливает необходимость заниматься закупками или сбытом соответствующих компонент, то есть приводит к существенному усложнению логистики и при определенных условиях может снизить эффект вертикальной интеграции.
- Эффект интеграции может быть нереализован по разным причинам. Между сложившимися бизнесами могут существовать различия в управлении

ческой культуре, организационной структуре, системе управления, которые будут определять трудности в реализации синергетического эффекта.

Таким образом, стратегия интеграции имеет как свои преимущества, так и стратегические недостатки. При принятии решения о направлении, масштабе, форме и механизме интеграции необходим тщательный анализ всех возможных последствий процесса интеграции, в том числе и затрат на ее проведение.

Производители персональных компьютеров практически не идут в сферу производства полупроводников, считая, что затраты на интеграцию «назад» могут быть огромными. Г. Форд когда-то создал интегрированную компанию – «от руды до автомобиля», но со временем большинство автомобильных компаний пришли к выводу, что для увеличения конкурентоспособности продукции в отношении качества, издержек и внешнего вида им выгоднее покупать основную массу составляющих у специализированных производителей, чем интегрироваться назад для удовлетворения своих потребностей.

В целом интеграция обеспечивает рост прибыли за счет [синергизма](#) при совместном использовании ресурсов и сфер деятельности предприятия. В процессе интеграции возможно повышение технологического уровня производства, снижение трансакционных издержек, получение доступа к источникам сырья и т.д. Хотя обратная интеграция обычно более прибыльна, чем прямая, она может уменьшить стратегическую гибкость компании за счет дорогих активов, которые трудно распродать, другими словами, это создает барьер, затрудняющий выход из отрасли.

Вертикальная интеграция является логичной стратегией для компании, имеющей сильную конкурентную позицию в привлекательной отрасли. В случаях, когда отсутствуют возможности для интеграции либо позиции конкурентов очень сильны, а базовый рынок находится в стадии спада, компании прибегают к стратегии [диверсификации](#).

В последнее время многие западные вертикально интегрированные компании стали находить эту стратегию слишком конкурентно незащищенной и переходить к работе с самостоятельными поставщиками на основе длительных партнерских отношений (система аутсорсинга). Заключение кооперационных соглашений и использование иных механизмов интеграции с ключевыми партнерами вместо создания жестко интегрированных структур позволяет использовать преимущества интеграции, избежав при этом многих недостатков и рисков.

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

Горизонтальная интеграция – это процесс объединения компаний (бизнесов), работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Она направлена на расширение масштаба деятельности компании и усиление позиций интегрированной структуры в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними.

В России практически завершена горизонтальная интеграция в алюминиевой промышленности, схожие процессы идут в производстве подшипников, в ряде подотраслей машиностроения, в строительной индустрии. Активные горизонтальные объединения происходят на отечественном рынке банковских и страховых услуг, в пищевой промышленности (кондитерские холдинги Сладко, Бабаевский, молочный холдинг Вимм-Биль-Данн и т.д.), в пивоваренной отрасли, телекоммуникациях, розничной торговле, то есть *на растущих конкурентных рынках*.

X5 Retail Group N.V. образована в 2006 г. путем слияния розничных сетей "Пятерочка" и "Перекресток" и является крупнейшей в России продовольственной компанией. *X5* объединяет несколько форматов магазинов: дискаунтеры, супермаркеты, и гипермаркеты, развивающиеся под разными брендами. На конец 2007 г. группа *X5* насчитывала более 1300 магазинов «Пятерочка» (в том числе около 700 собственных) и около 200 магазинов под брендом «Перекресток», а также 15 гипермаркетов.

Как и в случае вертикальной интеграции, главным мотивом горизонтальной интеграции является получение синергетического эффекта, а также снижение операционных издержек. Значение синергизма заключается в том, что он помогает получить более высокую рентабельность производства при объединении компаний, чем в ситуации, когда они конкурируют друг с другом. Другими словами горизонтальная интеграция компаний уместна, если она позволяет компаниям использовать преимущества от роста масштабов производства и других потенциальных возможностей объединения (доступ к технологиям, ресурсам, ноу-хау) за счет согласованного взаимодействия. Согласованные взаимодействия в сфере закупок могут существовать благодаря совместным закупкам, ведущим к значительным скидкам, а согласованные взаимодействия в процессе производства – благодаря совместному использованию производственного оборудования, коллективным системам обеспечения качества и т.д.

Механизмом реализации стратегии роста ОАО «Красный Октябрь» является скупка акций региональных фабрик. После того как фабрика переходит в статус дочернего предприятия, ей передаются навыки производства и управления, осуществляются финансовые вложения в реконструкцию оборудования и модернизацию технологий. Марку «Красный Октябрь» получают лучшие виды продукции дочерних фабрик. Стратегия горизонтальной интеграции за счет приобретения фабрик в разных регионах и с разной специализацией позволяет группе компаний «Красный Октябрь» поддерживать долю рынка, расширять ассортимент выпускаемых изделий и географию продаж.

Важным мотивом горизонтальной интеграции является географическое расширение рынков и преодоление барьеров входа на новые рынки, в этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на географически различных рынках.

Автомобильная группа Фольксваген (*Volkswagen*) приобрела 70% пакет акций чешского производителя автомобилей Шкода (*Skoda*), что позволило немецкой компании закрепиться на быстро растущем восточноевропейском рынке. Примером горизонтальной интеграции, направленной на географическое расширение рынка и преодоление барьеров входа на новые рынки, являются приобретение холдингом «Газпром» родственных предприятий в Восточной Европе, покупка металлургическими компаниями «Мечел», «Северсталь» аналогичных компаний в Европе и США.

Причинами объединения могут быть также строительство более крупной империи или достижение контрольных цифр по росту компании тогда, когда сложно развиваться за счет органического роста.

Горизонтальная интеграция сталкивается с проблемами как юридического (антимонопольное законодательство), так и управлеченческого плана, главными из которых являются амбиции руководства и различие корпоративных культур. Культурные барьеры особенно трудно преодолимы, когда в рамках интегрированной структуры вынуждены сотрудничать компании, прежде бывшие конкурентами.

Риск стратегии горизонтальной интеграции состоит в том, что синергетический эффект – каким бы потенциально большим он ни был – не проявится сам по себе, его нужно планировать и извлекать. А это возможно, если синергия выявлена, определена и заложена в обоснованные планы, т.е. управление объединенной компанией должно быть организовано таким образом, чтобы добиться реализации потенциальной синергии и помочь подконтрольным компаниям получить выгоды от согласованного взаимодействия. Для достижения этой цели часто требуется специальная программа реорганизации.

Примером успешной реализации стратегии горизонтальной интеграции является трансформация двух региональных банков в единую корпоративную структуру ОАО «УРСА Банк». В течение двух лет стратегического партнерства ОАО «Уралвнешторгбанк» и ОАО «Сибакадембанк» динамично развивались и выстраивали региональную инфраструктуру точек обслуживания. Банки обменивались опытом разработки и внедрения новых продуктов, технологиями привлечения и обслуживания клиентов, информационными и маркетинговыми технологиями, управлением решениями и кадровыми резервами. Каждый из банков добился значительных результатов и занял лидирующие позиции в регионах: Уралвнешторгбанк – на Урале и в Поволжье, Сибакадембанк – в Сибири и на Дальнем Востоке. Положительный опыт взаимодействия банков и необходимость кратного роста финансовых показателей для еще более успешного позиционирования Альянса на общероссийском и международном рынках убедили акционеров объединить финансовую архитектуру двух банков.

В мае 2006 года на совместном заседании Наблюдательного Совета ОАО «Уралвнешторгбанк» и Совета директоров ОАО «Сибакадембанк» было принято решение об объединении двух банков. Цель объединения – создание регионального банка федерального масштаба, способного конкурировать с ведущими российскими кредитно-финансовыми институтами. Акционеры банков приняли решение создать новый бренд, который поможет объединить усилия сильных менеджерских команд обоих банков на пути к созданию одного из самых крупных и успешных кредитных учреждений страны. Для проведения ребрендинга были приглашены компании – мировые лидеры в области брендинга и рекламы: Томас Гэд и представляющая его интересы в России компания *Brandflight*, а также *BBDO-Moscow* – подразделение одного из ведущих мировых рекламных агентств.

В сентябре 2006 года состоялось общее собрание акционеров ОАО «Уралвнешторгбанка», на котором акционеры приняли решение о реорганизации банка путем его присоединения к ОАО «Сибакадембанк». Это самая крупная сделка между самостоятельными банками Урала и Сибири: в результате консолидации капитала на рынке появился новый банк, входящий в двадцатку крупнейших учреждений страны — УРСА Банк.

ФОРМЫ ИНТЕГРАЦИИ

В рамках вертикальной и горизонтальной интеграции могут быть реализованы два основных типа интеграционного взаимодействия: имущественный и неимущественный. Различия между ними связаны с тем, что при неимущественном типе взаимодействия осуществляется интеграция товарных потоков при неизменности исходных форм и статусов участников интеграционного процесса, тогда как имущественное взаимодействие предполагает интеграцию самих объектов и их потоков.

При неимущественной интеграции связи компаний имеют скорее функциональный, а не генетический характер, присущий устойчивой интеграции в рамках отраслевых концернов. При этом организационные формы неимущественной интеграции различаются большим разнообразием. Кроме того, в хозяйственной практике наблюдается сочетание имущественных и неимущественных типов интеграции. Так, промышленные и финансово-промышленные группы могут существовать в виде конгломератов, консорциумов, ассоциаций и иных видах. В таблице представлены сравнительные характеристики имущественных и неимущественных форм интеграции.

Сравнительные характеристики основных типов интеграции

Тип интеграционного взаимодействия	Организационные формы	Механизмы интеграции	Принципы (инструменты) координации
Имущественный	Холдинги, концерны, дивизиональные корпорации	Слияние, поглощение (покупка и обмен активами)	Административные (иерархические)
Неимущественный	Промышленные и финансово-промышленные группы Административные и договорные вертикально интегрированные структуры. Сетевые структуры.	На основе контрактного права: - давальчество; - бартер; - лизинг; - франчайзинг; - аутсорсинг. Централизация части управлеченческих функций Неформальные кооперационные соглашения	Гибридные – сочетание рыночных и административных принципов

Основными механизмами имущественной интеграции являются слияния и поглощения, основанные на покупке и обмене активами. При слиянии собственник приобретаемой компании получает долю в новой структуре, при поглощении приобретающая компания-интегратор выкупает у акционеров все активы, то есть собственник приобретаемой компании не получает доли в новой структуре.

Важным критерием классификации организационных форм интеграции наряду с собственностью является наличие производственной коопeraçãoции или связность бизнеса (рис. 2.18).



Рис. 2.18. Типы вертикально-интегрированных структур

Опираясь на два критерия классификации – собственность и связность бизнеса, можно выделить следующие виды вертикально интегрированных структур:

- Административные – концерны и холдинги, в основе которых лежат отношения собственности.
- Договорные – это основанные на договорных отношениях вертикальные маркетинговые сети и иные сетевые структуры, основанные на связности бизнес-процессов (процессинговые связи).
- Франчайзинговые. Как следует из названия, основой интеграции компаний в этом случае является договор [франчайзинга](#), который чаще всего используется при прямой вертикальной интеграции. Это гибридная форма интеграции, основанная на сочетании договорных и административных принципов.

Развитие в странах с рыночной экономикой *контрактного права*, которое детально регламентирует возмещение вреда, включая упущенную выгоду, нанесенного партнером в результате нарушения обязательств, установленных законом правил поведения на рынке и этики бизнеса, позволяет организовать устойчивую кооперацию фирм, не связанных отношениями собственности (договорные интегрированные структуры, сетевые структуры, [стратегические альянсы](#)).

Сложная система взаимодействия партнеров в интегрированных структурах требует времени, ресурсов и управленческих усилий по ее созданию, поддержанию и развитию. Но в то же время такая система становится конкурентным преимуществом интегрированной структуры, источником синергетического эффекта и дополнительных ресурсов развития.

ЛИДЕРСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ

Лидерство по издержкам – это агрессивная стратегия, которая означает способность компании разрабатывать, производить и продавать аналогичные продукты более эффективно, чем конкуренты.

Стремление быть производителем с наименьшими в отрасли издержками представляет хороший способ конкуренции на рынках, где большинство покупателей чувствительны к ценам. Цель заключается в том, чтобы поддерживать преимущества перед конкурентами по затратам и получать больше прибыли.

Позиция ценового лидерства может быть достигнута через экономию на масштабах, за счет движения вниз по [кривой опыта](#), а также использования других возможностей снижения затрат в любом звене цепочки ценности (доступ к источникам дешевого сырья, уникальное оборудование и др.). Кроме того, компания может пересмотреть [цепочку ценности](#), чтобы исключить некоторые высокозатратные виды деятельности, передав их, например, на аутсорсинг (см. таблицу).

Составляющие различий в себестоимости продукции

Возможности снижения себестоимости продукции	Направления
Экономия на масштабах деятельности	Специализация и разделение труда Аутсорсинг
Экономия за счет обучения персонала	Увеличение сноровки персонала Улучшения организации труда
Технология производства	Уменьшение затрат труда за счет механизации и автоматизации производства и управления Эффективное использование сырья Увеличение точности обработки
Конструкция изделия	Проектирование конструкции, которая облегчает автоматизацию производства и обеспечивает экономию материальных затрат

Входные затраты	Преимущества местоположения Владение источниками дешевого сырья Более низкие издержки за счет соглашений с поставщиками Низкая цена труда
Организационные факторы	Управление издержками Аутсорсинг Управленческая культура Государственная поддержка

Отметим, что для успешной реализации стратегии важно развивать в компании специфическую «низкозатратную» культуру, включающую такие элементы, как ограничение льгот для руководителей, недопустимость потерь, строгое отслеживание исполнения бюджета компании, участие сотрудников в контроле над расходами.

Способность низкозатратного производителя устанавливать низкие цены и все равно получать прибыль создает барьеры вокруг его рыночного положения.

Лидерами по издержкам является *Ford* (производство тяжелых грузовиков), *General Electric* (крупное электротехническое оборудование), *BiC* в производстве шариковых ручек, *Philip Morris* (сочетание лидерства по издержкам и дифференциации сигарет).

Торговая сеть «Лента» устанавливает низкие цены для покупателей при минимальных издержках на обработку товара. В миссии компании отражено, что она старается иметь минимальные издержки на единицу проданного товара в стране.

Стимулом использования данной стратегии является привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором выбора. Однако, преимущество в издержках не обязательно означает низкие цены, компания может продавать продукцию достаточно дорого, получая дополнительную прибыль, или увеличивать затраты на рекламу и продвижение при неизменных (среднерыночных) ценах. Приведем основные характеристики стратегии лидерства в издержках.

Необходимые рыночные условия:

- спрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден;
- преобладает ценовая конкуренция;
- отличие одной марки товара от другой мало что значит для покупателей;
- покупатели крупные, могут диктовать условия сделки, сбивая цену;
- отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
- компания имеет доступ к источникам дешевого сырья, дешевой рабочей силе или другим источникам снижения себестоимости продукции.

Риски (опасности) стратегии лидерства в издержках:

- увлечься одним товаром и забыть про обновление продукции (Г. Форд изготавливал дешевый автомобиль, но одного типа);
- появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущество в себестоимости;
- новые конкуренты и последователи получают такие же преимущества путем имитации или инвестиций в оборудование;
- неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате погруженности в проблемы себестоимости;
- инфляционный рост издержек подрывает способности компании снижать себестоимость;
- изменение предпочтение потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества, услуг и других характеристик;
- появление новых, более совершенных товаров.

Лидер в себестоимости постоянно испытывает давление со стороны конкурентов. Такая стратегия требует от компании оптимальных размеров производства, развитой сбытовой сети, захвата доли рынка, использования ресурсосбережения, осуществления контроля накладных расходов и других постоянных издержек. Доминирующую роль в данной стратегии играет производство.

В компаниях с такой стратегией существует иерархическая структура управления, имеются количественно выраженные цели, осуществляется жесткий контроль издержек. Кроме того, таким компаниям необходимы устойчивые инвестиции в современное оборудование, внимательное наблюдение за техническими новинками, противостояние искушению необоснованно расширить ассортимент.

В целом крупные усилия по снижению затрат могут «запереть» компанию в рамках существующей технологии и стратегии, делая ее уязвимой по отношению к новым технологиям и растущему интересу покупателей к другим характеристикам продукта.

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА

Маркетинговая стратегия – это средства, с помощью которых обеспечивается достижение маркетинговой цели бизнеса применительно к целевой группе потребителей.

Обращение к литературе по маркетингу показывает а) размытость данного понятия; б) определение его через набор факторов (аспектов). Часто стратегия компании и маркетинговая стратегия бизнеса рассматриваются

как синонимы, то есть происходит подмена понятий. Связано это с тем, что любые стратегические решения опираются на маркетинговую информацию, поэтому часто бывает трудно провести грань между стратегией компании, ее бизнес-стратегией и маркетинговой стратегией.

В действительности маркетинговые стратегии, как правило, разрабатываются на уровне бизнес-единиц и являются частью стратегий развития бизнеса (рис.2.19).



Рис. 2.19. Бизнес-стратегия и маркетинговая стратегия

В терминологии известного американского маркетолога Ф. Котлера, которую разделяют многие специалисты, суть маркетинговой стратегии выражает формула *«сегментирование, целеполагание, позиционирование»*.

Иными словами, ключевые понятия маркетинговой стратегии бизнеса:

- сегменты рынка (сегментирование);
- цели в отношении рынка, его доли;
- позиция компании на целевом рынке (позиционирование бизнеса);
- разрабатываемые на их основе альтернативные решения в отношении комплекса маркетинга – товар, цена, сбыт, продвижение (*функциональные стратегии маркетинга*, или маркетинговые программы).

Основные этапы разработки маркетинговой стратегии бизнеса:

- стратегический анализ внешних и внутренних факторов бизнеса, а также конкурентный анализ;
- сегментация рынка и определение перспектив развития сегментов, в которых работает компания или на которые собирается выйти;
- ревизия существующего комплекса маркетинга, позиции компании на рынке и занимаемой доли рынка (маркетинговый аудит);
- определение цели маркетинга в терминах рынка и желаемой позиции на рынке, оценка ее соответствия корпоративной стратегии, возможным действиям конкурентов, желаемой норме прибыли и другим значимым факторам и показателям;
- разработка (корректировка) комплекса маркетинга как средства реализации выбранной стратегии маркетинга.

Маркетинговая стратегия Новосибирского жирового комбината (НЖК).

Одним из ведущих продуктов НЖК является майонез «Провансаль». Проведенный специалистами комбината анализ рынка майонезов показал привлекательность сегмента низкожировых майонезов (жирность порядка 30%), где комбинат не работал. Было принято решение о разработке такого сорта майонеза, но под новой маркой, чтобы не затронуть сегмент более калорийных майонезов, к которым относится «Провансаль». В процессе разработки маркетинговой стратегии специалистами комбината совместно с рекламной группой «Мелехов и Филорин» были четко определены:

- потребительский сегмент (женщины старше 25 лет с низким и средним уровнем доходов) и емкость этого сегмента в Сибирском Федеральном округе, где в основном и продается продукция НЖК (6000 т в месяц);
- маркетинговая цель: достичь к концу 2002 г. продаж в объеме 500 т в месяц, то есть завоевать 8 % регионального рынка низкожировых майонезов;
- позиция нового майонеза на рынке: «майонез для салатов».

Исследования показали, что в 80 % случаев майонез используется для салатов, однако в рекламе конкурентов акцент делается на универсальность использования майонезов, то есть позиция «для салатов» была свободна.

В результате были разработаны новый майонез, дизайн упаковки, новая торговая марка «Оливье», а также слоган «Оливье – король салатов».

Поставленная маркетинговая цель была достигнута, а телефонный опрос жителей Новосибирска через 1,5 месяца после начала продажи нового майонеза показал высокий уровень осведомленности покупателей.

НЖК не просто разработал новую рецептуру майонеза, он сделал это исходя из потребностей (возможностей) рынка, то есть речь идет о маркетинговом подходе к развитию бизнеса, который получает свое воплощение в удачном позиционировании нового продукта. Хотя, конечно, всякое действие достаточно условно.

К числу маркетинговых относятся также стратегии перепозиционирования и ребрендинга (авиакомпания «Сибирь» сменила название на S7), а также стратегии конкуренции.

Компания, или, точнее, каждая ее бизнес-единица может работать в нескольких сегментах рынка и использовать при этом единую либо разные маркетинговые стратегии для разных сегментов рынка (дифференцированный маркетинг).

Уральский концерн «Калина» производит косметическую продукцию под различными марками, ориентируя ее на разные сегменты рынка. Это «Маленькая фея», «Чистая линия», «Черный жемчуг» и пр.

Важно:

1. Маркетинговая стратегия разрабатывается в рамках общей корпоративной стратегии и должна быть с ней согласована. Процедура согласования может осуществляться итерационно.

2. Маркетинговая стратегия бизнеса во многом определяется сферой деятельности, существующим положением компании и ее бизнес-единиц на рынке (является ли она лидером, последователем, занимает рыночную нишу и т.д.), а также ее устремлениями (стать лидером, глобальной компанией). Отметим, что на уровне бизнес-единиц существуют два направления развития: инновационное и маркетинговое. Маркетинговое направление (стратегия), как правило, присуще компаниям, работающим на потребительском рынке и рынке услуг. В этом случае инновации становятся обеспечивающей составляющей стратегии. Для компаний высокотехнологичных отраслей, наоборот, основной стратегией бизнес-единицы является инновационная стратегия, а маркетинг превращается в обеспечивающую стратегию.

Ориентация на маркетинговые стратегии развития компании, которые менее рискованны, так как реализуют модель инновационного процесса «спрос тянет», предполагает развитие навыков «взгляда на свой бизнес глазами потребителей».

3. В динамичном и изменчивом мире компаний все чаще ориентируются не на сохранение или увеличение доли существующего рынка, а на поиск новых или расширение существующих источников формирования добавленной стоимости.

4. Маркетинговая стратегия бизнес-единицы должна превратиться в связанный набор стратегий функционального (операционного) уровня: стратегии сбыта, рекламы, ценообразования и пр. Однако на практике реализовать это не так просто.

Западные специалисты отмечают, что гораздо проще воплотить маркетинговую стратегию в удачном слогане, чем реализовать ее на практике.

ОРГАНИЧЕСКИЙ РОСТ

Органический рост — это стратегия развития компании за счет внутренних ресурсов, а не путем слияний и поглощений, иными словами, органический рост означает, что компания сама создает или расширяет (модернизирует) активы: производственные мощности, сбытовую сеть и др.

Органический рост (внутреннее развитие) является наиболее распространенной стратегией корпоративного развития, которую на том или ином этапе своего жизненного цикла используют все компании. Суть ее состоит в том, что нераспределенная прибыль, а также заемные средства инвестируются в наращивание производственных мощностей, расширение ассортимента продукции и соответственно увеличение объема реализации продукции (услуг) компании.

Органический рост является естественной стратегией для компаний, конкурирующих в быстро растущих отраслях промышленности, таких, например, как коммуникации, сфера услуг, пищевая промышленность. Компании в этих отраслях стремятся увеличить свою долю рынка, активно расширяют ассортимент выпускаемой продукции, улучшают ее качество, расширяют производственные мощности и региональные сбытовые сети.

Для ряда компаний при формировании стратегии рыночной экспансии ключевым является выбор механизмов реализации стратегических решений по входению на региональный рынок, а именно: рости органически (путем открытия собственного филиала) или за счет слияний/поглощений. Органический рост (наряду с приобретением активов) является также возможным способом реализации стратегического решения компании о входении в новый бизнес. Вхождение путем внутреннего развития означает создание новой хозяйственной единицы в отрасли, включая новые производственные мощности, систему сбыта и т.д.

В последние годы российский рынок розничной торговли демонстрирует стремительный рост. При этом результаты исследования рынка розничной торговли, проведенного в марте 2008 г. *PricewaterhouseCoopers*, свидетельствуют, что большинство руководителей считают органический рост предпочтительной стратегией развития и расширения бизнеса (модель создания новых предприятий, предполагающая аренду, отметил 91 % опрошенных, строительство – 69 %, приобретение площадей – 50 %). Несмотря на то что стратегия слияний и поглощений обеспечивает возможность быстрого роста, лишь ограниченное число участников опроса готовы применить ее в качестве основной стратегии роста (44 %). Это вызвано такими негативными факторами, как завышенные цены на объекты приобретения (указывают 89 % руководителей), проблемы, возникающие в период интеграции после проведения сделки (47 %), а также отсутствие подходящих объектов на рынке (42 %)²³.

Преимущества стратегии органического роста связаны с меньшей степенью риска при расширении бизнеса (отсутствуют риски несовместимости культур, снижения эффективности управления в результате объедине-

²³ <http://www.pwc.com/Extweb/ncpressrelease.nsf/docid>

ния). Однако с точки зрения критерия времени развертывание нового бизнеса требует больше времени для достижения результатов, чем приобретение уже существующей компании с отлаженной производственной и распределительной системой.

Если компания выбирает стратегию органического роста, то ключевыми для нее являются вопросы о том:

- как формировать команду для новых объектов?
- как найти баланс между централизацией и самостоятельностью филиала?
- как тиражировать стандарты управления?

Российская компания «Гарант», создавшая известную справочную систему, считает своим управленческим нововведением стратегию роста компании, которая получила название «Технология почкования», обеспечившую формирование сильной партнерской сети по всей стране²⁴. Суть ее заключается в том, что центральная компания выделяет своих ведущих специалистов, которые становятся руководителями региональных и московских филиалов, т.е. новые организации создают люди с навыками в области сбыта и построения команды, способные за год-полтора создать эффективное предприятие. Задача головной компании – создать оптимальные условия для их старта и развития с помощью использования организационных и финансовых инструментов поддержки нового бизнеса.

Один из подходов к расширению производственной мощности в условиях растущего рынка состоит в следовании стратегии опережения, которая заключается в попытках компании захватить значительную долю рынка, чтобы блокировать возможную экспансию действующих или новых конкурентов. Как правило, стратегия опережения требует не только инвестиций в основной капитал, но и наличия некоторой «подушки безопасности», позволяющей пережить отрицательные финансовые результаты в течение некоторого периода времени.

При замедлении темпов роста отраслевого спроса компаниям становится сложнее следовать стратегии органического роста. Расширение производственных возможностей, как правило, носит необратимый характер, соответственно, на определенном этапе развития многие отрасли сталкиваются с проблемой избыточных мощностей. При этом необходимость наращивания мощностей посредством крупного строительства повышает риск их перенакопления, как это произошло в российской пивоваренной отрасли.

²⁴ Секрет фирмы, № 3, 2004. – С.3.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ

Производственная стратегия – это траектория в будущем, которая определяет, каким образом компания будет развивать, организовывать, планировать и управлять производственными и связанными с производством функциями (такими как конструкторско-технологические функции, инженерные услуги, качество, поставки и пр.), чтобы они были эффективными в поддержке стратегий бизнеса, а также в создании и поддержке конкурентных преимуществ компании²⁵.

Так исторически сложилось, что производство считается не самой интересной стороной бизнеса, связанной с решением текущих конкретных задач. Однако мировой опыт показывает, что успехи в этой области могут оказать значительное влияние как на корпоративную стратегию, так и на общую результативность бизнеса.

Один из лучших примеров «производственного превосходства» – компания *Swatch*, где была обеспечена такая взаимосвязь маркетинговой и производственной стратегии, что новые типы часов были разработаны и произведены согласно тем стандартам и ценам, которые требовались для занятия передовых позиций на рынке.

В процессе разработки производственной стратегии рассматриваются вопросы, касающиеся:

- проектирования и расположения производственного предприятия;
- создания и использования производственных мощностей;
- гибкости и масштабов производства;
- организации производственных процессов и производственной структуры;
- разработки новой продукции, ее модернизации;
- системы качества, логистики и т.д.

Инструментарий производственной стратегии постоянно расширяется от концепции кривой опыта, которая оказала фундаментальное влияние на стратегию производства, до бережливого производства. Среди инструментов – гибкие производственные системы, автоматизированное производство, система точно-во-время (*just-in-time*), система менеджмента качества (тотального качества – *Total Quality Management*), система 6 сигм и другие концепции, ориентированные на достижение *производственного превосходства*.

Зачастую в производственной сфере крупные компании проигрывают небольшим фирмам, которые оказываются более гибкими в организации

²⁵ Цит. По: Д. Хасси. Стратегия и планирование. – СПб.: Питер, 2001. – С. 240.

производства, в изменении модели производства. Пытаясь решить эту проблему, крупные компании отдают производство на аутсорсинг, добровольно отказываясь от одной из ключевых областей бизнеса. Американские специалисты называют это явление **«производственной близорукостью»²⁶**. Это неизбежный результат того, что производственные стратегии практически никак не связываются со стратегией всей компании. Между тем возможность производить более качественные товары по более низким ценам при гибкой схеме производства – это главный компонент долгосрочной конкурентоспособной стратегии компании.

Производственные вопросы – не периферия интересов компании, эти вопросы жизненно важны для благополучия компании, соответственно необходимо проектировать гибкую, способную быстро реагировать на изменения внешней среды модель производства. Тогда производство не будет лишь неким затратным объектом или вечной проблемой, решить которую помогает аутсорсинг, а станет той сферой, правильная стратегия которой обеспечит компании преимущество на рынке.

Выделяют четыре источника долгосрочного конкурентного преимущества в производственной сфере: это уникальные технологии, гибкая производственная система, оптимизация производственного процесса и подготовка кадров.

Уникальные технологии. Многие компании не занимаются разработкой новых технологий, предпочитая покупать оборудование у специализированных поставщиков. Это выгодно в краткосрочной перспективе, но не обеспечивает конкурентного преимущества компании, так как а) такое оборудование может купить любая компания отрасли; б) сложно модернизировать технологический процесс.

Гибкая производственная система способна меняться при изменении внешней среды компании, иными словами, возможно перепрофилирование, сокращение или увеличение объемов производства.

Оптимизация и автоматизация производственного процесса. При значительном числе методических разработок крайне мало предприятий, где были бы внедрены подобные системы.

Подготовка кадров касается как инженерно-технического персонала, так и производственных менеджеров среднего и нижнего уровней управления.

²⁶ К. Гричник, К. Винкер, П. Хохберг. Manufacturing Myopia / Strategy + business. Цит. по: www.e-executive.ru/print/publications/specialization/artical_4164/

Машиностроение – один из немногих видов бизнеса, где конкурентоспособность и доходность напрямую зависят от организации производства, использования передовых технологий и производительности труда. Стандартный российский машиностроительный завод довольно консервативен, у него, как правило, есть заготовительный участок, литейное, кузнечно-прессовое, механообрабатывающее и сборочное производство, инструментальный цех. Оборудование ориентировано на выпуск определенных изделий, установка менеджмента – пропорционально высокая загрузка оборудования. Такая производственная структура неспособна к быстрым изменениям и оперативному запуску в производство новых видов продукции.

Во многих зарубежных странах машиностроение – это грамотная логистика и интеграция цепочек поставщиков. Конечный сборщик создает не более 20–30% стоимости, остальное – специализированные производители, но вокруг сборщика складывается производственный кластер. В машиностроении, по статистике, успешные игроки используют от 45% и более стандартизованных узлов и агрегатов, поскольку уникально не значит эффективно. В современной экономике на рынке побеждает тот, кто «сложил» наиболее рациональные производственно-технологические цепочки и выстроил закупочную логистику²⁷.

В целом устаревшие технологии и оборудование, организация производства, малое количество гибких производств при дефиците квалифицированных инженерно-технических и рабочих кадров, производственных менеджеров снижают конкурентоспособность российских компаний.

РЫНОЧНАЯ ЭКСПАНСИЯ²⁸

Рыночная экспансия, или развитие рынка – это стратегия бизнеса, которая предполагает выход компании на новые географические рынки или рыночные сегменты.

Это одна из стратегических альтернатив матрицы И. Ансоффа, в соответствии с которой компания не меняет свою продукцию, а ищет новые регионы сбыта и новое применение (новых потребителей) продукции. Стратегия рыночной экспансии опирается в основном на систему продвижения и сбыта продукции компании, ее ноу-хау в области маркетинга.

Задача разработчика стратегии заключается в *конкретизации и рыночной оценке* возможных стратегических альтернатив:

- на какие именно новые рынки и сегменты рынка выходить. Для этого необходимо выбрать (проранжировать) регионы, в которые возможна экспансия, и\или описать потенциально привлекательные для освоения потребительские сегменты;

²⁷ По материалам статьи Д. Лапина. Романтика машиностроения // Эксперт-Сибирь. № 49. 2008. – С. 12–13.

²⁸ См. также [Матрица «товар\рынок»](#) (матрица Ансоффа)

- какие механизмы выхода использовать. Сформировать возможные механизмы реализации стратегии рыночной экспансии компании, определяющие формат бизнеса в выбранном регионе\регионах.

Рекомендуемые этапы разработки стратегии рыночной экспансии

– Определение целей рыночной экспансии.

– Определение стратегических альтернатив – **куда двигаться?** Анализ региональных рынков, где возможна экспансия, и формирование предварительного ранжированного списка альтернатив. **Важно:** уточнение стратегических целей по регионам.

– Определение стратегических альтернатив – **как двигаться?** Формирование возможных механизмов реализации стратегии рыночной экспансии (это может быть список, дерево решений или иная форма представления возможных вариантов). **Важно:** в разных регионах могут быть использованы разные механизмы.

Механизмы рыночной экспансии: создание собственного филиала (представительства) в регионе, заключение партнерских соглашений, франчайзинг, слияние и поглощение и т.д.

• Формирование / описание возможных критериев сравнительной оценки предложенных альтернатив с точки зрения целей экспансии (**как определять приоритеты** компании в отношении выбора направлений рыночной экспансии и механизмов ее реализации).

Критериями оценки могут быть: сильные и слабые стороны каждого варианта, наличие барьеров входа на рынок, соотношение затрат и результатов с точки зрения достижения поставленных целей и др.

• Оценка стратегических альтернатив по сформированным критериям. Выбор вариантов рыночной экспансии и механизмов ее реализации.

• Разработка программы мероприятий по освоению выбранного региона и набора необходимых инструментов. Определение ключевых событий программы, связей между ними, общих сроков реализации. Оценка возможных затрат (в первом приближении).

В процессе разработки программы мероприятий могут быть использованы методы проектного управления: может быть построен сетевой график работ, определены его параметры, распределение работ по исполнителям и т.д.

Реализация данной стратегии предполагает поиск партнеров (если проникновение на новый рынок планируется через посредников), либо формирование своего представительства, активное использование инструментов маркетинга.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ НА СТАДИИ ОТРАСЛЕВОГО СПАДА²⁹

Стратегии компаний в угасающих отраслях, как правило, сосредоточены на альтернативах выхода из бизнеса или «сбора урожая». Однако существует более широкий выбор стратегий, хотя и не все они осуществимы в условиях конкретной отрасли (см. таблицу). На практике различия между этими стратегиями не всегда четки, однако их цели и инвестиционные последствия существенно различаются. Классической целью стратегий в период спада является изъятие капиталовложений, однако при реализации стратегии лидерства и занятия ниши компания может инвестировать в укрепление позиций.

Базовые стратегические альтернативы

Лидерство	Ниша	Сбор урожая	Быстрый выход
Приобретение лидирующей позиции в отношении доли рынка. Изменение структуры отрасли	Создание или защита сильной позиции в определенном сегменте	Контролируемое изъятие капиталовложений с использованием преимуществ сильной позиции	Ликвидация капиталовложений на наиболее раннем этапе спада

Лидерство. Данная стратегия направлена на использование особенностей структуры отрасли в фазе спада, которые дают возможность одной или нескольким компаниям, остающимся в отрасли и обладающим соответствующим потенциалом, добиться лидирующих позиций и более высокой прибыльности по сравнению с конкурентами. Компания стремится стать единственной, либо одной из немногих в отрасли. Выполнив эту задачу, компания переходит к стратегии удержания позиции или контролируемого сбора урожая в зависимости от последующей динамики отраслевых продаж.

Для реализации стратегии лидерства могут быть предприняты следующие тактические шаги:

- активные конкурентные действия в сфере ценообразования, маркетинга и пр. с тем, чтобы добиться увеличения доли рынка и вынудить другие компании выводить мощности из отрасли;
- увеличение доли рынка за счет поглощения конкурентов или покупки их производств по ценам, превышающим альтернативные возможности их продажи (перехват активов);

²⁹ См. [Угасающие отрасли](#)

- применение различных способов снижения барьеров для выхода конкурентов из отрасли, например, производство запасных частей для их продукции, принятие на себя их долгосрочных контрактов и др.;
- демонстрация явного превосходства на основе конкурентных действий, предотвращающих попытки противодействия;
- составление и распространение достоверной информации, снижающей неопределенность относительно будущих тенденций спада, что мешает переоценке конкурентами реальных перспектив отрасли и желанию оставаться в ней.

Стратегия лидера также может быть направлена на изменение отрасли (например, организация компьютерных газет, выпуск электронных пинанино и др.).

Ниша. Цель данной стратегии состоит в нахождении сегмента рынка, который не только позволит поддерживать стабильность или медленное снижение продаж, но и будет обладать структурными характеристиками, обеспечивающими высокие прибыли. Самыми привлекательными являются те ниши, где высока вероятность стабильности и где самый неэластичный спрос. В этом случае компания может инвестировать в укрепление своей позиции в этом сегменте.

Сбор урожая, или контролируемая ликвидация. Данная стратегия компании нацелена на оптимизацию денежного потока. Это достигается путем прекращения или значительного сокращения инвестиций, снижения эксплуатационных расходов, расходов на рекламу, исследования и разработку, использования любых возможностей для повышения цен или извлечения выгод из репутации компании, полученной в период предшествующей деятельности. В качестве тактических средств в рамках стратегии сбора урожая могут использоваться также такие меры, как сужение ассортимента продукции и уменьшение числа используемых каналов сбыта, снижение качества обслуживания (увеличение сроков доставки, проведения ремонтных работ и др.). В конечном итоге бизнес продается или ликвидируется.

Условиями реализации стратегии сбора урожая являются накопленные в прошлом реальные преимущества компании. Если таких преимуществ нет, то повышение цен и снижение качества продукции, свертывание рекламы или другие тактические меры приведут к резкому сокращению объема продаж. Среди всех стратегических альтернатив в фазе спада стратегия сбора урожая предъявляет самые высокие требования к управлению: на практике контролируемой ликвидацией очень сложно управлять из-за проблем, связанных с моральным состоянием работников и сохранением кадров, доверием со стороны поставщиков и потребителей, мотивацией менеджеров.

Стратегия быстрого выхода. Стратегия основана на предположении, что компания может получить наибольшее возмещение инвестиций в бизнес путем его продажи в начале фазы отраслевого спада, а не путем сбора урожая с последующей продажей или какой-либо иной стратегии. Ранняя продажа бизнеса, как правило, максимизирует цену, которую компания может получить. В некоторых ситуациях целесообразно выйти из бизнеса до стадии спада, то есть в фазе зрелости отрасли. Когда станет ясным наступление спада, покупатели активов внутри и за пределами отрасли будут обладать большей рыночной властью. С другой стороны, ранняя продажа влечет риск, связанный с тем, что прогнозы компании относительно будущего могут оказаться неверными.

Процесс выбора стратегии для фазы спада состоит в сопоставлении желательности дальнейшего пребывания в отрасли с относительной позицией компании. При этом ключевые преимущества и слабости компании, определяющие ее позицию, могут отличаться от тех характеристик, которые были свойственны ей на ранних этапах развития отрасли; они связаны с сегментами спроса, которые будут сохраняться в дальнейшем, и с конкретными условиями конкуренции в фазе спада. Для стратегий лидерства и удержания ниши также важна убедительность факторов, побуждающих конкурентов к выходу. В матрице (рис. 2.20) представлены стратегические выборы компаний в зависимости от ее конкурентной позиции и структуры отрасли.



Рис. 2.20. Стратегические выборы компаний

Если структура отрасли способствует благоприятному протеканию фазы отраслевого спада, то компания, обладающая преимуществами, может добиваться лидерства либо защищать свою нишу – в зависимости от структурных условий. Компания, обладающая преимуществами, имеет шанс занять лидирующую позицию (конкуренты, проигрывающие борьбу, выйдут из отрасли) и извлекать из нее выгоды. Если компания не располагает конкретными преимуществами, она вряд ли способна захватить лидерство как в отрасли в целом, так и в отдельной нише, однако она может воспользоваться благоприятными условиями отрасли для прибыльного ведения стратегии сбора урожая. Компания также может выбрать вариант раннего выхода, что будет зависеть от успешности сбора урожая и возможностей продажи бизнеса.

Когда условия отраслевого спада неблагоприятны из-за высокого уровня неопределенности, высоких барьеров для выхода конкурентов и/или неустойчивости конкурентного соперничества, инвестирование в стратегию лидерства, как и в стратегию удержания ниши, вряд ли принесет результат. Если компания обладает сильной относительной позицией, то, как правило, целесообразно воспользоваться ею, заняв защищенную нишу или обратившись к стратегии сбора урожая. Если у компании нет особых преимуществ, то хорошей рекомендацией для нее будет ликвидация бизнеса, причем быстрая настолько, насколько позволят барьеры выхода.

В рамках стратегического выбора необходимо учитывать также потребности компании в продолжении бизнеса. Так, стратегические потребности в денежном потоке могут склонить решение в пользу стратегии сбора урожая или быстрого выхода, несмотря на то, что другие факторы говорят в пользу стратегии лидерства. Практически, чтобы выработать правильную стратегию, компания должна оценить характер своих стратегических потребностей и сопоставить их с другими условиями, характерными для этого этапа.

СТРАТЕГИЯ КАСТОМИЗАЦИИ

Кастомизация (от англ. *customer* – покупатель) – это модульный подход к производству товаров и услуг, который позволяет удовлетворить индивидуальные запросы клиентов компании с наименьшими издержками.

Кастомизация пришла на смену эпохе массового производства товаров, отражая смену потребительских приоритетов: вместо желания быть «как все» новое поколение потребителей ценит собственную индивидуальность.

Компании вынуждены с этим считаться, поэтому предлагают потребителю не законченный продукт или услугу, в которой уже нельзя ничего изменить, а большой выбор различных вариантов.

В наибольшей степени принципы кастомизации важны на конкурентных потребительских рынках, хотя существуют примеры кастомизации и на рынке B2B.

Компания «Глория Джинс» предоставила своим покупателям в Ростове, где находится ее фабрика, возможность наносить на джинсы собственный рисунок, надпись, вышивку. Клиент получает персонифицированный, единственный в своем роде продукт по доступной цене.

Кастомизация широко распространена на рынке туристических услуг и консалтинга, на рынке компьютеров, мобильных телефонов и автомобилей, ее используют производители одежды, мебели, товаров для дома и ремонта.

Возможны два направления кастомизации:

- изготовление небольших партий товаров с отличительными или уникальными характеристиками;
- предоставление потребителям возможности заказать собственный уникальный вариант продукта / услуги на заключительных (финишных) стадиях процесса производства.

В первом случае компания производит продукцию малыми сериями по собственной инициативе либо по заказу целевых групп потребителей.

Малые серии одежды компаний *Zara*, *H&M* отражают актуальные тенденции и часто меняются, снижают вероятность встречи кого-то, одетого в аналогичную одежду, то есть дают возможность (или видимость) создания собственного уникального стиля.

Специально для фанатов футбольного клуба «Зенит» были выпущены сотовые телефоны *Panasonic VS3 Zenit* с логотипом клуба, фотографиями игроков, клубным гимном в качестве звонка, популярными речевками и пр.

Во втором случае потребители имеют возможность приобрести продукты, которые отвечают их индивидуальным потребностям, но собраны из готовых комплектующих (персональные компьютеры, кухни и другая мебель, дополнительная комплектация автомобилей), либо оформлены по их заказу (нанесение рисунков на сотовые телефоны, ноутбуки, автомобили).

Некоторые компании, особенно в сфере услуг (туристические фирмы, образовательные учреждения), используют оба подхода к кастомизации.

Стратегию кастомизации используют компании *Toyota*, *Nissan*, *Motorola*, *Samsung*, *Ikea*, *Home Depot*, *Zara*, *Гlorия Джинс* и многие другие производители.

Гибкость и быстрота принятия управлеченческих решений, вовлечение потребителей в процесс создания продукции (сотворчество) являются адекватной реакцией компаний на стремительное изменение окружающего мира, где результаты масштабных исследований потребительских предпочтений устаревают быстрее, чем появляется отчет об этих исследованиях.

СТРАТЕГИЯ КОНКУРЕНЦИИ³⁰

Стратегия конкуренции – это система взаимодействия компании с ее конкурентами на конкретном товарном рынке (сегменте рынка), направленная на достижение корпоративных/маркетинговых целей компании и ее бизнес-единиц.

Стратегия конкуренции компании должна отвечать на следующие вопросы:

1. С кем конкурирует компания (выделение основных групп конкурентов)?
2. Где (на каком рынке) она конкурирует (выделение потребительского и географического сегментов)?
3. Как (какими способами) компания планирует конкурировать с выделенными группами конкурентов на выделенных сегментах?

Конкурентную стратегию компании можно также определить как принятие наступательных или оборонительных мер, направленных на создание прочной позиции компании в отрасли, успешное противодействие силам конкуренции М. Портера и на этой основе достижение наиболее высокой прибыли на investedанный капитал.

Компании по всему миру перепробовали множество возможных подходов, чтобы завоевать лучшую позицию на рынке и победить соперников, соответственно, существует огромное разнообразие конкурентных стратегий: их столько, сколько компаний конкурирует в данный момент на рынке. Тем не менее, можно провести классификацию стратегий конкуренции (см. таблицу).

³⁰ Раздел написан к.э.н. Н. В. Голубевой

Классификации конкурентных стратегий компаний

Принцип классификации	Рассматриваемые стратегии	Авторы подхода
Конкурентная позиция компании на рынке	Лидер рынка, претендент на лидерство, последователь, обитатель ниши	Ф. Котлер, Дж. Траут, П. Дойль
Форма удовлетворения потребительских предпочтений	Функциональное превосходство, тесная связь с потребителем, лидирующая позиция по товарам	М. Трейси, Ф. Вирсема
Создание конкурентного преимущества	Лидерство в издержках, дифференциация продукции, фокусирование	М. Портер
Позиция компании относительно товаров/рынков	Разведчик, защитник, аналитик, реакционер	Р. Майлс, Ч. Сноу
Специфика производства	Силовая, нишевая, приспособительная, пионерная	Л. Г. Раменский, Х. Фризевинкель

М. Трейси и Ф. Вирсема делают акцент на формы обеспечения превосходства над конкурентами через удовлетворение потребительских предпочтений, выделяя³¹:

Функциональное превосходство – обеспечение потребителей хорошим качеством товаров по сравнительно небольшим ценам.

Тесная связь с потребителем – специализация на удовлетворении потребительских нужд; точное сегментирование рынка.

Лидирующая позиция по товарам – компания постоянно предлагает потребителям новые товары и услуги.

По М. Портеру в основе эффективной конкурентной стратегии компании может лежать ряд подходов:

Позиционирование компании – стратегия направлена на приспособление ресурсов и компетенций компании к сложившейся структуре отрасли и оборону против воздействия существующих конкурентных сил (или ослабление их влияния) на текущую позицию компании.

Воздействие на баланс сил через стратегические меры с целью улучшения позиции компании или изменения баланса конкурентных сил в отрасли (инвестиции в развитие производственных мощностей, слияния или альянсы, другие меры по усилению барьеров входа в отрасль, которые мо-

³¹ П. Чевертон. Теория и практика современного маркетинга: Полный набор стратегий, инструментов и техник. – М.: Файр-пресс, 2002. – С. 181.

гут повлиять на интенсивность конкуренции между утвердившимися в отрасли компаниями).

Выявление изменений факторов, лежащих в основе конкурентных сил, и опережающее реагирование на эти изменения, т.е. использование возможностей отраслевой структуры до того как их обнаружат конкуренты.

В рамках теории отраслевой конкуренции М. Портер показывает, что существует три внутренне согласованных варианта базовых стратегий, позволяющих достичь превосходства над конкурентами: абсолютное лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование.

Стратегия низкозатратного лидерства означает способность разрабатывать, производить и продавать аналогичные продукты более эффективно, чем конкуренты. В противоположность этому дифференциация означает способность обеспечить уникальность и превосходящую ценность продукта для покупателя в терминах качества, специальных свойств, послепродажного обслуживания. Кроме этого, конкурентоспособность компании в отрасли определяется широтой целевого рынка компании. Компания может выбрать широкую цель, т.е. массовый рынок, или узкую – определенную рыночную нишу.

Независимо от всех нюансов, подходы к конкурентной стратегии можно разделить на три категории:

- стремление стать единственным *низкозатратным* производителем в своей сфере бизнеса;
 - стремление *дифференцировать* свой продукт от продукта конкурента;
 - стремление *фокусировать* внимание на узком сегменте рынка
- (рис. 2.21).



Рис.2.21. Базовые (эталонные) стратегии М.Портера

М. Портер считает, что стратегии лидерство по издержкам и дифференциация являются взаимоисключающими. Компания, которая пытается использовать одновременно эти два направления, «застревает по середине». Однако в современной практике компаний все чаще вынуждены ориентироваться на разумное сочетание дифференцирования с низкими издержками³².

Классификация Р. Майлса и Ч. Сноу основывается на планируемой скорости развития товаров/рынков (разработки новых продуктов, проникновения на новые рынки)³³:

Разведчик – компания, которая сфокусирована на росте посредством разработки новых продуктов и рынков.

Защитник – компания ориентирована на сохранение своих позиций в отношении зрелых товаров/рынков, уделяет меньше внимания разработке новых продуктов.

Аналитик – это компания, которая стремится к сохранению сильной позиции в отношении своего основного товара/рынка в сочетании со стремлением к расширению бизнеса посредством освоения новых товаров/рынков.

Реакционер – компания, не имеющая четко определенной стратегии.

Классификация Л. Г. Раменского-Х. Фризевинкеля делает акцент на специфике производства компании³⁴.

Силовая стратегия (виоленты) – стратегия конкуренции компаний ориентирована на снижение издержек производства за счет эффекта масштаба (массовое производство стандартизированной продукции хорошего качества по низким ценам).

Нишевая стратегия (патиенты) – стратегия, основанная на фокусировке на особой, необычной продукции, как правило, высокого качества для определенного (узкого) круга потребителей.

Приспособительная стратегия (коммутанты) – стратегия, ориентированная на приспособление к удовлетворению небольших по объему (локальных, а нередко и кратковременных) потребностей небольшой группы потребителей. Характерна для мелких, неспециализированных компаний, обладающих повышенной гибкостью, что позволяет им проводить резкие изменения коммерческой деятельности, на которые другие компании не способны.

Пионерная стратегия (эксплеренты) – стратегия конкуренции, связанная с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка; крайне рискованный, но и исключительно выгодный, в случае удачи, поиск революционных решений.

³² См. [Парадоксы стратегического менеджмента](#)

³³ Уолкер-мл. О., Байд Х. и др. Маркетинговая стратегия. – М.: Вершина, 2006. – с.108.

³⁴ Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. – М., 2001. – с. 62.

Но чаще всего классификация стратегий конкуренции основана на позициях компании на рынке. Данные стратегии конкуренции можно представить в соответствии с пирамидой управленческих решений следующим образом³⁵.

Корпоративная стратегия	Стратегия бизнес-единицы	Функциональные стратегии
Лидер рынка	Расширение рынка	Новые способы применения продукта. Увеличение интенсивности использования продукта. Географическая экспансия. Создание нового сегмента рынка.
	Защита доли рынка	Наращивание мощи (и без того сильной) торговой марки. Концентрация усилий на наиболее уязвимых «участках границы». Отражение атаки (установление значительных скидок, широкая рекламная кампания и пр.).
Претендент на Лидерство	Фронтальное наступление (лобовая конкуренция)	Ценовые скидки. Интенсивная реклама. Расширение товарного ассортимента. Расширение каналов сбыта.
	Фланговые стратегии	Модификация продукта. Повышения качества обслуживания. Географическая экспансия. Иновации в распределении.
	Обходные маневры	Дифференциация продукции. Внедрение новых технологий.
Последователь	Подражатель	Дублирование продукта и упаковки.
	Двойник	Копирование продукции при добавлении малосущественных отличий.
	Имитатор	Копирование продукции при наличии различий.
	Приспособленец	Видоизменение (модификация) или улучшение продукции лидера.

Отметим специфику стратегий конкуренции компаний:

- Возможно использование разных стратегий конкуренции на одном и том же рынке, что связано с наличием разных групп конкурентов.
- Стратегия конкуренции может затрагивать внутренние бизнес-процессы компании, но проявляется она на рынке через стратегию маркетинга и комплекс маркетинговых действий.

³⁵ Таблица составлена на основе книги Котлер Ф. (2004). Маркетинг менеджмент. Гл. 9.

- Как правило, стратегию конкуренции компании можно наблюдать через систему тактических шагов (сложно выявлять аналогичные стратегии конкурентов).
- Стратегии конкуренции часто называют стратегиями достижения конкурентных преимуществ.

СТРАТЕГИЯ СОЗДАНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ³⁶

Потребительская ценность – это свойство продукта (услуги) удовлетворять определенные потребности субъекта, в качестве которого могут выступать индивидуальные потребители, группы людей, компании и общество в целом.

Процесс создания дополнительной потребительской ценности в современной экономике превращается в конкурентную альтернативу: если компания не воспользуется знанием того, что представляет собой ценность в глазах потребителей, этим воспользуются конкуренты.

Все напитки удовлетворяют потребность человека, но каждый из них имеет свою дополнительную ценность, которая специфична для разных групп потребителей. Американские студенты, например, предпочитают Кока-Колу потому, что она помогает взбодриться, чай они воспринимают как напиток, снимающий раздражение в горле и головную боль, молоко – содержащее питательные вещества и витамины, стимулирующее пищеварение, пиво – расслабляющий и успокаивающий напиток, кофе – дающий энергию и бодрость. Ценители радости и удовольствия любят кофе за его богатый вкус, те, кто ценит общение, могут рассматривать совместное употребление кофе как социальный ритуал.

Существуют альтернативные варианты создания дополнительной ценности для потребителей:

- увеличение полезности продукта / услуги без соответствующего роста издержек и цены;
- изменение позиции компании на рынке, выход на другие уровни полезности и цены.

Систематизация возможных управлеченческих решений по увеличению ценности товаров для потребителей приведена в таблице.

³⁶ См. также [Дифференциация](#)

Примеры решений по изменению ценности

Увеличение полезности без изменения цены	Изменение позиции на рынке (другой уровень полезности и цены)
<ul style="list-style-type: none"> • Изменение значимости основных критериев (усиление дифференцирования своего товара) – <i>Volvo</i> пропагандирует важность безопасности водителя и пассажиров. • Изменение мнения о марках конкурентов – в отличие от конкурентов товары компании <i>Body Shop</i> не наносят ущерба окружающей среде. • Введение новых или ранее игнорируемых свойств – моющее средство компании <i>Unilever</i>, которое устранил запах. • Изменение форм и методов продаж – отказ от стеклянной дверцы при продаже замороженных продуктов. • Упаковка продуктов питания, которую можно использовать как посуду – продукты быстрого приготовления. • Изменение упаковки в ответ на изменяющиеся потребности – появление пластиковой упаковки, изменение ее размера и пр. • Детские уголки в ресторанах, магазинах. • Мерчендайзинг в торговых точках 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение мнения о существующей торговой марке – переход в более дорогой сегмент рынка. • Создание новых сегментов рынка – табачная компания <i>Dunhill</i> создала сегмент «роскошная одежда высочайшего класса». • Изменение акцентов в дифференциации – «этичная» одежда из органического хлопка, выращенного без использования вредных химикатов; ароматизированные свечи для отдыха и релаксации, товары-ретро (проигрыватели дисков). • Создание новых форматов магазинов – <i>American Girl</i> скорее не магазин, а тематический парк, посещение которого становится событием для девочек и их мам; магазин <i>Great Indoors</i> (чудесное жилье) – место для людей, которым нравится украшать дом. • Кофейни <i>Starbucks</i> превратили кофе в элемент стильного образа жизни. • «Попробуй прежде, чем покупать» – электронные технологии моделирования, которые используются при продаже очков, мебели, услуг парикмахеров. • Создание платформы товара – MP3-плеер <i>iPod</i>. • Сеть дорогих отелей <i>Le Meridien</i> – возбудить любопытство клиентов через уникальный чувственный опыт (фирменный запах отеля, звуковое оформление, 3D-картины, книжка сказок для взрослых в каждом номере). Чувственные намеки оставляют простор для фантазии клиентов

Стратегия создания дополнительной ценности для потребителей связана с умением и готовностью менеджеров взглянуть на свой бизнес снаружи, с позиций потребителей, выйти за рамки функциональности продукта и посмотреть, как он влияет на жизнь потребителей, какую ценность создает для них. Особенно важен этот принцип на потребительском рынке, где компании продают не продукты, а «символы», яркие **впечатления**, острые ощущения и неутоленные желания.

При разработке стратегии создания дополнительной ценности для потребителей можно воспользоваться классификациями ценностей, которые не являются исчерпывающими и могут быть дополнены с учетом специфики продуктов: это модель ценности для потребительских товаров (таблица) и лестница ценностей для рынка B2B (рис. 2.22).

Модель ценностей (по Ласалль и Бриттон³⁷)

Физическая	Эмоциональная	Интеллектуальная	Духовная
<i>Чувства – ценности воспринимаются органами чувств</i>	<i>Эмоции – субъективные ценности, то, что продукт значит для конкретного человека</i>	<i>Ум – присутствуют мыслительные процессы</i>	<i>Душа – ценности затрагивают сущность бытия</i>
Веселье	Благосостояние	Учение	Завершенность
Удовольствие	Личностный рост	Знание	Мир
Комфорт	Признание	Понимание	Свобода
Удобство	Забота о себе	Исключительность	Доверие
Независимость	Внимание	Мастерство	Целостность
Безопасность	Отношения с людьми	Контроль	Духовный рост
Выживание	Статус	Качество	Духовное самовыражение
	Самовыражение	Выбор	Творческое самовыражение
	Самооценка	Надежность	Эстетическая связь
	Принадлежность	Последовательность	Социальное сознание
	Счастье	Удовлетворенность	
	Гармония	Деятельность	
	Самоидентификация	Эффективность	

Установлено, что продукт может воздействовать на несколько уровней сознания, создавая интегральную (кумулятивную) ценность для покупателя, при этом наиболее сложным для воздействия является эмоциональный уровень, который является глубоко личным и изменчивым. Но именно на этом уровне формируется лояльность потребителей. Также установлено, что потребители могут пожертвовать одними ценностями ради других, возможны компромиссы между получением разных ценностей.

³⁷ Д. Ласалль, Т. А. Бриттон. Бесценные: как превратить обычные товары в необычные впечатления. М: Вильямс, 2006. – С. 30.



Рис. 2.22. Лестница ценностей по П. Дойлю (1999, с. 379)

Уровень конкуренции на первой ступени достаточно высок, так как многие компании способны преодолеть «первую высоту», в том числе за счет копирования, имитации новинок. Это ведет к увеличению чувствительности потребителей к цене, к тому, что они легко переключаются с одного продавца на другого. Стремясь избегать конкуренции, производитель должен подниматься по лестнице ценностей, то есть двигаться от обычного продукта к товару высшего качества, первоклассному сервису и поддержке.

Конкурентные преимущества компаний существенно увеличиваются, если она попадает на пятую-шестую ступени лестницы, вступая в стратегическое партнерство с клиентом: участвуя в снижении расходов, росте производительности, обсуждая проблемы клиента, консультируя его по вопросам стратегии.

При работе компании на первых четырех ступенях ее торговый представитель должен быть специалистом в продажах, а компания – не иметь себе равных в производстве и поддержке товаров высшего качества. Но чтобы попасть на две последние ступени, поставщик должен стать специалистом в бизнесе партнера-клиента, разбираясь в специфике его деятельности, в той цепочке, по которой создается ценность у клиента. В этом случае поставщик выступает скорее консультантом, чем продавцом, а его стратегия продаж направлена на переключение внимания с заключения сделок, включающего сравнение товаров и цен, на создание взаимовыгодных партнерских отношений с клиентом.

Специалисты *Boston Consulting Group* приводят пример того, как работа типографии со своим заказчиком по анализу его бизнеса принесла обеим сторонам в 20 раз больше того, чем было затрачено.

Умение создавать (расширять) ценности для потребителей становится важным конкурентным преимуществом компаний.

СТРАТЕГИЯ ФОКУСИРОВАНИЯ

Стратегию фокусирования, или узкой специализации (ниши) можно определить как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с очерченным кругом потребителей.

Данная стратегия основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши) и предполагает концентрацию компании на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности. Ниша может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или ее особых характеристик, важных только для членов ниши. Согласно американскому толковому словарю, понятие ниши означает ситуацию или вид деятельности, специально предназначенный для чьих-то индивидуальных способностей и характера.

Примеры компаний, использующих стратегию фокусирования: новосибирский магазин «Большие люди» (товары для людей с большими размерами), Санкт-Петербургская компания, выпускающая товары для левшей, свадебные салоны и многие другие компании.

Стратегия фокусирования, или узкой специализации присуща, как правило, небольшим компаниям, хотя ею могут воспользоваться и крупные предприятия. При такой стратегии потенциал бизнеса ограничивается, прибыль может быть упущена, кроме того, возможна конкуренция с крупными предприятиями, имеющими эффект масштаба производства. В этой стратегии велика роль маркетинга, которая сводится к определению наступивших потребностей и проблем и возможных способов их решения. Основу стратегии фокусирования составляют ключевые компетенции компаний, позволяющие успешно обслуживать целевую рыночную нишу.

ООО «Кондитерская фабрика «Конфаэль» (Московская обл., г. Красногорск) занимается разработкой и производством уникальных шоколадных подарков из какао-бобов высшего сорта. [Миссия](#) компании – помочь людям дарить нужные, полезные и вкусные подарки на все случаи жизни.

В рецептурах компании используются экзотические, но только натуральные ингредиенты (редкие благородные сорта орехов, изысканные фрукты) и уникальные, не имеющие аналогов в мире технологии, которые защищены более 30 патентами. «Конфаэль» первой в России стала выпускать конфеты ручной работы, изготовленные без применения каких-либо консервантов.

В 2003 году компания «Конфаэль» была награждена Российской национальной премией «Овация» за создание нового направления в искусстве: изготовление настоящих шоколадных картин, которые пригодны к еде. Каждая картина, как и подобает произведениям искусства, регистрируется именным сертификатом, подтверждающим ее эксклюзивность.

Также «Конфаэль» изготавливает цельные шоколадные скульптуры весом от 30 г до 1000 кг. Самое знаменитое произведение – изготовленный по заказу крокодил весом 950 кг и длиной 4,5 м. По желанию клиента могут быть разработаны праздничные коллекции, нанесена специальная символика, созданы изделия по индивидуальным эскизам.

Ноу-хау «Конфаэль» – это не просто высококачественные шоколадные изделия, а настоящие коллекции подарков. Следя за тенденциями моды и fashion-индустрии, единственный в мире Модный Дом разрабатывает коллекции шоколадных подарков два раза в год («Зима» и «Весна»). Изысканный целостный вид изделий достигается путем гармоничного сочетания новых кондитерских изделий и элегантной и стильной упаковки.

Получатели подарков «Конфаэль» — самые известные и авторитетные политики и бизнесмены, первые лица государств, деятели искусства, культуры и спорта. В их числе королева Великобритании, король Испании, канцлер Германии, Мстислав Растропович и многие другие.

Выделяют два направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка компания старается достичь преимущества в себестоимости, либо усиливает дифференциацию продукции, либо осуществляет то и другое. Основные характеристики стратегии фокусирования приведены ниже.

Необходимые рыночные условия:

- потребности покупателей в данном товаре разнообразны;
- существуют рыночные ниши, на которых можно сфокусироваться;
- размер ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста;
- конкуренты не рассматривают нишу в качестве критически важного фактора успеха (им дорого или трудно сосредоточиться на нише);
- ресурсы компании не позволяют обслуживать весь рынок, однако она может качественно обслуживать потребителей ниши.

Риски (опасности) фокусирования:

- ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;

- различия в ценах специализированных компаний и компаний, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров;
- различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться;
- конкуренты могут проникнуть в выбранный целевой рынок и специализироваться еще сильнее.

Стратегия фокусирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном, часто единственном сегменте рынка. В экономике любой страны существует множество ниш, в том числе и на традиционных, давно освоенных рынках. Процесс поиска и работы в рыночной нише очень динамичен: как только компания найдет нишу на рынке, обязательно появятся конкуренты, желающие в нее войти. Поэтому рекомендуется искать следующую нишу, на которую при необходимости сможет переориентироваться компания.

ТОВАРНАЯ ЭКСПАНСИЯ³⁸

Товарная экспансия – это стратегия бизнеса, связанная с разработкой новых или модифицированных товаров компании для существующего рынка.

Возможные направления товарной экспансии (стратегические альтернативы) компаний связаны с классификацией новинок, или продуктовых инноваций. Все новинки можно рассматривать с позиций рынка и с позиций компании. Традиционно новым считается товар, который присутствует на рынке *меньше трех лет*.

Одна из возможных классификаций новинок приведена на рис. 2.23³⁹.

1. *Принципиально новые*, впервые появившиеся в мире товары, или *радикальные инновации* создают новые рынки. На их долю, по экспертным оценкам, приходится примерно 10% новых товаров, в отраслях *high-tech* – 20%. Эта группа новинок, скорее, относится к стратегии диверсификации и здесь не рассматривается.

2. *Новые для компании* товары – они не являются новыми для рынка, но ранее не производились в компании. Выделение таких товаров в качестве особой группы новинок связано с тем, что они, как правило, не являются простым копированием товаров, созданных конкурентами.

³⁸ См. также [Матрица товар/рынок, Дифференциация](#)

³⁹ R. Cooper. Winning at new products. 2001. С. 16.



Рис. 2.23. Категории новых товаров

Копированием уже существовавших на рынке приборов, разработанных в Европе и США, долгое время занимались многие технологические компании Японии. Но при этом японцы не просто копировали известные товары, они делали их более экономичными, миниатюрными, быстрыми и т.д.

К. Мацусита, основатель компании *Matsushita Electric*, начал в 1918 г. производить известный патрон для электрической лампочки, придумал более эффективную конструкцию и снизил себестоимость на 30 %. В 1923 г. компания стала выпускать лампочки для велосипедов, у конкурентов они светили 3–4 часа, у Мацуситы – 30–40 часов. Решив в 1927 г. создать завод по производству утюгов, которые уже продавались на рынке, но были довольно дороги, Мацусита позаимствовал идею конвейера у Форда и снизил себестоимость продукции на порядок, сделав утюг массовым товаром. Именно *Matsushita Electric* выпустила в 50-е годы первый японский телевизор, затем холодильник и стиральную машину, скопировав американские модели.

(По материалам журнала «Эксперт», 2003, № 44.)

3. Стратегия дифференциации продукта рассмотрена подробно в соответствующем разделе книги.

4. Улучшение и ревизия существующих товаров, направлены на то, чтобы соответствовать изменяющимся требованиям потребителей, а также нивелировать действия (угрозы) конкурентов. Часто бывает сложно провести границу между различными типами улучшений продуктов компании.

Примеры новых, улучшенных продуктов, которые, по сути, являются «псевдоно-винками», или «абсурдными инновациями»:

- новый, улучшенный стиральный порошок *Tide* (отбеливающий/стирающий еще лучше и пр.);
- сок «Я» в новой упаковке и т.д.

Журнал «Секрет фирмы» (2005, № 36) приводит примеры «абсурдных инноваций»:

- завод в Белоруссии начал производство «здоровой водки» – с добавлением йодированной соли, а также «обогащенной витаминами и глюкозой», «насыщенной ионами серебра»;
- фирма *Citroen* выпустила новую модель автомобиля, добавив к ней в качестве опции духи. Капсула-диспенсер расположена на приборной доске, аромат распространяется через систему вентиляции.

5. Перепозиционирование продукта. Компания изменяет имидж продукта, его позицию на рынке (новые выгоды), определяет новое применение существующего продукта, переориентируется на новые рыночные сегменты (в этом случае речь идет о стратегии рыночной экспансии).

Перепозиционирование аспирина (новые выгоды потребителей), изменение имиджа зубной пасты «32» концерна «Калина», перепозиционирование детского масла *Johnson's baby* (для мамы и ребенка).

6. Уменьшение издержек и предоставление прежней выгоды по более низкой цене. Такую стратегию компании используют, как правило, на зрелом или стагнирующем рынке для оживления спроса. Средствами уменьшения издержек являются стандартизация товаров и упаковки, незначительные изменения свойств продукции и другие меры по *рационализации продуктовой линии*. С позиций рынка такой товар не является новым, хотя на долю таких «псевдоновинок» приходится примерно 11 % новых продуктов.

К такой категории новинок относятся лекарства-дженерики, то есть продукты, которые обеспечивают идентичные выгоды потребителей по более низкой цене.

При движении от первой категории новинок к последней происходит уменьшение рисков компании, меняются проблемы управления и маркетинга.

Альтернативными направлениями стратегии товарной экспансии могут быть:

- продвижение на рынок продукта с улучшенными характеристиками;
- поиск новых сфер применения продукта существующими потребителями;
- разработка дополнительных функций продукта;
- создание нового дизайна или упаковки продукции;
- создание новых торговых марок продукции компании;
- другие способы дифференциации продукции компании.

Практика свидетельствует, что стратегия товарной экспансии, которая ведет к расширению продуктовой линии и улучшению существующих товаров (3-й и 4-й тип новинок), наиболее популярна в компаниях.

ФРАНЧАЙЗИНГ

Франчайзинг (досл. – привилегия) – особый способ организации бизнеса, при котором компания-правообладатель предоставляет право другой компании в течение определенного времени и в определенном месте вести предпринимательскую деятельность с использованием торговой марки материнской компании, ее технологии производства, ноу-хау в форме, которая определяется договором.

Франчайзинг – это стратегия развития (тиражирования) бизнеса с использованием потенциала независимых партнеров, которые формируют договорную маркетинговую систему. Иными словами, независимые компании координируют свои программы в рамках франчайзинговых договоров⁴⁰, которые детально описывают права и обязанности участников, систему контроля.

На принципах франчайзинга работают по всему миру компании *Coca-Cola* и *Pepsi*, *Baskin Robbins*, сеть гостиниц *Raddison*, *Xilton*, *Marriott*, *Holiday Inn*, рестораны *McDonald's*, магазины *Body Shop*. В последние годы появилось много российских компаний, особенно в сфере производства и торговли одеждой и обувью, которые используют данный принцип, например, компания *Sela*.

Сторона, предоставляющая по договору права пользования («франшизу»), именуется франчайзер, а сторона, приобретающая франшизу, – фран-

⁴⁰ В России отношения участников франчайзинговой системы регулируются гл. 54 Гражданского Кодекса РФ, которая носит название «Коммерческая концессия».

чайзи. *Франчайзер* – это компания (правообладатель), которая продает другой стороне право пользования своим товарным знаком, знаком обслуживания, ноу-хау, операционными системами, а также другие предусмотренные договором объекты исключительных прав.

Франчайзи – это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помочь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает ему сервисную плату (роялти). Франчайзи сам оплачивает затраты на создание бизнеса, однако часто франчайзер предоставляет выгодные скидки на важные поставки (материалы, расходные средства). Франчайзи должен следовать установленным правилам ведения бизнеса по системе франчайзинга, участвовать в рекламных и маркетинговых кампаниях.

Франшиза, или франшизный пакет, – это полная [бизнес-модель](#), которую продает франчайзер, обычно она включает руководство по ведению работ и другие важные материалы, принадлежащие франчайзеру.

В экономическом плане франчайзинг – эффективный способ сотрудничества, кооперации крупных и мелких компаний. Чем успешнее ведет свой бизнес пользователь франшизы, тем больше выигрывает правообладатель, не только за счет увеличения причитающегося ему вознаграждения, но и потому, что его товар, имя, торговая марка и другая фирменная символика продолжают завоевывать рынок уже усилиями пользователя. Но и пользователь франшизы в не меньшей степени заинтересован в совместной деятельности с компанией, так как он получает доступ к отлаженной модели бизнеса, ему не надо отвоевывать себе место на рынке в ожесточенной борьбе с конкурентами.

Выделяют производственный, сервисный и торговый франчайзинг. Производственный франчайзинг широко представлен в производстве напитков, где компании-правообладатели поставляют своим партнерам концентрат и другие необходимые для розлива (бутилирования) на местах компоненты.

Сервисный франчайзинг применим практически в любой отрасли услуг. В России он активно развивается в общественном питании, косметологии и парикмахерских услугах, в туристическом бизнесе, в области недвижимости и образования.

Более 80% всех франшиз в нашей стране являются торговыми, это сети магазинов *Yves Rosher*, *Sela*, *Mexx* и др., сети АЗС под единой маркой.

Возможные выгоды и риски для участников франчайзинга представлены в таблице.

Участник	Преимущества	Риски (слабые стороны)
Франчайзер	<p>Возможности быстрого освоения новых рынков и укрепления репутации на существующем рынке.</p> <p>Низкий уровень собственных капиталовложений в развитие бизнеса на новых рынках.</p> <p>Возможность сконцентрировать усилия на самом товаре, на разработке новых продуктов и продвижении бизнеса.</p> <p>Получение периодических платежей (роялти) от франчайзи.</p> <p>Укрепление имиджа торговой марки, признания со стороны клиентов</p>	<p>Сложность контроля деятельности франчайзи (скрытие суммы продаж, неполный взнос и пр.).</p> <p>Трудности сохранения коммерческой тайны франчайзера.</p> <p>Возможность нанесения урона имиджу компании при плохой работе франчайзи.</p> <p>Сложность завершения отношений с франчайзи, который не следует правилам системы.</p> <p>Выход из франчайзинговой системы успешно работающих франчайзи, которые могут стать конкурентами франчайзеру</p>
Франчайзи	<p>Создание собственного бизнеса + его постоянная поддержка со стороны франчайзера (его опыт).</p> <p>Помощь в поиске подходящего местоположения, его оформлении и организации функционирования.</p> <p>Обучение по развитию системы управления.</p> <p>Профессиональные услуги от франчайзера по вопросам ведения бизнеса и маркетинга</p>	<p>Банкротство франчайзера, что может привести к продаже франшизы или ее аннуляции</p> <p>Франчайзи могут вносить свои предложения в условия контракта, но они не могут менять систему.</p> <p>Взгляд на франчайзинговую систему, как ограничивающую инициативу франчайзи.</p> <p>Ограничения могут касаться рабочих часов, границ территории, ассортимента продукта и услуг, предлагаемых потребителю</p>

Итак, франчайзинг – это во многом специфичная форма организации бизнеса, его тиражирования. Компании, работающие по договору франчайзинга, несмотря на юридическую самостоятельность, являются, по сути, частью единой системы. Франчайзинг, с одной стороны, помогает избежать множества сложностей, связанных с функционированием независимого малого бизнеса, а с другой – порождает проблемы, свойственные любой корпоративной структуре.

Идея франчайзинга проста – если есть интересная, неординарная и перспективная концепция бизнеса, то можно на ней заработать самим и передать ее другому лицу для осуществления предпринимательской деятельности, получая за это использование дополнительный доход и рекламу своего бизнеса.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Функциональные (операционные) стратегии – стратегии, которые разрабатываются по основным функциональным сферам деятельности компании: НИОКР⁴¹, производство, снабжение, маркетинг, финансы, персонал и т.д.

Функциональная стратегия определяет направление, которому следует отдел / подразделение компании в соответствии с общим направлением развития компании в целом. Функциональные стратегии часто называют **программами** (программы реализации стратегий более высокого уровня), хотя на этом уровне также возможны **стратегические альтернативы**.

Многообразие функциональных сфер деятельности и соответственно функциональных стратегий компании затрудняет формирование каких-либо общих правил их разработки. Б. Карлоф отмечает, что «формирование функциональных стратегий – не поднятая целина менеджмента, где, возможно, скрыты огромные резервы эффективности. Уделяя внимание функциональной стратегии, можно более результативно воздействовать как на величину вклада функционального подразделения в общее дело, так и на величину затрат на финансирование данного подразделения»⁴².

Существует две организационные формы разработки таких стратегий:

- в рамках функционального подразделения (соответствующей службы),
- при участии ряда подразделений, в этом случае стратегия разрабатывается в виде целевой программы или проекта.

Формирование функциональной стратегии в рамках линейной структуры (соответствующего отдела, службы и т.д.) является наиболее простым вариантом, так как в этом случае речь идет о стратегии (программе) эффективного поведения конкретного подразделения в контексте общей стратегии компании и выделенных для этого ресурсов. Безусловным достоинством данного варианта является то, что разработку стратегии в этом случае ведут функциональные специалисты, основываясь на своей компетенции и опыте.

Вопросы, которые должны быть рассмотрены при формировании функциональной стратегии:

- Какова роль данной функции в компании? Что она создает и для кого (кто целевой потребитель)? Какие требования / надежды предъявляют целевые потребители к данной функции?

⁴¹ НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

⁴² Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991. – С.83.

- Какой вклад она вносит в бизнес компании или стратегической бизнес-единицы?
- Кто выполняет данную функцию? Как определяется производительность или оценивается результат выполнения?

Считается, что операционные менеджеры отвечают как за формирование стратегии и политики действий в определенной функциональной сфере, так и за установленный порядок анализа (фидбэк) для топ-менеджеров и других функциональных менеджеров.

Проблема в том, что часть функциональных (операционных) стратегий компаний, например, стратегии в сфере маркетинга, НИОКР, являются комплексными, охватывающими деятельность нескольких служб, подразделений, и в этом случае речь идет о согласовании выполняемых функций, распределении обязанностей, организации эффективных бизнес-коммуникаций.

Примеры функциональных стратегий компаний:

- стратегии ценообразования – стратегия снятия сливок, стратегия низких цен;
- сбытовые стратегии – стратегия прямого сбыта, интенсивного сбыта и пр.;
- рекламные стратегии – проталкивание товара, втягивание и пр.;
- стратегии, связанные с товарной политикой, – марочные стратегии, стратегии сервисного обслуживания и пр.;
- стратегия снижения издержек;
- стратегия бюджетирования.

При отсутствии общих методических рекомендаций каждая компания отрабатывает собственный механизм разработки и реализации функциональных стратегий. При этом в разработке и реализации комплексных стратегий должны участвовать специалисты разных служб. Координация их деятельности возможна в рамках *проектных групп* как организационного оформления процесса разработки функциональной стратегии. При этом взаимоувязанный по срокам, исполнителям и ресурсам план мероприятий, связанных с реализацией конкретной функциональной стратегии, может быть оформлен в виде целевой программы при обязательном включении в систему текущего планирования компании.

Стратегия ценообразования должна быть итогом совместной работы экономистов, финансистов, работников маркетинга и сбыта.

Стратегия снижения издержек разрабатывается совместно конструкторско-технологическими службами, отделом закупок, планово-экономической службой.

Опасность! Рост и расширение зоны ответственности функции становятся самоцелью. Функциональные подразделения часто действуют в рамках бюджета и не имеют общей картины бизнеса.

Хотя на практике бывает сложно разделить стратегии по уровням (напомним: уровень функции, бизнеса, компании в целом), но еще раз подчеркнем, что такое деление облегчает процесс распределения ответственности и полномочий между функциональными службами и руководством бизнеса.

КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ

Не претендуя на истину в последней инстанции, предлагаем одну из возможных классификаций стратегий по уровням принятия управлеченческих решений. Данная классификация полезна с точки зрения распределения полномочий и понимания уровней ответственности менеджеров компании. Корпоративная стратегия является прерогативой высшего руководства компании, бизнес-стратегии формируются в рамках отдельных направлений деятельности (дивизионы, бизнес-единицы компании), а функциональные стратегии лежат в зоне ответственности функциональных подразделений.

Отметим: отнесение стратегии к корпоративному уровню или уровню бизнеса зависит от масштабов бизнеса и границ определения отрасли (например, переход от продажи компьютеров к серверам можно рассматривать как дифференциацию продукции при широком определении отрасли и как родственную диверсификацию при узком).

Авторы не ставили своей целью, да и вряд ли это возможно, описание всего многообразия возможных стратегий. В книге рассмотрены основные, наиболее распространенные типы стратегии, представленный в таблице список существенно шире.

Итак, на корпоративном уровне происходит **рост портфеля бизнесов**, изменение его структуры за счет слияний-поглощений, реализации крупных инвестиционных проектов (строительство нового завода, например).

На уровне СБЕ происходит **рост бизнеса** (увеличение объема продаж) за счет освоения новых рынков, новых товаров, при этом также возможны инвестиционные проекты по расширению активов.

Корпоративная стратегия должна быть единственной, стержневой, а бизнес-стратегии могут быть разными, как и функциональные стратегии. Но при этом должна быть обеспечена взаимоувязка и согласованность различных стратегий компаний.

**Классификация стратегий
по уровням принятия управленческих решений**

Уровни стратегических решений	Примеры стратегий
Корпоративный уровень	Вертикальная интеграция Горизонтальная интеграция Диверсификация бизнеса Стратегии автоматизации Стратегия в области качества (тотальная система качества <i>TQM</i>) Стратегия международной экспансии ⁴³ Стратегии, направленные на изменение структуры отрасли (см. стратегические выборы Хасси) Стратегии управления знаниями Стратегическое партнерство (см. стратегические альянсы) Стратегия реструктуризации компаний Франчайзинг – стратегия тиражирования бизнеса
Комментарии	<p>На этом уровне формируются в основном финансовые и инвестиционные стратегии по портфелю бизнесов, связанные с крупными затратами, высокими рисками, а также стратегии, затрагивающие управление всей компанией в целом. Эти стратегии имеют долгосрочную перспективу, требуют привлечения значительных ресурсов и являются сложно обратимыми.</p> <p>Аспекты – портфель бизнесов и продуктов, внутренние инвестиции, корпоративное сотрудничество, альянсы, сферы влияния, реструктуризация, распространение навыков, организационные перемены и пр.</p> <p>Задача – выбор отрасли и сфер деятельности (где работаем?).</p>
Уровень бизнеса (стратегических бизнес-единиц – СБЕ)	Дифференциация продукции Инновационные стратегии ⁴⁴ Маркетинговые стратегии Рыночная экспансия Стратегия расширение бренда (марка «Моя семья» – соки, квас, холодный чай) Стратегия кастомизации продукции Стратегии конкуренции Стратегия лидерства по издержкам Стратегия первопроходца Стратегии позиционирования (перепозиционирования)

⁴³ Стратегия рыночной экспансии, также как механизм слияния и поглощения (M&A), могут быть отнесены как на корпоративный уровень, так и на уровень СБЕ. **Все зависит от масштабов.** В крупных холдингах (телеkomмуникационных, например) M&A в определенных размерах могут быть разрешены на уровне СБЕ. И наоборот, мировая экспансия относится к корпоративному уровню, а не уровню СБЕ.

	<p><u>Стратегия создания дополнительной ценности для потребителей</u> Стратегии создания нового продукта (лидер, имитатор и др.) <u>Стратегия фокусирования</u> (ниши) <u>Товарная экспансия</u></p>
Комментарии	<p>На этом уровне формируются в основном товарно-рыночные стратегии развития бизнеса, дополненные стратегиями конкуренции (как конкурировать?). Эти стратегии более детализированы.</p> <p>Аспекты – направления развития бизнеса, конкурентные преимущества, позиционирование, продуктовые инновации, гибкость, удовлетворение потребителей.</p> <p>Задача – навигация / поведение в выбранной сфере (как конкурируем?)</p>
Функциональный уровень	<p><u>Производственные стратегии</u> Сбытовые стратегии Стратегии информационной безопасности Стратегии в области логистики (запасы, транспорт и пр.). Стратегии в области товарного ассортимента Стратегии в области управления персоналом Стратегии использования торговых марок Стратегии продвижения продукции (втягивание и проталкивание) Финансовые стратегии Ценовые стратегии (снятие сливок, единой цены и пр.)</p>
Комментарии	<p><u>Функциональные стратегии</u> часто называют программами (программы реализации стратегий более высокого уровня), хотя на этом уровне также возможны стратегические альтернативы. На этом уровне определяются направления и сферы деятельности отдельных подразделений компании.</p> <p>Аспекты – функциональное превосходство, обеспечение роста, исполнение бюджета, децентрализация, реализация маркетинговой стратегии и стратегии конкуренции.</p> <p>Задача – исполнение планов и мероприятий по реализации корпоративной и бизнес-стратегии</p>

⁴⁴ Инновационные стратегии могут быть отнесены к корпоративному уровню, если в компании существует **единая служба НИОКР**, но общая тенденция – передача инновационной составляющей на уровень бизнеса.

Глава 5. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

«АДВОКАТЫ ДЬЯВОЛА»

«**Адвокаты дьявола**» – это люди, не имеющие отношения к разработке стратегии и обладающие правом задавать неудобные вопросы в процессе экспертизы стратегии.

При разработке стратегии компании легко потерять объективность и бдительность. Даже компании с многолетним опытом стратегической работы и продуманной системой защиты от ошибок порой не замечают слабости допущений, нереальности прогнозов и ожиданий, возможных угроз и рисков. Уверовавшим в свою идею, проект, стратегию руководителям очень сложно слушать и слышать критические замечания, поэтому и рекомендуется идея «адвоката дьявола», которая, однако, приживается не везде.

Для экспертизы стратегии можно создать комиссию из независимых, объективно смотрящих на вещи людей, своих и приглашенных со стороны, которым предоставлено право «последнего слова». Эксперты, консультанты призваны выполнять роль «возмутителей спокойствия», задавая «неудобные», провокационные вопросы, подвергая сомнению выдвинутые положения.

Исследователи Пол Кэрролл и Чанка Муи сформулировали основные принципы, обеспечивающие конструктивность такой экспертизы ⁴⁵.

- В разумных пределах процесс должен быть прозрачен для совета директоров. В ряде случаев независимая экспертиза может быть средством убеждения совета директоров в целесообразности принятия стратегии.
- Необходимо четко определить задачи комиссии, поле ее деятельности, правила и процедуры работы, правила учета ее рекомендаций. Цель экспертов – опираясь на факты, понять преимущества и недостатки выбранной стратегии, ее жизнеспособность.
- Надежность и значимость экспертизы во многом зависят от руководителя комиссии. Это должен быть независимый опытный человек, который

⁴⁵ П. Кэрролл, Чанка Муи. Семь верных способов потерпеть фиаско. Уроки самых непростительных коммерческих провалов последних 25 лет. // Harvard Business Review – Россия, ноябрь 2008. С. 68–69.

хорошо знает компанию и объективно смотрит на вещи (независимый член совета директоров, прежний руководитель компании, находящийся на пенсии и пр.). От членов комиссии ждут свежего взгляда – они должны правильно, широко и точно ставить вопросы, чтобы проверить жизнеспособность стратегии и установок, на которые она опирается, выявить ее уязвимые места.

- Главное – не процесс, а стратегия. Для экспертизы нужно подробное письменное описание стратегии, а не ее презентация. Возможно разделение экспертов с разными взглядами и непохожим опытом на группы и проведение дебатов с целью выявления слабых мест стратегии.
- От группы ждут вопросов, а не решений. Необходимо «препарировать» стратегию, а не воспроизвести процесс ее разработки, и представить выводы в виде доклада.
- Отклик руководства на выводы и замечания экспертов – обязательная часть экспертизы.

Взгляд со стороны на стратегию компании всегда полезен.

БЕНЧМАРКИНГ (метод контрольных сравнений)

Лучше учиться на ошибках других

Бенчмаркинг (от англ. *benchmark* – начало отсчета, метка, ориентир) – метод сравнительного анализа работы одной компании с лучшими компаниями внутри и вне отрасли. Это процесс поиска ориентиров и изучения лучших методов ведения бизнеса, решения управленческих задач.

Цель бенчмаркинга (БМ) – изучение передового опыта с целью повышения конкурентоспособности своей компании. Не изобретать велосипед, взять все лучшее, что есть в отрасли и в других сферах бизнеса.

Бенчмаркинг как система поиска ориентиров важен в тех частях системы, где отсутствует конкуренция (подразделения компании, например).

Выделяют различные виды бенчмаркинга (рис. 2.24).

Внутренний БМ – изучение и распространение передового опыта внутри компании (опыт бизнес-единиц, подразделений, дочерних компаний холдинга и т.д.).

Конкурентный БМ – сравнение своей продукции, видов деятельности, бизнес-процессов с аналогичными позициями конкурентов (отраслевой бенчмаркинг).

Общий БМ – изучение схожих процессов, функций в различных отраслях.

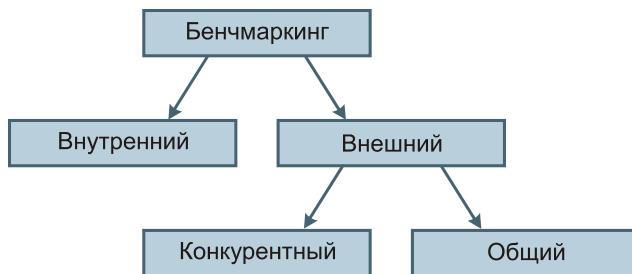


Рис. 2.24. Виды бенчмаркинга (по объектам сравнения)

По предназначению выделяют два вида БМ: операционный (функциональный) и стратегический. Наиболее распространен операционный БМ, который может быть как конкурентным (изучается опыт конкурентов в стране и мире), так и общим (изучается опыт организации функций, процессов в других отраслях).

Ирбитский мотоциклетный завод обратился к опыту индийской мотоциклетной компании *Royal Enfield*. Из открытых источников следовало, что в компаниях трудится примерно одинаковое число рабочих (около 900 человек). Но индузы производят 25 мотоциклов в год на одного работающего, ИМЗ – всего 1,7. Бенчмаркинг предполагает изучение того, **почему** у индусов показатели выше, **как** они этого достигают.

Нижфарм изучил практику выкладки соков компании Вимм-Биль-Данн.

Главное: бенчмаркинг помогает избавиться от шор, становится источником вдохновения. Возникает восприимчивость и открытость по отношению к новым знаниям из внешней среды.

До бенчмаркинга

- Синдром «изобретено не у нас»
- Один взгляд на проблему
- Взгляд изнутри
- Цели, опирающиеся на историю
- Слабое понимание рынка
- Внутренние приоритеты
- Реактивное улучшение
- Упор на проблему
- Стимул – усилия личности
- «Мы – хорошие»
- Следование за другими в отрасли

После

- «Давайте используем эту хорошую идею»
- Много вариантов выбора
- Взгляд извне
- Цели, направленные на лучшее качество работы
- Хорошее понимание рынка
- Приоритеты потребителей
- Проактивные улучшения
- Упор на открывающиеся возможности
- Стимул – лучшие практики в отрасли
- «Мы должны стать лучшими»
- Лидерство в отрасли

Бенчмаркинг основан на изучении открытой информации. Источники информации – партнеры, поставщики, дистрибуторы, персонал, который работал в других компаниях (носитель опыта).

Создатели розничного гиганта *Wal-Mart* скопировали концепцию розничной сети *Kmart* и усилили ее. Концерн *Ford* заимствовал схему послепродажного сервиса у компании *Honda*. Основатель компании *Toyota* познакомился с действующей на заводах *Ford* методикой планирования, которая позже превратилась в систему «точно вовремя» (*JIT*). Эти примеры могут быть продолжены.

Для поиска партнеров по бенчмаркингу созданы «индустриальные бюро знакомств», деятельность которых в США, Японии и других странах поддерживает государство. Информация по бенчмаркингу представлена на сайтах: www.globalbenchmarking.com; www.benchnet.com; www.systemcorp.com/benhmarx – центр обмена информацией по бенчмаркингу компании Эрнст энд Янг.

ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА

Выделение стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или рыночных бизнес-сегментов, и стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компании облегчает процесс формирования стратегических альтернатив, связанных с диверсификацией бизнеса.

У компании имеется две стратегические альтернативы диверсификации:

- выход в новые СЗХ существующих бизнес-единиц компаний.
- создание (приобретение) новых бизнес-единиц.

Альтернативные варианты развития существующих бизнес-единиц компании отражает дерево решений (рис. 2.25).

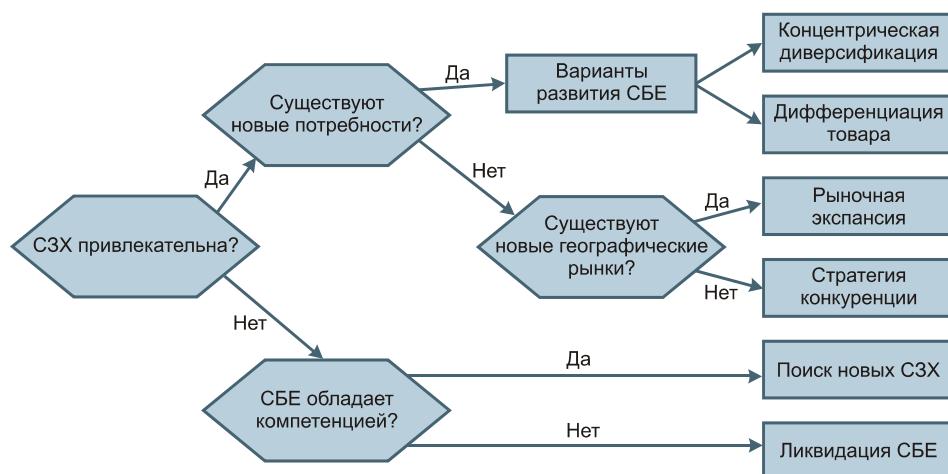


Рис. 2.25. Дерево решений по развитию бизнес-единиц на основе анализа СЗХ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

Цена ошибки при выборе неверного решения может быть очень велика. Чтобы по возможности избежать ошибок или сделать их менее вероятными, следует провести комплексную оценку каждой рассматриваемой стратегической альтернативы по ряду критериев.

Стратегические альтернативы необходимо оценить на предмет того, соответствуют ли они возможностям и угрозам внешнего окружения (внешний анализ). Для достижения [конкурентных преимуществ](#), которые являются частью или основой стратегии, необходимо использовать ресурсы и способности компании в различных сферах деятельности, поэтому выбранная стратегия должна соответствовать внутренним возможностям и целям компании, быть реализуемой и не противоречить другим стратегиям компании.

Переменные, которые определяют выбор стратегии, на практике с трудом поддаются количественному выражению, их взаимосвязи плохо выясняются, а оценка неопределенностей и риска затруднительна. В реальной жизни возможные варианты стратегии компании, как правило, не исключают друг друга и могут по-разному комбинироваться. Работая над альтернативными решениями, следует относиться к ним pragматически, так как может не хватить ресурсов для проработки ряда возможностей одновременно, кроме того, детальный расчет и планирование нескольких альтернатив могут быть неэффективными, если необходимо оставить только одно решение. В этом случае можно начать работу по двум-трем альтернативам, но осуществить ее лишь на предпроектном уровне. Это позволит собрать больше фактических данных и более реально оценить выбранные альтернативы, сосредоточившись на одном варианте. В принципе возможен другой подход, при котором глубоко прорабатывается одна альтернативная стратегия, затем, если она по каким-либо причинам оказывается неудовлетворительной, осуществляется переход к проработке другой стратегии и т.д. Безусловно, ни один из подходов не гарантирует, что будет найдено идеальное решение. Однако выбор осуществляется в реальной жизни, в условиях ограниченных временных, финансовых, человеческих и иных факторов. Идеальное решение может быть в пределах досягаемости, но время или необходимые затраты могут воспрепятствовать его достижению.

Считается, что процесс детальной оценки и выбора стратегических альтернатив должен быть отделен от творческого процесса генерирования и обсуждения альтернатив развития⁴⁶, так как связан с болезненным переходом от ожиданий и прогнозов к расчетам финансовых показателей.

⁴⁶ См. [Стратегические сессии](#)

При стратегическом выборе у компании, как отмечает И. Ансофф, возникают противоречия между тремя группами ориентиров:

- долгосрочными и краткосрочными ориентирами рентабельности и объемов продаж;
- рентабельностью и гибкостью;
- гибкостью и синергизмом.

На этапе оценивания возможно появление ловушек: недооценивание – представление в ложном свете и отказ от наиболее приемлемой стратегии; переоценивание – выдвижение на первый план неподходящей для реализации стратегии; упущение – анализ наилучшей альтернативы даже не проводится.

Причины этого:

- естественное смещение оценок из-за учета тех фактов и мнений, которые легче всего получить;
- наличие предпочтений у лиц, принимающих решения, что подавляет необходимость учета аспектов неопределенности;
- селективное восприятие информации;
- экстраполяция прошлых тенденций развития рынка;
- оппортунизм, утаивание информации и другие причины, как правило, субъективного характера.

Одним из методов оценки вероятного экономического воздействия каждой альтернативы на будущее компании является [сценарное планирование](#).

Окончательная стратегическая альтернатива может быть выбрана менеджерами в результате коллективного обсуждения. Существуют различные приемы организации совещаний по принятию стратегических решений, направленные на создание атмосферы свободного обмена мнениями, острой критики, выявление возможных просчетов той или иной стратегической альтернативы.

Возможный способ ограничения набора стратегических альтернатив – сопоставление возможностей рынка и [ключевых компетенций компаний](#).

При оценке стратегических альтернатив проверяется:

- Приведет ли данная стратегия к выполнению [миссии](#) и достижению [стратегических целей](#) компании?
- Насколько предполагаемая стратегия соотносится со стратегическими факторами, идентифицированными на этапе [SWOT-анализа](#). Учитывает ли стратегия тенденции развития отрасли, позицию компании и ее продукции на рынке, текущие и будущие стратегии конкурентов, [КФУ](#), внутренние возможности компании, ее кадрового потенциала?

ТРАДИЦИОННЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ АЛЬТЕРНАТИВ

- * Отклик на возможности / угрозы внешней среды.
- * Вовлечение конкурентных преимуществ компании:
 - использование своих сильных сторон, слабых сторон конкурентов;
 - нейтрализация слабых сторон фирмы, сильных сторон конкурентов.
- * Соответствие целям компании:
 - достижение заданных долгосрочных показателей;
 - совместимость с миссией.
- * Выполнимость стратегии:
 - требуются только имеющиеся ресурсы?
 - совместимость с внутренней организацией и культурой компании.
- * Учет взаимосвязей с другими стратегиями компании:
 - учет выполнимости;
 - использование синергизма;
 - содействие портфельному балансу.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ АЛЬТЕРНАТИВ

- * Создание максимальной потребительской ценности
- * Увеличение стоимости компании для акционеров
- * Прогнозы потоков наличности
- * Сопоставление возможностей рынка и ключевых компетенций компании.

- Являются ли функциональные стратегии, которые поддерживают данную стратегическую альтернативу, взаимосвязанными?
 - Каков риск данной стратегии, негативные последствия провала, особенно если речь идет о вовлечении крупных средств. Руководство может быть готовым рисковать, а может любыми способами избегать риска. Отношение руководство к риску может быть решающим в выборе стратегии.

Кроме названных критериев при выборе стратегии необходимо учитывать еще ряд важных факторов. Например, невозможность отказа от всех предыдущих обязательств, учет интересов представителей заинтересованных групп. Сильная внешняя зависимость от поставщиков, клиентов и других внешних сил может быть решающим фактором при выборе стратегии. Компания может оказаться не вольна делать выбор, исходя из возможностей своего потенциала.

Разработка и оценка стратегических альтернатив является важным этапом стратегического менеджмента.

МАТРИЦА ADL/LC⁴⁷

Консалтинговая фирма Артур Д. Литтл разработала подход к формированию стратегических альтернатив развития бизнеса, в основе которого лежит концепция жизненного цикла отрасли, в соответствии с которой каждый бизнес проходит в своем развитии четыре стадии: рождение, развитие, зрелость, спад. Характеристики стадий приведены в таблице.

Характеристики стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадия			
	Рождение	Рост	Зрелость	Спад
Темп роста	?	> ВНП	< ВНП	< 0
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное, несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Позиции лидеров меняются	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого	Некоторое, агрессивные покупатели	Определенные покупательские предпочтения	Постоянство
Стартовые барьеры	Никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка продукта	Расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Другим параметром анализа является конкурентная позиция бизнеса: доминирующая, сильная, благоприятная, прочная или слабая. В принципе может быть шестая конкурентная позиция – нежизнеспособная, которая, однако, чаще всего не рассматривается. Конкурентные позиции бизнеса описаны в таблице.

Характеристики конкурентных позиций бизнеса

Позиции бизнеса	Характеристика позиции
Ведущая (доминирующая).	Только один представитель отрасли (если таковой вообще имеется) может занимать данную позицию. Он устанавливает отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов развития. Такая позиция является результатом квази-монополии или сильно защищенного технологического лидерства.

⁴⁷ ADL – название консалтинговой фирмы Artur D. Little, LC – *life cycle* (жизненный цикл).

Сильная	Такой бизнес выбирает свою стратегию независимо от действий конкурентов и имеет перед ними определенные преимущества. Относительная доля рынка может быть в 1,5 раза больше доли самого крупного конкурента, но абсолютного преимущества нет.
Благоприятная (заметная)	Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все находятся примерно на одном уровне и никто не доминирует. Бизнес находится в относительной безопасности, если у него есть своя ниша. Может значительно улучшить свое положение.
Прочная	Специализация в узкой или относительно защищенной нише (небольшая доля рынка или подтип продукции). Может долго сохранять такое положение, но практически нет шансов его улучшить.
Слабая	Слабые стороны мешают бизнесу стать центром генерации прибыли. Слабость связана с самим бизнесом (слишком маленький, отсутствуют важные ресурсы для его развития) или с ошибками в управлении. Такой бизнес не может выжить самостоятельно.
Нежизнеспособная	Нет сильных сторон, они не могут появиться в будущем. Продлить такое существование, либо ликвидировать.

Сочетание четырех стадий жизненного цикла и пяти конкурентных позиций дает в итоге матрицу ADL, размерности 4 x 5, которая дополняется тщательно продуманным набором стратегических решений (см. таблицу).

Рекомендации матрицы Артур Д. Литтл

Позиция бизнеса	Стадия			
	Рождение	Рост	Зрелость	Спад
Ведущая	Увеличение доли рынка (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V). Начало нового бизнеса (E,I,L).	Лидерство в ценах (A,C,N,U,V,W). Удержание доли рынка (A,C,N,U,V,W).	Удержание доли (A,B,C,F,G,J,N,H,T). Удержание положения (A,C,N,U,V,W).	Удержание положения (A,C,N,U,V,W)
Сильная	Улучшить положение - (E,I,L). Доля рынка - быстрый рост (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V)	Лидерство в ценах (A,C,N,U,V,W). Доля рынка - быстрый рост (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V)	Удержание положения (A,C,N,U,V,W). Расти с производством (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U).	Удержание положения (A,C,N,U,V,W) или собрать (D,N,K,M,Q,R,V,W). Держаться за нишу (C,D,N,Q,U).
Заметная	Выборочное приобретение доли или быстрый рост (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V)	Лидерство в ценах на важном рынке (A,C,N,U,V,W). Постепенная дифференциация.	Рост с производством (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U). Найти нишу и защитить (A,G,I,M,R,T)	Рыночная ниша - эксплуатировать (B,C,T,L,N,P,U,V), удерживать (C,D,N,Q,U) или уход (D,M,Q,R,W).

Прочная	Сосредоточение (G,L,T) или доказать жизнеспособность.	Сосредоточение (G,L,T). Доказать жизнеспособность - успеть (D,E,L,M,P,Q,R).	Удержать нишу (C,D,N,Q,U). Выход (D,M,Q,R,W).	Уход (D,M,Q,R,W) или отказ (X).
Слабая	Догнать (D,E,L,M,P,Q,R), если нет, то выход (D,M,Q,R,W) или отказ от инвестирования (D,K,Q,R,S).	Сдвиг (D,L,M,N,Q,R,V,W) или обновить (D,M,O,P,Q,R,U). Уход (X), если нельзя доказать жизнеспособность.	Сдвиг (D,L,M,N,Q,R,V,W), обновить (D,M,O,P,Q,R,U). Уход (D,M,Q,R,W), если нельзя доказать жизнеспособность	Выход (X).

Помимо отображения конкретного положения бизнеса модель ADL может продемонстрировать его финансовый вклад в корпоративный портфель. Тогда в соответствующей ячейке матрицы приводится цифра, которая показывает вклад данного бизнеса в определенный показатель: это может быть доля объема продаж и активов бизнеса в продажах и активах корпорации.

Фирма разработала набор уточненных стратегий, соответствующих каждому специальному выбору, которые сформулированы в терминах хозяйственных операций. Предлагается 24 таких стратегий (см. таблицу).

Уточненные стратегии консультационной фирмы Артур Д. Литтл

A	Обратная интеграция	M	Рационализация рынка
B	Развитие бизнеса за рубежом (в других регионах)	N	Методы и функции эффективности
C	Развитие производственных мощностей за рубежом (в других регионах)	O	Новые продукты/новые рынки
D	Рационализация системы сбыта	P	Новые продукты/старые рынки
E	Наращивание производственных мощностей	Q	Рационализация продукции
F	Экспорт той же продукции	R	Рационализация ассортимента продукции
G	Прямая интеграция	S	Чистое выживание
H	Неуверенность	T	Старые продукты/новые рынки
I	Начальная стадия развития рынка	U	Старые продукты/старые рынки
J	Лицензирование за рубежом	V	Эффективная технология
K	Полная рационализация	W	Снижение себестоимости
L	Проникновение на рынок	X	Отказ от производства

Список уточненных стратегий (а точнее – стратегических альтернатив) и рекомендации по выбору возможных стратегий являются уникальным вкладом фирмы Артур Д. Литтл в методику стратегического планирования.

Матрица фирмы Артур Д.Литтл особенно полезна для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукции короток и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применит соответствующую стратегию.

Данная модель ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл. Однако в реальной жизни не исключена ситуация, когда зрелые рынки могут превратиться в растущие рынки (оживление продукции, или так называемое «новое использование велосипеда»). Механическое следование модели ADL не позволяет учесть такие изменения. Однако польза матрицы в том, что она определяет набор стратегических альтернатив для дальнейшей работы.

Схематичность данной модели портфельного анализа, как, впрочем, и всех других моделей, определяет необходимость творческого подхода к ее использованию.

МАТРИЦА «ТОВАР / РЫНОК» (И. АНСОФФА)

Данная матрица является классическим инструментом, используемым в стратегическом менеджменте, часто ее называют по имени известного американского специалиста в области стратегии компании Игоря Ансоффа.

Матрица используется для классификации стратегических альтернатив развития компании по товарам и рынкам (рис. 2.26), она показывает, что чем дальше компания удаляется от существующих рынков и товаров в сторону новых товаров и рынков, тем более рискованной становится ее стратегия.

Товар	Рынок	
	Старый	Новый
Старый	Проникновение на рынок (1)	Стратегия развития рынка (рыночная экспансия) (3)
Новый	Разработка новых товаров (товарная экспансия) (2)	Диверсификация (4)

Рис. 2.26. Возможные стратегии роста по товарам / рынкам (матрица И.Ансоффа)

Рассмотрим стратегические альтернативы развития на примере напитков, например, соков⁴⁸.

1. Стратегическая альтернатива развития компании, которая не затрагивает ни товар, ни рынок, названа (может быть, не совсем удачно) проникновением на рынок. Она предполагает разработку мероприятий, связанных с маркетингом, сбытом, финансами и пр. Это рекламные кампании, обучение и стимулирование торгового персонала, развитие логистики, изменение цен и т.д.

2. Стратегия товарной экспансии предполагает разработку новых или модифицированных товаров для существующего рынка. Применительно к сокам это может быть разработка новых рецептур (соки, нектары, морсы из новых видов плодов, их смесей), изменение размера и вида упаковки, разработка новых торговых марок соков.

3. Стратегия рыночной экспансии, или развития рынка, предполагает выход компании на новые рынки со своим старым товаром. Чаще всего речь идет о новых географических рынках (новосибирская компания выходит на рынок Алтая или Кузбасса).

4. Стратегия диверсификации означает работу с новым товаром и выход на новый рынок. Например, производство наряду с соками молочных продуктов, сыра, как это сделала компания Вимм Билль Данн. Это наиболее рискованная стратегия бизнеса.

Задача менеджеров и маркетологов компаний при работе с матрицей Ансоффа заключается в конкретизации и рыночной оценке возможных стратегических альтернатив: на какие именно новые рынки / сегменты рынка выходить, в каком направлении развивать продукцию и т.д.

Как и другие формальные модели, эта матрица обманчива проста. Трудности ее использования связаны с возможной трактовкой определений нового товара и нового рынка. Чаще всего пользователи понимают под разработкой товара создание *нового класса* товаров, хотя класс товаров может остаться прежним. Поэтому было предложено увеличить размерность матрицы (3×3), введя понятия модифицированного товара и сегментов рынка (рис. 2.27).

⁴⁸ См. [Диверсификация](#), [Рыночная экспансия](#), [Товарная экспансия](#).

Товар	Рынок		
	Старый	Новые сегменты на том же рынке	Новый
Старый	Реклама сока, развитие сбытовой сети и др. (1)	Сок для детей под «старой» торговой маркой (4)	Выход с товаром в новые регионы (7)
Модифицированный	Изменение упаковки сока, его рецептуры на традиционном рынке (2)	Различные размеры упаковок сока для традиционного и для детского сегмента (5)	Различные упаковки и рецептуры + новые рынки (8)
Новый	Выпуск сока под новой торговой маркой. Выпуск морсов (3)	Сок для детей под новой торговой маркой, «Агуша», например (6)	Организация производства молочных продуктов (сок + молоко) (9)

Рис. 2.27. Расширенная матрица стратегий роста по товарам / рынкам для компании – производителя соков

Основные стратегические рекомендации данной модели.

1) При выборе стратегии *совершенствования деятельности* компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на имеющихся рынках: изучить рынок, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности сбытовой деятельности на существующем рынке.

На растущем или ненасыщенном рынке мероприятия данной безопасной стратегии направлены на развитие *первичного спроса* путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиска новых возможностей использования товара.

На зрелом рынке мероприятия направлены на:

- *увеличение доли рынка* за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов (переманивание покупателей) посредством активных маркетинговых мероприятий – развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т.д.; или за счет слияния или поглощения фирмы-конкурента;
- *защиту своего положения* на рынке посредством развития функционального маркетинга;
- *рационализацию рынка* – фокусирование на рентабельных сегментах, уход из некоторых сегментов, повышение эффективности продаж;
- возможно *расширение рынка* за счет слияний и поглощений, заключения *стратегических альянсов*.

2–3) Товарная экспансия – стратегия разработки модифицированных или новых товаров с целью увеличения продаж на уже известном отраслевом рынке (прежний класс товаров внутри своей отрасли). Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке. Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- *Добавление* потребительских характеристик товара. Скажем, добавлением микроэлементов и витаминов в напитки, выпуск диетических, низкокалорийных напитков (стратегия 2).

- *Расширение* ассортимента выпускаемой продукции вглубь и вширь. Например, производитель прохладительных напитков выпускает их в различных упаковках и различными по объему (глубина ассортимента, стратегия 2). Вместе с тем он может организовать производство морсов, кваса и других напитков, оставаясь в пределах своего отраслевого рынка, в том числе под другими марками (это расширение ассортимента, стратегия 3).

Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика компании и поиск новых бизнес-сегментов, в том числе на основе анализа трендов.

4) Поиск новых потребительских сегментов для существующих товаров компаний.

Компания *Jonson&Jonson* предлагает детское масло не только для ребенка, но и для мамы. Сок «Я» для детей.

5–6) Компания может осуществлять стратегию товарной экспансии, отыскивая и заполняя «рыночные ниши» или новые потребительские сегменты (стратегии 5 и 6).

7) Рыночная экспансия, или стратегия развития рынка. Данная стратегия направлена на поиск новых рынков для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению географических рынков сбыта. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, так как они «чужие», заняты другими фирмами. Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау компании в области маркетинга.

9) Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке, или только исключительно для данной компании. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогой стратегией.

Практика свидетельствует, что вероятность успеха отдельных стратегий роста неодинакова вследствие уменьшения синергического эффекта. Считается, что вероятность успеха стратегии совершенствования деятельности 50%; товарной экспансии – 33%; рыночной экспансии – 20%; диверсификации – 5%⁴⁹.

Экономический кризис показал, что наиболее привлекательными стратегиями развития компаний оказались стратегии 1–5.

По аналогии с другими матрицами достоинствами матрицы И. Ансоффа являются простота и наглядность представления возможных направлений развития компании, а недостатками – односторонняя ориентация на рост, учет всего двух, хотя и важнейших факторов (товар-рынок).

Следует отметить, что указанные стратегии присутствуют в списке уточненных стратегий фирмы Артур Д. Литтл ([матрица ADL/LC](#)).

МОДЕЛЬ КАЧЕСТВА УСЛУГ

Сложности разработки стратегических решений в сфере услуг связаны с характеристиками услуг, которые определяют их отличие от материальных товаров.

Характеристики	Проявление и проблемы	Задачи управления
Неосозаемость, нематериальный характер услуг	Невозможно показать услугу, увидеть, попробовать, транспортировать, хранить, упаковывать → сложно продвигать, устанавливать цену, объяснять клиентам, за что они платят деньги.	Повышение степени осозаемости услуги (бренд, материальные атрибуты – дипломы и пр.). Дифференциация предложений. Установление барьеров входа. Снижение рисков покупателей.
Взаимосвязь производства и потребления услуг	Сложно оценить качество до получения услуги → производство и маркетинг сложно разделить, сложно расширять географию сбыта.	Оценка степени удовлетворенности клиентов. Внутренний маркетинг. Франчайзинг.
Неоднородность или изменчивость качества	Сложно измерить и оценить качество услуги. Затруднена стандартизация.	Стандарт обслуживания. Вовлечение потребителей в процесс производства услуги.
Неспособность услуг к хранению	Колебания спроса. Нельзя произвести впрок и хранить → низкая эффективность, проблемы с ценообразованием	Выравнивание спроса и предложения.
Отсутствие владения услугами	В большинстве случаев нет потребителя – нет и услуги.	Обеспечение доступа к услугам, пользования или проката.

⁴⁹ Е. Дихтель, Х. Хершген. Практический маркетинг. – М.: Высш. Шк., 1995. – С. 226.

Стратегия в сфере услуг направлена на повышение прибыльности (эффективности) компании путем повышения ценности и полезности услуг для потенциальных потребителей. При этом необходимо учитывать, что следствием нематериального характера услуг является их оценка потребителями с позиций удобства процесса получения услуги и ее качества. Исследования западных специалистов позволили выделить значимые факторы, определяющие качество услуг в глазах потребителей (дeterminанты качества), которые приведены ниже.

Детерминанты качества услуги

- Надежность
- Доступность
- Репутация компании
- Безопасность
- Понимание потребностей
- Отзывчивость персонала
- Компетенция персонала
- Вежливость
- Коммуникация
- Факторы осозаемости услуги (буклеты, дипломы, бренд и др.).

Первые пять факторов относятся к результату, остальные – к качеству процесса.

А. Парасурман, В. Зайтамл и Л. Берри предложили концептуальную модель качества сервиса (рис. 2.28), в которой выделено пять видов разрывов⁵⁰.

Разрыв 1 – расхождение между ожиданиями потребителей и восприятием менеджера.

Разрыв 2 – между восприятием менеджеров и спецификацией качества услуг.

Разрыв 3 – между предполагаемыми и фактическими характеристиками услуги.

Разрыв 4 – между предоставляемыми услугами и внешними коммуникациями.

Разрыв 5 – между ожидаемой и предоставляемой услугой, при оценке этого разрыва потребители опираются на детерминанты качества услуг. Данный разрыв является итоговым, он зависит от предыдущих разрывов.

Представленная модель в сочетании с детерминантами качества является методическим инструментом выявления и анализа проблем в сфере услуг.

⁵⁰ Классика маркетинга. – СПб.: Питер, 2001. – С. 514.

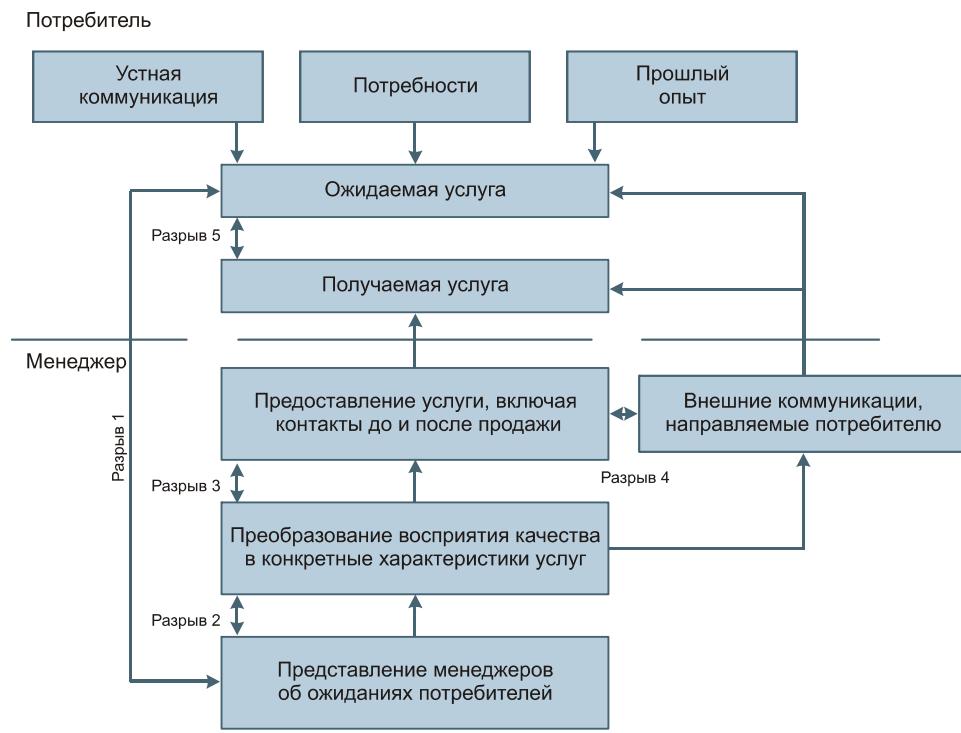


Рис. 2.28. Концептуальная модель качества услуг

С точки зрения стратегии развития бизнеса в сфере услуг интересен подход Л. Берри и других авторов, которые предложили типологию инновационных услуг в статье «Инновационные услуги – создатели новых рынков» (рис. 2.29) ⁵¹.



Рис. 2.29. Классификация инновационных услуг

⁵¹ http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_4026/

Они предложили два критерия деления услуг, создающих новые рынки:

- тип выгоды (пользы), которую приносят услуги. Это либо сама услуга, либо способ ее предоставления;
- уровень «отделаемости»: производство и потребление услуги неотделимы друг от друга либо они могут быть разделены.

Первые две клетки матрицы отражают услуги, которые обеспечивают выгоду потребителей от этих услуг в любом месте и в любое время, но в первом случае важна сама услуга, а во втором – способ ее предоставления.

Услуги в третьей клетке потребляются в том же месте и в то же время, в которое они производятся. Выгода – физический или эмоциональный комфорт потребителей.

Услуги в четвертой клетке обеспечивают пользу на основе способа их предоставления, а компания демонстрирует уважение ко времени и физическому присутствию клиентов. Это аптечные сети (легко добраться + легко выбирать), местные авиаперевозки до места назначения, а не до крупного аэропорта.

Предложенная матрица по аналогии с матрицей Ансоффа определяет возможные направления развития компании по предоставлению услуг.

ПОРТФЕЛЬНЫЕ МАТРИЦЫ

Портфельная матрица – это двухмерная модель, позволяющая сравнивать стратегическое положение каждого бизнеса компании (ее бизнес-единиц).

Это важный инструмент анализа портфеля⁵² и корпоративной стратегии диверсифицированной компании.

Цель портфельного анализа заключается в:

- оценке различных составляющих корпоративного портфеля (относительной привлекательности рынков и конкурентоспособности компании на каждом из этих рынков);
- представлении аналитической основы для принятия решений о реструктуризации портфеля;
- описание обобщенных стратегий для различных бизнес-единиц компаний.

Данный метод основан на предположении, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено рациональное сочетание бизнесов или продуктов, испытывающих потребность в капитале для своего роста, с бизнес-единицами, располагающими некоторым избыточным капиталом.

⁵² Корпоративный портфель, [портфель бизнесов](#) (*portfolio*) – это группа бизнесов, находящихся в общей собственности.

Матрица «рост-доля рынка»

Первой портфельной матрицей, получившей широкое распространение, является матрица «рост-доля рынка», разработанная Бостонской консультативной группой (*BCG* матрица).

Переменные: Бизнес-единицы компании (БЕ) классифицируются в терминах относительной доли рынка (внутренняя переменная) и темпа роста рынка (внешняя переменная).

Предположение: Высокая доля рынка рассматривается в рамках модели как индикатор бизнеса, который генерирует высокие доходы (позитивный денежный поток). Это положение основано на кривой опыта⁵³.

Относительная доля рынка (ОДР) определяется как доля рынка БЕ, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента. ОДР=2 означает, что доля рынка компании вдвое больше, чем у ближайшего конкурента.

Вторая переменная – темп роста рынка (ТРР) основана на прогнозе продаж продукции отрасли и связана с анализом ее жизненного цикла. Конечно, кривую жизненного цикла отрасли можно построить только ретроспективно, однако компании занимаются прогнозированием рынков, на которых продается их продукция.

ТРР характеризует потребность в финансах для развития бизнеса. Если речь идет о рынке с высоким темпом роста, то необходимы существенные вложения в исследования и разработку новой продукции, в рекламу, чтобы попытаться достичь доминирующего положения на рынке, так как, в соответствии с предположением данной модели, высокая доля рынка означает высокий позитивный денежный поток.

Для построения матрицы фиксируем по осям переменные (ОДР по горизонтали, ТРР по вертикали), далее, разделив эти два измерения на части, получаем четыре квадрата матрицы. Обычно линия деления ОДР устанавливается равной 1, хотя некоторые эксперты считают, что границу следует устанавливать в районе 0,7–0,8. Что касается второй переменной, то обычно темп роста отрасли 10% и более рассматривается как высокий.

Каждая БЕ или продукт компании позиционируется на матрице в соответствии с темпом роста отрасли, в которой БЕ конкурирует, и относительной долей рынка и изображается в виде круга, площадь которого отражает относительную значимость данной БЕ или продукта для компании в тер-

⁵³ Это предположение на практике далеко не всегда соответствует истине. В книге «Миф о доле рынка» Р. Минитер на основании исследования 3000 акционерных обществ в 240 секторах экономики обнаружил, что «более чем в 70 % случаев компания, занимавшая самую большую долю рынка, не достигла самой высокой нормы прибыли среди операторов рынка». Это подтверждают также исследования Г. Саймона, Ф. Билстайна и других авторов.

минах используемых активов или генерируемых доходов (рис. 2.30). БЕ в различных клетках матрицы имеют образные названия.

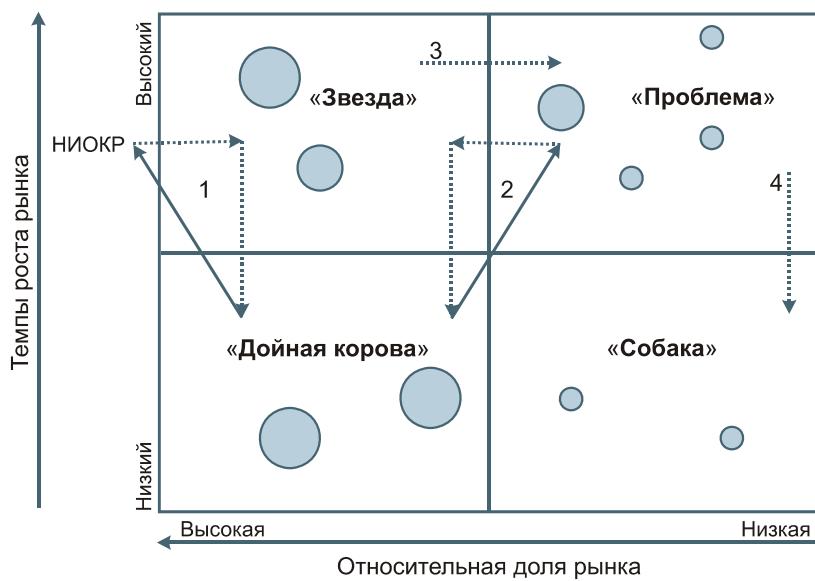


Рис. 2.30 Матрица «рост – доля рынка»

Новые продукты обычно появляются в быстро растущих отраслях и имеют статус «проблема». Часто они имеют некоторый потенциал для достижения успеха, но корпоративный центр должен оказывать существенную поддержку этой БЕ. Пока эти продукты ассоциируются с большими негативными финансовыми потоками, остается опасность, что они не смогут развиться в «звезды». Главный стратегический вопрос – когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля, так как сделав это слишком рано, можно потерять возможную звезду. Таким образом, стратегические альтернативы для данных БЕ – энергично инвестировать или сворачивать.

«Звезды» – это рыночные лидеры, обычно на пике своего жизненного цикла, они сами приносят достаточно средств, чтобы поддерживать высокую долю относительно быстро растущего рынка. Но, несмотря на стратегически привлекательную позицию, чистый денежный доход достаточно низок, так как требуются существенные инвестиции для быстрого роста, чтобы воспользоваться эффектом кривой опыта. Хотя у менеджеров существует искушение уменьшить инвестиции в целях сегодняшней прибыли, это может оказаться недальновидным, так как в долгосрочной перспективе этот продукт может превратиться в «дойную корову». Иными словами, имеют значение будущие доходы звезды, а не сегодняшние.

Когда темп роста рынка замедляется, звезды становятся дойными коровами. «Дойные коровы» – это БЕ, занимающие лидирующие позиции на рынке с медленным темпом роста. Они требуют мало инвестиций и обеспечивают большой позитивный поток, основанный на кривой опыта. Такие БЕ – ценный элемент корпоративного портфеля, так как они обеспечивают не только себя, но и *фонды для инвестирования в новые проекты*, от которых зависит будущий рост компании.

В части дойных коров необходимо компетентное управление ими, особенно в сфере маркетинга. Это связано с тем, что дойные коровы функционируют в основном в зрелых и стагнирующих отраслях с высоким уровнем конкуренции, поэтому необходимы постоянные усилия, направленные на поддержание доли рынка, поиск новых рыночных ниш, стимулирование более частого использования продукта. Если БЕ попадает в правый нижний угол, целесообразной стратегией может быть «*сбор урожая*».

«Собаки» – это те БЕ или продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки у таких БЕ нулевые или отрицательные. Если не особые обстоятельства (например, данный продукт является дополняющим для дойной коровы или звезды), от таких БЕ следует избавляться.

Желаемая последовательность развития бизнеса – *проблема, звезда, дойная корова* и, если это неизбежно, *собака*. Реализация такой последовательности зависит от усилий, направленных на достижение сбалансированного портфеля, что предполагает, в том числе, и решительное отсечение неперспективных проектов.

Сбалансированный портфель компании обычно содержит 2–3 дойных коровы, 1–2 звезды, несколько проблем и возможно небольшое число собак. Типичный несбалансированный портфель: одна дойная корова, нет звезды, чтобы занять ее место, много собак, несколько проблем в правой области матрицы.

Данная матрица нередко используются при формировании стратегии благодаря присущим ей достоинствам:

- она стимулирует руководство отдельно оценивать каждый вид бизнеса компании, устанавливать для него цели и направлять ресурсы;
- поднимает проблему соответствия финансовых потоков нуждам расширения и роста компании и ее бизнесов.

Ограничения метода:

- оценка позиции БЕ по двум параметрам делает матрицу слишком упрощенной;

– метод предлагает использование стандартных стратегий, при этом некоторые возможности могут быть упущены.

Существуют более сложные методы оценки портфеля бизнесов, например, матрица «Экран бизнеса».

Матрица «Экран бизнеса»

Матрица, получившая название «Экран бизнеса», была разработана консультационной группой *McKinsey* и корпорацией *General Electric*. Она состоит из девяти клеток и основана на оценке *долгосрочной привлекательности отрасли и силе/конкурентной позиции БЕ*.

При построении данной матрицы в рассмотрение включается существенно больше данных, чем в предыдущей матрице. Так, привлекательность отрасли может быть оценена не только на основании темпа роста рынка, но также отраслевой рентабельности, емкости рынка, динамики цен и других возможностей и угроз отраслевого окружения. Привлекательность отрасли рассчитывается для каждого бизнеса, входящего в портфель.

Процедура оценки привлекательности отрасли проиллюстрирована в таблице.

1. Выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы для данного отраслевого рынка).
2. Присвоить каждому фактору вес, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице).
3. Дать оценку рынку по каждому из выбранных критериев от 1 (не-привлекательный) до 5 (очень привлекательный).
4. Умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку (рейтинг) привлекательности рынка данной БЕ.

Пример оценки привлекательности отрасли

Критерии	Вес	Оценка	Рейтинг
Размер	0,15	4	0,6
Темп роста	0,35	3	1,05
Интенсивность конкуренции	0,15	3	0,45
Отраслевая рентабельность	0,25	4	1,0
Потенциальная емкость рынка	0,1	2	0,2
Суммарная взвешенная оценка			3,3

Оценка силы (конкурентной позиции) бизнеса может включать наряду с долей рынка еще ряд факторов: уровень технологического развития, темп роста данной БЕ, характеристика продуктового ассортимента, эффективность системы маркетинга, относительный уровень издержек и т.д. Итоговая взвешенная оценка БЕ определяется с использованием аналогичной процедуры (определяются критерии, их веса, проводится оценка).

Для построения матрицы рекомендуется выполнить следующие этапы:

- Оценить привлекательность отрасли для каждой БЕ.
- Оценить силу бизнеса/конкурентную позицию каждой БЕ.
- Все БЕ корпоративного портфеля позиционируются и изображаются на матрице, как это проиллюстрировано на рис. 2.31.

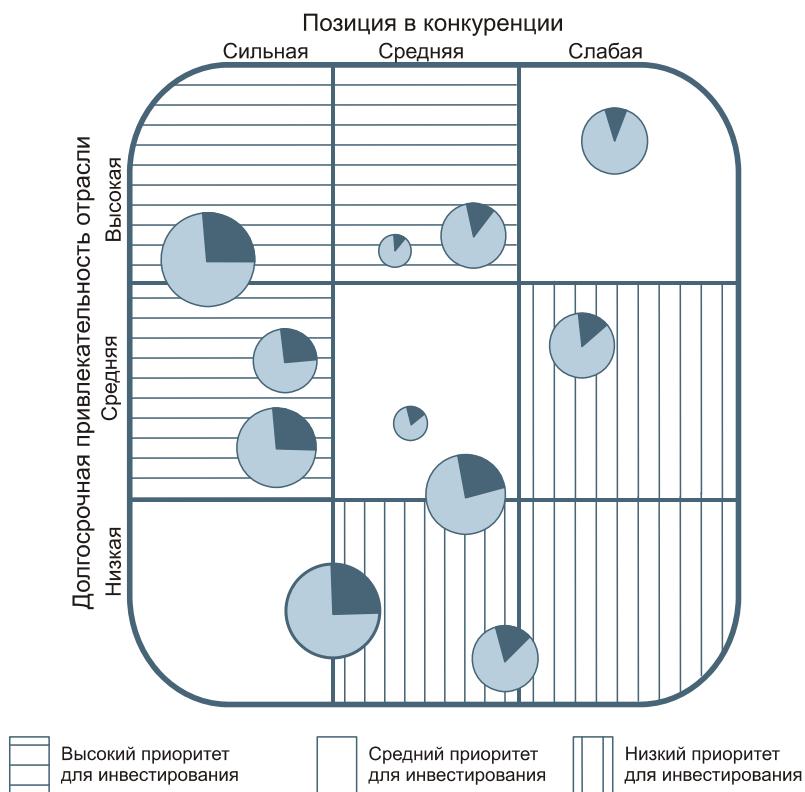


Рис. 2.31. Матрица «Экран бизнеса»

Каждый продукт или БЕ изображается на матрице в виде круга, диаметр которого пропорционален емкости отраслевого рынка, а выделенный сектор отражает долю рынка продукции или БЕ. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными для соответствующих БЕ параметрами. Рейтинги привлекательности отрасли (конку-

рентной позиции бизнеса) ранжируются от 1 – привлекательность низкая (конкурентная позиция слабая) до 5 – высокая привлекательность отрасли (очень сильная конкурентная позиция бизнеса), с оценкой 3 в качестве среднего значения ключевых параметров. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

Компания *Shell* разработала аналог данной матрицы с использованием того же набора переменных, который получил название **Матрица управляющих политик**. Модель известна в двух версиях (четырех- и девятиклеточные матрицы).

Портфельные матрицы позволяют более углубленно анализировать корпоративный портфель компании для принятия стратегических решений о выборе направлений инвестирования:

- Какие БЕ развивать?
- Какие поддерживать?
- Какие рынки покидать?

Такой анализ позволяет не только оценить привлекательность каждой отрасли, представленной в портфеле, но и ответить на вопрос, насколько в целом привлекателен набор отраслей. Если прибыль компании в основном формируется в непривлекательных отраслях на завершающих стадиях жизненного цикла, необходимо ставить вопрос о реструктуризации портфеля и новых приобретениях.

При оценке возможных стратегий менеджеры должны задавать вопросы: сулит ли будущее улучшение или ухудшение корпоративного портфеля? Существует ли разрыв между его прогнозируемым и желаемым состоянием? При наличии разрыва появляется стимул для пересмотра корпоративной миссии, целей и стратегий.

Заметим, что инструмент портфельных матриц хорош для наглядного представления корпоративного портфеля, однако в последние годы подвергается резкой критике в части исполнения рекомендаций составителей этих матриц.

СЕМЬ *S*(7-*S*) ФИРМЫ *McKINSEY*

Известная консультационная фирма *McKinsey & Company* выделила семь основных факторов, влияющих на развитие предприятия. Эти факторы в английском языке начинаются с буквы *S*, поэтому подход получил название «7-*S* фирмы Маккинси»⁵⁴.

⁵⁴ В оригинале – strategy, structure, systems, skill, staff, style, shared values.

Такими факторами являются: стратегия компании, ее структура, система управления, навыки (квалификация) и персонал, стиль управления и разделяемые (совместные) ценности компании. Данный подход не претендует на то, чтобы дать четкое руководство по развитию бизнеса или разработке стратегии, он представляет целостный системный взгляд на развитие компании.

Взаимосвязь стратегии компании и основных факторов ее успешной реализации приведена на рис. 2.32, эта взаимосвязь помогает понять, какие стороны компании должны затронуть изменения.

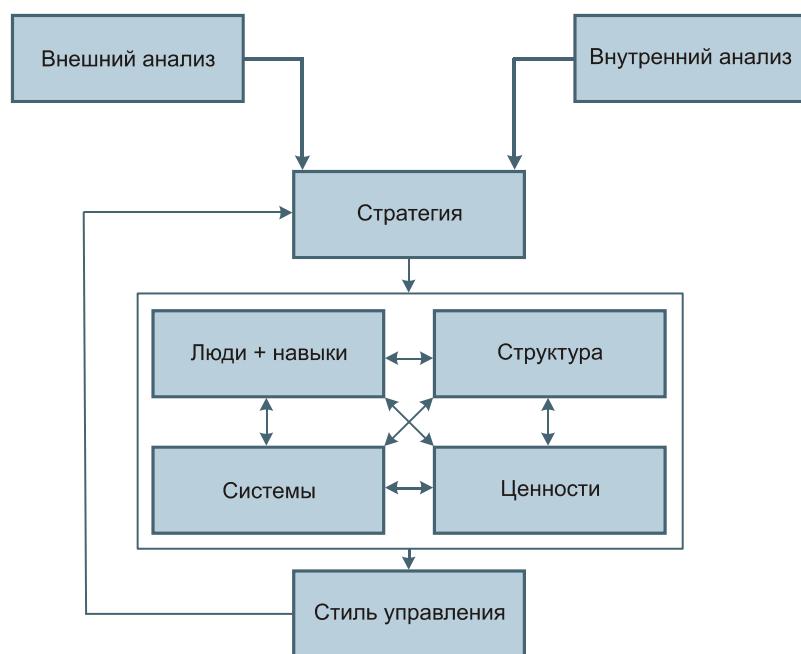


Рис. 2.32. Основы анализа компании

Стратегия показывает направления развития компании, определяет, какие согласованные действия необходимо произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ.

Люди и навыки: это сотрудники компании, их навыки, опыт, способности. Персонал компании становится важнейшим фактором настоящего и будущего стратегического успеха компании, что определяет важность функциональной службы управления персоналом. Важно, что навыки относятся как к сотрудникам, так и к компании в целом (см. [ключевые компетенции компаний](#)).

Совместные, разделяемые [ценности компании](#) наиболее трудны для измерения и изменения, но важны для реализации стратегии.

Структура, или организационная иерархия компании должна быть разработана таким образом, чтобы способствовать координации и интеграции между всеми уровнями управления, она должна соответствовать корпоративной культуре компании и уровню ее компетенций (см. [Реализация стратегии: структура и система управления](#)).

Системы управления поддерживают повседневную деятельность компании. При их анализе необходимо обращать внимание на формальные (институциональные) и неформальные системы.

Стиль управления сильно влияет на формирование ценностей компании и на ее стратегию.

Все выделенные факторы находятся во взаимной зависимости и, таким образом, совместно участвуют в создании эффективной компании.

СИСТЕМА DART⁵⁵

Американские исследователи К.К. Прахалад и В. Рамасвами считают, что значимым [трендом](#) современной экономики является смещение бизнеса из пространства продукции в пространство решений, а в перспективе – в пространство опыта совместного с потребителями создания ценности. Исследуя взаимодействие «потребитель – компания» с точки зрения создания ценности, они выделили ключевые составные блоки этого процесса, или пути повышения ценности, которые обозначали аббревиатурой *DART*⁵⁶.

DART – dialogue, access, risk assessment, transparency.

- *Диалог с потребителем* направлен на выявление проблем клиентов, недостатков в их процессах производства и потребления. Для такого диалога нужны правила общения, форум (открытое пространство), вопросы, интересующие потребителей и компанию. Диалог подразумевает совместное изучение и связь между равноправными сторонами-партнерами, решающими общую проблему.

- *Возможность доступа к товару* без приобретения позволяет потребителям опробовать / осознать ценность товара, не боясь обязательств по его покупке.

⁵⁵ См. также [Стратегия создания дополнительной ценности для потребителей](#)

⁵⁶ К. Прахалад, В. Рамасвами. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2006. – С. 34.

Попробуй прежде, чем покупать – электронные технологии моделирования, которые используются при продаже очков, мебели, услуг парикмахеров; дегустации продуктов питания.

Плати и пользуйся – интернет-кафе, аренда автомобилей.

- *Снижение риска потребителей* – обсуждение рисков и выгод с потребителями, квалифицированный персонал компании, гарантии и обязательства компании. Это позволяет преодолевать психологические, ценовые и иные барьеры, возникающие у потребителей (барьеры незнания, восприятия и пр.).

- *Прозрачность* информации способствует созданию необходимого доверия между компанией и заинтересованными группами потребителей

Заповеди стратега и инноватора

- Думай о компании как о поставщике решений, а не продуктов или услуг.
- Осознай разницу между тем, что предлагает компания потребителям, и тем, что потребитель приобретает.
- Наблюдай, что делает потребитель с продуктом компании, помогай сделать использование эффективным.

Необходимость организации диалога между компанией и ее потребителями связана с тем, что заботы, желания и устремления компании и ее потребителей существенно различаются (см. таблицу).

О чём думают компании и потребители

Компании	Потребители
Прибыль, продуктовый ассортимент, ценообразование, логистика, производство, разработки, технология, инновации, CRM, коллцентры, ERP и т.д.	Надежды, мечты, желания, стремления, семья, образ жизни, стиль работы, потребности, уровень жизни, дружеские разговоры, деятельность, слухи, сообщество, ожидания, душевное равновесие и т.д.

Соответственно диалог нужен, чтобы перешагнуть черту, отделяющую компанию от потребителя, реализовать маркетинговый принцип «взглянуть на бизнес с точки зрения потребителя».

П. Друкер: Всегда смотри на свой бизнес снаружи, а не изнутри.

!

Систематизация возможных управлеченческих решений по увеличению ценности товаров для потребителей приведена в таблице.

Пути увеличения ценности – как?	Примеры
Партнерство (сотворчество, взаимодействие) с потребителями в процессе создания стоимости	<i>Gillette</i> – люди приходят, чтобы побриться во имя науки. <i>Toyota</i> – центр, где клиенты могут проектировать машины на компьютере. <i>Lego</i> – дети в проектных центрах. <i>Boeing</i> – вовлечение в процесс создания нового самолета поставщиков и покупателей самолетов
Доступ без приобретения в собственность. Отличие от бесплатной раздачи образцов (<i>sampling</i>) – обязательная обратная связь. Опыт эксплуатации	Программные продукты для бесплатного использования. Автомобили – тест-поездки. Фитнес-центры – пробное посещение. Газеты – бесплатная рассылка первых номеров
Разновидность доступа – продажа впечатлений (посещение предприятия – день открытых дверей, виртуальная экскурсия)	«Стеклянные» компании обеспечивают возможность посетить их производства: <i>Wiltmann</i> (мясные продукты), <i>Katjes</i> (сладости), <i>Tillamook</i> (сыр). Останкинский мясокомбинат – веб-камеры в цехах, виртуальные экскурсии
Выйти за рамки функциональности продукта и посмотреть, как он влияет на жизнь потребителя – умение создать впечатления	Наши свечи означают релаксацию, комфорт, заботу о себе, романтику и красоту. Шоколад <i>Noka</i> в США стоит около 100 долларов за 100 г. – «самый чистый шоколад» на свете. Крупные сапфиры и аквамарины «инвестиционных» размеров
Создание легенды	Чай <i>Greenfield</i> (легенда, что чай английский). Водка <i>Kauffman</i> (личный бренд создателя и ле- генда о производстве)
Испытайте свой бренд (<i>FYB – experience your brand</i>) – непосредственный контакт с потребителями	Выступить инкогнито в качестве покупателя (клиента) – <i>Mystery Shopping</i> . Слушать клиентов, видеть в их пожеланиях не претензии, а истину (<i>SAS Airlines</i>)
Необычные исследования рынка – специалисты компаний проводят несколько дней в среде целевой аудитории (в «среде обитания»)	<i>Nike</i> – дизайнеры проводят несколько недель в спортивных клубах, на кортах, игровых площадках. Автомобильные фирмы Японии – конструкторы должны проехать на автомобиле по разным странам. Коламбия – в рекламе владельцы бизнеса в своей продукции на северном полюсе
Кастомизация – подстраивание продукта под конкретного потребителя, как правило, на конечных стадиях	Покупатель может сам скомпоновать компьютер, кухню по заказу, заказать цвет одежды (<i>Benetton</i>), подобрать цвет краски (колеровка), сделать блюдо со своим составом в ресторане и т.д.
Интернет-коммуникации – форумы потребителей	<i>Colgate</i> – сайт для консультаций по проблемам кариеса

Диалог – вовлечение, живое взаимодействие, желание действовать	Горячие линии – ответы на вопросы, обсуждение проблем клиента
Эмоциональная связь с клиентами	<i>Apple</i> – платформа товара <i>iPod</i> . Мотоциклы <i>Harley</i> – клуб любителей данной марки
Другие способы организации обратной связи (<i>feed back</i>)	Посещение предприятий клиентов с целью выявления проблем , которые могут быть решены. Семинары по обмену опытом и информирования о новинках. Работа с жалобами и т.д.

Итог такого подхода – товары мечты, которые чаще всего поступают к нам из-за рубежа.

Две крайности:

- Маркетинговая близорукость – неспособность определить бизнес в терминах выгод потребителей.
- Маркетинговая мания – одержимость прихотью потребителей.

СТОИМОСТНЫЕ ИННОВАЦИИ КИТАЙСКИХ КОМПАНИЙ⁵⁷

Стоимостная инновация – стратегия использования китайского преимущества в процессе формирования стоимости, что позволяет совершенно иным способом предложить потребителям всего мира гораздо больше по гораздо более низкой цене.

Стратегия китайских компаний-драконов, как их называют Мин Цзен и Вильямсон, имеет три грани.

1. Китайские компании начинают предлагать потребителям высокие технологии по низкой цене, лишая тем самым традиционных крупных игроков возможности «снимать сливки» с высоких технологий.

Это рефрижераторные контейнеры (японские компании прекратили их производство, не выдержав конкуренции) – 44% мирового рынка, портовые подъемные краны (54% рынка), микроволновые печи (51%), воздушные кондиционеры (50%), струнные пианино (40%), швейные машины (70%), цифровые фотоаппараты (50%), биочипы, протеомиксы и др.

2. Драконы предлагают покупателям невероятный выбор товаров на стандартном массовом рынке (разнообразие по массовым ценам), подрывая

⁵⁷ Термин введен исследователями Мин Цзен и П. Дж. Вильямсон в книге «Дракон у дверей» (М.: Вершина, 2009. С. 16).

способность традиционного бизнеса извлекать ценовую надбавку за разнообразие товаров и изделия на заказ ([стратегия кастомизации](#)).

Компания *Goodbaby* предлагает 1600 наименований детских колясок, автомобильных сидений для детей, манежей и колыбелек. Это в 4 раза превышает ассортимент ближайших конкурентов.

3. Драконы предлагают высокоспециализированные товары по небывало низким ценам, ставя их изготовление на поток и делая доступными массовому покупателю. Тем самым отвергнута идея о том, что таких изделий должно быть мало и они должны быть дорогими.

Это холодильники для вина (китайцы захватили 60% рынка), дешевые серверы, литиевые батареи для мобильных телефонов (28% мирового рынка), батареи для игрушек (38%), для радиотелефонов (75%), электротехническая продукция и др.

Иными словами, суть стратегии стоимостных инноваций заключается в предложении высоких технологий, разнообразия и специализированных товаров по низкой цене.

Типичный принцип драконов – «Учиться, улучшать, ломать».

В основе стратегии стоимостных инноваций лежат:

- процесс [бенчмаркинга](#) (изучение лучших практик бизнеса);
- ставка на дешевые разрушительные технологии и дешевую рабочую силу;
- внимание к периферийным рынкам и проблемным покупателям, от которых отвернулись традиционные игроки;
- повторное изобретение [кривой опыта](#);
- использование модульности товаров и кодификации знаний;
- поддержка государства, доступ к государственной и интеллектуальной собственности по низкой цене.

Большинство драконов начинает с создания прочных позиций на китайском рынке, который фрагментарен из-за протекционистских действий провинциальных властей. Победа во внутренней конкуренции, в том числе с глобальными компаниями, усиливает мощь дракона и создает основу для выхода на мировой рынок.

В результате анализа выявляются слабые места зарубежных конкурентов на одном сегменте рынка и разрабатывается стратегия их устранения (разрыва цепи). Как правило, такая стратегия направлена на тотальное снижение расходов на всех этапах при наращивании объемов производства, что позволяет закрепить стоимостное преимущество и набрать необходимый опыт. В качестве исходного сегмента для мировой экспансии китайцы могут выбирать неприоритетные, периферийные рынки, которые во многом сходны с

внутреннем рынке Китая (низкая покупательная способность, неразвитая инфраструктура, наличие гуманитарной составляющей в бизнесе).

Китайцы рационализировали кривую опыта, научившись применять ее не только к производству, а ко всем стадиям – к научно-исследовательским и конструкторским работам, дизайнерским и инженерным работам, индивидуализации продукции и обслуживанию покупателей. За счет этого они смогли создать стоимостной клин, с помощью которого взламывают глобальные рынки.

Открыв свою экономику, китайцы получили доступ к прямым иностранным инвестициям, к международным знаниям и опыту в части технологий и менеджмента. Однако при этом они не только осваивают новые технологии, приобретая лицензии, но и используют, «оживляют» списанные или забытые западными компаниями технологии. Важную роль в усилении китайских компаний сыграла система аутсорсинга, в рамках которой в Китае были размещены производства комплектующих для многих глобальных компаний. Осваивая производство модуль за модулем, китайцы добрались до основ производства. Одновременно такая система поставок открыла китайским драконам путь на мировые рынки.

Как результат, типичная цепочка развития китайских драконов: докучливый высокочка – разрушитель рынка – ведущий глобальный игрок отрасли.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАНВА ГОЛУБОГО ОКЕАНА

Стратегия голубого океана, под которой понимается уход от конкуренции, предложена У. Чан Ким и Рене Моборн⁵⁸.

По их мнению, большинство стратегических подходов ориентировано на конкуренцию компаний в «алом океане», который символизирует все существующие на данный момент отрасли, известные рыночные ниши. В «алых океанах» границы отраслевых рынков определены и малоподвижны, правила конкурентной борьбы известны. Конкурентная борьба компаний за расширение своей рыночной доли при фиксированном спросе со стороны потребителей превращается в кровопролитную битву, которая окрашивает рыночный океан в алый цвет (это [стратегии конкуренции](#)).

Голубой океан – это еще не известные рынки и отрасли, с неизвестным размером рыночного пространства, в котором отсутствует конкуренция. Поэтому главное при разработке стратегии – думать о том, как **сделать что-то иначе**, а не лучше. В «голубом океане» рыночных возможностей компа-

⁵⁸ У. Чан Ким, Р. Моборн. Стратегия голубого океана. – М.: НИПРО, 2008.

ния получает рыночную долю за счет вновь создаваемого спроса, а не за счет конкуренции. Конкуренция не имеет значения, так как правила игры не установлены. По сути, «голубой океан» – это нетронутые, обширные и глубокие возможности и перспективы роста бизнеса (рис. 2.33).

Стратегия «алого» океана	Стратегия «голубого» океана
Конкуренция в рамках существующего рынка	Создание рынка без четких границ
Победить конкурентов	Сделать конкуренцию неприменимой
Исследование существующего спроса	Создать и завладеть новым спросом
Применение тактики дифференциации или низких издержек	Применение тактики дифференциации и низких издержек

Рис. 2.33. Сравнение стратегий «алого» и «голубого» океана

Методическими инструментами разработки данной стратегии являются матрица «ликвидировать – снизить – повысить – создать» (рис. 2.34) и стратегическая канва (рис. 2.36).

Ликвидировать	Повысить
Какие факторы вы можете убрать, не рискуя потерей ценностей для потребителей?	Какие факторы должны быть увеличены по отношению к отраслевому стандарту?
Снизить	Создать
Какие факторы должны быть уменьшены по отношению к отраслевому стандарту?	Какие факторы, ранее никогда не присутствующие в отрасли, должны быть созданы?

Рис. 2.34. Матрица «ликвидировать – снизить – повысить – создать»

Матрица отражает четыре ключевых вопроса, на которые надо ответить при поиске новой конфигурации бизнеса и инновации создания ценностей (рис. 2.35).



Рис. 2.35. Ценности и издержки компании

Стратегическая канва – это инструмент визуализации стратегической идеи. На рис. 2.36 приведен пример такой канвы для сферы общественного питания.

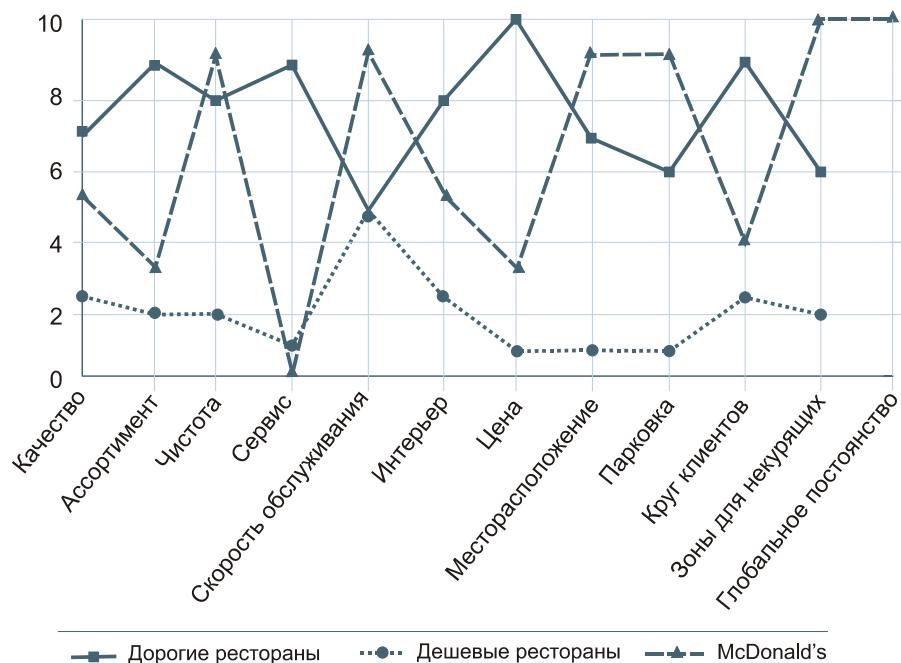


Рис. 2.36. Стратегическая канва отрасли питания

Стратегическая канва отражает существующую конфигурацию отрасли по ряду параметров (качество, ассортимент и пр.) применительно к двум

крайним бизнес-моделям (дорогой ресторан – дешевый) и позволяет «спроектировать» новый вариант бизнес-модели, в данном случае модель *McDonald's* (рис. 2.37).

Ликвидировать	Повысить
Официантов (сервис)	Скорость обслуживания
Снизить	Создать
Ассортимент	Глобальное постоянство
Цену	Простоту покупки

Рис. 2.37. Пример проектирования бизнес-модели

Визуальные этапы разработки стратегии голубого океана:

- **пробуждение:** сравнить себя с конкурентами и понять, что надо меняться;
- **исследование:** понять, что упразднить, изменить, создать;
- **ярмарка стратегий:** разработать стратегическую канву, получить обратную связь от клиентов и неклиентов;
- **коммуникации:** распространить профили «до» и «после», поддерживать проекты в русле нового видения.

Авторы считают, что стратегия голубого океана позволяет уйти от выбора среди базовых стратегий М. Портера – дифференциации, снижения издержек и фокусирования. Инновация ценностей позволяет одновременно добиваться дифференциации и снижения издержек.

У данной концепции появилось много критиков. Так, У. Барнетт выдвигает теорию «красной королевы». Он утверждает, что самая полезная жидкость для бизнеса – все-таки кровь. Изучив два непохожих рынка – банкинга и производства компьютеров, он получил схожий результат. Главный фактор рыночного успеха компаний – пережитый ею опыт конкуренции. Те компании, которые в недавнем прошлом много конкурировали, и на изменения реагируют быстрее, и к качеству своих услуг относятся внимательнее. Компании, сознательно изолирующие себя от конкуренции, считает Барнетт, уподобляются забросившему тренировку спортсмену – они неизменно терпят поражение. Единственный способ добиться успеха в бизнесе – двигаться быстрее конкурентов⁵⁹.

⁵⁹ Секрет фирмы. № 50. 2008. – С. 58.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫБОРЫ В ОТРАСЛИ ПО Д. ХАССИ⁶⁰

С течением времени отрасли претерпевают изменения, также меняется баланс сил внутри отрасли, поэтому одной из стратегий достижения конкурентных преимуществ компании может быть стратегия изменения структуры отрасли, или изменения правил игры. Возможные варианты изменений как деятельности компании, так и структуры отрасли приведены на рис. 2.38.



Рис. 2.38. Стrатегические выборы

1. Прежняя деятельность – прежняя структура отрасли. Стrатегический выбор заключается в совершенствовании позиции компании в отрасли за счет сокращения затрат, создания дополнительной ценности для потребителей или четкого фокусирования на целевом сегменте.

2. Новая деятельность – прежняя структура. Такая деятельность связана с внедрением на рынок новых товаров, что позволяет компании потеснить существующих лидеров рынка.

⁶⁰ Д. Хасси. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. – СПб.: Питер, 2001. – С. 116.

3. Прежняя деятельность – измененная структура отрасли. Этой стратегии следуют компании, которые пытаются достичнуть лидерства во фрагментированных отраслях⁶¹ через поглощение конкурентов или создания с ними стратегических альянсов.

4. Новая деятельность – измененная структура отрасли. Это стратегии супермаркетов, интернет-провайдеров, компаний *Federal Express*, *Starbuck* и многих других. Считается, что любая великая компания переделывает свою отрасль, как это в свое время сделал Г. Форд.

СХЕМА Д. АБЕЛЯ

Схема Д. Абеля, или инновационная арена в терминах Р. Купера⁶², – это методический инструмент поиска направлений развития бизнеса или сфер применения инновационных продуктов. Данная схема имеет три измерения (рис. 2.39):

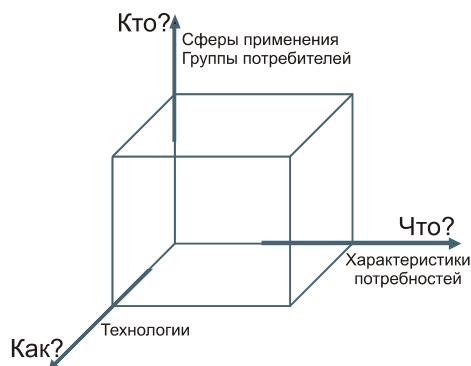


Рис. 2.39. Поле возможных направлений поиска (D. Abell)

Кто – потенциальные потребители или сферы развития компании (бизнес-сегменты).

Что – потребности покупателей (что им требуется, какая проблема потребителей может быть решена компанией).

Как – технология, используемая при разработке и производстве продукта / услуг компании.

⁶¹ См. Раздробленные (фрагментарные) отрасли

⁶² Д. Абель (D. Abell) – известный европейский специалист в области менеджмента, Р. Купер (Robert G. Cooper) – американский специалист по продуктовым инновациям.

В Институте катализа СО РАН им. Г.К. Борескова разработаны ароматизаторы, которые можно использовать вместо импортных аналогов. В процессе поиска были найдены потенциальные потребители – предприятия пищевой промышленности. Анализ показал, что ароматизаторы могут быть использованы в производстве напитков, а на жировых комбинатах – в производстве мыла (в качестве отдушки), то есть определены возможные сферы применения продукта (кто?). Проблема, которая может быть решена при использовании данных ароматизаторов – импортозамещение, что предполагает более низкую цену новинки по сравнению с импортными аналогами (что? или характеристика потребности). Узким местом оказались технологии использования (как?), так как потребители приобретают не ароматизаторы сами по себе, а готовые композиции.

Исторически можно выделить несколько стадий в развитии бизнеса. Первоначально бизнес был *ориентирован на продукт*, ставилась задача сделать продукт лучше, качественнее, повысить его производительность или улучшить другие параметры. Затем американский исследователь Т. Левитт в середине прошлого века вводит понятие «маркетинговой близорукости» и говорит о том, что бизнес необходимо ориентировать на *потребности рынка*. В более поздних исследованиях американский специалист по стратегическому менеджменту И. Ансофф обосновывает необходимость ориентации бизнеса *на продукт и рынок одновременно*, что обеспечивает получение синергического эффекта (см. [Матрица товар \ рынок](#)). Д. Абель развивает подход И. Ансоффа, предлагая дополнительно третий измеритель в ориентации бизнеса – *технологию*.

В соответствии со схемой Абеля поиск на рынке необходимо вести **по трем осям**: искать потенциальных потребителей, или возможные сферы применения продукта / услуг компаний, определять потребности потенциальных покупателей (в чем они испытывают проблемы), а также изучать технологии использования продукта. Иными словами, данная схема может быть использована как методический инструмент формирования альтернативных вариантов поиска направлений развития бизнеса.

Р. Купер рассматривает использование данного подхода на примере условной фирмы, занимающейся изготовлением оборудования по производству смесей.

Поиск новых областей деятельности для данной компании можно рассматривать, двигаясь по трем осям. В качестве новых потребительских групп можно рассматривать химическую промышленность, очистку нефти, пищевую промышленность. В этих отраслях может быть использовано производимое компанией оборудование для изготовления смесей. Расширение характеристик потребностей предполагает, что покупателям могут потребоваться дополнительные операции: вентиляция жидкости и ее откачка, фильтрация, перемалывание и другие опера-

ции. Сочетание новых покупательских групп с дополнительными требованиями покупателей дает набор возможных направлений развития бизнеса.

Например, компания может развивать функцию перемалывания для пищевой и химической промышленности, функцию специального откачивания для очистки нефти и химической промышленности и т.д. Каждая из этих возможностей представляет новую область бизнеса (бизнес-сегмент) для компании. Вместе с тем компания может двигаться и по третьему направлению: развивая технологические процессы выполнения рассмотренных операций. Она может использовать принципы магнитной гидродинамики для передвижения жидкостей, использовать процессы биоокисления, другие технологии⁶³.

В данном случае при выборе новых направлений деятельности (какие новые технологии и продукты создавать?) фирма использует *pull*-модель, собирая (втягивающая) разнообразную информацию о рынке и внешней среде⁶⁴.

Важно подчеркнуть, что в процессе создания нового продукта или технологии может возникнуть проблема *формирования нового рынка*, убеждения потребителей в необходимости этого продукта.

Потребовалось много времени и средств, чтобы убедить потребителей использовать камеру *Polaroid*, растворимый кофе, микроволновую печь и другие товары.

Примеры использования схемы Абеля для полиграфической отрасли и организации досуга рассмотрены в книге Завгородней и Ямпольской⁶⁵; для предприятия сферы B2B – в книге П. Дойля⁶⁶.

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Сценарное планирование – гибкий процесс описаний возможных вариантов развития событий в будущем.

Это – часть стратегического планирования, относящаяся к инструментам и технологиям, которые позволяют управлять неопределенностью будущего.

Цель сценарного планирования и сценарного мышления заключается не в выработке прогнозов, а в формировании широкой интерпретирующей схемы, в которую могут быть помещены будущие события. Соответственно, сценарный анализ – это не метод прогнозирования, а *процесс размышл-*

⁶³ R. Cooper. *Winning at new product*. London, 1988.

⁶⁴ В данной ситуации речь идет о поиске направлений связанной диверсификации бизнеса.

⁶⁵ А. Завгородняя, Д. Ямпольская. Маркетинговое планирование. СПб.: Питер, 2002. – С. 217–224.

⁶⁶ П. Дойль. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. – С. 148–149.

лений о будущем, обсуждения этого будущего, который помогает раздвинуть границы восприятия окружающей среды.

Сценарное планирование призвано научить менеджеров думать о зарождающихся угрозах, нарушениях сложившихся рыночных [трендов](#) и комплексных взаимосвязях между событиями, заставить их покидать «зоны комфорtnого существования» и мыслить категориями многовариантного будущего.

Считается, что в тех областях, где возможно прогнозирование, то есть предсказание будущего на основе известных тенденций и фактов, – это, например, демография и технологии, прогноз бюджетов, – можно использовать метод Дельфи, который связан с достижением консенсуса среди экспертов посредством итерационного процесса. В условиях неопределенности внешней среды предпочтительнее использовать сценарии, которые позволяют сопоставлять множество возможных факторов и определять предполагаемый или возможный ход событий в рассматриваемой области.

Компания *Hewlett-Packard* впервые использовала сценарии для прогнозирования будущего компьютерной техники. Оказалось, что общей чертой всех рассмотренных сценариев была беспроводная система передачи данных. Компания скорректировала свои приоритеты с целью ускоренного внедрения этой технологии.

Сценарии объединяют оценки того, что может произойти при сохранении воздействий движущих сил рынка, с предположениями о том, что могло бы случиться (что могло бы быть и что может быть). По сути, сценарий – это описание будущих обстоятельств. Это история о возможном будущем, построенная на тщательно продуманном сюжете. Такие истории (сценарии) могут выражать множественные перспективы сложных событий, формируя «энциклопедическую базу» для анализа условий и вариантов развития.

Самое ценное в этом методе – комбинирование последствий широкого спектра экономических, технологических, демографических и политических факторов, складывающихся в несколько отличающихся друг от друга альтернативных историй о будущем развитии событий. При этом сценарии служат платформой для творческих дискуссий, [стратегического мышления](#) и определения стратегии.

Общий подход к творческому интерактивному процессу разработки сценария:

- определение временных рамок и масштаба анализа. Возможно определение сценариев в терминах «продукты, рынки, регионы, технологии и сроки»;

- постановка сфокусированного вопроса, на который нужно найти ответ. Этот вопрос помещает сценарий в определенный контекст;
- выявление движущих сил ([трендов](#), тенденций), которые будут формировать и развивать рынок;
- выявление главных параметров неопределенности внутри трендов и возможных исходов⁶⁷;

Наращивание мощности и функций вычислительной техники – это тенденция, а соотношение компьютеров и телевизоров (вытеснит ли компьютер телевизор) – это неопределенность.

- формирование и оценка различных сочетаний (комбинаций) важных и неопределенных тенденций в виде, например, движения по двум осям и формирования четырех сценариев, так называемый «сценарный крест» (рис. 2.40);

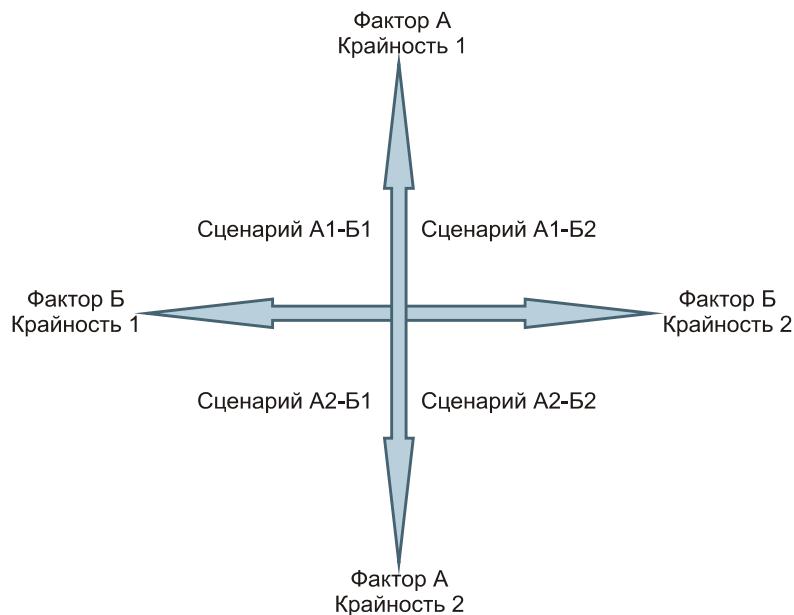


Рис. 2.40. Сценарный крест – визуализация сценариев развития бизнеса при разных комбинациях экстремальных результатов выбранных тенденций (факторов)

⁶⁷ См. [Стратегические неопределенности](#)

Эксперименты компании *Shell* с четырьмя, тремя и двумя сценариями показали, что наиболее предпочтительны четырех сценария, так как такое количество стимулирует мышление расходящегося (дивергентного) типа в целях стратегического планирования.

- выявление тех совместимых комбинаций, которые обеспечат ясную логику сценариев;
- проверка сценариев на правдоподобность, непротиворечивость, реализуемость и вероятность, стратегичность;
- описание сценария и его заглавие. Сценарий – это рассказ, а его название усиливает коммуникальность;
- возможно, потребуется провести дополнительные исследования – более подробно рассмотреть «слепые» зоны, уточнить понимание неопределенностей и тенденций, а также рассмотреть возможности использования количественных методов для оценки последствий различных сценариев.

В идеале группа менеджеров, работающих над сценариями, должна удостовериться, что каждый сценарий представляет собой отдельную, отличную от других панораму структуры отрасли, важнейших параметров и поведения участников, а также рассмотреть стратегические вызовы каждого сценария и готовность к ним компании. Такое сценарное мышление полезно с позиций чрезвычайных ситуаций.

Как и в большинстве стратегических методов, ценность сценарного анализа заключается в основном *в процессе*, а не в результатах. Сценарный анализ – мощный инструмент управления знаниями, поскольку он объединяет различные идеи и озарения по поводу окружающей среды, а также помогает определить стратегические альтернативы. Компания может выявить возможные стратегии и планировать непредвиденные ситуации, заставляя менеджеров отвечать на целую серию вопросов «А что если...?».

Компании используют сценарный анализ при разработке своих стратегий, чтобы исследовать эволюцию отрасли, изучить развитие рынков конкретных стран, проанализировать перспективы конкретных инвестиционных проектов.

Герман Кан, который впервые ввел использование сценарного анализа сначала в корпорации *Rand*, а затем в Институте Гудзона, дал следующее определение сценариев: «Гипотетические последовательности событий, построенные **для привлечения внимания** (выделено нами) к причинно-следственному процессу и точкам принятия решений»⁶⁸.

⁶⁸ Р. Грант. Современный стратегический анализ. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – С.318.

Сложности и ограничения сценарного планирования:

- Организационные: даже разработка простых сценариев нередко требует компромиссов среди участников группы, например, компромисса между широтой охвата факторов и точностью их описания.
- Субъективизм и уход от сценариев к принятию решений: попытка выбрать наиболее подходящий для компании сценарий.
- Сценарное планирование используется для анализа и размышления о будущем, оно не заменяет процесс формирования стратегии компании.

Примеры сценариев для фармацевтической промышленности, телекоммуникационной отрасли, биологической науки, отдельных стран и регионов приведены в книге Джилла Рингланда «Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегий» (2008).

SWOT-МОДЕЛЬ

В современной практике SWOT-модель⁶⁹ является, пожалуй, одной из наиболее известных и распространенных качественных моделей проведения стратегического анализа. Привлекательность и популярность данной модели связана, с одной стороны, с ее простотой, универсальностью и доступностью, с другой – с возможностью комплексного взгляда на компанию и ее деловую среду.

Основная идея SWOT-анализа – комплексное рассмотрение внешних и внутренних стратегических факторов, влияющих на деятельность компании, и генерация на этой основе стратегических альтернатив, учитывающих различные сочетания стратегических факторов. Формой представления полученных результатов является **SWOT-модель** (рис. 2.41).

Как и другие качественные модели, эта модель обманчиво проста. Наш опыт позволяет присоединиться к мнению зарубежных исследователей, которые скептически оценивают практику проведения SWOT-анализа⁷⁰.

⁶⁹ SWOT обозначает стратегические факторы внешней и внутренней среды компании: силы (*Strengths*) и слабости (*Weaknesses*) компании, возможности (*Opportunities*) и угрозы (*Threats*) внешней среды.

⁷⁰ Работы на тему маркетингового планирования в некоторых крупнейших компаниях четко выявили бесполезность большинства методов при неправильном их использовании. Предварительные выводы указывают на неадекватное понимание и несоответствующее использование SWOT-анализа, портфельных матриц, сегментирования рынка и процесса определения целей и стратегий [Мак-Дональд (2000), 66–67].

Внешние факторы	Внутренние факторы	
	Силы компании (S) Перечислите 5–10 сильных сторон компании	Слабости компании (W) Перечислите 5–10 слабых сторон компании
Возможности среды (O) Перечислите 5–10 благоприятных тенденций и явлений внешней среды	<i>SO-стратегии</i> Сгенерируйте стратегии, которые используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды	<i>WO-стратегии</i> Сгенерируйте стратегии, которые используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости
Угрозы среды (T) Перечислите 5–10 внешних угроз	<i>ST-стратегии</i> Сгенерируйте стратегии, которые используют силы компании, чтобы избежать угроз среды	<i>WT-стратегии</i> Сгенерируйте стратегии, которые минимизируют слабости и помогают избежать угроз (стратегия оборонительного типа)

Рис. 2.41. SWOT-модель

Мы выделяем **три основных типа барьеров** для грамотного и эффективного использования данной модели:

1. Методический – методика проведения SWOT-анализа и обобщения его результатов.
2. Информационный – сложности информационной поддержки метода.
3. Управленческий – определяется возможностями и ограничениями использования результатов SWOT-анализа в стратегическом процессе.

Методические барьеры обусловлены:

- усеченным использованием метода;
- смешением факторов и возможных управленческих решений;
- смешением внутренних и внешних факторов;
- универсальностью используемых формулировок и т.д.

Часто встречается **усеченное использование модели** – представление результатов стратегического анализа в виде 4-клеточной матрицы (рис. 2.42), что блокирует возможность дальнейшего использования модели для формирования стратегических альтернатив и в определенном смысле выхолащивает ее содержание.

Силы компании (S) - современное оборудование - собственный отдел НИОКР - собственная сбытовая сеть	Слабости компании (W) - недостаток оборотных средств - низкая мотивация персонала
Возможности внешней среды (O) - рост российского рынка спецодежды	Угрозы внешней среды (T) - выход на российский рынок иностранных текстильных предприятий

Рис. 2.42. Фрагмент SWOT-анализа для текстильной компании

«Ловушки» возникают даже при таком упрощенном использовании метода, и связаны они чаще всего со *смешением факторов и действий* (стратегических альтернатив), а также внешних и внутренних факторов.

Чаще всего наблюдается смешение *объективно существующих внешних (рыночных) факторов и возможных управленческих решений* (стратегических альтернатив, действий), которые могут быть приняты по итогам стратегического анализа. Особенно это касается квадрата SWOT-матрицы, где должны быть отражены *возможности внешней среды*, которые находятся вне сферы контроля менеджеров компании и могут быть использованы для развития компании. Вместо возможностей внешней среды в данном квадрате нам встречались такие предложения, как *диверсификация, выход на международные рынки, развитие сбытовой сети и т.д.* Но эти предложения – управленческие решения, которые могут быть приняты в ответ на возможности или угрозы внешней среды.

Данный факт свидетельствует о довольно грустном явлении: *менеджеры не в состоянии увидеть рыночные возможности* (ниши, бизнес-сегменты), которые и должны определить стратегические решения. Вместо этого сразу предлагаются решения – диверсификация, экспорт и пр. Казалось бы, в этом нет ничего страшного, кроме одного – дискредитации метода, так как уместен вопрос: а зачем нам в этом случае SWOT-анализ?

Другой типичной ошибкой является смешение внешних и внутренних факторов. Чаще всего путают возможности рынка и сильные стороны самой компании, хотя встречается смешение угроз рынка и слабых сторон компаний.

В одной из публикаций, например, авторы отнесли к угрозам внешней среды слабую рекламную поддержку товара, а к слабым сторонам самой компании – насыщенность (перенасыщенность) рассматриваемого рынка в регионе и высокий уровень конкуренции на рынках, то есть сделали все наоборот.

Такое смешение является **грубой методической ошибкой**. Критерием разграничения сильных и слабых сторон компании, с одной стороны, и рыночных возможностей и угроз, с другой, является возможность воздействия на выделенный фактор: если менеджеры компании могут воздействовать на указанный фактор, то это сильная или слабая сторона компании (соответственно слабая рекламная поддержка должна быть отнесена к слабым сторонам компании). Если не могут – возможность или угроза рынка (насыщенность рынка – это, безусловно, угроза, а не слабая сторона компании).

Другая методическая проблема: как диагностировать внутренние факторы – как силу или слабость компании? Вполне допустима возможность одновременной записи некоторых факторов в SWOT-матрице как силы и как слабости компании.

Пищевая компания поставляет более 50% продукции одному клиенту. В поле сил SWOT-матрицы отражается ценность контракта с X, а в поле слабостей – чрезмерная зависимость от X.

IT-компания по автоматизации банковской деятельности имеет головной офис в Новосибирске. В поле сил SWOT-матрицы выделяется, что такое географическое положение способствует установлению партнерских связей с банковскими структурами Сибири и Урала, а в поле слабостей отмечается, что расположение головного офиса в регионе затрудняет работу в столице.

Отнесение внутреннего фактора к сильной или, наоборот, слабой стороне компании обычно отражает личностное восприятие данного фактора менеджером, который заполняет SWOT-матрицу (авторское видение). Одновременное присутствие фактора в двух клетках матрицы (в силах и в слабостях) должно стимулировать дальнейшую аналитическую работу в компании, так как необходимо понять, например, нужно ли снижать зависимость от клиента X или, наоборот, укреплять с ним партнерские связи. Точно так же в случае с IT-компанией необходимо понять, стоит ли переводить головной офис в Москву или по-прежнему ориентироваться в основном на сибирский регион.

Универсальность используемых при заполнении SWOT-матрицы формулировок (общие слова), отсутствие их привязки к специфике конкретной компании и конкретного рынка также дискредитируют идею данного метода.

Указанные методические ошибки приводят к искажению выводов относительно позиции компании на рынке и отрицательно влияют на процесс формирования стратегии.

Информационные проблемы

Для информационной поддержки данного метода менеджерам и маркетологам компаний необходимо собирать, системно осмысливать и обобщать постоянно возрастающий объем внешней информации. При этом динамизм внешней среды компании ведет к быстрому устареванию этой информации.

Кроме того, при оценивании угроз и возможностей внешней среды необходимо, отталкиваясь от существующих тенденций развития рынка и отрасли, понять, сохранятся ли эти тенденции в будущем и как долго? Простое проецирование сегодняшней ситуации в будущее может существенно снизить ценность результатов стратегического анализа и явиться основным источником ошибок при разработке стратегии. Вряд ли стоит говорить о том, сколь сложен процесс долгосрочного прогнозирования в условиях динамично изменяющихся рынков и бизнес-систем, характерных для современного экономического пространства.

Применительно ко второй части SWOT-анализа, а именно анализу внутренней среды компании (управленческому аудиту), основные проблемы информационной поддержки метода связаны с получением *объективной* комплексной оценки ресурсного потенциала компаний, а также ее ключевых компетенций.

Трудности проведения управленческого аудита:

- число факторов, потенциально имеющих отношение к эффективности компании, достаточно велико и все они тесно взаимосвязаны;
- необходимая информация зачастую отсутствует, что связано с особенностями организации управленческого учета и маркетинговой информационной системы в компаниях;
- при проведении анализа силами менеджеров и руководителей компании трудно избежать субъективизма оценок, поэтому считается, что взгляд со стороны всегда полезен (привлечение консультантов, опрос потребителей).

В целом для того чтобы SWOT-анализ исполнял роль эффективного инструмента в стратегическом процессе, необходима его качественная информационная поддержка. Соответственно, деятельность по актуализации информационного поля должна стать постоянной функцией компаний, занимающихся стратегическим планированием.

Управленческие проблемы

В качестве третьего барьера, снижающего эффективность применения SWOT-анализа в стратегическом процессе компаний, выступают трудности, связанные с дальнейшим *использованием полученной информации*.

SWOT-анализ – это только один из этапов сложного многошагового процесса формирования стратегического плана компании. Это первичный стратегический анализ, за которым должен следовать этап верификации и ранжирования выделенных факторов, возможно – корректировка целей компании, уточнение набора стратегических альтернатив и их комплексной оценки, в том числе финансовой, и, наконец, выбор лучшей стратегии.

Цена, которую платит компания при выборе неверного стратегического решения, может быть очень велика. Чтобы по возможности избежать ошибки или сделать ее менее вероятной, следует провести комплексную *оценку каждой рассматриваемой стратегической альтернативы по ряду критериев*, один из наиболее важных критериев – соответствие предполагаемой стратегии стратегическим факторам, выделенным на этапе SWOT-анализа.

При проведении SWOT-анализа в одной из компаний в качестве стратегической альтернативы была предложена реструктуризация компании. Однако менеджеры не смогли установить соответствия данного решения выделенным на этапе анализа стратегическими факторами. Это свидетельствует об одной из двух ошибок: либо SWOT-анализ был проведен поверхностно и необходимо еще раз к нему вернуться, либо отсутствуют причины для проведения реструктуризации.

Реструктуризация может, например, соответствовать таким факторам *WT*, как отсутствие гибкости и изменение требований покупателей.

Важны четкая постановка целей анализа и отработка механизмов его проведения. Безусловно, полезно обращение к менеджерам и специалистам компании, выявление их мнения, особенно в режиме групповой работы (мозгового штурма, дискуссии).

Однако в идеале SWOT-анализ – это заключительный этап стратегического анализа компании, который опирается на информацию, полученную в результате применения таких инструментов, как [PEST-анализ](#), [анализ заинтересованных групп](#), конкурентный анализ и разведка рынка, метод сценариев, определение [ключевых факторов успеха](#), методы анализа потребителей, управленческий анализ внутренней среды компании и др. (рис. 2.43).

В таком контексте SWOT-метод представляет собой не только достаточно удобную форму структуризации факторов внешней и внутренней среды компании, но может рассматриваться как *инструмент формирования стратегических альтернатив*, направленных на достижение поставленных

целей. При планомерном подходе к разработке новой или ревизии действующей стратегии применение SWOT-матрицы обеспечивает системность и комплексность процесса генерации стратегических альтернатив, делает данный процесс более управляемым.



Рис. 2.43. Структура стратегического анализа и используемых методов

Конкретный механизм, масштаб, периодичность проведения SWOT-анализа определяются условиями функционирования компании: ее отраслевой принадлежностью, особенностью портфеля бизнесов, принятыми процедурами и стилем управления, особенностями корпоративной культуры и др.

Глава 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

«Нет ничего труднее, опаснее, неопределеннее, чем руководить введением нового порядка вещей, потому что у каждого нововведения есть ярые враги, которым хорошо жилось по-старому, и вялые сторонники, которые не уверены, смогут ли они жить по-новому».

H. Макиавелли «Государь»

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ИНЕРЦИЯ И СТЕРЕОТИПЫ

История бизнеса свидетельствует, что прошлый успех часто является якорем, грузом, который держивает компанию от движения вперед. Это так называемый синдром успеха, «болезнь великих компаний»¹.

Генри Форд был сфокусирован на эффективности и снижении издержек, не обращая внимания на цвет и дизайн автомобиля. Захватившая пальму первенства *General Motors* проглядела подъем японской автомобильной промышленности во главе с компанией *Toyota*, которая организовала производство разнотипных автомобилей небольшими партиями.

Телефонные компании считали немыслимой идею о том, что Интернет станет важнее традиционной телефонной связи.

Часто главным препятствием для правильной оценки происходящих на отраслевом рынке перемен является менеджмент компаний, его привычки и способы работы с информацией, определенная *инерционность*, ведущая к отказу воспринимать вполне четкие сигналы будущих изменений.

Дело здесь не только в индивидуальных предпочтениях или способностях руководителей компаний, но и в том, что топ-менеджмент обычно получает подготовленную, «отфильтрованную» информацию. Таким образом, он вполне может оказаться в положении «прекрасной маркизы» из известной песни: информация об истинном положении вещей дойдет до него слишком поздно.

Руководство компаний должно рассматривать не только возможности, но и неизбежности упадка существующих стратегий бизнеса:

¹ См. [Новые взгляды на стратегии компаний](#)

- конкуренты могут имитировать стратегии, что снижает их эффективность;
 - стратегии могут быть вытеснены другими инновационными стратегиями ([бизнес-моделями](#));
 - стратегии могут быть исчерпаны либо «выпотрошены» потребителями.
- Рекомендации специалистов по преодолению стратегической инерции, уменьшению времени между получением первых сигналов тревоги и разработкой альтернативных стратегий:
- старайтесь бывать там, где можно увидеть происходящие изменения. Впечатления, полученные лично, труднее проигнорировать, чем информацию из вторых рук;
 - создайте «теневой совет» компании, средний возраст членов которого будет на 20 лет меньше возраста руководства компании;
 - периодически рассматривайте отвергнутые ранее предложения. Часто именно то, что отвергается, больше всего соответствует происходящим изменениям;
 - развивайте [стратегическое мышление](#) всех менеджеров компании;
 - сделайте так, чтобы разработка новых идей была делом всей компании, а не отдельного подразделения.

Пример удачной стратегии ориентации на постоянные перемены, которая институционализирована в рамках компании, – *Whirlpool*, крупнейший производитель домашней техники. В 1999 г. под влиянием постепенного падения реальных цен на продукцию компания объявила поиск нового своей главной задачей. В течение трех лет после этого примерно 10 тысяч из 65 тысяч сотрудников компании были вовлечены в поиск новых идей. Было сформулировано примерно 7000 возможных нововведений, на основе которых было сделано 300 небольших экспериментов. Некоторые из этих экспериментов стали основой для последующих индустриальных нововведений. Менеджмент компании руководит целой системой создания новых идей, экспериментирования и внедрения новых проектов. Компания заранее планирует, какое количество экспериментов и нововведений необходимо для достижения желаемого уровня прибыли.

Другой важной проблемой стратегического менеджмента является проблема *стереотипов, или сложившихся в компании традиций*. Как правило, уже существующие проекты и программы имеют преемственное право на финансирование. Авторы новых проектов должны доказывать их эффективность просто в силу новизны. Бытует мнение, что новое – всегда рискованное, поэтому каким бы ни были преимущества нового проекта, ему придется соревноваться со старыми проектами и стратегиями в заведомо неравных условиях. Хотя иногда, по мнению Г. Хэмэла, следование устоявшимся моделям бизнеса может быть более рискованным, чем поиск

нового, а неспособность отличить новые идеи от рискованных приводит к тому, что компании предпочитают инвестировать в прошлое, а не будущее.

В условиях динамичных изменений внешней среды важным конкуренческим преимуществом компаний становится их способность изменять (трансформировать) модели и стратегии бизнеса по мере изменения обстоятельств, до того, как обстоятельства заставят это сделать.

Но стереотипы могут касаться не только компаний, но и мышления менеджеров².

Часто слушатели наших программ дополнительного профессионального образования, выполняя задание «Анализ деятельности компаний», делают основной акцент на внутреннем анализе. Рыночные аспекты анализа проходят вскользь!

Особую опасность стратегическая инерционность и стереотипы представляют в период кризиса, когда происходит стратегическая перегруппировка во многих отраслях, которая может сопровождаться изменением ключевых факторов успеха, отраслевых бизнес-моделей и стратегий компаний.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Стратегические неопределенности – непредсказуемые по своей природе тенденции и будущие события.

Термином неопределенность можно охарактеризовать прогнозы цен на сырье или процентных ставок на 20 лет вперед. Не существует научного метода, который позволял бы рассчитать вероятность этих прогнозов, мы просто ничего об этом не знаем. Риск можно просчитать и оценить с некоторой вероятностью, неопределенность вычислению не поддается.

Специалисты выделяют несколько причин роста неопределенности³.

1. Поведение экономических субъектов не носит рационального характера. Если продавцы и покупатели действуют под влиянием эмоциональных импульсов, то о каких вероятностях можно вести речь?

2. Эффекты, возникающие в экономических системах, порой несоизмеримы с начальным импульсом. Это, в частности, объясняет, почему в сложных системах, к которым относятся финансовые рынки, неизбежно надуваются пузыри и происходят кризисы. Устойчивое равновесие в таких системах неестественно.

² См. также [Стратегическое мышление](#)

³ Н. Нориа, Т. Стюарт. Риск, неопределенность и сомнения // Harvard Business Review. Россия, март 2006. – С. 20–21.

3. Неопределенность увеличивается по мере роста непредсказуемости бизнес-проектов. Эффективность производства можно измерить, а эффективность услуг – практически невозможно.

Все эти факторы запутывают причинно-следственные связи и практически не оставляют места для точных расчетов в управлении. Кроме того, на фоне роста неопределенности возникает конфликт между надежностью системы управления и ее единственностью. Как результат – смена акцентов в управлении, переход от предшествующего опыта к творчеству, инновациям, укреплению эмоциональной связи с клиентами и сотрудниками (логика будущего), использование субъективных качественных оценок (нечеткие данные, субъективная логика), предпринимательского чутья.

Практика показывает, что для большинства руководителей компаний характерно так называемое «бинарное видение», суть которого состоит либо в недооценке неопределенности (формирование стратегических планов на основе якобы точного прогноза будущего развития – попытка создать псевдоопределенность), либо в убеждении о полной непредсказуемости будущего (отказ от аналитики и формирование стратегических планов исключительно на интуиции).

Между тем даже в самой неопределенной среде бизнеса можно найти много полезной информации при грамотном проведении анализа этой среды. Стратегическая неопределенность, которая сохраняется и после того, как использованы все доступные методы анализа, называется остаточной неопределенностью⁴.

Остаточную неопределенность, с которой имеет дело большинство руководителей, принимающих стратегические решения, можно отнести к одному из четырех уровней:

- Достаточно ясное будущее.
- Альтернативные варианты будущего.
- Широкий диапазон вариантов будущего.
- Полная неопределенность.

На уровне 1 (*достаточно ясное будущее*) менеджеры могут разработать единственный прогноз, достаточный для определения стратегии, иными словами, на этом уровне остаточная неопределенность не влияет на принятие стратегических решений. В такой ситуации рекомендуется использовать «традиционный» набор инструментов для выработки стратегии: исследование рынка, конкурентов, модель Портера и др. Для оценки альтернатив может быть применена модель дисконтированного потока наличности.

⁴ Х. Кортни, Д. Керклэнд, П. Вигери. Стратегия в условиях неопределенности // Управление в условиях неопределенности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 9–40.

Крупная авиакомпания разрабатывает стратегические меры в ответ на появление конкурента с низкими ценами. Уменьшение неопределенности возможно на основе исследования потребителей, оценки затрат и целей конкурента и др. Когда информация получена, авиакомпания способна обосновать свою стратегию. Страгетические альтернативы будут включать стратегию последователя, уход из ниши низких цен, вытеснение конкурента с рынка с помощью агрессивной политики по ценам и сервису и др.

На уровне 2 (*альтернативные варианты будущего*) будущее можно представить в виде одного из нескольких альтернативных вариантов развития событий (нескольких сценариев). При этом возможные варианты очевидны и конкретны, но неизвестно какой из них реализуется. Например, будет ли принят закон регулирующий (разрешающий, запрещающий) какой-либо вид деятельности, и как скоро он вступит в силу, какие действия предпримут конкуренты.

При таком уровне неопределенности рекомендуется разработать набор дискретных сценариев, попытаться установить вероятность каждого сценария, оценить возможные альтернативы в рамках каждого сценария, а также риск, который возникнет, если не предпринимать изменений в стратегии, выявить рыночные сигналы, которые необходимо отслеживать для того, чтобы вовремя корректировать вероятность реализации сценариев.

На уровне 3 (*широкий диапазон вариантов будущего*) можно выявить диапазон возможных вариантов, который определяется ограниченным набором ключевых переменных. На этом уровне обычно отсутствуют естественные дискретные сценарии. С такой неопределенностью сталкиваются компании, работающие в высокотехнологичных отраслях или выходящие на новые географические рынки.

В этом случае могут быть использованы аналитические инструменты, направленные на снижение уровня неопределенности (исследование латентного спроса, технологическое прогнозирование). Рекомендуется разработать 4–5 сценариев, существенно отличных друг от друга и влияющих на выбор стратегии, далее оценить эффективность и риск стратегических альтернатив в рамках каждого из сценариев.

Уровень 4 (*полная неопределенность*) характеризуется отсутствием базы для прогнозирования будущего. Здесь нельзя даже обозначить диапазон потенциальных результатов. С таким уровнем неопределенности столкнулись западные инвесторы, рассматривающие выход на российский рынок в 1992 г.

Анализ при таком уровне неопределенности носит еще более качественный характер. Количественно оценить риски и прибыли невозможно. В такой ситуации менеджерам важно избежать искушения действовать ин-

тутивно, необходимо непрерывно систематизировать и отслеживать тенденции и события рынка (возможные показатели спроса и параметры технологий) для обоснования инвестиционных решений. В качестве аналитических инструментов рекомендуется использовать метод аналогий (исследование развития аналогичных рынков в схожей ситуации, ключевые особенности стратегий победителей и проигравших) и анализ сигналов рынка. Отметим, что ситуации, соответствующие четвертому уровню неопределенности, встречаются довольно редко, имеют переходящий характер (имеют тенденцию со временем перемещаться на более низкий уровень неопределенности), часто связаны с деятельностью компаний на формирующихся рынках.

Сталкиваясь с неопределенностью внешней среды, компания может выбрать одну из трех стратегических установок: создавать будущее, приспосабливаться к будущему или резервировать право хода. Стратегические установки – это намерения, а не действия.

Возможные действия для каждого из четырех рассмотренных уровней неопределенности в рамках различных стратегических установок рассмотрены в таблице.

Уровни неопределенности и стратегические установки

Уровни неопределенности	Создавать будущее	Приспосабливаться к будущему	Резервировать право хода
1. Достаточно ясное будущее	Создатели пытаются повысить уровень неопределенности	Большинство компаний приспосабливается (выбор позиции, безопасные шаги)	Установка непригодна
2. Альтернативные варианты будущего	Создатели увеличивают вероятность предпочтительного сценария развития отрасли	Легко приспособливаться, так как контролировать переменные на этом уровне довольно просто	Используется при неопределенности параметров новой технологии
3. Широкий диапазон вариантов	Создатели развивают рынок в заданном направлении	Установка на приспособление реализуется через инвестиции в организационную гибкость	Обычная установка на данном уровне
4. Полная неопределенность	Создатели стремятся сформировать отраслевые стандарты (часто большая отдача и меньший риск, чем при других установках)	Установка на приспособление реализуется через инвестиции в организационную гибкость	Обычно резервирование права хода, но можно проиграть. Мониторинг ситуации и переоценка

Создатели стремятся формировать свои отрасли, играть ведущую роль в определении направлений их развития (устанавливать стандарты, формировать спрос).

Kodak инвестировала средства в цифровую фотографию («встряхивание» относительно стабильной отрасли), *Hewlett-Packard* стремится быть «создателем», выпускавшая принтеры для обработки фотографий дома.

При установке на *приспособление* компании принимают существующую структуру отрасли и направления ее развития (*реселлеры в телекоммуникационной отрасли*). Во внешней среде с невысоким уровнем неопределенности они выбирают стратегическое позиционирование (где и как конкурировать). В среде с более высоким уровнем неопределенности стремятся распознать тенденции развития и быстро реагировать на них.

Стратегическая установка *резервирование права хода* – это особая форма адаптации, она предполагает постепенное наращивание инвестиций, что позволяет дожидаться момента, когда внешняя среда станет более определенной. Такая стратегическая установка пригодна только для уровней неопределенности 2–4.

Многие фармацевтические компании резервируют право хода на рынке генной терапии, объединяясь с небольшими биотехнологическими фирмами или приобретая их. Тем самым они обеспечивают доступ к новейшим отраслевым разработкам и экономят средства на исследования.

Для реализации стратегий в условиях неопределенности могут быть использованы три типа шагов.

Высокие ставки – это серьезные обязательства (крупные инвестиции или приобретения), которые при одних сценариях обеспечивают значительный выигрыш, а при других – значительные убытки. Стратегия «создателя» обычно предполагает высокие ставки, в то время как стратегии приспособления и резервирования права хода этого не требуют.

Выбор варианта – это действия, максимизирующие выигрыш при благоприятном развитии событий и минимизирующие потери при пессимистическом сценарии (скромные первоначальные инвестиции, которые можно наращивать по мере развития рынка, либо сокращать их). Примеры таких действий: пробные продажи новых изделий, организация совместного предприятия для выхода на новые рынки, лицензирование технологий. Такие приемы используются, прежде всего, в рамках стратегии резервирования права хода, но их могут применять и «создатели».

На форуме, организованном «Тройкой диалог» в феврале 2009 г. в Москве, Насим Талеб, автор теории «черных лебедей» (2007), распространил свою излюбленную тему непредсказуемости на чиновников. Речь шла о том, что курс рубля зависит от стоимости нефти, и что правительство России сформировало бюджет, основываясь на завышенных ценах на нее. **Цену нефти никому никогда не удавалось угадать**, заявил Талеб, и правительства попадают в одну и ту же ловушку – **прогнозируют то, что прогнозировать бессмысленно**. «Что же тогда делать правительству?» – последовал несколько обескураженный вопрос из зала. «Можно разработать несколько вариантов бюджета при разных ценах на нефть», – был ответ.

По Талебу, «черные лебеди» – это события, которые а) неожиданы для человека, б) имеют большие последствия, в) после их свершения они кажутся нам объяснимыми, предсказуемыми. К сожалению, «черные лебеди» появляются постоянно, так как нюх человека на неопределенности (случайности) очень слаб.

Безопасные шаги – это меры, которые окупятся независимо от того, как будут развиваться события, например, сокращение затрат или обучение, т.е. безопасные действия являются важнейшим элементом любой стратегии.

По мнению американских исследователей на практике половина всех стратегических проблем соотносится со вторым и третьим уровнями неопределенности, а большая часть остальных – с первым уровнем. В то же время руководители с «бинарным мышлением» склонны соотносить проблемы выбора стратегий либо с первым, либо с четвертым уровнем.

Каждый уровень неопределенности требует своего вида анализа. В ситуациях с высоким уровнем неопределенности одним из наиболее полезных стратегических инструментов становится сценарное планирование.

Итак, неопределенность внешней среды возрастает, но все равно нужно уметь предвидеть и оценивать даже неизмеримое. Раньше вы строили прогнозы, теперь нужно быть готовыми к изменениям. Помочь в этом могут системы мониторинга и обратной связи с рынком, потребителями, а также постоянное творчество.

В целом в современных условиях все возрастающий уровень неопределенности внешней среды обуславливает необходимость расширения подходов к ее анализу и формированию стратегии.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ

Стратегическая сессия – процедура формирования стратегии и принятия решений по стратегическим вопросам, выделенная из традиционной процедуры планирования.

Как правило, в рамках этой процедуры создается многофункциональная группа (комитет или иная временная структура), обладающая способ-

ностями использовать знания и ресурсы компании, мотивирующе видение которой задается корпоративным руководством. Руководство очерчивает круг проблем, обозначает самые важные стратегические вопросы.

Для стимулирования многообразия точек зрения и преодоления единодушия в стратегическом диалоге в такую группу рекомендуется вводить новых, желательно молодых руководителей. Возможно также привлечение к обсуждению сторонних людей: неудовлетворенных покупателей, представителей дистрибуторов, экспертов и пр.

В последние годы компании-лидеры, добившиеся значительных успехов в стратегическом менеджменте, пришли к пониманию необходимости разделения стратегической сессии на два этапа:

- креативный процесс генерирования стратегических альтернатив;
- процесс их оценки и выбора.

На первом этапе обсуждаются стратегические вопросы, например, по формуле «факты, варианты решений, выбор». Цель такого обсуждения – убедиться, что члены группы обладают полной и достоверной информацией по обсуждаемому вопросу и что у них есть несколько обоснованных стратегических альтернатив. На этом этапе может использоваться метод сценарного планирования.

На втором этапе возможные альтернативы оцениваются с точки зрения стратегических и финансовых перспектив, утверждается дальнейший курс развития компании.

Разделение во времени этих двух этапов – оценка фактов и альтернатив и выбор сценария развития – позволяет избежать многих проблем, присущих традиционной модели планирования, нацелить менеджеров на принятие решений.

Переход от традиционной модели планирования, привязанной к определенному времени и к отдельным подразделениям (бизнесам), к непрерывной модели планирования, ориентированной на принятие решений по конкретным вопросам, позволил компаниям-лидерам увеличить количество стратегических решений и повысить их качество.

Исследования специалистов международной компании *Marakon Associates* позволили выделить отличительные особенности организации стратегической работы компаний-лидеров⁵:

- Эти компании различают, но не разделяют принятие решений и планирование стратегии.

⁵ М. Мэнкинс, Р. Стил. Хватит строить планы, пора решать // Harvard Business Review – Россия, июнь–июль. 2006, С. 68–76.

- Занимаются только несколькими самыми важными вопросами, которые связаны с интересами компании в целом, а не ее отдельных частей.
- Постоянно занимаются стратегическим планированием, ориентируя его на принятие решений (в течение года по мере необходимости).
- Придерживаются единого принципа при обсуждении стратегии. Например, составляется перечень факторов и показателей, ориентируясь на которые обсуждается стратегия; разрабатывается структура заседания и т.д.

Стратегическое планирование – это бесконечный процесс, так как руководители должны принимать масштабные стратегические решения постоянно в ответ на резкие изменения рыночной ситуации. Однако исследование показало, что лишь 10% компаний могут быстро реагировать на подобные изменения – для этого у них *существуют отлаженные процедуры (рутину)*. Большинство же руководителей корректируют стратегию по ходу дела, вне процедуры стратегического планирования, рискуя принять спешное и не обязательно эффективное решение. Среди опрошенных топ-менеджеров лишь 13% считают, что они плодотворно работают на всех этапах стратегического процесса – от постановки задач до утверждения стратегии и распределения ресурсов.

В российском бизнесе складывается практика проведения 1–3-х дневных стратегических сессий, или совещаний по стратегии. При хорошей организации такие сессии помогают сплотить команду, разработать миссию и систему ценностей компании, новое направление бизнеса, план выхода из кризиса и т.д. Но, как показывает наш опыт, часто такие мероприятия не имеют дальнейшего продолжения.

Практически всегда результатом стратегической сессии являются *новые знания*, поэтому важно стимулировать (разбудить) творческое мышление участников, разработать процедуры обсуждения неструктурированного знания сотрудников. Начинать сессию рекомендуется с обсуждения текущих проблем, которые волнуют участников. Необходимо также предусмотреть процедуру достижения консенсуса, например, голосование с последующим обсуждением результатов.

Факторы успеха стратегической сессии⁶:

- Участники – ключевые руководители, 8–12 человек.
- Место проведения – желательен выезд в другое место, отвлечение от рабочей сути.
- Предварительная подготовка сессии и ее участников.
- Процедура обсуждения – каждый должен высказаться, а решение должно быть общим.

⁶ Д. Лисицын. Стратегический пинок // Секрет фирмы. 2007. № 43. – С. 59.

- Результаты обсуждения – фиксируются, желательна их дальнейшая проработка до конкретных мероприятий.

В ОАО «Новосибирский оловокомбинат» широко используется групповая форма работы при подготовке стратегических решений. На специальных заседаниях технического совета комбината принимаются решения по технологическим направлениям развития с учетом тенденций развития рынка сбыта и сырьевого рынка. Процедурно эти решения вырабатываются по итогам анализа информации о тенденциях и перспективах развития технологий и рынков, групповой работы и обсуждения выбранных перспективных направлений. При формировании и оценке стратегических альтернатив учитываются заданные руководством ограничения (границные условия). Обычно это близость используемых технологий, наличие компетенций в рассматриваемой области, финансовые условия.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС: ЭТАПЫ И ОСОБЕННОСТИ

В общем виде под процессом понимается последовательная смена состояний системы или объекта. Считается, что компания выполняет множество обособленных видов деятельности – закупки, производство, маркетинг и т.д., но ключом к созданию акционерной стоимости является интеграция всех этих действий в процессы, добавляющие ценность для потребителей⁷. Одним из стержневых компонентов общего процесса управления компанией, призванным обеспечить ее долгосрочную конкурентоспособность, является стратегический процесс (СП).

Стратегический процесс – это совокупность взаимосвязанных действий, прямо или косвенно связанных с разработкой и реализацией стратегии компании (рис. 3.1).

Стратегический процесс – это диалог, посредством которого идет обмен знаниями и идеями, достигается соглашение, а затем принимаются обязательства в отношении конкретных действий и результатов⁸.

Стратегический процесс включает в себя постановку стратегических целей на основе предвидения (видения) собственников бизнеса, анализ внешней и внутренней среды компании, разработку и выбор стратегических альтернатив, управление реализацией стратегии и стратегический контроль. На практике стратегический процесс является нелинейным и слабоструктурируемым, характеризуется инверсией (перестановкой) этапов, возможностью возврата к предыдущим этапам процесса.

⁷ П. Дойль. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – СПб.: Питер, 2001. – С. 137.

⁸ Р. Грант. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – С. 220.

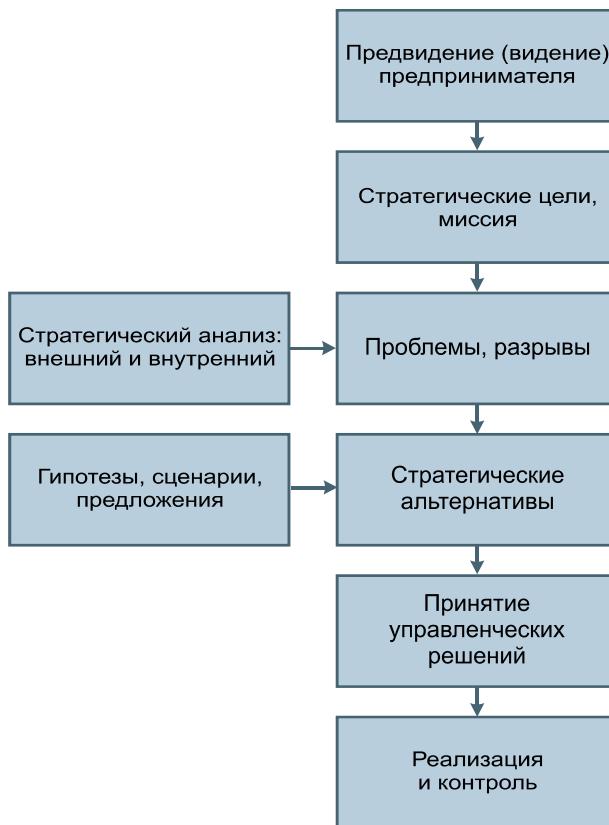


Рис. 3.1. Основные этапы стратегического процесса

Важно! *Стратегический процесс реализуется в контексте компании.* Процесс должен «подгоняться» к корпоративной культуре компании, удерживаясь (балансируя) между намерениями и бюрократией.

Заметим, что продуктом (выходом) стратегического процесса могут быть не только стратегические решения, оформленные в виде программ и планов. Логика ситуации может привести к появлению более важных вещей, чем план⁹, это осмысление ключевых компетенций компании, сформированная в результате совместной работы над стратегией команда менеджеров.

Особенности стратегического процесса.

1. *Регулярность стратегического процесса + реакция на стратегические неожиданности*, которые могут потребовать скорректировать стратегическую цель компании.

Стратегические неожиданности, такие как резкий скачок цен, технологический прорыв или кризис могут привести к отказу от инвестиционных

⁹ Эйзенхауэр приписывают такое высказывание: «План – ничто, планирование – все».

проектов, от выхода на новые рынки или, напротив, к борьбе за новые активы. Но при этом выбранная стратегия компании, по мнению известного американского специалиста в этой сфере М. Портера, должна быть постоянной, что является залогом стабильности основного ценностного предложения компании. Он считает, что нельзя идти «на поводу» у своих потребителей и тем самым выбиваться из собственной стратегии. Иногда имеет смысл рекомендовать клиенту обратиться к конкурентам, поскольку хорошая стратегия предполагает риск сделать одних потребителей крайне недовольными ради того, чтобы другие потребители были довольны в высшей степени.

Регулярность стратегического процесса можно рассматривать с двух сторон:

- с традиционных позиций менеджмента – необходимость реализации стратегии и контроля ее выполнения;
- с позиций постоянной готовности компании предвосхищать малозаметные, но глубокие изменения (тренды) и приспосабливаться к ним.

2. Вовлеченность в стратегический процесс высшего руководства компании, использование его предпринимательских и лидерских качеств.

Формирование стратегии зависит от видения бизнеса, грамотного стратегического анализа и предпринимательского искусства руководства, тогда как выполнение стратегии определяется эффективным лидерством, способностью проводить в компании преобразования, умением мотивировать весь персонал на реализацию намеченных преобразований.

Руководитель компании, по мнению М. Портера, – не «потребитель» стратегии и не ее двигатель. Его роль в стратегическом процессе сводится к следующим функциям:

- постановка вопросов, ответы на которые должны быть отражены в стратегическом плане;
- выбор участников разработки стратегии, в том числе привлечение внешних консультантов;
- личное участие на ранних этапах формирования стратегии («запуск процесса»);
- согласование позиции совета директоров и разработчиков стратегии.

По мнению американских специалистов, совет директоров компании – это, вероятно, наиболее недоиспользованный стратегический механизм в арсенале управления. По рекомендациям американских и европейских специалистов, совет директоров должен организовывать разработку стратегии и принимать участие в оценке важнейших стратегических альтернатив, так как он, по сути, может служить связующим звеном между компанией и ее внешним окружением. В российских компаниях советы директоров формировались в основном из учредителей, то есть происходило слияние функций «владения» и «управления»¹⁰.

¹⁰ Шеин В. И., Жуплев А. В., Володин А. А. Корпоративный менеджмент. Опыт России и США. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – С. 81–85.

Наш опыт показывает, что руководители / собственники компаний должны стоять **над стратегическим процессом**, организуя его и задавая общие стратегические ориентиры (видение, намерения). Включение руководителей в рутинные процедуры грозит их уходом в частности, утратой возможности взглянуть на компанию и ее окружение «с высоты птичьего полета», сужением потенциала креативности в формировании будущего компании.

3. *Нарастание степени формализации* стратегического процесса по мере увеличения размеров и диверсификации деятельности компании. Разработка стратегии не обязательно должна быть формализованным процессом, скажем, небольшие компании могут планировать не формально и не регулярно, используя модель предпринимательского типа. В этом случае разработка стратегии является полуосознанным процессом, который происходит в уме предпринимателя. В крупных диверсифицированных компаниях существуют сложные комбинации товарных, рыночных и функциональных планов, соответственно, только формализованная система разработки и реализации стратегии может обеспечить необходимый уровень интеграции действий и контроль над целостностью компании.

4. *Необходимость информационной поддержки стратегического процесса*. Практика показывает, что многие неудачи стратегического процесса связаны с тем, что компании уделяли больше внимания самим процедурам планирования и получаемым в результате их документам, чем обеспечению руководителей достоверной и удобной для использования в процессе управления информацией, получаемой в ходе стратегического анализа.

В процессе стратегического анализа определяются тенденции развития отрасли и рынка, возможности и угрозы внешней среды, **ключевые факторы успеха** в отрасли, текущие и прогнозируемые стратегии конкурентов, позиции компании и ее продукции на рынке, внутренние возможности компании, ее сильные и слабые стороны, ресурсный потенциал и т.д. Результат может быть оформлен в виде SWOT-матрицы.

5. Особенностью стратегического процесса является необходимость *согласования управленческих решений различных уровней*. Это определяет важность коммуникационных и переговорных процессов, направленных на то, чтобы цели и стратегии разных уровней, программы, бюджеты и процедуры не противоречили, а подкрепляли друг друга.

6. Регулярность стратегической работы определяет необходимость создания в компании *специальной службы*, ответственной за разработку стратегии, при *широком вовлечении в эту работу руководителей и специали-*

стов компании, либо формирования специальных процедур разработки стратегии¹¹.

Каждая компания, занимающаяся стратегическим планированием, отрабатывает свой организационно-распорядительный механизм, определяющий порядок подготовки, обсуждения и принятия решения по выбору лучшей стратегии. Многое зависит от ситуации, в которой находится компания, ее деловой культуры и стиля управления, накопленного опыта стратегической работы.

Можно отметить лишь самые общие моменты и рекомендации по организации стратегического процесса:

- отвечать за организацию стратегического процесса должен отдел развития, отдел стратегического планирования или иная служба компании;
- для работы над стратегией целесообразно формировать межфункциональную команду специалистов компании;
- наиболее распространенной формой работы над стратегией является групповая работа с участием специалиста-модератора;

Существуют различные приемы организации совещаний (групповой работы) по формированию и обсуждению стратегических альтернатив, направленные на создание атмосферы свободного обмена мнениями, острой критики, выявления возможных просчетов и т.д. Один из приемов обсуждения стратегических альтернатив: введение специальной ролевой установки – [адвокат дьявола](#), работа которого состоит в выявлении всех потенциальных слабостей стратегической альтернативы.

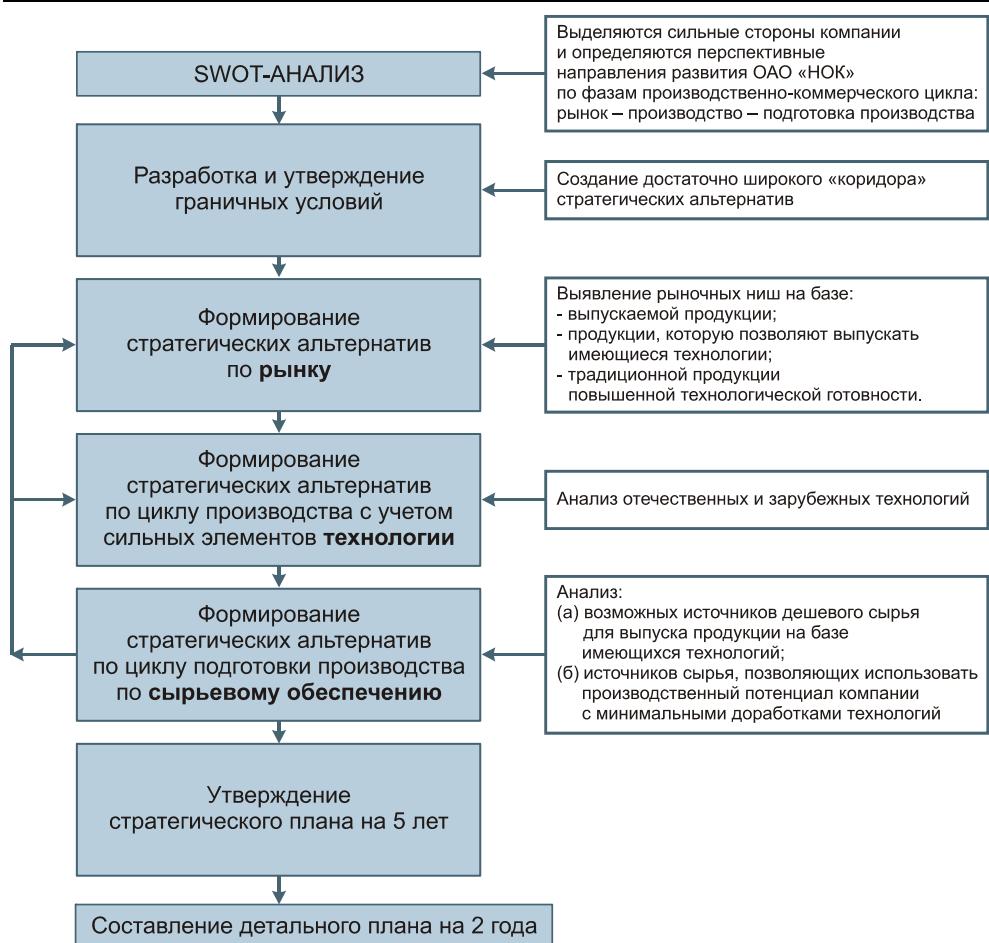
- принятие окончательного решения (выбор стратегии) может осуществляться директором или собственником единолично, либо на основе коллегиального обсуждения;
- процесс реализации стратегии предполагает включение части мероприятий в текущие планы, а также формирование специальных программ¹²;

7. Считается, что выбранная компанией *стратегия должна быть* в той или иной мере *доведена до ее сотрудников*. Стратегия должна затрагивать всех сотрудников компании, а не только ее менеджмент. Но для организации процесса коммуникации необходимо сформулировать *краткое название стратегии*.

В качестве примера рассмотрим организацию стратегического процесса на предприятии ОАО «Новосибирский оловокомбинат» в 1999–2001 гг. (рис. 3.2).

¹¹ См. [Стратегические сессии, Сценарное планирование](#).

¹² См. [Реализация стратегии: текущие планы и программы](#)



*Рис. 3.2. Организация стратегического процесса
в ОАО «Новосибирский оловокомбинат»*

Стратегический процесс на предприятии был инициирован генеральным директором, который принимал в нем активное участие. Основным органом, занимающимся формированием и анализом стратегических альтернатив, был Технический совет, формой организации стратегических сессий – групповая работа с модератором. На организацию стратегического процесса, в частности на формирование набора стратегических альтернатив влияет характер отрасли, в которой работает компания. Новосибирский оловокомбинат (НОК) работает в зрелой сырьевой отрасли, где важны следующие стратегические альтернативы: расширение рынка, в том числе за счет новых групп потребителей, проникновение на зарубежные рынки; низкие издержки, которые могут быть обеспечены в том числе и за счет вертикальной интеграции; внутреннее развитие (изменения в структуре управления, финансовый контроль, улучшение качества продукции, развитие маркетинга).

Оловокомбинат сформировал стратегию вертикальной интеграции «от руды – до олова», в рамках которой были реализованы стратегические решения по внутреннему развитию¹³ и рыночной экспансии.

При отсутствии видения и четко заданных стратегических целей, установок по развитию компании, а также некоторых граничных условий по широте и глубине охвата бизнеса и внешней среды стратеги рисуют «утонуть» в безбрежном море информации, а стратегический процесс в целом может впасть в «аналитический паралич».

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

Стратегическое лидерство – способность влиять на отдельные личности или группы, направляя их усилия на достижение стратегических целей компаний.

Практически с каждой ведущей компанией мира, связано имя выдающегося лидера. Это Генри Форд (*Ford Motors*), Альфред Слоун (*General Motors*), Джек Уэлч (*General Electric*), Ли Якокка (*Крайслер*), Акио Морита (*Sony*), Томас Уотсон (*IBM*), Билл Гейтс (*Microsoft*) и многие другие выдающиеся менеджеры.

Имя Акио Мориты в определенном смысле стало синонимом *Sony*, одной из самых знаменитых торговых марок на рынке бытовой электроники. Компания получила всемирную известность благодаря множеству выпущенных ею инновационных товаров, включая транзисторные радиоприемники, телевизионные трубы, портативные кассетные аудиоплееры и др. А. Морита создал репутацию *Sony* как компании, использующей новейшие технологии посредством активного управления сбытом продукции. Он обладал даром видения технических перспектив и умением адаптировать их к целям формирования новых рынков. Под руководством Мориты *Sony* внедряла инновации не только в области технологий. Он пытался создать такие условия, которые мотивировали бы творческие усилия инженеров. Долгое время *Sony* рассматривалась как инновационная компания и лидер в разработке новых методов кадровой политики в Японии. Для описания стратегии *Sony* как реакции на глобальную конкуренцию Морита ввел понятие «глобальной локализации», которая предполагает сочетание локального менеджмента и маркетинга с общей корпоративной философией и высоким уровнем технологии. Обеспечивая более 70% реализации продукции за счет продаж в других странах, *Sony* создала сеть региональных филиалов для обслуживания своих основных рынков. Региональным руководителям предоставлялись широкие возможности инвестирования и принятия решений по выпуску товаров; при этом компания два

¹³ См. [Органический рост](#)

раза в год организовывала встречи топ-менеджеров иностранных филиалов с тем, чтобы помочь им быстрее реагировать на изменения рынка и появление новых изделий. Таким образом, концепция Мориты обеспечила руководящие принципы для выработки глобальной и локальной политики компании. Решительные маневры Мориты, его готовность выступать перед различными аудиториями и сотрудничать с любыми СМИ позволили ему сыграть важную роль в распространении философии бизнеса и стать ведущим представителем японской промышленности.

В мире бизнеса лидерство является одной из величайших сил нематериального характера. Отличительной особенностью лидерства на стратегическом уровне является то, что лидер берет на себя ответственность за долгосрочную конкурентоспособность всей компании, формируя [видение будущего](#) в широком контексте, определяя [стратегические цели](#), направления и предпосылки роста. Важной функцией стратегического лидера является управление взаимоотношениями компании с [заинтересованными группами](#) (акционерами, другими организациями и всем внешним сообществом), в том числе развитие партнерства, создание [стратегических альянсов](#), лоббирование отраслевых интересов на уровне государственного управления. В XXI в. увеличивается значение функции обучения, т.е. лидеры нового тысячелетия будут учить и развивать своих сотрудников, формируя культуру самообучения на личном примере. Атмосфера, которая способствует интеллектуальной любознательности, повышает ценность компании для ее акционеров.

Многие исследователи отмечают, что в современном мире эффективность лидерства во многом зависит от того, насколько успешно лидеры осуществляют навигацию между [стратегическими парадоксами](#). Так, по сравнению со стратегическим лидерством оперативное лидерство (лидерство на уровне отдельного подразделения или команды) предполагает умение концентрироваться на краткосрочных результатах, проникать в детали и руководствоваться существующими реалиями. Общеизвестно, что проблема многих руководителей, только что перешедших на более высокие позиции, заключается в излишней склонности к оперативному руководству. Такой руководитель неверно расставляет приоритеты, тратя слишком много времени на незначительные детали и не занимаясь более важным стратегическим руководством. В таком случае от него требуется не столько развивать в себе какие-то новые качества, а скорее ослаблять уже существующую привычку к оперативному руководству. В то же время чрезмерная склонность к стратегическому лидерству также может быть вредной, так под ее влиянием руководитель может просто потерять связь с текущей реальностью. Таким образом, разносторонний современный руково-

водитель должен существовать «на лезвии бритвы», в состоянии идеальной сбалансированности этих противоположностей¹⁴.

Другая пара взаимосвязанных крайних характеристик лидера связана со стилем управления – авторитарным и либеральным. Авторитарные методы основываются на отдаче подчиненным распоряжений в приказной форме без объяснений их связи со стратегическими целями и задачами. Руководитель, придерживающийся авторитарного стиля, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность, определяет содержание задания и конкретные способы его выполнения, отдает предпочтение наказаниям, как основной форме стимулирования, жесткому тону, официальному характеру отношений.

Суть либерального стиля управления состоит в создании людям условий для проявления собственной инициативы, т.е. руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает организационные условия для работы, задает границы решения. За руководителем остаются функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Такой стиль предполагает более снисходительное, «понимающее» отношение к недостаточной эффективности работы персонала. Необходимость найти «золотую середину» в этом случае очевидна. Чрезмерно авторитарный руководитель может парализовать инициативу в своих подчиненных, а слишком либеральный – создать в организации обстановку безответственности и ослабить дисциплину.

В конечном счете, обе пары противоположных качеств дополняют друг друга. Пара стратегия/оперативность описывает то, **над чем** работает менеджер, а пара авторитарный/либеральный стили – то, **как он добивается поставленной цели**¹⁵.

Перечисленные противоположности не исчерпывают парадоксов лидерства. В компании *Lego* противоречия, возникающие в процессе осуществления функций лидерства, обобщены в 11 парадоксов, которые висят на стене кабинета каждого менеджера¹⁶.

Уметь создать близкие и доверительные отношения со служащими ... и держать определенную дистанцию.

Уметь лидировать ... и уйти в тень.

Доверять своим работникам ... и постоянно следить за происходящим в компании.

Проявлять терпимость... и знать, какой вы хотите видеть работу компании.

¹⁴ См. также [Парадоксы стратегического менеджмента](#)

¹⁵ А. Гостев. «Золотая середина» эффективного менеджера. Источник: E-xecutive. 2004 г.

¹⁶ Менеджмент XXI века. Под ред. С. Чоудхари. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 119

Держать в голове цели, стоящие перед одним подразделением компании,... и в то же время проявлять лояльность в отношении всей фирмы.
Тщательно планировать время... и иметь гибкое расписание.
Свободно высказывать собственное мнение... и проявлять дипломатичность.
Быть мечтателем... и стоять ногами на земле.
Стараться достигать консенсуса... и уметь настоять на своем.
Быть динамичным... и сохранять скептицизм.
Быть уверенным в себе... и покорным.

В заключение отметим, что по мере вхождения в экономику знаний лидерство все более утрачивает черты индивидуализма и становится вопросом групповых усилий. Во многих организациях не представляется возможным выделить единоличного лидера – часто это дополняющие друг друга дуэты или даже команда, связанная отношениями партнерства.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Стратегическое мышление – это тип управленческого мышления менеджеров и предпринимателей; творческого, динамичного мышления, допускающего возможность изменения парадигм¹⁷, регулирующих нашу реакцию на стимулы и последующие действия.

При этом речь идет не о пересмотре фундаментальных ценностей, а о соответствии преобладающих парадигм реалиям развития экономики и компаний, о развитии творческого подхода – способности ставить под сомнение предположения, распознавать закономерности, видеть по-новому, улавливать связи, брать на себя риск и ловить шанс, создавая тем самым нечто новое, что представляет значительную ценность. Такой подход предполагает пытливость и положительное отношение к переменам при сохранении здравого смысла – способности принимать решения и использовать свои навыки, несмотря на несовершенную информацию, иногда без помощи или поддержки окружающих.

Следствием мирового финансового кризиса стало смещение акцентов (миграция ценности) с корпоративного управления на самоменеджмент и личную эффективность менеджеров. «Как мне понять клиентов? Как

¹⁷ Парадигмы (греч. модель, образец, пример) задают систему представлений о наиболее общих свойствах среды, систему координат для объяснения и интерпретации мира, определенные «правила игры». Парадигмы действуют, фильтруя наше восприятие, предлагая объяснения, подсовывая стереотипы действий. Разные парадигмы выводят людей, компании и страны на различные жизненные траектории, обеспечивают разную эффективность. Любая компания – это множество парадигм. См. Дж. Баркер. Парадигмы мышления. – М., 2007.

улучшить свое мышление?» – все чаще такие вопросы стали задавать себе руководители. Во многом этот сдвиг интересов является результатом усложнения современных рынков, применительно к которым не существует готовых рецептов действий. Соответственно, каждый руководитель вынужден думать своим умом, развивать свое мышление.

Стратегическому менеджменту всегда присущи организационные дилеммы и компромиссы¹⁸, требующие нестандартных управленческих решений. Данная проблема лишь обостряется по мере роста неопределенности и нелинейности развития внешней среды компаний. Ответом на эти и другие вызовы внешней среды стало развитие концепций стратегического менеджмента с ориентацией на ключевые компетенции компании и инновации. По сути, это стало парадигмой современного стратегического мышления менеджеров и предпринимателей.

Существуют разные взгляды на формы и методы развития стратегического мышления менеджеров.

Джон ван Маурик считает, что первый шаг на пути к стратегическому мышлению и стратегическим действиям заключается в анализе собственного мышления, хода мыслей и умственного багажа, в самопознании, с тем чтобы действовать на основе анализа разных вариантов, а не торопливо принимать решения, как носорог¹⁹. Маурик выделяет три стадии формирования навыков руководства:

- рождение – познание самого себя и использование этого знания;
- рост – понимание других людей и умение работать с ними индивидуально или в командах;
- зрелость – наличие видения будущего, умения убеждать и вдохновлять других, руководить переменами, разрабатывать и осуществлять стратегии. При этом необходимо поддерживать все навыки предыдущих стадий.

Стратегическое мышление – это зрелость руководителя.

!

К. Маркидес отмечает, что эффективное стратегическое мышление является процессом *постоянного вопрошания и творческих раздумий*. Часто верная формулировка вопроса важнее, чем нахождение ответа, обдумывание спорной темы под разным углом более продуктивно, чем сбор и анализ большого количества данных, а экспериментирование с новыми идеями порой более продуктивно, чем всесторонний анализ и обсуждение²⁰.

¹⁸ См. Парадоксы стратегического менеджмента

¹⁹ Маурик Джон Ван. Эффективный стратег. – М., 2002. – С.31, 167.

Носорог – близорукое животное, имеет склонность нападать без предупреждения, если считает, что перед ним враг, при этом несется вперед, упуская из виду все угрозы и возможности.

²⁰ Маркидес К. Верные решения. – СПб, 2005. – С. 9.

Кеничи Омае подчеркивает, что стратегическое деловое мышление должно вырываться за пределы туннельного видения и подкрепляться постоянными творческими усилиями. Он предостерегает от того, чтобы в повседневной деятельности менеджеры компаний руководствовались слепым оптимизмом, а стратегическое мышление применялось только в случае возникновения неожиданных проблем²¹.

Р. Киплинг подчеркнул силу открытых вопросов, говоря о пользе простых слов «что», «почему», «когда», «как», «где», «кто». Он резонно заключил, что эти слова помогают формулировать краткие, но глубокие вопросы, назвав их «шестью верными слугами». Именно с помощью указанных слов мы в состоянии поставить под вопрос наши парадигмы, пересмотрев их, когда необходимо, и сделать шаг в направлении подлинно творческого мышления. Данные слова можно использовать для постановки острых вопросов, позволяющих оценить ситуацию и открыть стратегическую перспективу, например²²:

- Что за рынки нам следует выбрать? Что за подходы могут принести успех в будущем? Что за последствия можно ожидать от этого подхода?
- Почему мы поступаем таким образом? Почему не поступаем иначе?
- Когда следует начать? Когда в последний раз кто-либо пытался так сделать? Когда мы узнаем, что добились успеха?
- Как следует организовать работу? Как отреагируют конкуренты на нашу инициативу?
- Где наше место на рынке? Где заложены наилучшие возможности для роста?
- Кто пытался это сделать ранее? Кто же действительно является нашим конкурентом?

Все эти вопросы стратегические, многозначительные, но когда вы их объединяете, они приобретают дополнительную силу и способны поставить под сомнение, сломать и перестроить привычный образ мыслей, т.е. стать ключом к новаторству и творческому подходу.

Считается, что надо дать толчок творческому стратегическому мышлению, задействовать правое полушарие мозга, которое отвечает за образное мышление, визуализацию (посмотреть – увидеть – представить – показать).

С. Филонович, руководитель бизнес-школы в ГУ-ВШЭ, включил в образовательную программу для руководителей поездку в один из зарубежных музеев. Слушатели должны посмотреть картины определенного художника и выполнить в общем-то непростое задание – показать проблемы и тенденции развития эпохи, в которой творил художник, через его восприятие мира.

²¹ Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. – М., 2007. – С. 69.

²² Маурик Дж., с. 36.

Дивергентное (расходящееся) мышление фокусируется на контексте и общем положении дел, важную роль в нем играют не столько ответы, сколько сами вопросы, их правильная и заблаговременная постановка. Навыками менеджеров при таком мышлении являются разговор, наблюдение, рефлексия, которая требует временной отстраненности от проблемы, и изменение контекста (умение увидеть проблему с другой стороны)²³.

Дивергентное мышление – это «солнечный пессимизм», «прелюдия» творческого процесса, умение оперировать одновременно двумя противоположными идеями, не утрачивая при этом способности к действию.

Конвергентное (сходящееся) мышление фокусируется на точно определенных проблемах и подбирает для них типовые решения. Его основные черты – предсказуемость, порядок, культ простоты, четкие обязательства, понятные системы оценок. Оно эффективно при небольших, постепенных изменениях и усовершенствованиях.

Но в целом стратегическое мышление развивается на основе сочетания конвергентного и дивергентного мышления.

Основные 10 рекомендаций Джон Ван Маурика для стратегов²⁴

1. Будьте целенаправленными. Задавайте острые вопросы для анализа ситуации и уточнения направлений действий.
2. Проявляйте творческий подход и поддерживайте его в других людях.
3. Цените возможности команды.
4. Будьте инициатором перемен, развивайте в себе любовь к переменам, не забывая при этом о перспективах развития.
5. Учтите, что надо руководить реализацией стратегии, так что будьте лидером.
6. Цените модели стратегического анализа за помощь, которую они оказывают.
7. Воспринимайте инновации как ключ к прогрессу и формируйте организационные структуры, содействующие им.
8. Общаясь с людьми, будьте убедительными, политически чуткими и открытыми.
9. Поверьте в себя и ценность стратегий, которые вы намерены осуществить, демонстрируйте эту уверенность в своих высказываниях и поступках.
10. Найдите успешного стратега в качестве трудной ролевой модели для себя, разберитесь, как он добивается успеха. Способны ли вы проявить и развивать эти качества?

²³ Р. Фостер, С. Каплан. Созидающее разрушение. – М., 2005. – С. 31.

²⁴ Маурик Дж., с. 204–205.

Глава 7. ФАКТОРЫ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

БИЗНЕС-ПЛАН

Бизнес-план – это структурированный плановый документ, описывающий направления развития бизнеса; это проект перевода бизнеса в новое состояние.

Бизнес-план является результатом большой аналитической работы и позволяет осмыслить проблемы и перспективы развития компании, ее место на рынке.

Показано, что реализация стратегии предполагает выполнение двух типов задач: тактических и стратегических²⁵. Стратегические задачи являются уникальными, соответственно для их реализации требуется формирование уникальных планов, которые в ряде случаев (малый бизнес, монопродуктовая компания, отдельный проект крупной диверсифицированной компании) могут быть представлены в виде бизнес-плана. Важным преимуществом бизнес-плана является его четкая структура, которая комплексно отражает все стороны реализации проекта.

Бизнес-план может быть использован в различных ситуациях, предназначен для различных людей – собственников, менеджеров, инвесторов и кредиторов (рис. 3.3).

Процесс бизнес-планирования приносит существенные выгоды компаний:

- бизнес-план – итоговый документ, соединяя вместе результаты анализа, идеи и стратегические проработки, он призван дать ясное представление о желаемом положении дел и о том, как его достичь;
- участие в разработке бизнес-плана может усилить чувство сопричастности к общему делу, способствовать *созданию команды единомышленников*;
- хорошо составленный бизнес-план не гарантирует, но помогает привлечь заемные средства.

Бизнес-план существенно зависит от квалификации людей, которые его составляют, а также будут его реализовывать.

²⁵ [Реализация стратегии: текущие планы и программы](#)

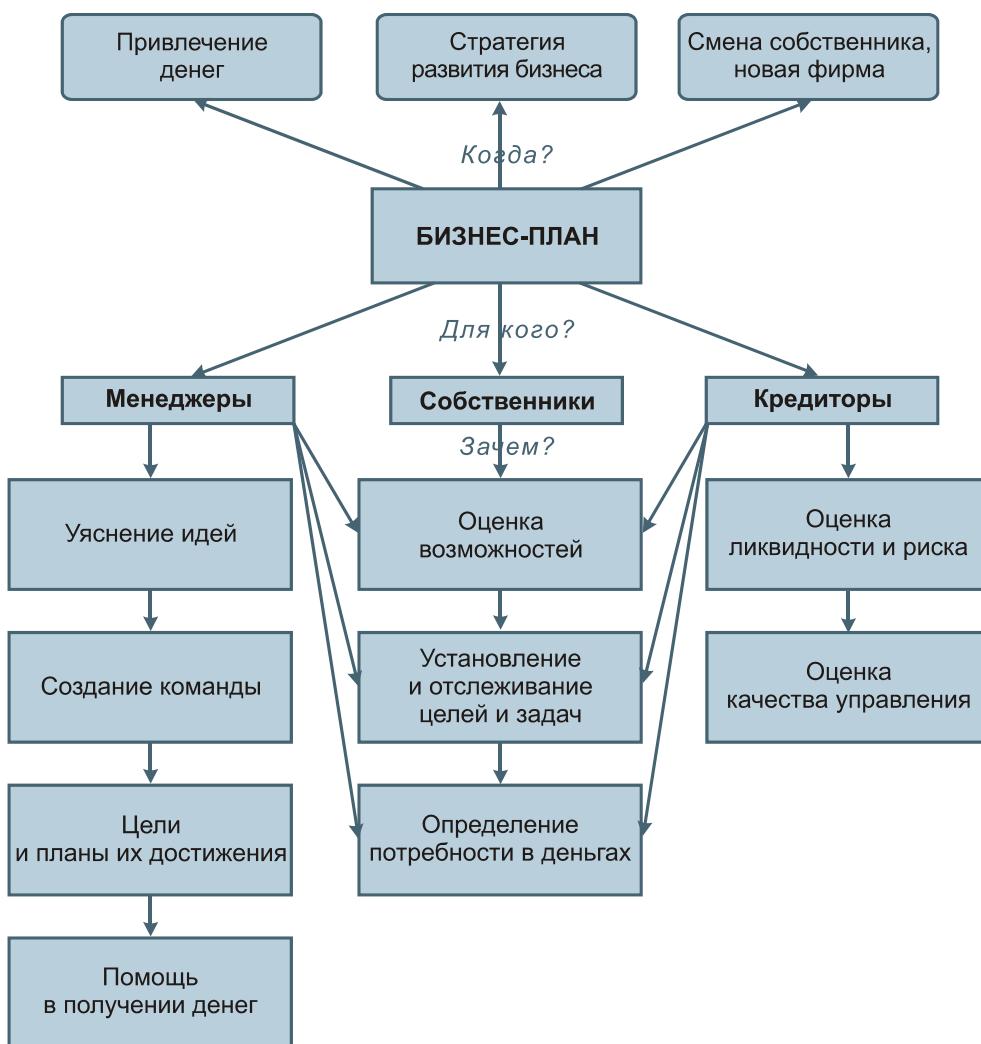


Рис. 3.3. Бизнес-план: когда? для кого? зачем?

Основным преимуществом бизнес-плана является комплексное представление всех сторон бизнеса: производства, маркетинга, финансов, управления. Однако при несомненной важности всех разделов ключевыми составляющими любого бизнес-плана являются три раздела – маркетинг, менеджмент и финансы.



Некоторые типовые разделы бизнес-плана представлены в таблице. Отметим, что приведенная структура – не догма, она должна быть гибкой.

Типичная структура бизнес-плана

Раздел	Содержание раздела
1. Резюме	Основные пункты бизнес-плана в ясной и сжатой (краткой) форме.
2. Анализ отрасли, в которой работает компания	<ul style="list-style-type: none"> – характеристика отрасли (стадия жизненного цикла, тип конкуренции и т.д.) и место компании в ней; – отраслевые тенденции развития и основные сдвиги в отрасли; – отраслевое регулирование (специальные законы, налоги и т.д.); – обзор стратегических рынков и товаров компании; – конкурентные преимущества компании и т.д.
3. Товар / услуги, которые будут предлагаться на рынке	<ul style="list-style-type: none"> – уникальные потребительские свойства продукции, ее ценность для потребителей; – текущее состояние проекта (имеется опытный образец продукции, организовано опытное производство и т.д.); – имеются ли объекты интеллектуальной собственности и т.д.
4. Рынок и конкуренция <i>– важнейший раздел, призван показать, что на рынке существует потребность в товаре и компания знает, как ее удовлетворить и получить прибыль</i>	<ul style="list-style-type: none"> – потенциальные потребители продукции (численность, сегменты, мотивы покупок и другие важные характеристики); – ситуация на рынке (текущая и потенциальная емкость рынка, планируемая доля компании на рынке, барьеры входа и выхода и т.д.); – конкуренты (существующие и потенциальные конкуренты, их стратегии, ответные действия компаний); – конкурентные преимущества компании.
5. Стратегия маркетинга и план маркетинговых действий	<ul style="list-style-type: none"> – маркетинговые стратегии в области позиционирования продукции и дальнейшего развития; – система ценообразования на продукцию; – организация продаж (каналы сбыта, условия сотрудничества, формы и методы продаж и т.д.); – продвижение продукции на рынок (объем затрат, планируемые мероприятия в области рекламы, ПР и стимулирования продаж).
6. Производственный план – <i>все составляющие технологического процесса, продуманность его организации</i>	<ul style="list-style-type: none"> – потребности в основных фондах (земля, здания и сооружения, оборудование и пр.); – требуемый персонал (штатное расписание), система его оплаты; – система материально-технического снабжения; – организация бизнес-процессов, «узкие места».
7. Управление – <i>компетентность команды</i>	<ul style="list-style-type: none"> – распределение собственности; – ключевые менеджеры и их резюме; – организационная структура управления бизнесом.
8. Финансовый план – <i>ключевой с точки зрения эффективности проекта</i>	<ul style="list-style-type: none"> – потребность в финансировании (суммы и назначение средств) и возможные источники получения средств; – финансовые расчеты по срокам окупаемости проекта; – финансовые потоки на период реализации проекта.
Дополнительные разделы	Оценка рисков проекта.
Приложения	Анализ рынка Техническое описание продукции Другие важные материалы

Качество плана зависит от квалификации его разработчиков. На этот счет существуют разные мнения. Одни считают, что разработка плана – это дело менеджеров (предпринимателей), которым могут помочь специалисты компании и/или консультанты. Другие считают, что надо как можно шире привлекать к составлению бизнес-плана работников компаний, используя различные методы групповой работы. В этом случае генерируется больше идей, меньше вероятность принятия заведомо невыполнимых решений, легче реализовывать план по принципу: сами составляем – сами выполняем.

Конкретный путь составления бизнес-плана зависит от поставленных целей, периода планирования, личности руководителя, компетенции работников компаний, их опыта, знаний и многих других факторов. Видимо, идеальным является вариант, при котором бизнес-план составляют специалисты компании с привлечением консультантов. Объективный взгляд профессионала может помочь улучшить бизнес-план, помогает правильно расставить акценты, реально оценить положение дел. Особен-но важна роль консультанта при составлении финансового плана и оценки рынка сбыта продукции.

Излишний оптимизм предпринимателей часто приводит к завышенным оценкам темпа роста бизнеса. Между тем требуется время, а зачастую и средства для того, чтобы наладить связи с поставщиками, с оптовиками и розничной торговлей или создать собственную сбытовую сеть. Рост компании может сдерживаться нехваткой средств, давлением конкуренции и невозможностью расширения рынков сбыта.

Препятствовать или сдерживать реализацию бизнес-плана могут и внутренние факторы. Очень трудно быстро развернуть производство, сформировать хорошую управленческую команду, создать имидж компании, завоевать своих потребителей.

В заключении еще раз отметим, что распространение бизнес-плана как формы обоснования предпринимательских проектов или стратегии развития бизнеса объясняется гибким сочетанием в нем производственного и рыночного, финансового и технического, внутреннего и внешнего аспектов деятельности компании.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Корпоративная культура – это система разделяемых работниками компании ценностей, неофициальных правил и поведенческих норм, возникающих как следствие совместного опыта и ожиданий людей, работающих в компании, и определяющих, как люди должны вести себя в большинстве ситуаций.

Понятие корпоративной культуры получило широкое распространение в последнее время во многом благодаря тому влиянию, которое феномен культуры оказывает на эффективность компаний в долговременной перспективе. Ретроспективный анализ историй успеха процветающих компаний показывает, что, как правило, они имеют сильную корпоративную культуру, которая во многом обуславливает их способность сохранять лидирующие позиции в мире.

В понятие корпоративной культуры могут входить четко сформулированные ценности (базовые принципы) компании, поддерживаемые ее менеджментом, например, признание факта, что потребители и их нужды – центр, вокруг которого вращается вся деятельность компании, что заинтересованность и самоотдача в работе – это критерии делового успеха, что уважение к служащим – это путь к эффективному развитию компании.

Существует множество символов и символических действий, представляющих видимое всем заявление о приоритетах и намерениях компании. Это могут быть оригинальная миссия компании, ее логотип и эмблема, корпоративный гимн, вид офиса, сложившиеся в компании ритуалы, аспекты внешности и поведения сотрудников, современные ролевые модели и др., призванные воспитать чувство общности, причастности персонала к общему делу компании.

Основные составляющие понятия корпоративной культуры представлены на рис. 3.4.

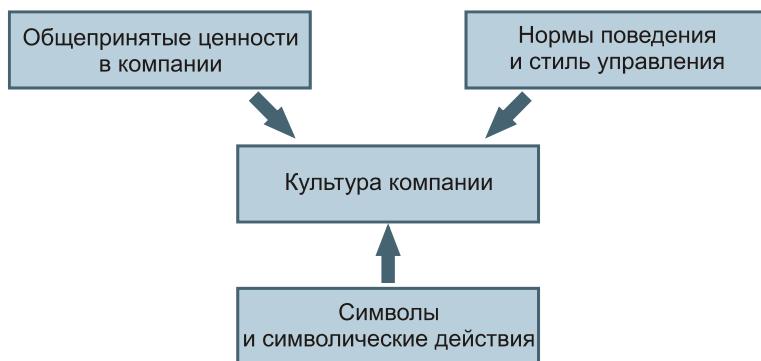


Рис. 3.4. Составляющие корпоративной культуры

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать 10 характеристик конкретной корпоративной культуры²⁶.

- Осознание себя и своего места в компании (одни культуры стимулируют работников скрывать свои внутренние настроения, другие – поощря-

²⁶ Цитируется по О. С. Виханский, А. И. Наумов. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1998. – С. 425

ют открытость, в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, в других – через индивидуализм).

- Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации разнится от компании к компании; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции часто зависят от отраслевой, территориальной и другой специфики компании).

- Внешний вид и одежда (разнообразиеiform и спецодежды, деловых стилей, косметика, прическа и т. д. подтверждают наличие множества микрокультур).

- Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (персонал приносит еду с собой или посещает кафетерий, едят внутри или вне компании, существует или нет дотация на питание, какова периодичность и продолжительность питания, едят ли работники разных уровней вместе или отдельно).

- Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности времени у работников, соблюдение временного распорядка и поощрение за это).

- Взаимоотношения между людьми (по возрасту, статусу, рангу, религии, гражданству; степень формализации отношений, возможность получения поддержки, пути разрешения конфликтов).

- Ценности и нормы (ценности как набор предположений, что люди ценят в своей организационной жизни: положение, титулы или саму работу; нормы в отношении определенного типа поведения).

- Вера и расположение (вера в руководство, в свои силы, во взаимопомощь, в справедливость и т. п., расположение к клиентам, конкурентам, коллегам).

- Процесс развития и обучения работников (бездумное или осознанное выполнение работы, процедуры информирования работников, система обучения и переподготовки).

- Трудовая этика и мотивация (отношение к работе и ответственность, качество работы, чистота рабочего места, оценка работы и вознаграждение, продвижение по работе).

Таким образом, культура компании определяет правила поведения персонала сверху донизу и оказывает влияние на ее структуру управления и кадровую политику.

Следует отметить, что в компании кроме доминирующей культуры может быть множество локальных культур или субкультур. Центральный аппарат управления может иметь свою субкультуру, в которой ключевые ценности доминирующей культуры проявляются в большей мере, чем в

других частях компании. В функциональных службах (например, в службе маркетинга) или в территориальных отделениях могут существовать свои субкультуры, в которых ключевые ценности доминирующей культуры дополняются набором других. Таким путем осуществляется приспособление к специфике деятельности или местным условиям. В определенных группах компании может сложиться третий тип субкультуры – контркультура, т. е. группа (например, коммерческие подразделения бюджетных организаций) разделяет ценности, которые находятся в оппозиции к ключевым ценностям доминирующей культуры.

На *формирование культуры* компании влияет сложная композиция факторов внешней и внутренней среды. Это, прежде всего, личность лидера, при этом особенно значительно влияние лидера (основателя компании) проявляется на стадии создания фирмы. Принятие компанией определенной культуры в большой мере связано со спецификой отрасли, со скоростью технологических изменений, с особенностями рынка, с национальными особенностями и т.д.

Некоторыми элементами формирования корпоративной культуры можно сознательно управлять. Особенно это касается политики в области управления персоналом: найма и карьерного роста, а также системы компенсаций и вознаграждений. Многие компании сегодня имеют свод корпоративных правил (корпоративный кодекс), в котором ясно сформулировано, какого именно поведения ожидает компания от своих служащих. Не редко в компаниях имеются подразделения или специальные сотрудники, непосредственно отвечающие за внедрение в сознание работников корпоративных ценностей.

Примерами корпоративной культуры, сформированной под влиянием личности ее основателя, являются компании *IKEA* и ее основатель Ингвар Кампрад, а также компания Уолта Диснея. Культура компании *Coca-Cola* формировалась постепенно в ходе конкурентной борьбы. Компаниям, действующим в высокотехнологичных отраслях таким, как *Sony*, *IBM*, свойственно наличие культуры, содержащей инновационные ценности и веру в изменения.

Для продвинутых российских компаний характерно сознательное формирование менеджерами культуры своих организаций, при этом к необходимости разработать этический кодекс нередко приводит сама логика развития бизнеса. Например, перед компанией *IBS* эта задача стала спустя шесть лет после основания. В компании «СУ 29 Телеком» приступили к написанию корпоративного кодекса, когда она разрослась, и многие проблемы, связанные с персоналом, руководство уже не могло решать быстро и эффективно. Была осознана необходимость того, чтобы все члены коллектива знали, что разрешено, а что категорически запрещено делать.

Известные исследователи К. Камерон, Р. Куинн выделяют следующие типы организационных (корпоративных) культур²⁷.

• *Клановая культура*. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Компании с клановой культурой похожи на большие семьи. Лидеры или главы компаний воспринимаются как воспитатели и возможно, даже как родители. Компания держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность компании. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придаёт значение высокой степени сплочённости коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Компания поощряет командную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

• *Адхократическая культура*. Динамическое, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы ставить собственные цели и идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовыми рисковать. Связующей сущностью компании является преданность экспериментированию и новаторству. Подчёркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе компания делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/ предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Компания поощряет личную инициативу и свободу.

• *Рыночная культура*. Компания, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлённы и соперничают между собой. Лидеры – твёрдые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Компанию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно лидерство на рынке. Стиль компании – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

• *Иерархическая культура*. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности компании. Компанию объединяют формальные правила и официальная политика. Её долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности и показа-

²⁷ К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.

телей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надёжности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление персоналом озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Корпоративная культура развивается в течение всей жизни компании. При этом в силу глубинности и устойчивого характера базовых предположений, формирующих культуру, процессы ее изменения происходят постепенно, эволюционно, складываясь в результате естественной эволюции или продуманных усилий, направленных на развитие духа корпорации.

Культура компании трудно поддается изменению, вместе с тем она является ключом к успешной [реализации стратегии](#). Отсутствие или низкий уровень культуры может стать главной причиной провала стратегических инициатив компании. При этом даже сильная культура, если она не совместима с предполагаемым изменением стратегического курса, может явиться серьезным препятствием на пути реализации новой стратегии компании и проведения необходимых организационных преобразований.

! Можно сказать, что сильная культура представляет ценность для компании, если она соответствует ее стратегии.

ОФИС УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ

Развитие практики стратегического менеджмента приводит к появлению в компаниях особых структур, ответственных за стратегическую работу (*office of strategy management*). В российских компаниях такая структура может называться отделом развития, стратегического развития, комиссией по развитию (стратегии), иметь иное название.

Исследования зарубежных специалистов показывают, что часто между намерениями компаний и ее реальными показателями наблюдается разрыв, отсутствуют связи между декларированием корпоративной стратегии и ее осуществлением. Так, было установлено, что в среднем 95 % сотрудников не понимают стратегии своей компании или вообще не имеют о ней представления. Поощрения 70 % менеджеров среднего звена не привязаны к реализации стратегии. Но если сотрудники, которые работают с клиентами или обеспечивают создание стоимости, ничего не знают о стратегии, они никак не могут способствовать ее эффективной реализации.

Установлено, что компании, которые добились значительных успехов, сумели сделать стратегию понятной для сотрудников, используя внутри-

фирменную пропаганду, коммуникации, а также наладить механизм контроля за выполнением намеченного. Конечно, не у всех улучшения были одинаково значительными и долгосрочными. Но лучше других справлялись с выполнением стратегических намерений и планов компании, в структуре которых существовало специальное подразделение, отслеживавшее все, что имеет отношение к стратегии. Такие структурные единицы называются отделами управления стратегией (ОУС)²⁸.

Речь идет не о смене названия отдела стратегического планирования, а о целесообразности *концентрации всей деятельности, связанной со стратегией, в одном структурном подразделении*. Чаще всего отдел управления стратегией является штабным подразделением компании, которое в силу специфики подчиняется Совету директоров или непосредственно генеральному директору компании.

При организации такой службы важно «на берегу» договориться, какие функции возьмет на себя ОУС. Типичные функции ОУС представлены в таблице.

Функции отдела управления стратегией компании

Наименование	Описание
1. Новые ключевые функции	
1.1. Функция «хозяина» <u>Сбалансированной системы показателей</u> (ССП) – создание, обеспечение функционирования и развития системы	Разработка и ведение карт ССП. Информационный центр системы: обучение, консультирование, надзор за сохранением непротиворечивости данных в системе
1.2. Координирование стратегии в компании	Обеспечение единообразного понимания стратегии и согласования стратегических планов разных уровней. Координация планов подразделений, программ обучения и иных стратегических мероприятий и процессов со стратегическими целями компании. Определение синergии
1.3. Стратегическая рефлексия и, при необходимости, корректировка стратегии	Организация и проведение совещаний по стратегическим вопросам. Контроль процессов реализации стратегии. Анализ и оценка эффективности ССП. Подготовка предложений по корректировке стратегии и изменениям в картах ССП
2. Функции интеграции традиционных процессов со стратегическим процессом	

²⁸ Р. Каплан, Д. Нортон. Отдел управления стратегией // Harvard Business Review – Россия. январь–февраль. 2006. –С. 80.

2.1. Информирование сотрудников – обеспечение открытости стратегии	Пропаганда стратегии компании (ее суть, цели, способы реализации). Если эту функцию выполняет другая служба, то функция ОУС – контроль за достоверностью информации о стратегии. Информирование сотрудников о картах ССП, о стратегических инициативах и стратегической деятельности компании. Организация (совместно со службой персонала) тренингов, встреч, обмена опытом по ССП
2.2. Управление стратегическими инициативами – стратегическими программами (проектами) ²⁹	Сбор идей. Отбор и классификация проектов (стратегические, тактические). Возможно, управление проектами, в которых участвуют несколько подразделений. Контроль за ходом реализации стратегических программ
3. Функция координации стратегических приоритетов с ключевыми процессами, влияющими на реализацию стратегии	
3.1. Планирование и бюджетирование	Отдел управления стратегией как консультант и интегратор – интеграция проектного планирования, бизнес-планов и тактического планирования
3.2. Управление персоналом – «работа на стратегию»	Обеспечение согласования личных целей сотрудников с общей стратегией через систему мотивации, обучения и аттестации. Контроль согласованности мероприятий службы персонала со стратегическими целями компании и бизнесов
3.3. Управление знаниями	Распространение передового опыта (внутренний бенчмаркинг), если нет специальной службы

Хотя новое структурное подразделение берет на себя не всю работу по реализации стратегии, оно становится центром управления, органом, который налаживает стратегические процессы в масштабах всей компании.

В компании «Нестле Россия» позиция директора по управлению проектами появилась в 2005 г. Одной из главных задач директора является обеспечение «проработки» новых инициатив и предложений, чтобы на их основе можно было сформулировать устав проекта с четким определением целей, предварительного содержания, сроков и стоимости.

²⁹ См. [Реализация стратегии: текущие планы и программы](#)

Цель проектного офиса заключается в обеспечении успешной реализации стратегических межфункциональных проектов и эффективного контроля их содержания. Были разработаны шаблоны проектных документов и процессы проектного управления, ориентированные на возможности их использования непрофессионалами. Набор шаблонов охватывал все стадии проекта – инициация проекта, разработка его устава, предварительного бюджета, описание его содержания, планов управления проектом, его стоимостью, рисками, отчетов о ходе реализации и извлеченных уроках³⁰.

Отдел управления стратегией *Canadian Blood Services*, единственного в Канаде поставщика комплексных услуг по переливанию крови, в котором работает более 4 тыс. сотрудников, участвует в большинстве процессов, связанных со стратегией (см. таблицу).

Функции отдела управления стратегией *Canadian Blood Services*

Формулирование стратегии	Реализация стратегии	Получение новых знаний о стратегии
Оценка бизнес-среды	Подготовка отчетов о результативности по ССП	Сравнительная оценка
Стратегическое планирование	Управление инициативами*	Обмен знаниями о передовых методиках
Бюджетирование*	Информирование о стратегии	Обучение и управление преобразованиями
	Ведение персональных карт показателей*	

*Процесс, за который ОУС не несет прямой ответственности.

Существенным является вопрос о персонале, выполняющем данные функции: какова численность этого персонала, его должностные инструкции, система оплаты и мотивации труда, обучение персонала и т.д.

Очень важно понимать, что работник отдела управления стратегией – это координатор действий по реализации стратегии, а не генератор целей и стратегий.

Потому что собственно задачу формирования стратегии высшее руководство не может передать никакому специальному подразделению. Далекая от жизни формальная стратегия, за которую высшее руководство не несет персональной ответственности, обречена на неудачу.

Воплощение стратегии зачастую требует преобразований, санкцию на которые может дать только генеральный директор. Поэтому для повыше-

³⁰ Современная практика корпоративного управления в российских компаниях. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 152.

ния эффективности работы ОУС желательно, чтобы он подчинялся непосредственно руководителю компании.

Обычно для формирования ОУС не требуется увеличения штата компании, наоборот, эффективная деятельность отдела упрощает и оптимизирует управление и позволяет сократить штат других подразделений. Впрочем, эффективность ОУС следует оценивать не по возможности урезать штат, а по той стоимости, которую отдел создает, успешно реализуя стратегию компании.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ³¹

Реализация стратегии – это организованный процесс, логический набор взаимосвязанных действий, позволяющих компании принять стратегию и заставить ее работать.

Важность данной проблемы способствовала появлению различных концепций эффективной реализации стратегии и контроля ее исполнения. Среди них сбалансированная система показателей, система *BPM – Business Performance Management*, или управление эффективностью бизнеса³².

Успех стратегии не абсолютен, а относителен, то есть имеет значение в контексте конкуренции, а не сам по себе. Если два менеджера будут следовать одинаковым инструкциям, оба не смогут прийти к успеху.

Человек склонен к рациональности: если нет объяснения, он его придумывает. Прибыль растет, говорят, что у компании отличная стратегия, лидер, мотивированные люди . . . Когда спад – обленились, стали высокомерными, отвернулись от покупателей . . . Это психологический феномен – результаты компании определяют то, как мы ее воспринимаем. Все любят красивые сказки³³.

Обычно на пути реализации стратегии возникает ряд проблем или барьеров, среди них:

- внутренние взаимоотношения в компании, конфликты целей на оперативном уровне: неправильное понимание со стороны линейных менеджеров общей стратегии компании, ограниченность кругозора и ответственности управленцев краткосрочными задачами на уровне своей компетенции; недостаточный авторитет руководителей, ответственных за реализацию стратегии;

³¹ См. также Стратегические изменения; Реализация стратегии: текущие планы и программы; Реализация стратегии: структура и система управления.

³² Более подробно см., например: М. Ковени, Д. Гэнстер и др. Стратегический разрыв. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

³³ Ф. Розенцвейг. Эффект ореола. – Спб.: БестБизнесБукс, 2008.

- организационная структура компании, несоответствие структуры и системы менеджмента новой стратегии;
- стратегическая инерция и стереотипы;
- сопротивление намеченным изменениям³⁴ (отсутствие поддержки и/или открытое противодействие процессу реализации стратегии);
- сложившаяся корпоративная культура;
- слабое вовлечение персонала в процесс планирования и реализации стратегии: слабая информированность относительно конечных целей и последствий стратегии, недостаток знаний и компетенций сотрудников, что требует разработки программы обучения;
- недостаточное внимание к проблемам реализации стратегии: игнорирование возможных трудностей; слабая координация деятельности по реализации намеченных мероприятий; низкий уровень контроля стратегически важных показателей или неадекватная увязка стратегических и оперативных планов, систем планирования и контроля; заниженная оценка потребных ресурсов, неправильное их использование или противоречивое их распределение.

Реализация стратегии требует больше усилий, времени и людей, чем разработка стратегии.

!

Считается, что для реализации стратегии необходимо выстроить систему горизонтальной и вертикальной координации: по горизонтали необходима координация процессов, по вертикали – стратегической и тактической (операционной) деятельности компании. Если тактическая деятельность компании не стыкуется с ее стратегией, то не имеет значение, насколько хороша стратегия, так как она не будет успешной.

Для успешной реализации стратегии необходимо провести *анализ разрывов* (*gap-анализ*) между стратегическими целями, намерениями и текущим состоянием бизнеса, а также *анализ соответствия* стратегии культуре и структуре компании. По итогам такого анализа должна быть разработана программа изменений.

Одним из факторов успешной реализации стратегии, как это ни странно, является ее название. Дело в том, что нечетко сформулированную, не имеющую название стратегию сложно затем преобразовать в задачи и показатели.

Считается, что стратегия помогает достичь единства и консенсуса среди заинтересованных групп, менеджеров и персонала, она уполномочивает и направляет. Однако для выполнения этой координирующей функции, развития у сотрудников чувства сопричастности, положительного

³⁴ См. Стратегические изменения

влияния на их мотивацию стратегия компании должна быть в определенной степени открытой, а ее цели – явно выражеными и известными персоналу. В противном случае изменения, проводимые компанией, могут стать деструктивными.

Сложность реализации стратегии связана с тем, что в соответствии с моделью [7-S фирмы McKinsey](#) она предполагает настройку структуры и системы управления, корпоративной культуры и стиля управления, а также развитие навыков и компетенции персонала в направлении реализации принятой стратегии. Специалисты по менеджменту отмечают, что многие компании борются с «*проблемами реализации*», с ощущением, что они не могут эффективно перевести свои стратегические планы в скоординированные действия³⁵.

Считается, что для успешной реализации стратегических решений наряду с поддержкой руководства необходимо, чтобы все работники компании поняли необходимость изменений и поддержали их. Однако идейная поддержка должна быть *институционализирована и организационно оформлена* в виде политики, процедур и правил действий, системы показателей и бюджета распределения ресурсов и систематически организована в виде процесса включения [стратегических решений](#) в планы компании.

Правила успешной реализации стратегии компании.

1. Перевести стратегию на язык действий.
2. Направить все усилия компании на реализацию стратегии. Особое внимание обратить на те действия и связи, которые обеспечивают получение эффекта [синергии](#).
3. Сделать реализацию стратегии ежедневной задачей каждого сотрудника. Это требует развития системы внутрифирменных коммуникаций, обучения сотрудников и выстраивания системы мотивации, особенно важна мотивация команд, реализующих стратегические проекты (это подчеркивает важность взаимодействия при реализации стратегии).

Осведомленность о нашей стратегии не принесет нашим конкурентам ничего хорошего, если они будут не в состоянии ее осуществить. С другой стороны, у нас нет шансов осуществить стратегию, если наши сотрудники о ней не осведомлены. Мы вынуждены пойти на этот риск.

4. Сделать осуществление стратегии непрерывным процессом. В основе этого процесса лежат не только планирование, бюджетирование, но и *регулярное обсуждение стратегии* командой менеджеров.

³⁵ Гуияр Фр., Келли Дж. Преобразование организации. – М.: Дело, 2000. – С. 107.

5. Управлять процессом перемен из центра. Наиболее важное условие успешной реализации стратегии – стратегическое лидерство руководства компании.

Итак, ключевыми факторами успеха стратегии являются ориентация компании на рынок, ее способность чувствовать рынок и устанавливать связи с основными участниками рынка, способность к стратегическому мышлению, гибкость структуры компании и ее корпоративная культура, готовность компании к изменениям.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: ТЕКУЩИЕ ПЛАНЫ И ПРОГРАММЫ

Стратегия воплощается в жизнь через разработку внутрифирменных планов, а также специальных программ и процедур. Реализация стратегического плана предполагает выполнение двух типов задач: тактических и стратегических (рис. 3.5). Тактические задачи необходимо включить в текущие, или повторяющиеся планы компании (годовой план хозяйственной деятельности, финансовый план, план продаж и пр.), а стратегические задачи являются уникальными, соответственно требуется формирование уникальных планов, которые могут быть представлены в виде бизнес-плана, программы или проекта.

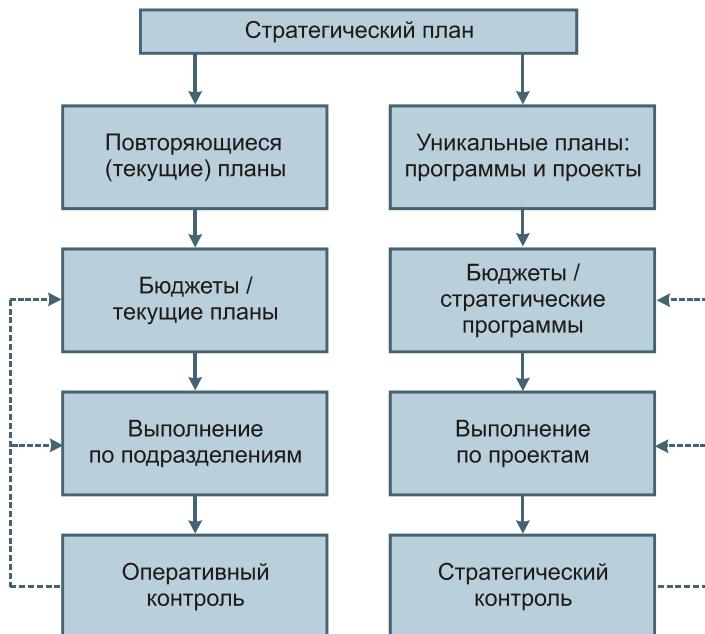


Рис. 3.5. Схема реализации стратегического плана

Текущие планы являются руководством по выполнению постоянно повторяющихся видов деятельности, они дополняются политикой компании, операционными процедурами и правилами и в комплексе формируют основной блок внутрифирменных планов, направленных на обеспечение текущей рентабельности компании.

Стратегические программы закладывают основы будущей рентабельности и плохо вписываются в систему текущего планирования. Они требует **отдельной системы исполнения**, построенной на принципах управления проектами. Некоторые западные компании выделяют эту деятельность в отдельную категорию **стратегических инициатив**.

Программа, проект – взаимосвязанный по времени, ресурсам, исполнителям комплекс мероприятий, которые должны быть выполнены для достижения поставленной цели.

Считается, что проект имеет более узкие масштабы и степень комплексности охвата, чем программа. Проект может быть частью программы.

Отличительной чертой проектов \ программ является ориентация на достижение **стратегических целей**, а не на работу подразделений компании. Проекты реализуются в течение ограниченного периода времени и не повторяются после достижения поставленных целей, в управлении проектами разбивка по времени отлична от годового периода текущего планирования.

Стратегические проекты – это элементы стратегии, способ ее выполнения, а также проведения **стратегических изменений**. Организационной формой управления проектами может быть **офис управления стратегией**.

Проблема: обеспечить равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности компании, между сегодняшними проблемами и будущими, а для этого рекомендуется организовать систему двойного управления: текущими задачами и стратегическими задачами.

В процессе тактического планирования создаются планы реализации стратегии и формируются бюджеты распределения ресурсов. Далее эти бюджеты рассматриваются на предмет реалистичности и способности отвечать стратегическим задачам. Однако процесс превращения стратегии в реальность требует создания **системы коммуникации**, направленной на то, чтобы донести до сотрудников компании информацию об их роли в процессе реализации планов и системы оценки ее исполнения (рис. 3.6).

Планирование, бюджетирование, прогнозирование и контроль – это части единого процесса движения компании к поставленной цели. Все вместе они являются неотъемлемыми компонентами реализации стратегии. Однако поскольку рынки и конкуренты не стоят на месте, то в процессе движения в заданном направлении (направление задает стратегия) необходимо вносить определенные поправки. К сожалению, для успешной реализации стратегии традиционным системам управления компаний часто не хватает гибкости и системной взаимоувязки.

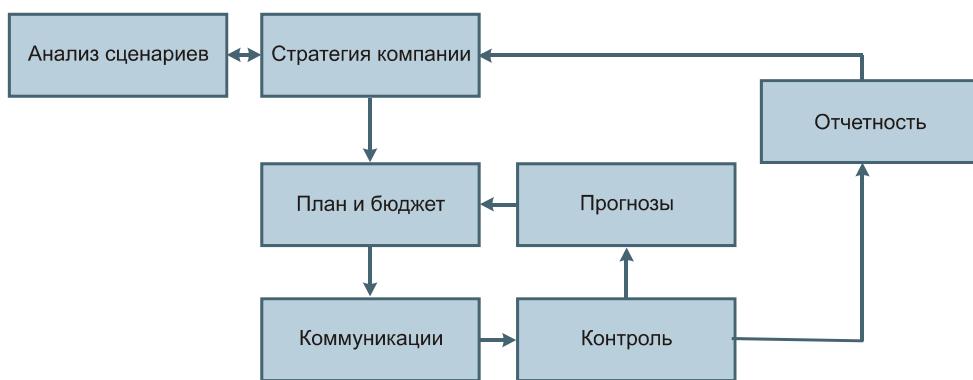


Рис. 3.6. Система реализации стратегии: тактические планы

Хорошо поставленная система внутрифирменного планирования предполагает *интеграцию* различных планов компании – стратегических, тактических, оперативных (см. таблицу), причем по мере сужения горизонта планирования степень интеграции планов увеличивается.

Характеристики внутрифирменных планов

Показатели	Тип планирования		
	Стратегическое	Тактическое	Оперативно-календарное
Цель планирования	Общее направление деятельности (что хотим достичь?)	Меры реализации стратегии (как достигнуть?)	Реализация принятых решений (операции и потоки во времени)
Основной элемент	Стратегия	Политика (тактика)	Операции
Объект планирования	Фирма в целом и ее место в рыночной среде (внешние проблемы, товары – рынки)	Производственно-хозяйственная деятельность фирмы и ее подразделений (внутренние проблемы)	Отдельные операции и их увязка с ресурсами по календарному периоду

Ключевые плановые решения	Организационно-правовая форма, структура управления, инвестиции, НИОКР и т.д.	Прогноз продаж, производственная программа, бюджеты, управление ресурсами	Финансовые и материальные потоки, логистика
Сроки планирование	Длительные, определяются спецификой отрасли	Год, квартал, месяц. Корректировка – скользящий план	Месяц, неделя, смена или по длительности выполнения заказа
Детализация	Невысокая	Средняя	Высокая
Используемые Методы и модели	SWOT-анализ, портфельные матрицы, сценарии развития	Статметоды прогнозирования, линейное программирование, бюджетирование	Сетевые модели, графики Ганта, модель Джонсона, эвристические методы
Плановые показатели	Стратегические цели, конкурентные преимущества, позиция фирмы на целевых рынках	Объемные, укрупненные (выпуск, затраты в натуральном и стоимостном выражении по укрупненным показателям)	Детализированные (номер партии, сроки запуска-выпуска, сроки поставок и т.д.)
Увязка с ресурсами	Ориентировочная	Объемная: сопоставление имеющихся ресурсов с потребностями за период времени (год, месяц)	Календарная: сопоставление по календарным периодам с учетом сроков выпуска и поставок
Метод воздействия на производство	Косвенный – доведение до исполнителей стратегических задач	Косвенный – доведение до исполнителей планов, норм затрат.	Прямой – доведение графиков, распоряжений и т.д.
Органы планирования	Совет директоров при содействии специальной службы	Функциональные отделы: плановый, маркетинга, финансовый	Производственно-диспетчерский отдел, цеховые службы

Стратегические планы обычно «написаны широкими мазками» и слабо координируют требуемые действия, поэтому по мере перехода от стратегической стадии к тактической и перемещения вниз по иерархии управления увеличивается степень детализации и возрастает уровень интеграции планов по объектам и функциям управления.

В конечном итоге процесс реализации стратегии выливается в ряд планов и программ корпоративного и функциональных уровней компании. Количество этих планов и программ зависит от числа продуктов и отраслевых рынков, с которыми связана деятельность компании.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СТРУКТУРА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Управленческая структура компании – это взаимосвязи, складывающиеся между ее различными подразделениями, направленные на выполнение миссии и достижение поставленных целей.

Структура управления часто определяется в терминах коммуникаций, распределения полномочий и власти. Поскольку она является наиболее видимым организационным фактором³⁶, то чаще всего изменения начинаются со структуры. Вместе с тем сложившаяся структура управления конкретной компанией, в частности степень централизации управления, во многом предопределяет выбор стратегии.

Диверсифицированные компании с дивизиональной структурой управления чаще выбирают стратегию рыночной экспансии, чем компании с централизованной функциональной структурой.

Проблема: определить, как стратегия компании впишется в ее существующую организационную структуру, кто в структуре управления будет отвечать за реализацию стратегии.



Совместимость управленческой структуры компании с предполагаемым изменением стратегического курса – фактор силы компании, несогласованность – барьер на пути успешной реализации стратегии.

Если структура компании не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполнима ли данная стратегия, не следует ли изменить структуру, перейти к более прогрессивной. Типична следующая последовательность событий:

1. Принята новая стратегия.
2. Появляются новые административные проблемы.
3. Ухудшаются результаты функционирования.
4. Разрабатывается новая подходящая структура.
5. Прибыль возвращается на старый уровень.

Централизованные функциональные структуры управления хорошо подходят к производству и продаже ограниченного ассортимента продукции. Но по мере расширения ассортимента продукции, развития вертикальной интеграции они перестают соответствовать новым условиям. Им на смену

³⁶ Это «квадратики подразделений» и связи между ними на структурной схеме компании, а также все комитеты, проектные и иные группы компаний.

ну приходят децентрализованные структуру управления с определенным уровнем самостоятельности хозяйственных подразделений (бизнес-единиц).

Иными словами, изменения во внешней среде отражаются в изменении стратегии компании, приводя к изменениям в ее структуре.

! Структура компании следует за ее стратегией.

Авторами проводились исследования организационного развития успешных новосибирских компаний, которые начинали свою деятельность как региональные предпринимательские структуры и менее чем за полтора десятилетия превратились в ведущих игроков федерального уровня в своих отраслях. Это Центр финансовых технологий – признанный лидер рынка банковской автоматизации, розничная книготорговая сеть Топ-книга и др. Анализ показал, что важным фактором успеха этих компаний является адекватное преобразование организационной структуры по мере роста компаний: выделялись новые функциональные подразделения, постепенно выстраивалась дивизиональная структура, развивались проектные формы управления.

Изменение организационной структуры компании требует пересмотра границ между подразделениями, перераспределения прав принятия решений внутри компании, корректировки полномочий менеджеров и компетенций на отдельных рабочих местах. Поэтому менеджеры должны принять обоснованное решение, какие именно изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать в целях успешного осуществления стратегии.

– Каким образом необходимо изменить состав и функции подразделений? Возможно, следует организовать новые подразделения, отвечающие за ключевые процессы, направленные на реализацию стратегии.

– Надо ли увеличить степень децентрализации подразделений, дать большую свободу действий сотрудникам? Новая стратегия может потребовать более гибкой организационной структуры.

– В компании с дивизиональной структурой реализация стратегии может потребовать выделения новых бизнес-единиц.

Компании при определении стратегии не всегда учитывают, насколько реалистично «подогнать» структуру под выбранную стратегию. Это удается далеко не всегда. Так, многие фирмы-производители компьютерной техники, поставившие стратегическую цель стать провайдерами полного комплекса информационных услуг, потерпели неудачу из-за отсутствия необходимых организационных структур.

Изменение структуры управления компанией – весьма болезненный процесс, поскольку он непосредственно затрагивает интересы работников. При изменении появляются новые начальники, а старым может не найтись место, или они потеряют свою значимость, поэтому людям свойственно сопротивляться изменениям. Противниками изменений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками те, кому будет хорошо при новом.

Система управления – это принятый порядок управления и выполнения работ.

Система управления включает процедуры и процессы, которые происходят в компании с привлечением многих людей, принимающих решения, выполняющих различные виды работ и т.д. Система управления призвана отвечать на следующие вопросы³⁷:

- Какие управленческие документы существуют в компании? Это могут быть стратегия, бюджеты, оперативные и маркетинговые планы, программа качества, система сбалансированных показателей или показателей эффективности, положения о структурных подразделениях и сферах ответственности, документы по политике компании в области оплаты и стимулирования труда и т.д.
- Что содержится в этих документах и как они взаимосвязаны?
- Кто и когда готовит проекты документов? Когда и где принимаются решения?
- Как организован процесс отчетности и контроля? Кто и как проводит оценку результатов деятельности компании в целом и ее подразделений?

В системе управления можно выделить ряд взаимосвязанных подсистем:

- финансово-экономического управления (планирования, бюджетирования и управленческого учета) и контроля;
- информационного обмена, в частности документооборота;
- управления персоналом, включая систему мотивации персонала и должностных лиц;
- организационного оформления – распределение задач, функций, полномочий и ответственности между должностными лицами компании, закрепленное в комплексе внутренних нормативных документов;
- юридического сопровождения; управления рисками и др.

Система управления компанией связана с выполнением большого числа периодически повторяющихся функций, реализации процессов и действий

³⁷ Б. Карлеф, Ф. Левингссон. Менеджмент от А до Я. Концепции и модели. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2006. – С. 310.

вий по принятию управленческих решений. При этом, как правило, существует большое разнообразие возможных вариантов реализации одного и того же управленческого действия и подходов к принятию аналогичных управленческих решений. В таких условиях в компании постепенно и самопроизвольно формируется некая типовая (стандартная) модель системы управления – «де-факто», которая не всегда соответствует желаниям собственников и менеджмента компании. Длительность периода формирования системы управления компанией и большое разнообразие таких систем обусловили попытки разработки некоторых стандартов управления, включая принципы, процессы, функции и инструменты управления. Так, Международная организация стандартизации *ISO* разработала стандарты для систем управления качеством (система менеджмента качества). Однако слепое следование стандартам, по мнению многих специалистов, может вызвать проблемы и привести к тому, что компания рискует стать неповоротливой.

Отношения между системой управления и организационной структурой компании напоминают отношения между скелетом и мускулатурой в человеческом теле. Другая аналогия – это компьютерные сети: комплектующие задают структуру, а программное обеспечение поддерживает функционирование всей сети.

Управленческие системы обеспечивают механизмы коммуникаций, принятия решений и контроля, позволяющие компаниям устранять возникающие проблемы. В руках менеджеров система управления компанией является мощным инструментом упорядочивания и реализации планов акционеров и менеджеров, осуществления перемен. Но с другой стороны – реален риск, что сложившаяся в компании система управления не сможет адаптироваться к потребностям новой стратегии.



Изменить систему управления компанией гораздо сложнее, чем ее структуру.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Сбалансированная система показателей (англ. *balanced scorecard*) – это инструмент управления, предназначенный для конкретизации, представления и реализации стратегии. Он позволяет направлять действия всех подразделений и сотрудников на достижение стратегических целей компании.

Сбалансированная система показателей (ССП) основана на понимании того факта, что использование только финансовых показателей не отражает приоритетов управления компаниями в экономике знаний, которые дела-

ют акцент на развитие отношений с клиентами, поставщиками, сотрудниками, инвестиции в бизнес-процессы, технологию и инновации. ССП включает финансовые и нефинансовые показатели результативности компании, давая возможность оценить такие аспекты деятельности, как степень лояльности клиентов или инновационный потенциал компании.

Основной принцип ССП – цели можно достичнуть только в том случае, когда существуют измеримые индикаторы, говорящие менеджеру, что именно нужно делать и правильно ли он действует с точки зрения достижения целей. Таким образом, главная задача ССП состоит в том, чтобы трансформировать миссию и цели компании в конкретные, вполне осозаемые задачи и показатели.

Авторы ССП Д. Нортон и Р. Каплан предложили четыре направления оценки результативности (перспективы), отражающие самые значимые для успешной деятельности компании аспекты (рис. 3.7):

- **Финансы.** Каких финансовых показателей должна достичнуть компания с точки зрения ее акционеров (собственников) и инвесторов?
- **Клиенты.** Какие цели относительно требований и ожиданий клиентов надо поставить, чтобы обеспечить достижение финансовых целей компании? ("Какой компанию хотят видеть покупатели ее продуктов?")
- **Бизнес-процессы.** Какие процессы необходимо усовершенствовать, чтобы обеспечить конкурентоспособность компании (оправдать требования клиентов и достичь финансовых целей)?
- **Обучение и развитие (потенциал).** Какие цели развития потенциала необходимо поставить, чтобы соответствовать будущим требованиям?

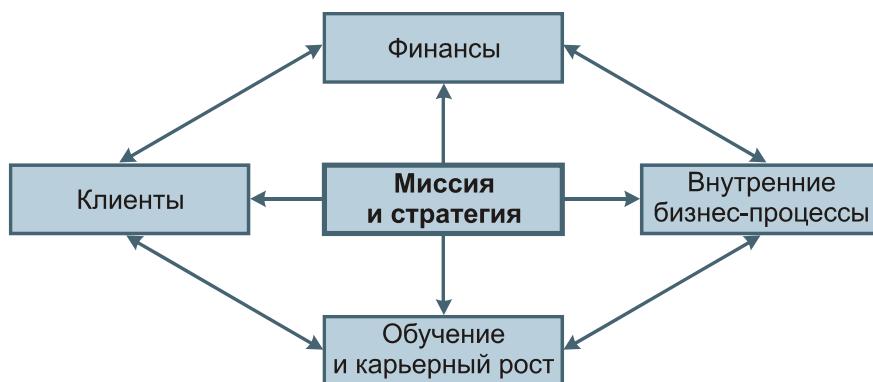


Рис. 3.7. Стратегические перспективы

Финансовая составляющая

Финансовые показатели являются одними из ключевых составляющих ССП. Финансовый результат (увеличение стоимости компании, рост доходов и прибыли, доходность основного капитала) компании – это основной критерий оценки ее деятельности, поскольку он отражает экономические последствия предпринятых действий и является индикатором их соответствия стратегии компании.

Клиентская составляющая

Клиентская составляющая ССП определяет круг клиентов и сегменты рынка, на которых работает компания. Выбранный сегмент рынка является источником доходов, задача повышения которых ставится в финансовой составляющей. Ключевые показатели клиентской составляющей (доля рынка, сохранение и расширение клиентской базы, прибыльность клиента) позволяют соотнести финансовые показатели с состоянием целевых потребительских групп и сегментов рынка. Для того чтобы достичь запланированных финансовых результатов, компания или бизнес-единица должна создавать продукты и услуги, которые будут по достоинству оценены клиентами. Клиентская составляющая ССП переводит общую цель и стратегию компании в плоскость конкретных задач, ориентированных на целевые сегменты потребительского рынка, которые доводятся до сведения всех сотрудников компании.

Составляющая внутренних бизнес-процессов

Показатели этой составляющей ориентируют компанию на обеспечение сочетания интересов собственников (финансовые цели) и потребителей (ценность для клиента). Иными словами, внутренние бизнес-процессы компании должны быть выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимальное предоставление ценности для клиентов с минимально возможными издержками. Точная настройка бизнес-процессов обеспечивает заданный уровень дифференциации продуктов и услуг для конкретного рыночного сегмента. Минимизация издержек за счет реинжиниринга позволяет достигать высокого уровня рентабельности. Цели и показатели данного раздела обычно формулируются после разработки финансовой и клиентской составляющих.

Обучение и развитие (потенциал)

Потенциал компании обеспечивает достижение не только текущих целей, но и закладывает основы ее будущей конкурентоспособности. Уровень обучения и развития персонала во многих смыслах является ключевым для построения и эффективного использования ССП.

Базовая логика звучит следующим образом: если у вас есть компетентный персонал (уровень обучения и развития), делающий правильные вещи (уровень внутренних процессов), тогда клиент будет удовлетворен (уровень перспектив по клиентам), и компания достигнет стратегических финансовых целей (уровень финансовых перспектив). Акцент делается на активизацию инновационной составляющей компании, формирование компетенций персонала, рост его удовлетворенности и приверженности целям компании на базе новых моделей мотивации.

Цепь причинно-следственных связей является основным принципом построения ССП (рис. 3.8).

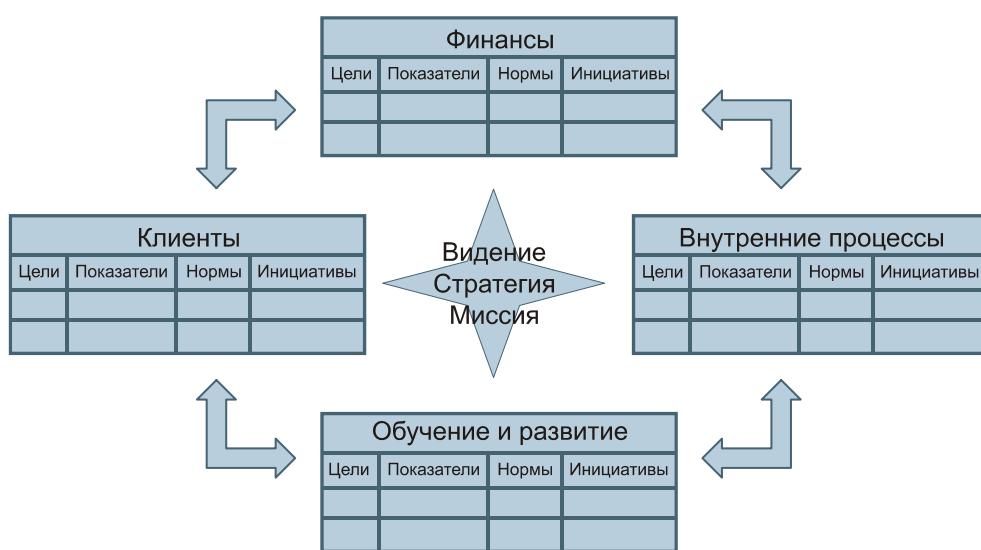


Рис. 3.8. Логика сбалансированной системы показателей

Таким образом, система сохраняет традиционные финансовые параметры и при этом использует систему оценок иных перспектив. Цели и показатели данной системы формулируются в зависимости от мировоззрения и стратегии конкретной компании. Для каждого уровня организационной структуры управления в систему включаются те показатели, которыми данный уровень оперирует в своей деятельности. Для топ-менеджера – это показатели прибыли и стоимости компании, эффективности использова-

ния капитала, эффективности инвестиций и т.д. На уровне руководителя производственной единицы – показатели операционных затрат, загрузки производственных мощностей, величины брака и т. п. Построение ССП осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели менеджеров более низкого уровня управления.

Построение сбалансированной системы показателей для конкретной компании включает следующие шаги:

1. Установление стратегических целей.
2. Построение стратегических карт (карт стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями).
3. Формирование системы показателей (выбор индикаторов).
4. Определение целевых значений показателей, определяющих «точку достижения цели» и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты.
5. Разработка стратегических мероприятий.
6. Формирование «приборных панелей» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

Таким образом, с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение возможно сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений компании.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

Стратегический альянс – это создаваемая на временной основе группа независимых компаний, связанных современными информационными технологиями, объединивших свои ресурсы и усилия в целях эффективного использования благоприятной рыночной ситуации.

Такой стратегический союз предполагает партнерство в какой-либо сфере (в сфере научных исследований и разработок, маркетинга, производственной кооперации и т.д.) без объединения собственности. Чаще всего стратегические альянсы являются формой горизонтального объединения в пределах одной отрасли, хотя в принципе возможны и межотраслевые альянсы.

Стратегические альянсы называют виртуальными корпорациями, сетевыми или договорными интегрированными структурами, консорциумами.

Организация стратегических альянсов как устойчивой кооперации компаний, не связанных отношениями собственности, стала возможна в связи с развитием в странах с рыночной экономикой *контрактного права*,

которое детально регламентирует (а институциональная среда и этика бизнеса гарантируют) возмещение вреда, включая упущенную выгоду, нанесенного партнером в результате нарушения обязательств.

В мировой экономике широко распространены производственные, снабженческие и сбытовые сети, в частности вертикальные маркетинговые сети, франчайзинговые сети. Альянсы могут заключать и конкуренты.

Корпорация *Toyota* получает узлы, детали автомобилей и услуги от 175 компаний, в большинстве из них вклад *Toyota* в уставной капитал составляет всего несколько процентов, а в 40 компаниях вообще отсутствует. Тем не менее, все они получают от корпорации льготные кредиты для закупки оборудования, новые технологии, туда командируются специалисты.

Преимущества и отличительные особенности стратегического партнерства:

- гибкость, быстрая реакция на изменения рынка и технологий, более рациональное использование ресурсов;
- возможность распределения технических рисков среди партнеров, а также уменьшения конкурентного риска;
- объединение ресурсов (кадровых, финансовых) для сокращения времени создания новых технически сложных видов продукции;
- обеспечение доступа на мировой или региональные рынки;
- обмен знаниями, технологиями, управлением опытом, что ведет к получению синергического эффекта у всех участников;
- использование электронных технологий приводит к тому, что практически не существует границ для создания таких альянсов. Вместе с тем компании-партнеры расстаются, когда необходимость в альянсе отпадает.

Альянс компаний *IBM*, *Motorola*, *Apple Computer* по разработке операционной системы и микропроцессоров нового поколения способствовал сокращению времени разработки и распределению технического риска.

Разработка цифрового фотоаппарата также является совместным проектом фирм-конкурентов в Америке и Японии. Партнеры договорились о сроке выпуска фотоаппарата на рынок – апрель 1996 г. Дальше бывшие партнеры начинают самостоятельное производство и продажи новинок, конкурируя друг с другом, если не был заключен договор о разделе рынка.

Call-центры в Индии, которые обслуживают американские компании и отвечают на вопросы американских потребителей, существенно снижают затраты американских компаний.

Альянсы компаний встречаются в трех основных формах.

Интеграционные. Альянсы интеграционного типа создаются с целью проведения совместных научно-исследовательских работ или совместного производства отдельных компонент. Говоря о научно-техническом сотрудничестве, следует отметить, что в большинстве случаев партнеры не создают совместных компаний, лабораторий или исследовательских центров. Партнеры координируют свои работы, делятся полученными данными, что позволяет сократить сроки исследований и повысить их эффективность, в том числе прибыль от вложенных средств. Сотрудничество в производственной сфере позволяет добиться эффекта масштаба при изготовлении отдельных комплектующих или осуществлении определенных стадий производственного процесса. Как правило, для получения преимущества масштаба работа по выпуску продукции (ее элементов) осуществляется на одном общем производственном участке. Впоследствии данными элементами комплектуются продукты компаний-партнеров, причем нередко эти продукты вступают в прямую конкуренцию на рынке. Чаще всего интеграционные альянсы создаются в автомобилестроении и сфере информационных технологий.

Псевдоконцентрационные. В результате деятельности альянсов такого типа происходит общая разработка, производство и реализация продукта, принадлежащего всем партнерам. В этом случае партнеры предоставляют в распоряжение альянса схожие активы и научно-технические разработки, а основная их цель – добиться увеличения размера производства. В отличие от интеграционных альянсов на рынок выпускается единая продукция, которая принадлежит всем партнерам. С точки зрения рынка псевдоконцентрационные альянсы приводят к неизбежному устраниению конкуренции между партнерами, однако это не исключает соперничества внутри альянса. Псевдоконцентрационные альянсы часто создаются в авиастроении (*Airbus*) и оборонной промышленности.

Комплементарные альянсы объединяют между собой различные по своему характеру компании, которые привлекают к участию в партнерском проекте как материальные, так и нематериальные активы. Комплементарные альянсы характеризуются тем, что при осуществлении совместной деятельности важны трансакции между партнерами. Чаще всего подобные альянсы образуются в сфере сбыта и маркетинга. Это альянсы поставщиков крупных торговых сетей (*Ikea, Wall-Mart, Metro* и др.), франчайзинговые сети (*McDonald's, Hilton, Sela* и др.), структуры сетевого маркетинга (*Argo, Avon* и др.), альянсы, связанные с формированием платформы или комплекса сопутствующих товаров известного бренда (платформа плейера

iPod, сопутствующие товары – ботинки, рюкзаки; мясные снэки марки *Harley-Davidson*) и т.д.

С позиций управления альянсам присущи следующие характерные черты:

- Наличие нескольких руководящих центров, которые сообща должны принимать решения, касающиеся совместной деятельности (совместных проектов).
- Отношения внутри альянса строятся на диалоге между независимыми компаниями.
- Индивидуальные интересы и цели компаний, входящих в альянс, могут противоречить друг другу.

Данные особенности порождают сложности управления стратегическими альянсами и риски их эффективного функционирования. Так, следствием противоречивых интересов партнеров могут стать затяжные переговоры, замедляющие процесс принятия решений, а в некоторых случаях приводящие к длительному параличу или прекращению деятельности альянса. Значительный риск альянса, в котором имеется компания-лидер, имеющая доминирующее положение, заключается в возможности ухода главного партнера, способного повлечь за собой распад всего альянса. Анализ деятельности 880 альянсов показал, что только 40% из них существовали дольше четырех лет и менее 15% смогли перейти десятилетний рубеж. Исследователи связывают нестабильность стратегических альянсов с возможностью перекупки одним из партнеров другого³⁸. Альянс может сознательно рассматриваться как прелюдия к слиянию или поглощению.

Урса-банк, входящий в двадцатку крупнейших банков России по величине активов, сформировался в процессе создания и развития альянса региональных банков, лидером которого выступал ОАО «Сибакадембанк».

При рассмотрении вопроса о вхождении в альянс каждая компания исходит исключительно из своих интересов и добивается собственных целей. Следовательно, основная проблема заключается не столько в оценке шансов на успех совместного проекта, сколько в составлении прогнозов относительно того, в какой мере участие в альянсе позволит компании добиться своих собственных целей или каким образом оно повлияет на ее конкурентные позиции на рынке как по отношению к своим партнерам, так и по отношению к конкурентам, не входящим в альянс.

³⁸ Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.

Изменения конъюнктуры рынка приводят к постоянному изменению и перераспределению ролей основных рыночных игроков. В борьбе за рынок и потребителей компании заключают временные стратегические альянсы, помогающие использовать благоприятную ситуацию и/или ослабить конкуренцию. Стратегическое партнерство особенно важно при формировании новых рынков, новых отраслевых стандартов.

Корпорации *Motorola*, *Oracle*, *Logitech* и российская компания *a4Vison* стали участниками консорциума по разработке биометрических продуктов, в частности биометрической информации для паспортов.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Стратегические изменения – это преобразования компании, проводимые в процессе реализации стратегии, которые могут затрагивать ее культуру, ресурсы, портфель бизнесов, организационную структуру и процессы.

Создание стратегии зависит от видения бизнеса, грамотного стратегического анализа, предпринимательского искусства руководителя, а успешная реализация стратегии определяется эффективным лидерством, способностью проводить в компании преобразования, умением мотивировать весь персонал на реализацию намеченных преобразований. По мнению голландского специалиста по менеджменту Ханса Виссема, создать стратегию – это четверть дела, затем 75 % времени придется на ее реализацию.

В настоящее время успех в конкурентной борьбе зависит не только от того, какими ресурсами обладает компания, но и от того, с какой скоростью она способна создавать необходимые активы и развивать новые компетенции, позволяющие ей приспосабливаться к изменению стратегических условий. На практике реализация стратегии может потребовать полной трансформации компании, перемещающей ее в пространстве стратегий и превращающей, по сути, в совершенно другое предприятие, эксплуатирующее новое конкурентное преимущество. С другой стороны, достаточно типичной является ситуация, когда успешные компании с «правильной» стратегией постепенно утрачивают свою энергию, подменяя рутиной инициативу и стремление брать на себя риск, что позволяет конкурентам угрожать их лидирующими позициям. В таком случае задача может состоять не в радикальной трансформации компании, а в ее оживлении и обновлении.

По глубине преобразований стратегические изменения можно классифицировать следующим образом.

- *Трансформация* компании предполагает ее фундаментальное изменение, затрагивающее все элементы корпоративной стратегии: видение, цели, ресурсы, портфель бизнесов, организационную структуру и корпоративную культуру. Такой тип изменений может иметь место, когда компания меняет сферу деятельности, соответственно меняется ее продукт и место на рынке.

Компания *Westinghouse* превратилась из индустриального гиганта, в течение многих лет выступавшего в роли бедного родственника *General Electric*, в компанию развлечений, владеющую несколькими радиостанциями и доминирующую в соответствующем бизнесе³⁹.

- *Радикальные преобразования* проводятся на стадии реализации стратегии в том случае, если компания не меняет кардинально сферу деятельности, но при этом в ней происходят глубокие изменения, вызванные, например, ее слиянием с компанией аналогичного профиля или дезинтеграцией единой компании на обособленные филиалы (бизнес-единицы).

- *Умеренные преобразования* предполагают изменения, связанные с реализацией отдельных элементов корпоративной стратегии или бизнес-стратегии. Если компания выходит на рынок с новым продуктом, изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

Во многих ситуациях адекватные стратегические изменения можно рассматривать как ключ к успешному осуществлению стратегии. Трудности в решении этой задачи обусловливаются тем, что всякое изменение встречает *сопротивление* – явное или неявное противодействие происходящим в компании изменениям, которое иногда может быть столь сильным, что его не удается преодолеть. Как утверждает третий закон Ньютона, если есть действие – есть и противодействие.

Изменения в компании в процессе реализации стратегии могут угрожать системе власти, устоявшемуся распределению ресурсов, сложившимся нормам и правилам, экономической стабильности отдельных групп сотрудников.

Носителями сопротивления становятся люди, которые боятся, что изменения затронут их работу или положение в компании, что они попадут в новую, не совсем ясную для них ситуацию, что им придется делать не то, к чему они привыкли. Эти и другие факторы формируют личные барьеры на пути проведения преобразований.

Основные личные барьеры:

³⁹ Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – С. 322.

- рациональное обоснование нежелательности изменений;
- страх перед неизвестным, предпочтение привычного;
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».

Причина сопротивления изменениям может крыться также в барьерах, возникающих на уровне компании или структурных барьерах.

Основные структурные барьеры:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта изменений;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с изменениями;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным извне;
- отсутствие конкретного плана проведения изменений (сроков, задач, ответственности и прав).

В целом сопротивление – это многогранный феномен, который приводит к задержкам, непредвиденным затратам, вносит нестабильность в процесс проведения изменений и реализации стратегии компании.

Самое хорошее время для устранения сопротивления – это время до его возникновения. Установлено, что лучший способ развить в масштабах всей компании понимание необходимости перемен – это создать ощущение **кризиса**, позволяющее «разморозить» компанию и сделать ее способной к переменам.

Призывы к постепенности шагов или незначительным переменам не могут мотивировать к преодолению организационной инертности. Вместо этого следует создать непререкаемые стимулы, очевидные для всех. Лидеру перемен необходимо установить простую и ясную цель, поддерживающую несколькими постоянно повторяющимися тезисами, и твердо следовать ей. Упрямство, настойчивость и постоянное повторение ясного и

краткого призыва – это, возможно, важнейшее условие успеха в процессе реализации стратегии.

Управление организационными изменениями в процессе реализации стратегии должно осуществляться с учетом многих аспектов, таких как возраст, история, размер компании, сфера ее деятельности и характер технологий, месторасположение, корпоративная культура и, что очень важно, человеческий фактор.

Отношение людей к изменениям может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов: принятие или непринятие изменений и открытое или скрытое отношение к изменениям. Руководство компании на основе бесед, интервью, анкетирования должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменение будет наблюдаться в компании, какова будет позиция отдельных сотрудников, различных групп и особенно ключевых лиц компании. Особую актуальность такого рода прогнозы имеют в больших компаниях, а также в компаниях, существовавших без изменения довольно длительное время, так как здесь сопротивление изменениям может быть особенно сильным.

Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить отдельных членов компании или группы, которые будут оказывать сопротивление изменению, и уяснить их мотивы. Здесь полезно провести разъяснительную работу, направленную на то, чтобы убедить людей в необходимости проведения изменения. Очень успешным в этом плане является партисипативный стиль руководства, при котором к решению вопросов проведения изменений привлекаются многие члены компании. Это помогает привлечь на свою сторону тех, кто раньше противился изменениям. Считается, что люди делятся на три группы: первая проводит ваши планы в жизнь, вторая помогает проводить, третья позволяет проводить или помогать. Найти общий язык со всеми можно по-разному: *уговорить, соблазнить, изолировать* или, если ничего другого не остается, *убрать*.

Модель управления изменениями EASIER

Envisioning – создание видения

Activating – активация

Supporting – поддержка

Implementing – внедрение

Ensuring – обеспечение

Recognizing – одобрение

Действия при проведении изменений в процессе реализации стратегии.

- Создание коалиции – команды влиятельных руководителей, которые могут успешно возглавить процесс перемен. Вселить уверенность в успех.
- Использование временных структур управления: комитеты, советы, проектные группы и пр.
- Вовлечение в процесс реализации стратегии сотрудников компании. Если человек участвует в изменениях сознательно, он лучше понимает смысл действий и работает с большей отдачей.
- Создание системы информирования и аргументации в пользу изменений; системы обратной связи в процессе реализации стратегии. Анализ процессов и результатов изменений.
- Создание системы поощрения за идеи, за участие и за результат. Если вы хотите, чтобы люди меняли стереотипы и модели поведения, надо их поощрять.
- Планирование успеха в краткосрочной перспективе: быстрый успех служит основой долгосрочной мотивации. Одобрение сотрудниками перемен используется для закрепления адекватных методов и структур управления, концентрации усилий на новых процессах.
- Институционализация нового образа действий в виде политик, процедур, правил действий, системы показателей и бюджета распределения ресурсов.

В заключение отметим, что любой процесс изменений в компании уникален. Как должен идти процесс – сверху вниз или снизу вверх? Следует разрабатывать детальный план проведения перемен или положиться на адаптивную, гибкую эволюцию? Сохранять имеющиеся управленческие кадры, выдвигать новые путем внутренней ротации или брать со стороны? Перемены должны осуществляться быстро или они могут идти постепенно? Вот далеко не полный перечень вопросов, которые не имеют однозначного ответа. Общепризнанно лишь то, что процесс изменений должен быть адекватен имеющемуся в компании наследию и той ситуации, в которой она находится, и завершиться установлением нового статус-кво в компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

- «Адвокаты дьявола» 205
Анализ внешнего окружения: назначение анализа и уровни внешней среды 103
Анализ заинтересованных групп 105
Анализ отраслевых рынков 112
Анализ потребителей 116
Анализ ресурсов и компетенций компании 107
Анализ: структура, цели, этапы 99
Анализ трендов 119
Бенчмаркинг (метод контрольных сравнений) 206
Бизнес-модель (модель бизнеса) 36
Бизнес-план 276
Видение 5
Внутренний рост, см. *Органический рост*
Вызовы внешней среды 39
Дерево решений по развитию бизнеса 208
Диверсификация бизнеса 145
Дифференциация 150
Интеграция 153
– вертикальная интеграция 155
– горизонтальная интеграция 161
– формы интеграции 163
Классификация стратегий 202
Ключевые компетенции компании (ККК) 42
Ключевые факторы успеха (КФУ) 49
Конкурентные преимущества (КП) 51
Конкурентный анализ 122
Конкуренция 56
Корпоративная культура 279
Кровая опыта 59
Критерии оценки стратегических альтернатив 209
Лидерство по издержкам 166
Маркетинговая стратегия бизнеса 168
Матрица «Товар / рынок» (И. Ансоффа) 215
Матрица ADL/LC 212
Миссия компании 7

-
- Модель 5 сил конкуренции М. Портера 124
 - Модель качества услуг 219
 - Модель эволюции отрасли (жизненный цикл отрасли) 60
 - зрелые отрасли 66
 - развивающиеся отрасли 69
 - раздробленные (фрагментарные) отрасли 73
 - угасающие отрасли (фаза спада) 75
 - Новые взгляды на стратегии компаний 78
 - Органический рост 171
 - Отраслевая бизнес-система (цепочка создания ценности) 82
 - Офис управления стратегией 284
 - Парадоксы стратегического менеджмента 88
 - Пирамида стратегий 11
 - Портфель бизнесов и стратегические бизнес-единицы (СБЕ) 15
 - Портфельные матрицы 222
 - Проблемы и ловушки стратегического анализа 133
 - Производственная стратегия 174
 - Реализация стратегии 288
 - Реализация стратегии: структура и система управления 295
 - Реализация стратегии: текущие планы и программы 291
 - Рейтинговая система *FAROUT* 135
 - Рыночная экспансия 176
 - Сбалансированная система показателей 298
 - Семь S(7-S) фирмы *McKinsey* 228
 - Синергизм 91
 - Система *DART* 230
 - Совместный анализ 137
 - Стоймостные инновации китайских компаний 233
 - Стратегическая инерция и стереотипы 253
 - Стратегическая канва голубого океана 235
 - Стратегические альтернативы на стадии отраслевого спада 178
 - Стратегические альянсы 302
 - Стратегические выборы в отрасли по Д. Хасси 239
 - Стратегические группы конкурентов 139
 - Стратегические изменения 306
 - Стратегические неопределенности 255
 - Стратегические решения 19
 - Стратегические сессии 260
 - Стратегические цели 22

-
- Стратегический процесс: этапы и особенности 263
 - Стратегическое лидерство 269
 - Стратегическое мышление 272
 - Стратегия 27
 - Стратегия кастомизации 181
 - Стратегия конкуренции 183
 - Стратегия создания дополнительной ценности для потребителей 188
 - Стратегия фокусирования 192
 - Схема Д. Абеля 240
 - Сценарное планирование 242
 - Товарная экспансия 194
 - Франчайзинг 197
 - Функциональные стратегии 200
 - Ценности компании 33
 - Цепочка ценностей М. Портера 142
 - Эволюция теории стратегического менеджмента 94
- PEST-анализ: ключевые сегменты и основные этапы анализа 130
- SWOT-модель 246

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Аакер Д. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007.
2. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в России, 2006.
3. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000.
4. Андриссен Д., Тиссен Р. Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009.
7. Баркер Джэл. Парадигмы мышления. Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
8. Бауэр Дж., Гилберт К. Кто определяет стратегию вашей фирмы? // Harvard Business Review – Россия, март 2007. – С. 62–70.
9. Березин И. Маркетинговый анализ. – М.: Вершина, 2008. Часть 1.
10. Бечон Ф.Ф. Решайся! Военные стратегии в управлении предприятием. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
11. Бойетт Джозеф, Бойетт Джимми. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
12. Босси迪 Л., Чарна Р. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде. – М.: ИД Вильямс, 2007.
13. Боумен К. Стратегия на практике / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003.
14. Бхаттачарья А., Майкл Д. Стратегия местных против чужаков // Harvard Business Review – Россия, август 2008. – С. 78–92.
15. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания. – М.: Финпресс, 2000.
16. Гаррет Б., Дюссаж П. Стратегические альянсы / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.
17. Гордон Я. Целевая конкуренция / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2006.
18. Горшков В.Г., Маркова В.Д., Калташова Л.И. Диверсификация на промышленном предприятии. – Барнаул, 2000.
19. Грант Р. Современный стратегический анализ. 5-е изд./ Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова – СПб.: Питер, 2008.

-
20. Гребиньк Л. Дж. Как заставить вашу стратегию работать. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Букс, 2006.
 21. Гуияр Фр., Келли Дж. Преобразование организации. – М.: Дело, 2000.
 22. Гурков И. Б. Кризис стратегии и стратегия кризиса – поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии // ЭКО, 2009, № 5. – С. 3–34.
 23. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации. – М.: Дело, 2006.
 24. Гусаков В. А. Ясная стратегия бизнеса. – М.: Вершина, 2009.
 25. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005.
 26. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. – М.: «Вильямс», 2003.
 27. Джон Ван Маурик. Эффективный стратег. Важные навыки, необходимые всем менеджерам / Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002. (Серия «Менеджмент для лидера»).
 28. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия (7-е изд-е). – М.: Вильямс, 2007.
 29. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – СПб: Питер, 2001.
 30. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999.
 31. Друкер П. Информация, которая действительно нужна руководителю. В сб.: Измерение результативности компаний (серия Классика Harvard Business Review). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 9–31.
 32. Дэй Дж. Организация, ориентированная на рынок. Как понять, привлечь и удержать ценных клиентов / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008.
 33. Завгородняя А. А., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование. – СПб.: Питер, 2002.
 34. Земляков Д. Н., Макашев М. О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса. – М.: Юнити, 2003.
 35. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2002.
 36. Изосимов А. Управление гиперростом // Harvard Business Review – Россия, апрель 2008. – С. 49–56 (опыт компании «Вымпелком»).
 37. Камрасс Р., Фарнкомб М. Алхимия корпорации. Как реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями завтрашнего дня. – М.: ИД «Секрет фирмы», 2005.
 38. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.

-
39. Каплински Р. Распространение положительного влияния глобализации: анализ «цепочек» приращения стоимости. // Вопросы экономики. – 2003, № 10. – С. 4–26.
 40. Карлоф Б., Левингсон Ф. Менеджмент от А до Я. Концепции и модели. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2006.
 41. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006.
 42. Кемпбелл Э., К. Саммерс Лачс. Стратегический синергизм. Как создается кумулятивный положительный эффект (2+2=5). – СПб.: Питер, 2004.
 43. Кетс де Врис М., Шекшня С., Коротов К., Флорент-Трейси Э. Новые лидеры российского бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
 44. Классика маркетинга. – СПб.: Питер, 2001.
 45. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008.
 46. Клэнси К., Криг П. Антиинтуитивный маркетинг / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006.
 47. Ковени М., Гэнстер Д. и др. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Пер. с англ. – М.: Альпина бизнес Букс, 2004.
 48. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
 49. Колесникова А.И. Trendwatching. Как вести бизнес в русле новейших трендов. – М.: Вершина, 2008.
 50. Коллинз Дж., Паррас. Формирование видения компании / Управление изменениями. Серия «Классика Harvard Business Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 30–64.
 51. Коллис Дж., Монтгомери А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
 52. Корпоративная культура и управление изменениями. Серия «Классика Harvard Business Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
 53. Кортни Хью, Керкленд Дж., Вигтери П. Стратегия в условиях неопределенности / Управление в условиях неопределенности (Серия «Классика Harvard Business Review»). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 9–40.
 54. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб.: Питер, 1999.
 55. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб.: Питер, 2003.
 56. Курс МБА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2002.

-
57. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. – М.: ООО «Изд-во «Проспект», 2003.
 58. Кэрролл П., Муи Ч. Семь верных способов потерпеть фиаско // Harvard Business Review – Россия, ноябрь 2008. – С. 64–74.
 59. Лайм Фэй. Стратегическое оценивание активов организации / Курс МБА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 327–356.
 60. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004.
 61. Ласаль Д., Бриттон Т. Бесценные. Как превратить обычные продукты в необычные впечатления / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006.
 62. Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н. Стратегии успеха. Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. – М.: Типография «Новости», 2000.
 63. Линдгрен М., Бандхольд Х. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией. – М.: Олимп Бизнес, 2009.
 64. Маграт Р.Г., Мак-Миллан Ян. С. Акулы рынка: сорок стратегических ходов для ускорения роста бизнеса / Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2007.
 65. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000.
 66. Маркидес К.К. Все верные решения. Руководство по созданию стратегий прорыва. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
 67. Маркидес К., Героски П. Искусство быть вторым. Почему «открыватели рынков» не становятся безусловными лидерами / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2006.
 68. Маркова В.Д. Внутрифирменное планирование. – Новосибирск: «Экор-книга», 2004.
 69. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2007.
 70. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА – М, 2007.
 71. Мильнер Б.З., Румянцева З.П. и др. Управление знаниями в корпорациях. – М.: Дело, 2006.
 72. Мин Цзен, П.Дж. Вильямсон. Дракон у дверей. Как российским компаниям выдержать китайскую конкуренцию. – М.: Вершина, 2009.
 73. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.

-
74. **Мэнкинс М., Стил Р.** Хватит строить планы – пора решать // Harvard Business Review – Россия, июнь–июль 2006. – С. 68–76.
 75. **Нарайанан, Лайм Фэй.** Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли / Курс МБА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 292–326.
 76. **Нильс-Горан Олве, К. Петри** и др. Баланс между стратегией и контролем /Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005.
 77. **Нонака И., Такеучи Х.** Компания – создатель знания / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
 78. **Норманн Р., Рамирес Р.** От цепочки создания стоимости к созвездию стоимости / Построение цепочки создания стоимости. Серия «Классика Harvard Business Review». – Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 186–220.
 79. **Окумура А.** Новая стратегия предприятия: стратегическая эволюция японской отрасли роботостроения / Менеджмент: век XX, век XXI. – М.: Экономистъ, 2004. – С. 30–51.
 80. **Омае К.** Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
 81. **Порттер М.** Как строить стратегию на основе пяти сил конкуренции // Harvard Business Review – Россия, апрель 2008. – С. 59–76.
 82. **Порттер М.** Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
 83. **Порттер М., Креймер М.** Бизнес и общество: конкурентоспособность и социальная ответственность // Harvard Business Review – Россия, март 2007. – С. 72–86.
 84. **Прахалад К.К., Рамасвами В.** Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
 85. **Ранадиве В.** Предвидение: новая эволюционная упреждающая модель бизнеса. М.: Эксмо, 2008.
 86. **Рингланд Дж.** Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегий / Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс» (Диалектика), 2008.
 87. **Розенцвейг Ф.** Эффект ореола. – СПб.: Бест Бизнес Букс, 2008.
 88. **Саймон Г., Билстайн Ф., Луби Ф.** Доля рынка и смерть бизнеса. Как управлять прибылью современной компании. – М.: Вершина, 2008.
 89. **Сенге П., Шермер О.** и др. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего. – М.: Олимп-Бизнес, 2008.
 90. **Сильверстайн М. Дж., Ф. Сигел.** Открывая заново своего клиента. / В сб. Стратегии, которые работают: подход BCG. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – С. 222–226.

-
91. **Сливоцки А.** Миграция ценностей. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
 92. **Современная практика корпоративного управления в российских компаниях.** – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
 93. **Стратегии роста.** – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 (Серия «Идеи, которые работают»).
 94. **Стратегии, которые работают: подход BCG.** – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
 95. **Стратегический синергизм.** / Под ред. Э. Кембелл, К.С. Лачс. – СПб.: Питер, 2004.
 96. **Тарун Ханна, Кришна Палепу.** Новые гиганты. Создание компаний мирового класса в развивающихся странах // Harvard Business Review – Россия, 2006, ноябрь. – С. 54–63.
 97. **Тейлор У., Лабарр П.** Маверики в деле. Почему в бизнесе побеждают наиболее оригинальные умы. – СПб.: Бест Бизнес Букс, 2008.
 98. **Томпсон А.А., Стриклэнд А.Дж.** Стратегический менеджмент / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000.
 99. **Уолкер-мл. О., Бойд Х. и др.** Маркетинговая стратегия. – М.: Вершина, 2006.
 100. **Управление в условиях неопределенности.** – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
 101. **Финкельштейн С.** Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
 102. **Фляйшер К., Бенсуссан Б.** Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.
 103. **Фокс Д., Грегори Р.** Конкурентные преимущества в денежном выражении. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
 104. **Фостер Р., Каплан С.** Созидательное разрушение. Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
 105. **Фридман Т.** Плоский мир: краткая история XXI века. – М.: АСТ, 2006.
 106. **Хамел Г., Прахалад К.К.** Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп – Бизнес, 2002.
 107. **Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С.** Бенчмаркинг в лучшем виде. – СПб.: Питер, 2004.
 108. **Хасси Д.** Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. – СПб.: Питер, 2001.

-
109. **Ходкинсон Дж. П., Сперроу Пол Р.** Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Пер. с англ. – Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2007.
110. **Хэмел Г.** Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни /Пер. с англ. – СПб.: Бест Бизнес Букс, 2007.
111. **Хэмел Г., Гетц Г.** Рост в эпоху строгой экономии // Harvard Business Review – Россия, июнь-июль 2007. С. 108–116.
112. **Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д.** Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005.
113. **Чан Ким, Рене Мобори.** Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. – М.: НИРРО, 2008.
114. **Чевертон П.** Теория и практика современного маркетинга: Полный набор стратегий, инструментов и техник. – М.: Файр-пресс, 2002.
115. **Широкова Г. В.** Управление организационными изменениями. – СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2005.
116. **Шкардун В. Д.** Маркетинговые основы стратегического планирования. – М.: Дело, 2005.
117. **Эйзенхард К., Браун Ш.** В ногу со временем: как конкурировать на постоянно изменяющихся рынках. / Управление в условиях неопределенности (Серия «Классика Harvard Review»). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 177–203.
118. **Юданов А. Ю.** Конкуренция: теория и практика. – М., 2001.
119. **Cooper R.** Winning at new products. London, 2001.
120. **Krieger P., Green Y.** Wind «Adventures in Conjoint». \ Wharton School, University of Pennsylvania, 2004.

Сайты

- <http://coba.shsu.edu/jbs/> – Journal of Business Strategies
- www.mckinsey.com – McKinsey Quarterly
- www.strategy-business.com/ – Strategy & Business
- www.e-xecutive.ru – Интернет сообщество профессиональных менеджеров
- www.aup.ru – административно-управленческий портал
- <http://www.economy.gov.ru> – Официальный интернет-сайт Министерства экономического развития и торговли РФ
- <http://www.gks.ru> – Официальный интернет-сайт Федеральной службы государственной статистики РФ

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЮ КОМПАНИЙ

Глава 1. Основные понятия стратегического менеджмента

Введение.....	5
Миссия компании	7
Пирамида стратегий.....	11
Портфель бизнесов и стратегические бизнес-единицы	15
Стратегические решения.....	19
Стратегические цели	22
Стратегия	27
Ценности компании.....	33

Глава 2. Методическая база стратегии

Бизнес-модель.....	36
Вызовы внешней среды	39
Ключевые компетенции компаний	42
Ключевые факторы успеха.....	49
Конкурентные преимущества.....	51
Конкуренция.....	56
Кривая опыта	59
Модель эволюции отрасли (жизненный цикл отрасли)	60
Зрелые отрасли.....	66
Развивающиеся отрасли	69
Раздробленные (фрагментарные) отрасли	73
Угасающие отрасли (фаза спада)	75
Новые взгляды на стратегии компаний	78
Отраслевая бизнес-система (цепочка создания ценности).....	82
Парадоксы стратегического менеджмента	88
Синергизм.....	91
Эволюция теории стратегического менеджмента	94

ЧАСТЬ 2. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 3. Методы стратегического анализа

Анализ: структура, цели, этапы.....	99
Анализ внешнего окружения: назначение анализа и уровни внешней среды..	103
Анализ заинтересованных групп (стейкхолдеров)	105
Анализ ресурсов и компетенций компании (внутренний анализ).....	107
Анализ отраслевых рынков	112

Анализ потребителей.....	116
Анализ трендов.....	119
Конкурентный анализ	122
Модель пяти сил конкуренции М. Портера	124
PEST-анализ: ключевые сегменты и основные этапы анализа	130
Проблемы и ловушки стратегического анализа.....	133
Рейтинговая система <i>FAROUT</i>	135
Совместный анализ	137
Стратегические группы конкурентов.....	139
Цепочка ценностей М. Портера	142

Глава 4. Меню стратегий, или стратегические альтернативы

Диверсификация бизнеса.....	145
Дифференциация товара	150
Интеграция.....	153
Вертикальная интеграция.....	155
Горизонтальная интеграция	161
Формы интеграции	163
Лидерство по издержкам	166
Маркетинговая стратегия бизнеса	168
Органический рост	171
Производственная стратегия	174
Рыночная экспансия	176
Стратегические альтернативы на стадии отраслевого спада	178
Стратегия кастомизации.....	181
Стратегия конкуренции	183
Стратегия создания дополнительной ценности для потребителей	188
Стратегия фокусирования (ниши)	192
Товарная экспансия.....	194
Франчайзинг (тиражирование бизнеса)	197
Функциональные стратегии.....	200
Итог – Классификация стратегий	202

Глава 5. Методы формирования и оценки стратегических альтернатив

«Адвокаты дьявола».....	205
Бенчмаркинг (метод контрольных сравнений).....	206
Дерево решений по развитию бизнеса	208
Критерии оценки стратегических альтернатив	209
Матрица ADL/LC	212
Матрица «товар / рынок» (И. Ансоффа)	215
Модель качества услуг.....	219
Портфельные матрицы	222
Семь S (7-S) фирмы <i>McKinsey</i>	228

Система <i>DART</i>	230
Стоимостные инновации китайских компаний	233
Стратегическая канва голубого океана	235
Стратегические выборы в отрасли по Д. Хасси	239
Схема Д. Абеля	240
Сценарное планирование	242
SWOT-модель	246

ЧАСТЬ 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Глава 6. Стратегический процесс

Стратегическая инерция и стереотипы	253
Стратегические неопределенности	255
Стратегические сессии	260
Стратегический процесс: этапы и особенности	263
Стратегическое лидерство	269
Стратегическое мышление	272

Глава 7. Факторы успешной реализации стратегии

Бизнес-план	276
Корпоративная культура	279
Офис управления стратегией	284
Реализация стратегии	288
Реализация стратегии: текущие планы и программы	291
Реализация стратегии: структура и система управления	295
Сбалансированная система показателей	298
Стратегические альянсы	302
Стратегические изменения	306
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА	311
БИБЛИОГРАФИЯ	314