

**Harvard
Business
Review**
10
**лучших
статей**

Стратегия

**HBR'S
10
MUST
READS**

On Strategy

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS
Boston, Massachusetts

Harvard
Business
Review
10
лучших
статей

Стратегия

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

МОСКВА
2016

УДК 658.5.011
ББК 65.290-2
С83

Стратегия / Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 288 с. —
С83 (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).

ISBN 978-5-9614-5861-9

Harvard Business Review — главный деловой журнал в мире. С гордостью представляем новый выпуск серии «HBR: 10 лучших статей», посвященный проблемам стратегического планирования бизнеса.

Если ваша компания тратит массу энергии на стратегическое планирование, результатами которого вы недовольны, то это книга для вас. Из сотен статей HBR, посвященных планированию, мы выбрали самые полезные с практической точки зрения. Из них вы узнаете, какие конкурентные силы должны учитываться при разработке стратегии компании; какие показатели важно принимать во внимание, а какие — нет; кому стоит делегировать принятие решений. И самое главное: как превратить великолепную стратегию в блестящие результаты.

УДК 658.5.011
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

ISBN 978-5-9614-5626-4 (серия)
ISBN 978-5-9614-5861-9 (рус.)
ISBN 978-1-4221-5798-5 (англ.)

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2011
Published by arrangement with Harvard Business
Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski
Agency (Russia)
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2016

Оглавление

Что такое стратегия?	7
<i>Майкл Портер</i>	
Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил	51
<i>Майкл Портер</i>	
Формирование видения компании	89
<i>Джеймс Коллинз, Джерри Поррас</i>	
Обновление бизнес-модели	121
<i>Марк Джонсон, Клейтон Кристенсен, Хеннинг Кагерманн</i>	
Стратегия голубого океана	143
<i>В. Чан Ким, Рене Моборн</i>	

СЕКРЕТЫ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	165
<i>Гэри Нилсон, Карла Мартин, Элизабет Пауэрс</i>	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	191
<i>Роберт Каплан, Дэвид Нортон</i>	
ПРЕТВОРЕНИЕ КАБИНЕТНОЙ СТРАТЕГИИ В ДЕЙСТВИЕ.....	219
<i>Орит Гэдиш, Джеймс Гилберт</i>	
КАК ПРЕВРАТИТЬ ВЕЛИКОЛЕПНУЮ СТРАТЕГИЮ В БЛЕСТЯЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.....	239
<i>Майкл Мэнкинс, Ричард Стил</i>	
ЗА КЕМ ПОСЛЕДНЕЕ СЛОВО?	261
<i>Пол Роджерс, Марсия Бленко</i>	
ОБ АВТОРАХ.....	285

Что такое стратегия?

Майкл Портер

I. Операционная эффективность — это не стратегия

На протяжении вот уже почти двадцати лет менеджеры учатся играть по новым правилам. Компании должны быть гибкими, чтобы быстро реагировать на изменения конкурентной и рыночной ситуации. Они должны постоянно оценивать свои показатели, чтобы добиваться лучшей производительности. Они должны агрессивно привлекать внешние ресурсы, чтобы повысить эффективность. И они должны тщательно оберегать свои основные конкурентоспособные характеристики и области специализации, чтобы опережать соперников.

Позиционирование, которое когда-то было сердцем стратегии, сейчас отвергнуто как слишком статичное понятие для современных динамичных рынков и постоянно меняющихся технологий. Новая догма гласит, что конкуренты могут очень быстро скопировать вашу рыночную позицию и любые конкурентные преимущества оказываются в лучшем случае временными.

Однако эти новые убеждения — всего лишь полуправда, причем опасная, потому что из-за них все больше и больше компаний начинают движение вниз по пути взаиморазрушительной конкуренции. Да, некоторые барьеры конкуренции действительно падают благодаря смягчению правовых норм и глобализации рынков. Да, компании, правильно направляющие энергию, становятся более бережливыми и подвижными. Однако во многих отраслях так называемая гиперконкуренция — это не неизбежный результат изменившейся парадигмы, а вечно гноящаяся язва.

Суть проблемы заключается в неспособности отличить операционную эффективность от стратегии. Погоня за продуктивностью, качеством и скоростью породила огромное количество инструментов и методов управления: общий контроль качества, бенчмаркинг, конкуренция на основе времени, аутсорсинг, партнерство, реинжиниринг, управление переменами. Часто эти подходы дают существенные операционные улучшения, однако при этом многим компаниям не удается конвертировать эти достижения в устойчивое повышение прибыли. И постепенно, почти незаметно, инструменты управления занимают место стратегии. Пытаясь добиться прогресса на всех направлениях, менеджеры все дальше отодвигают свои компании с жизнеспособных конкурентных позиций.

Операционная эффективность: необходимо, но недостаточно

Как операционная эффективность, так и стратегия — это обязательные условия успешной работы, каковая, в общем-то, и есть главная цель любого предприятия. Но действуют они совершенно по-разному.

Компания может превзойти конкурентов только тогда, когда у нее имеется какая-то выгодная отличительная особенность, которую она способна сохранять. Она может предоставлять потребителю бóльшую ценность, создавать сравнимую ценность с меньшими затратами или делать и то и другое. Далее следует арифметика наибольшей выгоды: бóльшая потребительская ценность дает компании возможность устанавливать более высокие средние цены за единицу товара; более высокая эффективность приводит к снижению средних затрат на единицу товара.

Идея вкратце

Многочисленные виды деятельности, составляющие разработку, производство, продажу и доставку продукта или услуги — строительные кирпичики конкурентного преимущества. **Операционная эффективность** — это лучшее (более дешевое, более быстрое, с меньшим количеством дефектов) выполнение этих видов деятельности по сравнению с конкурентами. Компании могут получить огромные преимущества за счет операционной эффективности, как это было продемонстрировано в 1970–1980-х годах японскими фирмами, применявшими такие методики, как общий контроль качества и непрерывное совершенствование. Однако с точки зрения конкуренции главная проблема с операционной эффективностью заключается в том, что наиболее успешные методики легко скопировать. Когда их начинают использовать все игроки в той или иной отрасли, происходит расширение **границы продуктивности** — максимума

ценности, которую компания может создать при данных затратах с применением лучших из возможных технологий, навыков и методов управления, — что приводит одновременно к снижению затрат и увеличению ценности. Такая конкуренция дает абсолютное повышение операционной эффективности, однако никто не получает относительного преимущества. И чем больше компании занимаются бенчмаркингом, тем большей **конкурентной конвергенции** они достигают, то есть тем меньше компании отличаются друг от друга.

Стратегическое позиционирование старается достичь устойчивого конкурентного преимущества путем сохранения выгодных отличительных особенностей компании. Это подразумевает осуществление деятельности, отличающейся от деятельности конкурентов, или же выполнение той же деятельности иными способами.

В конечном итоге различие издержек или цен в разных компаниях зависит от множества видов деятельности, необходимых для того, чтобы разработать, произвести, продать и доставить свои товары или услуги, например от привлечения потребителя, сборки конечного продукта, обучения сотрудников и т. д. Издержки — это результат деятельности, и преимущества по издержкам по сравнению с конкурентами можно достичь, ведя определенную деятельность более эффективно, чем они. Кроме того, различия между компаниями обуславливаются как выбором видов деятельности, так и тем, как эта деятельность осуществляется. Таким образом, виды деятельности — это основные строительные «кирпичики»

Идея на практике

В основе стратегического позиционирования лежат три основных принципа.

1. Стратегия — это создание уникальной и ценной позиции с помощью отличающегося от конкурентов набора видов деятельности. Стратегическая позиция может определяться тремя разными источниками:

- удовлетворение немногочисленных потребностей большой группы потребителей (Jiffy Lube производит только автомобильные смазки);
- удовлетворение широких потребностей небольшой группы потребителей (услуги Bessemer Trust направлены исключительно на очень богатых клиентов);
- удовлетворение широких потребностей большой группы потреби-

телей в узком сегменте рынка (Carmike Cinema действует только в городах с населением менее 200 000 человек).

2. Стратегия требует идти на компромиссы в конкуренции — выбирать, чего не следует делать. Некоторые конкурентные виды деятельности несовместимы друг с другом, то есть преимуществ в одной области можно достичь только за счет другой. Например, мыло Neutrogena позиционируется в первую очередь не как очищающее средство, а как медицинский продукт. Компания говорит «нет» продажам за счет использования ароматизаторов, отказывается от крупных объемов и жертвует производственной эффективностью. И наоборот, решение Maytag расширить линию

конкурентного преимущества. Общее преимущество или отставание компании зависит от всех видов деятельности, которые в ней осуществляются, а не только от некоторых из них*.

Операционная эффективность (ОЭ) — это выполнение тех или иных действий лучше, чем конкуренты. Продуктивность — лишь одна из ее составляющих. ОЭ может относиться к любому количеству видов деятельности, которые позволяют компании лучше использовать вложенные ресурсы, например снижая количество дефектов в продукции или быстрее разрабатывая новые продукты.

* Концепция видов деятельности и ее польза для понимания конкурентного преимущества впервые описана мной в книге «Конкурентное преимущество» (М.: Альпина Паблишер, 2008). Идеи этой статьи служат продолжением и расширением изложенных в книге.

продукции и присоединить другие бренды свидетельствует о неспособности пойти на сложный компромисс: увеличение прибыли происходит в ущерб рентабельности продаж.

3. Стратегия требует достижения «согласованности» видов деятельности компании. Согласованность имеет место, когда виды деятельности компании взаимодействуют между собой и подкрепляют друг друга. Например, в Vanguard Group все виды деятельности подчинены стратегии минимизации издержек; фонды распределяются напрямую по потребителям, а оборот портфеля сводится к минимуму. Согласованность способствует как конкурентному преимуществу, так и устойчивости компании: когда различные виды деятельности взаимно подкрепляют

друг друга, конкуренты не могут легко скопировать их. Попытка Continental Lite симитировать лишь некоторые из видов деятельности — а не всю взаимосвязанную систему — Southwest Airlines привела к катастрофическим результатам.

Сотрудники компании должны учиться углублять стратегические позиции, а не расширять их или жертвовать ими. Учиться укреплять уникальность компании, в то же время добиваясь максимальной согласованности ее видов деятельности. Принятие решений о том, на какие целевые группы потребителей и их потребности направлять свои усилия, требует дисциплины, способности четко определять границы и прямого, открытого общения. Несомненно, стратегия неразрывно связана с лидерством.

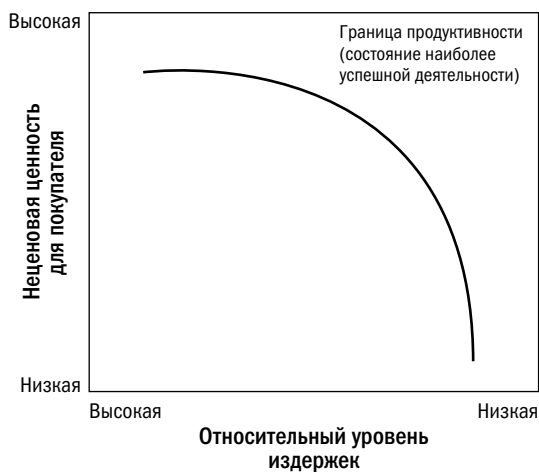
Напротив, стратегическое позиционирование — это осуществление деятельности, отличающейся от деятельности конкурентов, или же осуществление той же деятельности иными способами.

У каждой компании своя операционная эффективность. Одни способны извлечь из вложенных ресурсов больше, чем другие, благодаря тому что не тратят усилия зря, используют более продвинутые технологии, лучше мотивируют работников или лучше понимают процессы управления теми или иными видами деятельности. Такие различия в операционной эффективности — важный источник различий в прибыльности между конкурентами, потому что они непосредственно влияют на относительный уровень издержек.

Различия в операционной эффективности стали фундаментом японского наступления на западные компании в 1980-х годах.

Японцы настолько опережали конкурентов по операционной эффективности, что могли одновременно предложить и более низкую стоимость, и более высокое качество. На этом стоит остановиться подробнее, потому что на этом основана немалая часть современных дискуссий о конкуренции. Представьте себе границу продуктивности, которая охватывает все наиболее успешные практики, существующие в конкретный момент времени. Это можно представить как максимальную ценность, которую компания, поставляющая товар или услугу, может создать при данных затратах, используя наилучшие из существующих технологий, умений сотрудников, методов управления и покупаемых средств производства. Понятие границы продуктивности может применяться к отдельным видам деятельности; к группам связанных между собой видов деятельности, например таких, как обработка заказов и производство, и ко всей деятельности компании в целом. Повышая свою операционную эффективность, компания приближается к границе продуктивности. Это может потребовать капиталовложений, набора новых сотрудников или просто новых методов управления.

Операционная эффективность и стратегическое позиционирование



Граница продуктивности постоянно расширяется по мере возникновения новых технологий и развития управленческих подходов, а также с появлением новых доступных ресурсов. Например, ноутбуки, мобильная связь, Интернет и такие программы, как Lotus Notes, в свое время определили новое положение границы продуктивности для продаж и создали богатые возможности для увязывания продаж с такими видами деятельности, как обработка заказов и постпродажное обслуживание. Аналогичным образом, бережливое производство, включающее целую «семью» видов деятельности, позволило существенно улучшить продуктивность и использование ресурсов.

На протяжении как минимум последних десяти лет менеджеры были заняты задачей повышения операционной эффективности. С помощью таких методик, как TQM (общий контроль качества), конкуренция, основанная на времени, и бенчмаркинг, они пытались изменить способы осуществления деятельности так, чтобы исключить неэффективность, повысить удовлетворенность потребителей и обеспечить наивысшее качество работы. Надеясь поспеть за изменениями границы продуктивности, менеджеры активно использовали процессы непрерывного совершенствования, расширение полномочий, управление переменами и принципы так называемой обучающейся организации. Популярность аутсорсинга и виртуальных корпораций отражает растущее понимание того факта, что очень сложно осуществлять все виды деятельности так же продуктивно, как это делают специалисты.

Приближаясь к границе, многим компаниям удастся совершенствоваться по разным направлениям деятельности одновременно. Например, производители, взявшие на вооружение японскую практику быстрых изменений 1980-х годов, смогли одновременно снизить издержки и повысить степень отличия от конкурентов. То, что когда-то воспринималось как реальный вынужденный компромисс — к примеру, между количеством дефектов и затратами, — оказалось иллюзией, порожденной плохой операционной эффективностью. Менеджеры научились отказываться от таких ложных компромиссов.

Постоянное повышение операционной эффективности необходимо для достижения максимальной выгоды. Однако обычно

одного этого недостаточно. Немногим компаниям удается поддерживать долговременный успех на основании одной лишь операционной эффективности, и опережать конкурентов становится день ото дня все сложнее. Наиболее очевидная причина этого заключается в быстром распространении наиболее эффективных методов. Конкуренты могут быстро перенимать управленческие подходы, новые технологии, производственные улучшения и наиболее успешные способы удовлетворения нужд потребителей. Наиболее общие решения — те, что могут быть применены в различных ситуациях и обстоятельствах, — распространяются быстрее других. Пролиферация методов ОЭ усиливается благодаря работе различных консультантов.

Конкуренция по ОЭ сдвигает границу продуктивности, эффективно поднимая планку для всех. Но при том, что такая конкуренция дает абсолютное повышение операционной эффективности, никто не получает относительного преимущества. Возьмем, к примеру, более чем пятимиллиардную отрасль американской коммерческой печати. Основные игроки — R.R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press, Big Flower Press — идут, можно сказать, «ноздря в ноздю», обслуживая все потребительские сегменты, предлагая сходные наборы технологий, вкладывая большие средства в одинаковое новое оборудование, ускоряя работу прессов и уменьшая число работников на отдельных предприятиях. Но получаемые преимущества не дают существенной выгоды. Даже у лидера отрасли Donnelley рентабельность продаж, стабильно превышавшая 7% в 1980-х, в 1995 году упала менее чем до 4,6%. Эти закономерности выявляются все в большем и большем числе отраслей. Даже японцы, пионеры нового этапа конкуренции, страдают от устойчиво низких прибылей. (См. врезку «У японских компаний обычно не бывает стратегии».)

Вторая причина того, что одного повышения операционной эффективности недостаточно, — конкурентная конвергенция — более тонка и коварна. Чем больше бенчмаркинга проводят компании, тем более они начинают походить одна на другую. Чем больше деятельности конкуренты передают на аутсорсинг, часто одним и тем же партнерам, тем более однотипной становится эта деятельность. По мере того как конкуренты копируют усовершенствования друг друга в областях качества, времени циклов или

У японских компаний обычно не бывает стратегии

В 1970–1980-х годах Япония совершила революцию в области операционной эффективности, впервые приняв на вооружение такие подходы, как общий контроль качества и непрерывное совершенствование. В результате этого японские производители на протяжении многих лет наслаждались значительными преимуществами в области снижения издержек и повышения качества.

Однако японские компании редко разрабатывали конкретные стратегические позиции того рода, что мы рассматриваем в этой статье. Те, кто это делал, — например, Sony, Canon и Sega — были скорее исключением, чем правилом. Большинство японских компаний имитировали и копировали деятельность друг друга. Все конкуренты предлагали потребителям едва ли не все возможные вариации товаров, характеристик и услуг; они использовали все каналы и копировали планы заводов друг у друга.

Сейчас опасность конкуренции в японском духе становится все более очевидной. В 1980-х, когда конкуренты действовали далеко от границ продуктивности, казалось возможным выигрывать по параметрам издержек и качества до бесконечности. Все японские компании могли расти, и оставаясь в развивающейся внутренней экономике, и проникая на внешний рынок. Казалось, ничто не может их остановить. Но по мере сужения разрыва показателей операционной эффективности японские компании стали попадать в устроенную ими же самими ловушку. Чтобы избежать взаимно разрушительных битв, угрожающих их продуктивности, японским компаниям нужно было научиться стратегии.

Для этого они должны были преодолеть жесткие культурные барьеры. Япония известна своей ориентацией на общее согласие, и компании всегда стремились сглаживать различия между индивидуумами, а не подчеркивать их. Стратегия же требует простых решений. Кроме того, в японцах глубоко укоренилась традиция оказания услуг, следуя которой они готовы идти на очень многое ради удовлетворения любых пожеланий, выражаемых потребителями. Компании, выходящие на конкурентную арену с таким подходом, в конечном итоге потеряли свои уникальные позиции, становясь всем для всех.

Данное обсуждение особенностей японских компаний основывается на исследованиях, проведенных автором совместно с Хиротакэ Такэши при содействии Марики Сакакибара.

партнерских связей, стратегии все больше сближаются, и конкуренция превращается в серию гонок по одинаковым дорожкам, в которых никто не может победить. Конкуренция, основанная лишь

на операционной эффективности, взаимно разрушительна и ведет к войнам на износ, справиться с которыми можно, лишь ограничив конкуренцию.

Последняя волна консолидации путем слияний имеет смысл в контексте конкуренции по ОЭ. Находясь под мощным давлением и не имея стратегического видения, компания за компанией не находят ничего лучшего, как покупать конкурентов. Те, кто остается на плаву, часто попросту держатся дольше других, но при этом не имеют реальных преимуществ.

После десяти лет впечатляющего повышения операционной эффективности многие компании сталкиваются с падением прибылей. Непрерывное совершенствование крепко засело в мозгах менеджеров. Но его инструменты невольно ведут компании к имитации и гомогенности.

Менеджеры постепенно позволили операционной эффективности занять место стратегии. В результате мы пришли к конкуренции с нулевой суммой, стагнации или снижению цен и давлению на издержки, что подрывает способность компаний к долгосрочным инвестициям.

II. Стратегия опирается на уникальные виды деятельности

Конкурентная стратегия опирается на различия. Это означает намеренный выбор отличающихся от конкурентов видов деятельности, которые позволяют создавать и распространять уникальное сочетание ценностей. Например, Southwest Airlines Company предлагает дешевые перелеты на небольшие расстояния между городами среднего размера и второстепенными аэропортами крупных городов. Southwest избегает крупных аэропортов и не летает на большие расстояния. Среди ее клиентов — командированные, семьи и студенты. Частые рейсы и низкая стоимость билетов компании привлекают потребителей, для которых цена имеет значение и которые в противном случае были бы вынуждены путешествовать на автобусе или автомобиле, а также любящих удобства путешественников, которые на других маршрутах выбирают авиалинии с полным обслуживанием.

Большинство менеджеров, говоря о стратегическом позиционировании, определяют его с точки зрения потребителей. Например: «Southwest Airlines обслуживает путешественников, которым важна цена и удобство перелетов». Однако суть стратегии — это виды деятельности: выбор других способов их осуществления или выбор других видов деятельности по сравнению с конкурентами. В противном случае стратегия была бы не более чем маркетинговым слоганом, не способным выдержать конкуренцию.

Авиалинии с полным обслуживанием рассчитаны на то, чтобы доставить пассажиров практически из любой точки А в любую точку Б. Чтобы иметь возможность летать в большое количество пунктов и осуществлять стыковочные рейсы, они используют систему «ступица и спицы» с центрами в крупных аэропортах. Для привлечения пассажиров, стремящихся к максимальному комфорту, они предлагают перелеты первым или бизнес-классом. Для удобства пассажиров, летящих с пересадками, они координируют графики полетов и осуществляют трансфер багажа. Так как многим людям приходится проводить в поездке много часов, компании с полным обслуживанием обеспечивают своих клиентов питанием.

Southwest же отказалась от всех этих видов деятельности в пользу дешевого и удобного обслуживания на маршрутах определенного типа. Благодаря быстрому обслуживанию пассажиров на посадке (в течение всего лишь пятнадцати минут) самолеты Southwest проводят в воздухе больше часов, чем у конкурентов, при этом достигается бóльшая частота рейсов с меньшим количеством воздушных судов. Southwest не обеспечивает пассажиров питанием, билетами с местами, не поддерживает общую с другими компаниями систему проверки багажа и не предлагает услуги премиум-класса. Автоматизированная продажа билетов прямо при выходе на посадку дает пассажирам возможность не обращаться к транспортным агентам и не платить дополнительную комиссию. Стандартизированный воздушный флот, состоящий исключительно из «Боингов-737», повышает эффективность технического обслуживания.

Southwest заняла уникальную и ценную стратегическую позицию, основанную на особом наборе видов деятельности. На маршрутах, обслуживаемых Southwest, компании с полным обслуживанием

Поиск новых позиций: преимущество предприимчивых

СТРАТЕГИЧЕСКУЮ КОНКУРЕНЦИЮ МОЖНО ПРЕДСТАВИТЬ как процесс поиска новых товаров и услуг, которые могут заставить существующих потребителей отказаться от привычных либо привлечь на рынок новых потребителей. Например, гигантские супермаркеты, специализирующиеся на одной категории товаров и предлагающие огромный выбор в данной категории, отбирают долю рынка у универсальных магазинов, предлагающих ограниченный выбор товаров разнообразных категорий. Каталоги для заказа товаров по почте привлекают потребителей, жаждущих удобства. По сути, старые и новые игроки сталкиваются с одной и той же проблемой поиска новых стратегических позиций. На практике преимущество часто оказывается на стороне предприимчивых новичков.

Стратегические позиции часто неочевидны, и для того, чтобы их обнаружить, требуется творческий подход и вдохновение. Новички часто открывают уникальные позиции, которые на самом деле всегда были доступны, но давно существующие конкуренты просто не обращали на них внимания. Например, IKEA обнаружила группу потребителей, которую другие продавцы игнорировали или обслуживали в недостаточной степени. Успех подразделения Circuit City Stores по продаже подержанных автомобилей, CarMax, основан на новом способе осуществления видов деятельности — капитального ремонта автомобилей, гарантии на товар, продаж по установленной цене, потребительского кредитования на месте, — которые на самом деле всегда были открыты для существующих компаний, но не использовались ими.

Новички могут добиться успеха, заняв позицию, которая когда-то принадлежала конкуренту, но была потеряна за годы имитаций и компромиссов. А новички, пришедшие из других отраслей, могут создавать новые позиции на основании особых видов деятельности, заимствованных из этих отраслей. CarMax многое позаимствовала из опыта Circuit City в области управления снабжением, кредитования и прочих видов деятельности, относящихся к розничным продажам бытовой электроники.

Однако чаще всего новые позиции открываются благодаря переменам. Появляются новые группы потребителей или покупательские возможности, развитие общества создает новые потребности, возникают новые каналы распространения, новые технологии, новое оборудование или информационные системы. Когда происходят такие перемены, новичкам, которых не сковывает долгая история отрасли, легче увидеть потенциал новых путей конкуренции. В отличие от давних игроков, новички обладают большей гибкостью, так как им не приходится идти на компромиссы с уже существующей деятельностью.

никогда не смогут предложить такое же удобство перелетов или такие же низкие цены.

ИКЕА, мировой розничный продавец мебели со штаб-квартирой в Швеции, также обладает четким стратегическим позиционированием. Целевым потребительским сегментом ИКЕА являются молодые покупатели, желающие создать стильную обстановку за небольшие деньги. Эта маркетинговая концепция становится стратегическим позиционированием благодаря особому набору видов деятельности, за счет которых она работает. Так же как и Southwest, ИКЕА решила работать иначе, чем ее конкуренты.

Возьмем обычный мебельный магазин. В шоу-румах представлены образцы продаваемых товаров. В одном отделе может быть 25 диванов; в другом — пять обеденных столов. Но эти предметы представляют лишь малую часть того, что предлагается покупателям. Дюжины альбомов с образцами тканей, стенды с кусочками дерева или вариантами альтернативных стилей оформления предлагают потребителям тысячи возможностей, из которых они должны выбирать. Продавцы сопровождают покупателей по магазину, отвечая на вопросы и помогая сориентироваться в этом лабиринте. Когда покупатель делает выбор, заказ отправляется к стороннему производителю, и, если повезет, клиент получит свою мебель через шесть-восемь недель. Такая цепочка создания ценности максимизирует индивидуализацию и качество услуг, но за это приходится дорого платить.

ИКЕА же нацелена на покупателей, которые готовы пожертвовать обслуживанием ради низкой цены. Вместо штата продавцов, сопровождающих покупателей по магазину, ИКЕА использует модель самообслуживания, основанную на информативном показе моделей в самом магазине. Вместо того чтобы полагаться исключительно на сторонних производителей, ИКЕА разрабатывает собственную дешевую модульную, легкую в сборке мебель, соответствующую позиционированию компании. В своих огромных магазинах ИКЕА демонстрирует все свои товары в «домашней» обстановке, так что покупателям не нужен специалист-дизайнер, чтобы представить, как сочетаются предметы. Рядом с демонстрационными залами находится склад, где товары в коробках размещены на стеллажах. Покупатели сами должны заниматься выбором и перевозкой товара,

и IKEA может даже продать или сдать вам в аренду багажник для машины, который вы можете вернуть в следующее посещение.

Хотя большая часть низких цен IKEA определяется самообслуживанием, компания предлагает некоторые дополнительные услуги, которых нет у конкурентов. Одна из них — детская площадка в магазине, где можно оставить ребенка под присмотром, пока вы делаете покупки. Еще одна отличительная особенность — долгие часы работы. Эти предложения уникально соответствуют потребностям потребителей IKEA — молодых, небогатых людей, у которых могут быть дети, но обычно нет няни и которые, днем зарабатывая на жизнь, вынуждены совершать покупки в нестандартное время.

Происхождение стратегических позиций

Стратегические позиции могут возникать из трех различных источников, которые тем не менее не исключают один другого и часто пересекаются. Во-первых, позиционирование может быть основано на производстве узкого набора товаров или услуг, в целом соответствующих отрасли, в которой функционирует компания. Я называю это позиционированием, основанным на вариантах, потому что оно основано на выборе вариантов продуктов или услуг, а не потребительского сегмента. Такое позиционирование имеет экономический смысл, когда компания может выпускать лучшую, чем у конкурентов, продукцию, используя особый набор видов деятельности.

Например, Jiffy Lube International специализируется на производстве автомобильных масел и не предлагает другие услуги по ремонту или техническому обслуживанию автомобилей. Ее цепочка создания ценности обеспечивает более быстрый сервис по более низкой цене, чем в мастерских, предлагающих более широкий спектр услуг. Это сочетание оказывается столь привлекательным, что многие клиенты предпочитают производить замену масла в Jiffy Lube, а за остальными услугами обращаться к конкурентам.

Vanguard Group, лидер среди паевых фондов, — еще один пример позиционирования, основанного на вариантах. Vanguard работает с рядом инвестиционных фондов, работающих с акциями, облигациями и денежным рынком, которые обеспечивают надежный результат и крайне низкие расходы. Инвестиционный подход компании основан на том, что она не обещает исключительно

Связь с базовыми стратегиями

В КНИГЕ «КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ» я предложил концепцию базовых стратегий — лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование — для представления альтернативных стратегических позиций в отрасли. Понятие типовых стратегий вполне возможно применять и сегодня для характеристики стратегических позиций на наиболее простом и общем уровне. Так, Vanguard следует стратегии лидерства в издержках, IKEA, со своей узкой группой потребителей, служит примером фокусирования на издержках, а Neutrogena — это сфокусированный дифференциатор. Различные основания для позиционирования — варианты, потребности и доступность — переносят понимание базовых стратегий на более конкретный уровень. Например, как IKEA, так и Southwest фокусируются на издержках, однако фокус IKEA основан на потребностях определенной группы, а Southwest предлагает уникальный вариант обслуживания.

Принцип базовых стратегий предполагает необходимость выбора с целью избежать ловушки внутренних противоречий различных стратегий. Эти противоречия объясняются компромиссами между видами деятельности, свойственными несовместимым позициям. В качестве примера можно привести Continental Lite, которая пыталась конкурировать по двум направлениям одновременно и потерпела неудачу.

высоких доходов в какой-нибудь отдельный год, зато гарантирует стабильный средний доход на протяжении многих лет. Vanguard, к примеру, знаменита своими индексными фондами. Компания не играет на процентных ставках и избегает узких групп ценных бумаг. Менеджеры фонда поддерживают низкий уровень объема торгов, чтобы снизить расходы; к тому же компания не поощряет совершение клиентами быстрых покупок и продаж, так как это ведет к повышению издержек и может заставить менеджера вступить в торги, чтобы привлечь новый капитал и заработать наличность для совершения выплат. Vanguard также придерживается низкозатратного подхода к управлению распределением средств, обслуживанию клиентов и маркетингу. Многие инвесторы включают один или несколько фондов Vanguard в свои портфели, в то же время покупая агрессивно управляемые или специализированные фонды у конкурентов.

Людей, обращающихся к Vanguard или Jiffy Lube, привлекает выгодно отличающаяся от конкурентов цепочка создания ценности

для особого типа услуг. Позиционирование, основанное на вариантах, может быть направлено на широкий круг потребителей, но, как правило, удовлетворяет лишь часть их нужд.

Второй источник позиционирования — удовлетворение всех или почти всех нужд определенной группы потребителей. Я называю это позиционированием, основанным на потребностях, что близко к традиционному пониманию направленности на потребительский сегмент. Такое позиционирование возникает при наличии групп с различными потребностями и при возможности удовлетворять эти потребности лучше конкурентов с помощью уникального набора видов деятельности. Некоторые группы потребителей более чувствительны к ценам на товары и услуги, чем другие, требуют разных характеристик продуктов и нуждаются в разном уровне информации, поддержки и обслуживания. Покупатели IKEA — хороший пример такой группы. IKEA стремится удовлетворять все нужды своего целевого потребителя, а не только какую-то их часть.

Возможен еще один вариант позиционирования, основанного на потребностях, — когда у одного и того же потребителя могут возникать разные потребности в разных случаях или при разных типах транзакций. Например, один и тот же человек может требовать разного обслуживания, когда он едет по делам и когда путешествует с семьей для удовольствия. Покупатель жестяных банок — например, производитель напитков — скорее всего, будет предъявлять разные требования к своему основному поставщику и ко второму по значимости.

Большинство менеджеров интуитивно рассматривают свой бизнес с точки зрения потребностей клиентов, которые они стремятся удовлетворить. Но критически важный элемент позиционирования, основанного на потребностях, отнюдь не интуитивен и часто не получает должного внимания. Различия в потребностях сами по себе не создают удачную позицию, если не существует наилучшего набора видов деятельности, также отличающегося от других. Без этого любой конкурент может удовлетворять те же самые потребности, и в позиционировании не будет ничего уникального или ценного.

Так, например, в сфере частного банкинга Bessemer Trust Company ориентируется на семьи, имеющие как минимум \$5 млн

в инвестируемых активах, которые хотят сохранить свой капитал и увеличить его. Bessemer обеспечивает своим клиентам индивидуализированное обслуживание, поручая одному менеджеру счетов вести дела всего 14 семей. Например, встречи обычно происходят не в офисе компании, а на ранчо или яхте клиента. Bessemer предлагает широкий спектр особых услуг, в том числе управление инвестициями и недвижимостью, контроль за инвестициями в нефтяную и газовую отрасли и учет операций, связанных с беговыми лошадьми и частными самолетами. Кредиты, основа деятельности многих частных банков, редко требуются клиентам Bessemer и составляют очень малую долю клиентских операций и дохода банка. Несмотря на весьма внушительную заработную плату и самый высокий процент по операциям, который получают менеджеры счетов, дифференциация Bessemer, направленная на определенную группу семей, дает компании едва ли не самую высокую рентабельность капитала среди конкурентов.

С другой стороны, Citibank обслуживает клиентов с минимальной суммой активов в \$250 000, которые, в отличие от клиентов Bessemer, желают иметь удобный доступ к кредитам — от особо крупных вкладных до финансирования сделок. Менеджеры счетов Citibank — это в первую очередь специалисты по займам. Если клиенту нужны другие услуги, менеджер счета направляет его к другим специалистам банка, каждый из которых может предложить определенные готовые пакеты услуг. Система Citibank не настолько индивидуализирована, как у Bessemer, и позволяет одному менеджеру обслуживать 125 клиентов. Встречи в офисе, проходящие раз в полгода, предлагаются только самым крупным клиентам. Bessemer и Citibank организуют свою деятельность так, чтобы отвечать потребностям разных групп клиентов частного банкинга. Одна и та же цепочка создания ценности не может отвечать нуждам обеих этих групп с выгодой для компании.

Третий источник позиционирования — сегментирование потребителей по различиям доступа к ним. Хотя потребности одного сегмента могут совпадать с потребностями другого, наилучшая конфигурация деятельности для их привлечения различна. Я называю этот тип позиционированием, основанным на доступе к клиентам. Доступ может зависеть от географических, количественных или

любоых других факторов, которые требуют разных видов деятельности для наиболее эффективной работы с потребителем.

Сегментирование по доступу встречается реже, чем две другие основы позиционирования, и не так хорошо известно. Например, Carmike Cinema открывает свои кинотеатры исключительно в городах с населением менее 200 000 человек. Как компании удастся зарабатывать деньги на рынке, который не только ограничен по размерам, но и не поддерживает ценовую политику больших городов? Это происходит благодаря такому набору видов деятельности, который обеспечивает бережливую структуру издержек. Нужды потребителей услуг Carmike в небольших городах можно удовлетворить с помощью стандартизированных недорогих кинотеатров, где не требуется такое большое количество залов и такие сложные технологии показа, как в крупных городах. Собственная информационная система и организация управления компании не требуют наличия местных штатов сотрудников, за исключением единственного управляющего кинотеатром. Carmike также пользуется преимуществами централизованных закупок, низкой арендной платы и расходов на персонал (благодаря своему расположению) и имеет минимальный в отрасли уровень корпоративных накладных расходов — всего лишь 2% при 5% в среднем. Деятельность в пределах небольших жилых районов также позволяет Carmike использовать персональный подход к менеджменту, когда управляющий кинотеатром знает всех постоянных посетителей и обеспечивает посещаемость через личные контакты. Будучи основным, если не единственным, источником развлечений на своем рынке — главным конкурентом нередко оказывается школьная футбольная команда, — Carmike также имеет возможность предлагать зрителям особую подборку фильмов и заключать договора с дистрибьюторами на лучших условиях.

Обслуживание потребителей из сельской местности и крупных городов — один из примеров различия в видах деятельности, основанного на различии в доступе. Другие примеры — обслуживание крупных или мелких клиентов или же клиентов, размещенных плотно или редко. Во всех этих случаях наилучшие способы маркетинга, обработки заказов, логистики и постпродажного обслуживания для различных групп будут различаться.

Позиционирование — это не просто определение своей ниши. Позиция, возникающая из любого из источников, может быть широкой или узкой. Сфокусированный конкурент, такой как IKEA, процветает за счет потребительских групп, которым конкуренты с более широкой направленностью предлагают слишком много обслуживания (и, следовательно, слишком высокую стоимость услуг) либо, наоборот, недостаточное обслуживание. Конкуренты с более широкой направленностью — например, Vanguard или Delta Air Lines — обслуживают широкий спектр потребителей, осуществляя деятельность, направленную на удовлетворение их общих потребностей. При этом они игнорируют или лишь частично удовлетворяют уникальные потребности отдельных групп.

При любом основании — вариантах, потребностях, доступе или каком-то сочетании любых из них — позиционирование требует особого набора видов деятельности, так как оно всегда зависит от различий со стороны поставщика, то есть различий в видах деятельности. Однако позиционирование не обязательно должно определяться различиями со стороны спроса, или потребителя. Позиционирование на основе вариантов и доступа вовсе не зависит от различий потребителей. Однако на практике различия в доступе часто оказываются связаны с различиями в потребностях. Так, например, вкусы — то есть нужды — потребителей услуг Carmike из маленьких городов больше склоняются в сторону комедий, вестернов, фильмов в жанре экшен и семейных картин. Carmike не демонстрирует фильмы с рейтингом NC-17 (на которые не допускаются дети в возрасте до 17 лет).

Теперь, определив, что такое позиционирование, мы можем начать искать ответ на вопрос, что такое стратегия. Стратегия — это создание уникальной и ценной позиции, включающей особый набор видов деятельности. Если бы существовала только одна идеальная позиция, нужды в стратегии не было бы. Компаниям бы требовалось лишь одно — первыми найти и использовать ее. Суть стратегического позиционирования состоит в выборе видов деятельности, отличающихся от деятельности конкурентов. Если бы для любых вариантов, потребностей и доступа требовался бы один и тот же набор видов деятельности, компании могли бы легко переключаться с одного на другое, и успех определялся бы только операционной эффективностью.

III. Устойчивая стратегическая позиция требует компромиссов

Однако выбора уникальной позиции недостаточно для того, чтобы гарантировать устойчивое преимущество. Конкуренты неизбежно будут пытаться скопировать найденную кем-то удачную позицию одним из двух способов.

Во-первых, конкурент может поменять свою позицию, чтобы стать ближе к наиболее успешному игроку. Например, J.C. Penny репозиционировала себя, превратившись из клона Sears в более высококлассного и модного продавца товаров легкой промышленности. Второй и гораздо более часто встречающийся тип имитации — дополнение. Компании, выбравшие этот путь, дополняют существующую деятельность какими-то чертами, обеспечивающими успех конкурента, — новыми характеристиками, услугами или технологиями.

Существует мнение, что конкуренты могут скопировать любую рыночную позицию. Прекрасным примером, доказывающим обратное, может служить индустрия авиаперевозок. Может создаться впечатление, что любой перевозчик может скопировать любые виды деятельности, относящиеся к этой сфере услуг. Любая авиакомпания может покупать те же самолеты, арендовать те же полосы и предлагать то же питание, способы продажи билетов и услуги по перевозке багажа, как и другие перевозчики.

В Continental Airlines видели, как хорошо идут дела у Southwest, и решили перенять у нее часть опыта. Сохранив свою позицию как перевозчика с полным набором услуг, Continental также попыталась конкурировать с Southwest на некоторых местных маршрутах. Компания запустила новое предприятие Continental Lite. Оно исключило из набора услуг питание и обслуживание премиум-класса, увеличило частоту вылетов, снизило цены на билеты и сократило время посадки. Поскольку на других маршрутах Continental оставались авиалиниями с полным обслуживанием, компания продолжала пользоваться услугами агентов по продаже билетов, сохранила смешанный авиапарк, а также трансфер багажа и билеты с местами.

Однако стратегическая позиция не может быть устойчивой без компромиссов с другими позициями. Такие компромиссы —

неизбежное следствие несовместимых видов деятельности. Говоря по-простому, если где-то что-то прибыло, то что-то где-то неизбежно убыло. Авиакомпания может решить кормить пассажиров — в результате чего повысится стоимость перелетов и время подготовки рейса — или решить не делать этого, но невозможно делать и то и другое, сохраняя эффективность работы.

Компромиссы создают необходимость выбора и защищают от имитаторов любого типа. Возьмем, к примеру, мыло Neutrogena. Основанное на вариантах позиционирования Neutrogena Corporation построено на производстве «ласкового к коже» мыла без добавок со специальной формулой, поддерживающей баланс pH. Маркетинговая стратегия компании Neutrogena, привлекающей на свою сторону дерматологические исследования, больше похожа на стратегию фармацевтической фирмы, чем производителя мыла. Компания размещает рекламу в медицинских журналах, рассылает письма врачам, присутствует на медицинских конференциях и проводит собственные научные исследования в Skincare Institute. Для укрепления своей позиции Neutrogena изначально фокусировала распространение своего товара на аптеках и избегала промоакций. Компания использует медленный и более дорогостоящий процесс производства своего особенного мыла. Выбрав эту позицию, Neutrogena сказала «нет» ароматизаторам и умягчителям, которые привлекательны для многих покупателей мыла. Она пожертвовала большими объемами продаж, которые были бы возможны при распространении через супермаркеты и проведении промоакций. Ради сохранения особых свойств своего мыла компания отказалась от эффективного производства. Уникальная позиция Neutrogena потребовала целого ряда подобных компромиссов, однако это защитило компанию от имитаторов.

Компромиссы обусловлены тремя причинами. Первая — риск повредить своему имиджу или репутации. Компания, известная предоставлением определенного вида ценности, может лишиться части доверия и запутать потребителей — или даже серьезно подорвать свою репутацию, — если вдруг станет предоставлять иные ценности или пытаться одновременно предлагать несовместимые вещи. Например, производитель мыла Ivory, позиционирующегося как простой, недорогой продукт на каждый день, столкнулся бы

с серьезными проблемами, если бы попытался изменить свой имидж и скопировать особую «медицинскую» репутацию Neutrogena. Попытки создания нового имиджа обычно обходятся компаниям в десятки или даже сотни миллионов долларов, что создает существенный барьер для имитации.

Вторая, и более важная, причина возникновения компромиссов — это сами виды деятельности. Различные позиции (каждая со своим особым набором видов деятельности) требуют разной конфигурации продукта, разного оборудования, разного поведения работников, их навыков и систем менеджмента. Многие компромиссы отражают отсутствие гибкости средств производства, людей или систем. Чем больше IKEA подчиняет свою деятельность снижению затрат за счет сборки и доставки товаров силами покупателей, тем меньше она способна удовлетворить тех, кто желает более высокого уровня обслуживания.

Однако компромиссы могут возникать и на еще более фундаментальном уровне. В общих чертах ценность разрушается, если деятельность оказывается слишком сложной или слишком простой. Например, даже если продавец может обеспечить одному покупателю максимальный уровень помощи в совершении покупки, а другому не оказать ее вообще, его талант (и часть затрат на него) будет потрачен и на второго покупателя. Более того, продуктивность может повыситься при ограничении вариантов деятельности. Постоянно обеспечивая всем покупателям высокий уровень помощи, отдельный продавец нередко может стать более эффективным в отношении обучения и масштабов (как и весь процесс продаж в целом).

И, наконец, необходимость компромисса может возникнуть из-за недостатка внутренней координации и контроля. Делая четко определенный выбор в пользу только одного пути конкуренции, руководство компании ясно обозначает ее приоритеты. Те компании, которые пытаются быть всем для всех, наоборот, рискуют запутать собственных сотрудников, которые будут пытаться принимать повседневные решения, не имея четкой схемы приоритетов.

Компромиссы позиционирования повсеместно распространены на конкурентном поле и необходимы для стратегии. Они создают необходимость выбора и намеренного ограничения предложений

компании. Они мешают имитации любого типа, так как конкуренты, пытающиеся осуществить репозиционирование или дополнение своей позиции, подрывают собственные стратегии и разрушают ценность существующих видов деятельности.

Компромиссы в конечном итоге погубили Continental Lite. Авиакомпания потеряла сотни миллионов долларов, а ее генеральный директор лишился своего поста. Вылет ее рейсов часто задерживался в крупных аэропортах из-за их загруженности или проблем с трансфером багажа. Такие опоздания или отмены порождали тысячи жалоб за день. Continental Lite не могла позволить себе конкурировать по ценам и продолжать платить стандартную комиссию агентам и в то же время не могла предоставлять полное обслуживание без них. Пытаясь решить эту проблему, компания пошла на снижение комиссии для всех международных рейсов Continental. Точно так же она не могла обеспечить стандартные преимущества постоянных клиентов пассажирам, пользующимся дешевыми рейсами Lite. Пришлось уменьшить все вознаграждения по программе Continental для часто летающих клиентов. Результат? Рассерженные транспортные агенты и клиенты, пользующиеся полным обслуживанием.

Continental пыталась конкурировать по двум направлениям одновременно. Она дорого заплатила за свои попытки быть недорогим перевозчиком на одних маршрутах и предоставлять полное обслуживание на других. Если бы ей не приходилось искать компромиссы между двумя позициями, она бы преуспела. Однако отсутствие компромиссов — это опасная полуправда, к которой менеджеры не должны привыкать. Качество не всегда достается бесплатно. Удобство пользования Southwest, один из показателей высокого качества, не противоречило низкой стоимости билетов, потому что частые вылеты обеспечивались целым рядом низкозатратных практик — к примеру, быстрой подготовкой к вылету и автоматической продажей билетов. Однако другие измерения качества перелетов — билеты с местами, питание, трансфер багажа — требуют больших затрат.

В целом ложные компромиссы между ценой и качеством возникают преимущественно при избытке или бесполезной трате усилий, плохом контроле и точности или при слабой скоординированности.

Одновременное совершенствование в области издержек и дифференциации возможно или в том случае, когда компания начинает свою деятельность далеко от границы продуктивности, или когда эта граница расширяется. На границе, где компании уже достигли наилучшего на данный момент функционирования, компромисс между ценой и качеством встречается крайне редко.

После того как Honda Motor Company и Toyota Motor Company на протяжении десяти лет пользовались всеми преимуществами продуктивности, они наконец достигли границы. В 1995 году, столкнувшись с растущим сопротивлением потребителей росту цен на автомобили, Honda обнаружила, что единственный способ производить более дешевые автомобили — это сэкономить на комплектации. В Соединенных Штатах она заменила у модели Civic дорогие дисковые тормоза на колодочные и стала использовать более дешевую обивку для задних сидений, надеясь, что покупатели не обратят на это внимания. Toyota в Японии попыталась продавать свою самую популярную модель Corolla с некрашеными бамперами и более дешевыми сиденьями. Покупатели Toyota взбунтовались, и компания быстро отказалась от нововведений.

В последние десять лет, значительно повысив операционную эффективность, менеджеры свыклись с идеей о том, что исключение компромиссов — это хорошо. Но без компромиссов ни одной компании не удалось бы достичь устойчивого преимущества. Им пришлось бы бежать все быстрее и быстрее только для того, чтобы оставаться на месте.

Возвращаясь к вопросу о том, что такое стратегия, мы видим, что компромиссы добавляют к ответу новые измерения. Стратегия — это компромиссы в конкуренции. Суть стратегии в том, чтобы выбрать, чего не следует делать. Если бы компромиссы были бы не нужны, не было бы необходимости выбирать, и, следовательно, нужды в стратегии. Любая удачная идея могла бы быть (и была бы) быстро скопирована. И тогда бы успешность деятельности зависела исключительно от операционной эффективности.

IV. Для стратегического преимущества и устойчивости необходима согласованность

Выбор позиции определяет не только набор видов деятельности, которые должна осуществлять компания, и конфигурацию отдельных видов, но и то, как эти виды деятельности соотносятся друг с другом. Если операционная эффективность — это достижение совершенства в отдельных видах деятельности, то стратегия — это правильное сочетание этих видов.

Быстрая подготовка рейсов Southwest, которая позволяет повысить частоту вылетов и эффективнее использовать самолеты, необходима для позиционирования компании как очень удобного и дешевого перевозчика. Но как Southwest этого добивается? Отчасти ответ кроется в хорошей оплате труда наземного обслуживающего персонала, продуктивность которого еще больше увеличивается благодаря гибкому уставу профсоюза. Но главное здесь то, как Southwest осуществляет другие виды деятельности. Не обеспечивая пассажиров питанием, билетами с местами и трансфером багажа с рейсов других авиакомпаний, Southwest исключает те виды деятельности, которые замедляют работу других авиалиний. Она выбирает только те аэропорты и маршруты, где нет высокой загруженности, чтобы избежать задержек рейсов. Четкие ограничения Southwest по типу и протяженности маршрутов позволяют содержать стандартизированный авиапарк: компания использует только Boeing 737.

В чем состоит ключевая компетенция Southwest? Каковы главные факторы ее успеха? Правильный ответ: важно все. Стратегия Southwest основана на цельной системе видов деятельности, а не просто на их несвязанном наборе. Ее конкурентное преимущество обусловлено тем, как именно ее виды деятельности согласуются и подкрепляют друг друга.

Согласованность создает помехи для имитаторов, создавая цепь, прочность которой определяется ее самым прочным звеном. Как и в большинстве других компаний с удачными стратегиями, виды деятельности в Southwest дополняют друг друга, создавая реальную экономическую ценность. Например, затраты на один вид деятельности могут быть снижены благодаря тому, как именно

осуществляются другие виды деятельности. Аналогичным образом, ценность одного вида деятельности для потребителей может увеличиваться благодаря другим видам деятельности компании. Именно так стратегическая согласованность создает конкурентное преимущество и исключительно высокую выгодность.

Типы согласованности

Важность согласованности функциональных программ — одна из старейших идей в стратегии. Однако постепенно менеджеры перестали придавать ей должное значение, переключившись с целостного восприятия деятельности компании на «ключевые» компетенции, «критические» ресурсы и «главные» факторы успеха. Но на самом деле согласованность занимает в конкурентном преимуществе гораздо более важное место, чем думает большинство.

Согласованность так важна, потому что отдельные виды деятельности часто влияют друг на друга. Например, хорошие продавцы получают значительное преимущество, если предлагаемый компанией товар воплощает первоклассные технологии, а в ее маркетинговом подходе подчеркивается поддержка покупателей. Линия продукции с большим ассортиментом моделей и разновидностей товара приобретает большую ценность в сочетании с системой инвентаризации и обработки заказов, минимизирующей потребность в хранении готового продукта, процессом продажи, позволяющим объяснить и стимулировать индивидуализацию, а также рекламной концепцией, делающей акцент на преимущества разновидностей товара, отвечающего особым потребностям покупателей. Такие взаимодополнения весьма характерны для стратегии. Хотя некоторые варианты согласованности видов деятельности достаточно типичны и встречаются у многих компаний, самая ценная согласованность специфична для конкретной стратегии, так как усиливает уникальность позиции и расширяет возможности для компромисса*.

* Исследовать экономику систем комплементарных функций и видов деятельности начали Пол Мильгром и Джон Робертс. Их основные интересы — возникновение «современного производства» как нового набора комплементарных видов деятельности, тенденция компаний реагировать на внешние изменения связанными наборами внутренних действий и необходимость

Существует три типа согласованности, при этом они не исключают один другого. Согласованность первого порядка — это простое соответствие каждого вида деятельности (функции) общей стратегии. Vanguard, например, подчиняет все виды своей деятельности стратегии снижения издержек. Она минимизирует оборот портфеля и не нуждается в высокооплачиваемых менеджерах по денежным операциям. Компания напрямую распределяет свои фонды, не платя комиссии брокерам. Кроме того, она не использует рекламу, полагаясь вместо нее на связи с общественностью и устные рекомендации клиентов. Дополнительные выплаты сотрудникам в Vanguard также связаны с экономией по издержкам.

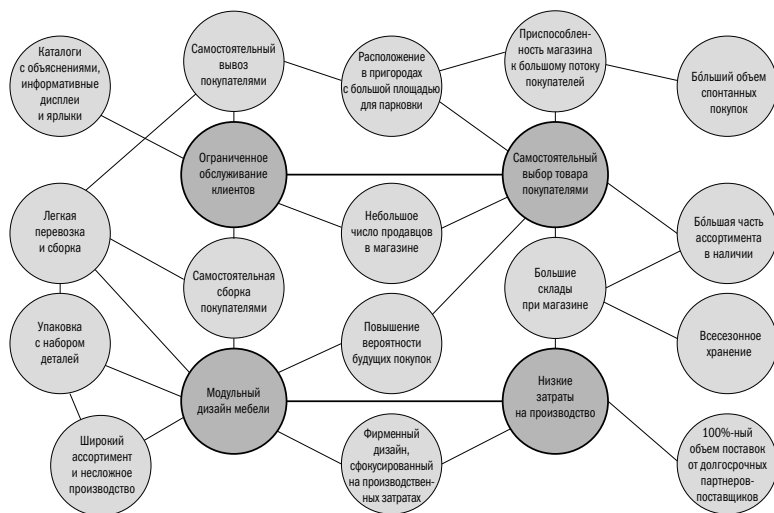
Такая согласованность гарантирует, что конкурентные преимущества видов деятельности накапливаются и не разрушают (или не отменяют) друг друга. Благодаря этому стратегию становится легче донести до клиентов, сотрудников и акционеров, а ее практическая реализация улучшается, так как в корпорации царит единство мнений.

Согласованность второго порядка возникает при взаимном подкреплении видов деятельности. Например, Neutrogena распространяет свою продукцию по первоклассным отелям, которые хотят предлагать своим постояльцам мыло, рекомендованное дерматологами. Отели дают Neutrogena привилегию использовать обычную фирменную упаковку, в то время как мыло других производителей должно нести на упаковке название отеля. После того как человек воспользуется Neutrogena в роскошном отеле, он с большей вероятностью затем купит его в аптеке или спросит о нем своего врача. Эти виды маркетинговой деятельности Neutrogena, направленные на отели и медиков, подкрепляют друг друга, снижая общие затраты на маркетинг.

центральной координации — стратегии — для согласованной работы функциональных менеджеров. В последнем случае они моделируют то, что давно было основополагающим принципом стратегии. См. Paul Milgrom and John Roberts, "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization," *American Economic Review* 80 (1990): 511–528; Paul Milgrom, Yingyi Qian, and John Roberts, "Complementarities, Momentum, and Evolution of Modern Manufacturing," *American Economic Review* 81 (1991) 84–88; и Paul Milgrom and John Roberts, "Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Changes in Manufacturing," *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19 (March–May 1995): 179–208.

Картирование систем деятельности

Карты систем деятельности, такие как представленная здесь карта для IKEA, показывают, как стратегическая позиция компании отражается в особом наборе видов деятельности, построенном для ее воплощения. Для компаний с четкой стратегической позицией можно выделить ряд стратегических тем более высокого порядка (показаны темно-серым), которые претворяются в жизнь через кластеры тесно связанных видов деятельности (показаны светло-серым).

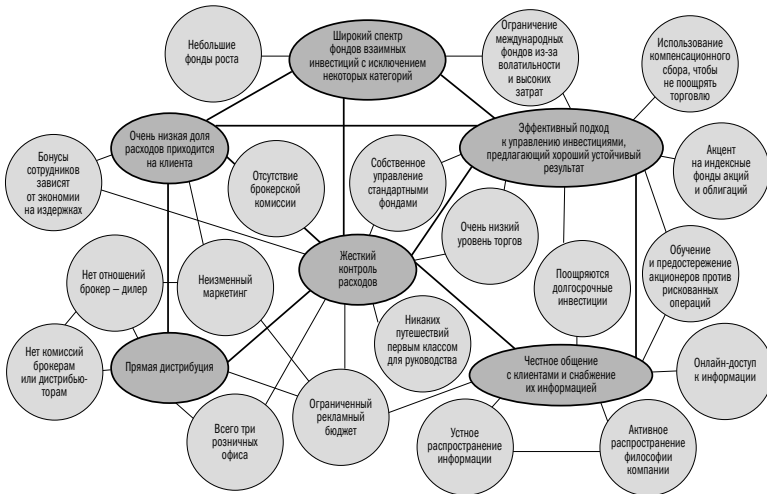


Другой пример: Vis Corporation продает узкую линейку обычных дешевых авторучек практически всем потребительским рынкам — розничному, коммерческому, рекламному, лотерейному, — пользуясь практически всеми возможными каналами. Как и во всех случаях позиционирования, основанного на вариантах продукции, Vis обращается к распространенным потребностям (низкая цена за авторучки приемлемого качества) и использует маркетинговые подходы с широким охватом (большой штат продавцов и интенсивная реклама на телевидении). Vis пользуется преимуществами общей направленности всех своих видов деятельности, в том числе дизайна товара, подчеркивающего легкость производства,

низкозатратной конструкции производственных помещений, агрессивных закупок для снижения материальных издержек и собственного производства деталей при наличии соответствующих экономических возможностей.

Система деятельности Vanguard

Карты систем деятельности могут быть полезны для изучения и укрепления стратегической согласованности. Для этого необходимо ответить на несколько основных вопросов. Во-первых, соответствует ли каждый вид деятельности общему позиционированию — производимому ассортименту продукции, удовлетворяемым потребностям, типу потребителя? Задайте этот вопрос тем, кто несет ответственность за каждый из видов деятельности, чтобы определить, как другие виды деятельности компании способствуют или вредят их работе. Во-вторых, существуют ли способы усилить подкрепление одних видов деятельности или их групп другими? И наконец, возможно ли изменить какой-либо вид деятельности так, чтобы отпала необходимость в осуществлении каких-то других?



Тем не менее Vis выходит за пределы простого соответствия между своими видами деятельности, так как они подкрепляют друг друга. Например, компания представляет свою продукцию

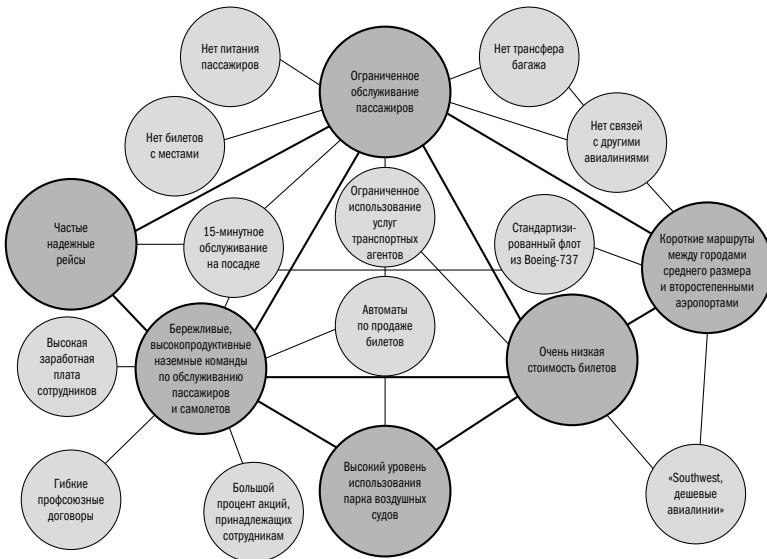
на местах продаж и часто меняет упаковку для стимулирования спонтанных покупок. Для выполнения всей необходимой работы в точках продаж компании требуется большой штат продавцов. *Вис* — самая крупная компания в своей отрасли, и ей удается управлять деятельностью на местах продаж лучше, чем конкурентам. Более того, сочетание деятельности на местах продаж, интенсивной телевизионной рекламы и изменений упаковки гораздо сильнее стимулирует спонтанные покупки, чем любой из этих видов деятельности сам по себе.

Согласованность третьего порядка выходит за пределы взаимного подкрепления видов деятельности, достигая того, что я называю оптимизацией усилий. *Гар*, розничный продавец повседневной одежды, считает главным элементом своей стратегии доступность товара в магазинах. *Гар* может обеспечивать это с помощью складских помещений при магазинах или постоянного пополнения ассортимента со складов. Компания оптимизирует свои усилия в этих видах деятельности, пополняя ассортимент основного товара в магазинах с трех больших складов практически каждый день, минимизируя таким образом необходимость содержать большие складские помещения при магазинах. *Гар* делает ставку на пополнение ассортимента, так как ее стратегия продаж привязана к основным типам товаров в относительно небольшой цветовой гамме. Другим подобным розничным продавцам удастся полностью распродать все запасы товара три-четыре раза за год, а в *Гар* это происходит в среднем семь с половиной раз за год. Кроме того, быстрое пополнение ассортимента в магазинах снижает затраты на частое — каждые шесть-восемь недель — обновление коллекций*.

Координация и обмен информацией между видами деятельности, исключающие избыточность и затраты усилий впустую, — основные типы оптимизации усилий. Но и здесь возможны более высокие уровни. Например, выбор дизайна продукта может исключить необходимость постпродажного обслуживания или дать покупателям возможность осуществлять обслуживание самостоятельно. Аналогичным образом, скоординированность с поставщиками или

* Материалы по стратегиям розничных продаж частично взяты из Jan Rivkin, "The Rise of Retail Category Killers", неопубликованная статья, январь 1995 года. Исследование *Гар* проведено Николаем Сиггельковым.

Система деятельности Southwest Airlines



дистрибьюторами может исключить необходимость определенной деятельности внутри компании, например обучения пользователей.

При всех трех типах согласованности целое значит больше, чем любая отдельная часть. Конкурентное преимущество вырастает из цельной системы видов деятельности. Согласованность видов деятельности значительно снижает издержки или повышает дифференциацию. Помимо этого, конкурентная ценность отдельных видов деятельности — или связанных с ними навыков, компетенций или ресурсов — не может рассматриваться отдельно от системы или стратегии. Таким образом, неправильно объяснять успех какой-либо из конкурирующих компаний ее отдельными сильными сторонами, ключевыми компетенциями или критическими ресурсами. Сильные стороны охватывают сразу много функций, и все они сливаются друг с другом. Гораздо полезнее думать темами, пронизывающими и объединяющими разнообразные виды деятельности,

например такими, как низкие затраты, особое отношение к обслуживанию клиентов или уникальная концепция ценности. Эти темы отражаются в блоках тесно связанных между собой видов деятельности.

Согласованность и устойчивость

Стратегическая согласованность видов деятельности — основа не только конкурентного преимущества, но и его устойчивости. Конкуренту сложнее скопировать целый спектр взаимосвязанных видов деятельности, чем отдельный подход к продажам, технологию или набор характеристик продукта. Позиции, построенные на системах видов деятельности, гораздо более устойчивы, чем те, что построены на их отдельных видах.

Обратимся к математике. Вероятность того, что конкуренты смогут скопировать какой-либо вид деятельности, обычно меньше единицы. Если рассчитывать такую вероятность уже для сочетания нескольких видов деятельности, она будет уменьшаться с добавлением каждого нового вида, что делает копирование всей системы практически невозможным ($0,9 \times 0,9 = 0,81$; $0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66$ и т.д.). Существующие компании, пытающиеся сменить позицию или сочетать две, вынуждены изменить многие из своих видов деятельности. И даже новички, хотя им и не приходится идти на компромиссы, с которыми неизбежно сталкиваются давно играющие на данном поле конкуренты, испытывают с копированием огромные трудности.

Чем больше позиционирование компании опирается на системы активности с согласованностью второго и третьего порядков, тем более устойчивым будет ее преимущество. Подобные системы по своей природе таковы, что их обычно сложно рассмотреть и понять извне и поэтому сложно скопировать. И даже если конкурентам удастся вычислить нужные взаимосвязи, воспроизвести их все равно будет непросто. Достижение согласованности — сложный процесс, потому что он требует интеграции решений и действий в многочисленных независимых подразделениях.

Конкурент, пытающийся скопировать систему деятельности, получает мало выгоды от имитации лишь некоторых ее видов, но не всего их набора. Его продуктивность не повышается и может

даже, наоборот, снизиться. Вспомните попытку Continental Lite скопировать Southwest, окончившуюся катастрофой.

Наконец, согласованность видов деятельности компании создает новые факторы и стимулы повышения операционной эффективности, что еще более затрудняет имитацию. Согласованность подразумевает, что плохое исполнение одного вида деятельности нарушает исполнение других, так что слабость становится очевидной и быстрее привлекает внимание. И наоборот, улучшение в одном виде деятельности создает преимущества и в других. Компании с высокой степенью согласованности видов деятельности редко бывают удобными объектами для копирования. Их превосходство в стратегии и исполнении укрепляет их преимущества и создает практически непреодолимые преграды для имитаторов.

Когда виды деятельности взаимно дополняют друг друга, конкурентам сложно добиться успешной имитации, если только им не удастся симитировать всю систему целиком. Такие ситуации порождают конкуренцию типа «победитель получает все». Компания, построившая наилучшую систему активности, — Toys «R» Us, например, — побеждает, в то время как конкуренты с похожими стратегиями — Child World и Lionel Leisure — значительно отстают. Таким образом, найти новую стратегическую позицию часто оказывается выгоднее, чем быть вторым или третьим имитатором уже занятой позиции.

Наиболее жизнеспособны те позиции, где системы видов деятельности несовместимы без компромиссов. Стратегическое позиционирование устанавливает правила компромиссов, определяющие, как должны быть построены и интегрированы отдельные виды деятельности. Восприятие стратегии с точки зрения систем видов деятельности помогает понять, почему организационная структура, системы и процессы должны быть разработаны с учетом конкретной стратегии. Подгонка организации к стратегии, в свою очередь, облегчает взаимодополняемость видов деятельности и помогает добиться устойчивости.

Отсюда, в частности, следует, что горизонт стратегической позиции должен составлять не менее десяти лет, а не один цикл планирования. Непрерывность способствует улучшениям в отдельных видах деятельности и повышению согласованности системы, позволяя

организации построить уникальные возможности и способности, подходящие для ее стратегии. Кроме того, непрерывность развития подкрепляет индивидуальность компании.

Частые смены позиции, напротив, обходятся дорого. Компания должна не только изменить отдельные виды деятельности, но и перестроить всю систему. Некоторые из видов деятельности могут вечно не поспевать за колеблющейся стратегией. Неизбежным результатом таких частых перемен или изначальной неспособности выбрать четкую позицию становятся ограничения деятельности, неустойчивость функций и организационный диссонанс.

Что такое стратегия? Теперь мы можем ответить на этот вопрос. Стратегия — это создание согласованности между видами деятельности компании. Успех стратегии зависит от успешного исполнения сразу многих — а не только каких-то отдельных — действий и интеграции между ними. Если между видами деятельности не будет согласованности, у компании не будет уникальной стратегии и достаточной устойчивости. Менеджмент в таком случае обращается к более простой задаче контроля над отдельными функциями, и относительный успех компании определяется лишь ее операционной эффективностью.

V. Открываем стратегию заново

Неспособность сделать выбор

Почему многие компании так и не обзавелись определенной стратегией? Почему менеджеры избегают делать стратегический выбор? Или, сделав его когда-то, потом позволяют стратегии распадаться и размываться?

Обычно принято считать, что угрозы стратегии возникают извне компании из-за изменения технологий или поведения конкурентов. Хотя внешние перемены действительно могут представлять проблему, нередко большая опасность грозит стратегии изнутри. Крепкая стратегия подрывается неверными взглядами на конкуренцию, организационными неудачами и, особенно, стремлением к росту.

Альтернативные взгляды на стратегию

Модель неявной стратегии последнего десятилетия

- Единственная идеальная конкурентная позиция в отрасли.
- Бенчмаркинг всех видов деятельности и работа на уровне лучших компаний в отрасли.
- Агрессивный аутсорсинг и партнерство с целью повышения эффективности.
- Преимущества основаны на немногочисленных главных факторах успеха, критических ресурсах, ключевых компетенциях.
- Гибкость и быстрая реакция на все перемены в конкурентной и рыночной ситуации.

Устойчивое конкурентное преимущество

- Уникальная конкурентная позиция для компании.
- Виды деятельности, специально «подогнанные» под стратегию.
- Однозначные компромиссы и решения по сравнению с конкурентами.
- Конкурентное преимущество возникает благодаря согласованности видов деятельности.
- Устойчивость зависит от всей системы деятельности, а не от ее частей.
- Операционная эффективность подразумевается.

Менеджеры неправильно понимают необходимость делать выбор. Когда много компаний действуют вдали от границы продуктивности, компромиссы не кажутся чем-то неизбежным. Может возникнуть впечатление, что успешная компания может обойти своих неэффективных конкурентов по всем направлениям сразу. Менеджеры, которых учили, что они не должны идти на компромиссы, считают их признаками слабости.

Напуганные предсказаниями о гиперконкуренции, менеджеры лишь повышают ее вероятность, копируя все у конкурентов.

Менеджеры, которых заставляют мыслить «революционно», преследуют цель использовать любую новую технологию ради нее самой.

Погоня за операционной эффективностью заманчива, так как она конкретна и выполнима. В последние десять лет менеджеры

Восстановление связи со стратегией

Большинство компаний обязано своим начальным успехом уникальной стратегической позиции, включавшей четкие компромиссы. Виды деятельности когда-то соответствовали этой позиции. Но время и стремление к росту вели к уступкам, которые поначалу были почти незаметны. Через последовательность поэтапных изменений, каждое из которых в момент реализации казалось вполне разумным, многие давно существующие компании променяли свой путь на подражание конкурентам.

Мы говорим здесь не о тех компаниях, чья историческая позиция перестала быть жизнеспособной; им нужно начинать все заново, как новичкам. Мы рассматриваем гораздо более часто встречающееся явление: давно существующую компанию, которая достигла посредственных результатов и не имеет четкой стратегии. Из-за постепенного наращивания ассортимента продукции, попыток обращения к новым потребительским группам и имитации деятельности конкурентов существующие компании потеряли четкую конкурентную позицию. Обычно компания копирует многие из предложений и методов конкурентов и пытается продавать свой товар всем возможным группам потребителей.

Восстановить связь со стратегией можно несколькими способами. Первый — внимательно изучить то, что компания делает в настоящий момент. У большинства давно действующих компаний есть что-то уникальное. Его можно определить, ответив на следующие вопросы.

- Какие из вариантов наших товаров и услуг в наибольшей степени отличаются от предложений конкурентов?
- Нужды каких потребителей мы удовлетворяем лучше всего?

испытывали все более сильное давление необходимости добиваться видимых, измеримых улучшений. Программы повышения операционной эффективности давали обнадеживающие результаты, хотя значительного повышения прибыльности удавалось достичь не всегда. Бизнес-литература и консультанты наводняли рынок информацией о том, что делают другие компании, стимулируя всеобщее стремление к наилучшему исполнению. В гонке за операционной эффективностью многие менеджеры просто не понимали необходимости в стратегии.

Компании могут избегать выбора стратегии или терять ее и по другим причинам. В отрасли часто возникают определенные

- Какие потребители, каналы сбыта или факты покупки оказываются самыми прибыльными?
- Какие виды деятельности в нашей цепочке создания ценности уникальны и наиболее эффективны?

Снаружи это уникальное ядро покрыто постепенно накопившимися наслоениями. Их, подобно ракушкам на днище корабля, нужно удалять, чтобы раскрыть лежащее в основе стратегическое позиционирование. Большая часть продаж и особенно прибыли компании вполне может приходиться на небольшой процент вариантов товара или потребителя. Значит, необходимо заново сфокусироваться на том, что действительно уникально, и перестроить деятельность компании в соответствии с этим. От периферийных вариантов при этом можно отказаться или позволить им самим «отвалиться» из-за отсутствия внимания или повышения цен.

Также можно найти вдохновение в истории компании. Как видел ее деятельность основатель? На каких продуктах и потребителях она была выстроена? Глядя назад, можно заново изучить оригинальную стратегию и понять, имеет ли она ценность до сих пор. Можно ли по-новому применить историческое позиционирование в соответствии с современными технологиями и методами? Такие размышления могут привести к решению обновить стратегию и заставить организацию заново раскрыть свою уникальность. Это может придать сотрудникам энергии и внушить им уверенность, необходимую для того, чтобы побороть страх перед компромиссами.

общие тенденции, которые ведут к гомогенизации конкуренции. Некоторые менеджеры ошибочно считают, что «сфокусированность на потребителе» означает удовлетворение всех потребительских нужд или ответ на все запросы каналов распространения. Другие ссылаются на желание сохранить гибкость.

Организационные реалии также работают против стратегии. Компромиссы пугают, и иногда отказ от выбора кажется предпочтительнее, чем риск принять неверное решение. Компании копируют друг друга, подчиняясь своего рода стадному инстинкту, считая, что конкуренты знают что-то такое, что им неизвестно. Получившие свободу действий сотрудники, которых заставляют искать все

возможные способы совершенствования, часто не видят целого и не имеют правильной перспективы, чтобы распознать необходимость компромиссов. Иногда неспособность выбрать объясняется просто нежеланием разочаровывать ценных менеджеров или других сотрудников.

Ловушка роста

Из всех действующих на компанию сил стремление к росту, возможно, наносит наибольший вред стратегии. Многие считают, что компромиссы и ограничения мешают росту. Например, удовлетворение нужд одной группы потребителей и исключение других групп накладывают реальные или воображаемые ограничения на рост доходов. Стратегии с широким охватом и акцентом на низкие цены приводят к потере потребителей, чувствительных к характеристикам продукта или обслуживанию. Дифференциаторы теряют покупателей, чувствительных к цене.

Менеджеры постоянно испытывают искушение предпринимать постепенные шаги, чтобы выйти за эти пределы, но это размывает стратегическую позицию компании. Со временем кажущаяся необходимость роста или очевидное насыщение рынка заставляет менеджеров расширять позицию, увеличивая линейки товаров, добавляя новые характеристики, имитируя популярные услуги и процессы конкурентов и даже приобретая другие компании. На протяжении многих лет основой успеха Maytag Corporation был фокус на производстве надежных стиральных машин и сушилок, к которым позднее добавились посудомоечные машины. Однако в отрасли возникла общая тенденция производить и продавать полные линии продукции. Озабоченная медленным ростом в отрасли и конкуренцией со стороны производителей широкого спектра бытовой техники, Maytag под давлением дилеров и потребителей решила расширить ассортимент. Она стала производить холодильники и кухонное оборудование и приобретать другие бренды — Jenn-Air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral и Magic Chef — с совершенно другими позициями. Maytag добилась существенного роста с \$684 млн в 1985-м до максимума \$3,4 млрд в 1994 году, однако доходность продаж упала с 8–12% в 1970–1980-е годы до менее чем 1% в период с 1989 по 1995 год. Эти результаты можно улучшить

с помощью снижения издержек, однако основу доходности Maytag по-прежнему составляют стиральные и посудомоечные машины.

В ту же самую ловушку, возможно, попала и Neutrogena. В начале 1990-х каналы сбыта ее продукции в США расширились, включив таких массовых продавцов, как Walmart Stores. Под тем же названием Neutrogena стала выпускать широкий ассортимент продукции — например, средство для снятия макияжа и шампунь, — которая уже не была столь уникальна и изменила имидж компании, а также устраивать промоакции.

Компромиссы и несоответствия в погоне за ростом могут разрушить конкурентное преимущество, которое существует у компании благодаря оригинальности товаров или целевых групп потребителей. Попытки конкурировать одновременно по нескольким направлениям создают путаницу и подрывают мотивацию и фокус компании. Прибыль падает, но выходом кажется увеличение доходов. Менеджеры неспособны делать выбор, поэтому компания вступает в новый раунд расширения и компромиссов. Часто конкуренты продолжают копировать друг друга, пока цикл не прерывается ввиду полной безнадежности и не происходит слияния или возвращения к изначальной позиции.

Прибыльный рост

Многие компании после десяти лет реструктуризации и снижения издержек обратили внимание на рост. Но стремление к росту слишком часто уничтожает уникальность, создает компромиссы, снижает уровень согласованности и в конечном итоге подрывает конкурентное преимущество. Фактически идея обязательного роста крайне разрушительна для стратегии.

Какое же отношение к росту должно быть в компании, чтобы она могла сохранить и укрепить свою стратегию? В широком смысле рецепт заключается в концентрации на углублении стратегической позиции, а не на ее расширении и уступках. Один из подходов — поиск пути развития стратегии, который позволил бы встроить в существующую систему деятельности предложения таких характеристик товаров или услуг, копирование которых будет слишком сложным или дорогим для конкурентов. Иными словами, менеджеры могут спросить себя, какие виды деятельности,

Новые отрасли и технологии

Развитие стратегии в новой, только что возникшей отрасли или бизнесе, переживающем революционные технологические перемены, — пугающая перспектива. В подобных случаях менеджеры сталкиваются с высоким уровнем неопределенности в сфере потребительских нужд, актуальности товаров и услуг и структуры деятельности и технологий, необходимых для их распространения. Эта неопределенность порождает имитацию и стремление всеми силами оградить себя от неудач: опасаясь ошибиться или отстать от конкурентов, компании копируют все характеристики товаров, предлагают все возможные новые услуги и исследуют все возможные технологии.

На этом этапе развития отрасли устанавливается ее базовая граница продуктивности. Благодаря взрывному росту в такие периоды многие компании получают большую прибыль, однако эта тенденция может оказаться временной, так как копирование и конвергенция стратегий в конечном итоге разрушают прибыльность отрасли. Наиболее устойчивый успех сопутствует тем компаниям, которые раньше других определили уникальную конкурентную позицию и привели свою деятельность в соответствие с ней. В новой отрасли период имитации может быть неизбежным, однако он отражает не желаемое состояние дел, а лишь высокий уровень неопределенности.

В высокотехнологичных отраслях такая фаза имитации часто продолжается дольше, чем следует. Захваченные технологическими переменами, компании оснащают свою продукцию все большим количеством функций — большая часть которых никогда не используется потребителем, — в то же время повсеместно снижая цены. Возможность компромиссов обычно даже не рассматривается. Стремясь к росту, чтобы избавиться от рыночных факторов давления, компании пытаются охватить все доступные сферы. Хотя некоторым, имеющим фундаментальные преимущества, удастся преуспеть, большинство обречено на бесконечные крысиные бега, в которых никто не выигрывает.

Забавно, но популярные бизнес-издания, посвященные новым отраслям, склонны представлять эти отдельные случаи успеха как доказательство того, что мы вступаем в новую эру конкуренции, где обесцениваются все старые правила. На самом же деле все как раз наоборот.

характеристики продукции или формы конкуренции наиболее реалистичны или наименее затратны для компании благодаря тем элементарным видам деятельности, которые она уже осуществляет.

Углубление позиции подразумевает повышение уникальности деятельности компании, усиление согласованности и улучшение информирования о стратегии потребителей, которые должны ее оценить.

Однако многие компании поддаются искушению преследовать цель «легкого» роста, добавляя «горячие» характеристики, товары или услуги, не изученные достаточно хорошо и не адаптированные к стратегии. Или же они обращаются к новым потребителям или рынкам, не имея чего-то особенного, что могли бы там предложить. Компания скорее может добиться быстрого роста — и увеличения прибыльности, — улучшив свое понимание нужд потребителей и характеристик товаров на том рынке, где у нее уже есть уникальная позиция, чем попытаться внедриться на новый рынок с более высоким потенциалом роста, где не может предложить ничего действительно достойного внимания. Carlmike, самая крупная на сегодняшний день сеть кинотеатров в США, обязана своим быстрым ростом неизменной направленности на мелкие рынки. Она быстро продает все помещения в крупных городах, доставшиеся ей при приобретении других компаний.

Глобализация часто создает возможность роста, не противоречащего стратегии, открывая более широкие рынки для сфокусированной деятельности. В отличие от «домашнего» расширения, расширение глобальное с большей вероятностью способно уравнивать и подкреплять уникальную позицию и идентичность компании.

Компании, стремящиеся к росту за счет расширения в рамках своей отрасли, могут пытаться уменьшить риск для своей стратегии, создавая независимые подразделения с собственными брендами и особыми наборами видов деятельности. Именно с этим столкнулась Maytag. С одной стороны, она организовала свои наиболее ценные бренды в индивидуальные подразделения с разными стратегическими позициями. С другой стороны, она создала «зонтичную» компанию для всех брендов, чтобы набрать критическую массу. При общем дизайне, производстве, распространении и клиентском обслуживании очень трудно избежать гомогенизации. Если же отдельная бизнес-единица пытается участвовать в конкуренции, имея разные позиции для разных товаров и потребительских групп, выжить, не идя на какие-либо уступки, практически невозможно.

Роль лидерства

Трудности с разработкой или восстановлением четкой стратегии обычно в первую очередь имеют организационный характер и зависят от лидерства. Когда существует так много сил,

противодействующих выбору и компромиссам, для того чтобы их уравновесить, необходима ясная интеллектуальная схема, направляющая стратегию. Более того, необходимо наличие сильных лидеров, которые способны сделать выбор.

Во многих компаниях роль лидерства свелась к обеспечению операционной эффективности и заключению сделок. Однако роль лидера шире и гораздо важнее. Генеральное управление — это больше, чем контроль отдельных функций. Его суть — в стратегии: в определении и донесении до всех заинтересованных лиц уникальной позиции компании, в организации необходимых компромиссов и достижении согласованности видов деятельности. Лидер должен обеспечивать определенную направленность действий, принимая решения относительно того, на какие изменения в отрасли и потребности должна откликаться компания, в то же время избегая рассеивания сил и поддерживая уникальность компании. Менеджеры более низкого уровня не имеют достаточно широкого взгляда и уверенности, чтобы поддерживать стратегию. Они находятся под постоянным давлением, подталкивающим их к уступкам и копированию конкурентов. Одна из функций лидера — учить других стратегии и тому, как говорить «нет».

Стратегические решения о том, чего делать нельзя, не менее важны, чем решения о том, что делать. Установление границ — еще одна задача лидерства. Для развития стратегии необходимо четко определить, какие целевые группы потребителей, требования к ассортименту и потребности будет удовлетворять компания. Но также необходимо решить не обращаться к другим группам потребителей и нуждам и не предлагать какие-то характеристики товаров или услуги. Таким образом, стратегия требует постоянной дисциплины и четких разъяснений. Одна из наиболее важных функций ясной стратегии — направлять сотрудников при принятии решений, которые вытекают из неизбежности компромиссов в деятельности каждого из них.

Повышение операционной эффективности — необходимая составляющая управления, но это еще не стратегия. Путая одно с другим, менеджеры непреднамеренно вырабатывают такой взгляд на конкуренцию, который во многих отраслях ведет к конвергенции. Она не выгодна никому, и ее вполне можно избежать.

Менеджеры должны четко понимать отличие операционной эффективности от стратегии. И та и другая необходимы, но суть у них разная. Операционная программа связана с постоянным совершенствованием везде, где не существует компромиссов. Неспособность достичь этого делает уязвимыми даже компании с хорошей стратегией. Операционная программа — подходящее место для постоянных перемен, гибкости и неустанного стремления добиться наилучшего исполнения. Стратегическая программа, напротив, — место для определения уникальной позиции, принятия решений о необходимых компромиссах и укрепления согласованности. Для этого необходим постоянный поиск способов подкрепления и развития позиции компании. Стратегическая программа требует дисциплины и постоянства; ей вредит распыление сил и уступки.

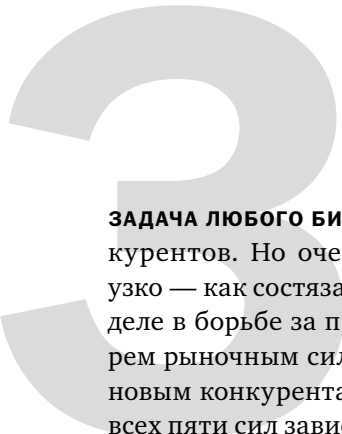
Стратегическое постоянство не предполагает статичного взгляда на конкуренцию. Компания должна постоянно повышать свою операционную эффективность и активно стараться сдвинуть границу продуктивности; в то же самое время должны предприниматься постоянные попытки повысить степень уникальности и согласованности между видами деятельности. Фактически стратегическое постоянство должно делать непрерывное совершенствование компании более эффективным.

При значительных структурных переменах в отрасли компания может быть вынуждена изменить свою стратегию. Новые стратегические позиции нередко возникают именно из-за перемен в отрасли, и новичкам, не связанным историческим багажом, часто оказывается проще исследовать их. Однако выбор новой позиции для компании должен направляться ее способностью найти новые выгодные компромиссы и добиться устойчивого преимущества новой системы взаимодополняющих видов деятельности.

Впервые опубликовано в выпуске за ноябрь 1996 года.

Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил

Майкл Портер



ЗАДАЧА ЛЮБОГО БИЗНЕС-СТРАТЕГА — придумать, как одолеть конкурентов. Но очень часто конкуренцию понимают слишком узко — как состязание с компаниями своей же отрасли. На самом деле в борьбе за прибыль приходится противостоять еще четырем рыночным силам: клиентам, поставщикам, потенциальным новым конкурентам и продуктам-заменителям. От расстановки всех пяти сил зависит структура конкретной отрасли и рыночная конъюнктура.

На первый взгляд разные сферы бизнеса заметно различаются. Но движущие силы, от которых зависит прибыльность, всегда одни и те же, говорим ли мы о мировой автомобильной промышленности, торговле предметами искусства или европейской отрасли медицинских услуг с ее жесткими регулирующими правилами. Чтобы понять, как действуют конкурентные силы и откуда берется прибыль в этих отраслях, нужно проанализировать структуру каждой с точки зрения пяти сил (см. врезку «Пять конкурентных сил»).

Давление этих сил велико в авиаперевозках, текстильной промышленности или гостиничном бизнесе: здесь никто не может

похвастаться быстрой окупаемостью инвестиций. В других отраслях вроде производства и продажи компьютерных программ, безалкогольных напитков и парфюмерно-косметических товаров влияние этих сил не столь заметно, а значит, больше возможности получить более высокую прибыль. И не важно, производите вы товары или услуги, молодая ваша отрасль или старая, регулируемая или нет. На краткосрочную доходность влияет множество факторов, от погоды до экономического цикла, но в средне- и долгосрочной перспективе ее определяют векторы конкурентных сил (см. врезку «Различная прибыльность отраслей»).

Разобравшись, как действует каждая конкурентная сила и какие факторы влияют на интенсивность воздействия, вы сможете оценить уровень нынешней и будущей конкуренции (а значит, и прибыльности) в своей сфере. Для стратега хороший расклад пяти конкурентных сил по отрасли в целом не менее важен, чем конкурентоспособность самой компании. Без понимания общей картины отрасли невозможно найти в ней правильное место для своего бизнеса. Как мы убедимся далее, противодействие конкурентным силам и их изменение в интересах компании — основа любой стратегии.

Пять сил, формирующих конкуренцию

В разных отраслях значимость каждой из сил неодинакова. На рынке воздушных судов коммерческой авиации основные факторы конкуренции — соперничество гигантов Airbus и Boeing и жесткий торг при заказе лайнеров, который ведут мировые авиакомпания. На бизнес кинопроката оказывают давление, с одной стороны, альтернативные виды досуга, а с другой — поставщики: кинопродюсеры и дистрибьюторы, предоставляющие основной ресурс, то есть сами фильмы.

Наиболее мощная конкурентная сила (или силы) определяет прибыльность отрасли и поэтому становится главным вектором стратегии. Но не всегда просто понять, какая из пяти сил — главная.

Бывает, что соперничество товаропроизводителей предельно жестко, но конкуренция между ними — не самый сильный из факторов, ограничивающих прибыльность. А в какой-то отрасли, где

Идея вкратце

Для того чтобы в долгосрочной перспективе поддерживать прибыльность компании, необходимо адекватно отвечать на вызовы конкурентов. Конечно, все внимательно следят за уже **существующими** соперниками. Но не забываете ли вы и о других конкурентных силах на рынке? В этой статье Майкл Портер говорит о том, что есть еще четыре силы, которые могут ухудшить ваше положение:

- **покупатели** могут снизить цены, столкнув вас с вашими конкурентами;
- **поставщики** могут сократить вашу прибыль, если повысят цены;
- вторжение **новичков**, жаждущих захватить рынок, может потребовать увеличения ваших инвестиций в развитие бизнеса;
- **товары-заменители** могут украсть у вас часть потребителей.

Например, в коммерческой авиации самые низкие уровни прибыли, поскольку в этой отрасли сильны все пять конкурентных сил. Давние конкуренты продавливают цены. Покупатели капризны и ищут наилучшие условия. Поставщики — самолетостроители и производители двигателей — в компании с профсоюзами отнимают львиную долю прибыли авиакомпаний. Новые игроки появляются постоянно и в огромных количествах. И заменители уже давно существуют: всегда можно воспользоваться поездом или машиной.

Проанализировав все конкурентные силы, вы сможете составить полную картину того, что оказывает влияние на прибыльность в вашей отрасли. Вы сможете заблаговременно определить ключевые тенденции и применить их себе на пользу. А еще вы научитесь обходить препятствия на пути к прибыли и, возможно, изменить соотношение сил в вашу пользу.

появление новых сильных игроков весьма сомнительно, доходность падает из-за дешевых товаров-заменителей — это ощутили на себе Kodak и Fuji, когда наступила эпоха цифровой фотографии. В такой ситуации одолеть альтернативный продукт — стратегический приоритет номер один.

У каждой отрасли свои экономические и технические особенности. Ими-то и определяются главные конкурентные силы. Дальше мы поговорим о том, как они действуют с точки зрения уже работающей в отрасли компании.

Идея на практике

Поняв механизм воздействия пяти конкурентных сил на прибыльность в вашей отрасли, вы сможете разработать стратегию по долгосрочному увеличению прибыли вашей компании. Портер предлагает следующие шаги.

Найдите нишу, в которой давление пяти сил минимальное

Пример: На рынке тяжелых грузовиков большинство покупателей — владельцы больших парков автомобилей — заинтересованы в снижении цен. Почти все машины соответствуют единым стандартам, у них схожие характеристики, потому в отрасли идет неистовая ценовая борьба; ошутимое влияние оказывают и профсоюзы; кроме того, клиенты могут воспользоваться услугами-заменителями и доставлять грузы, например, по железной дороге.

Для создания и поддержания высокого уровня прибыльности в долгосрочной перспективе производитель тяжелых

грузовиков Рассар решил ориентироваться в первую очередь на группу потребителей с минимальным давлением конкурентных сил: дальнобойщиков, которые работают на собственных трейлерах и сами принимают заказы. Влияние таких покупателей ограничено, и они менее чувствительны к цене, потому что трейлеры отчасти заменяют им дом и обеспечивают их благосостояние.

Для этой группы покупателей Рассар разработал роскошные конструктивные особенности: комфортные спальные места в кабине, кожаные сиденья и элегантный внешний вид. Дальнобойщики могут из тысячи вариантов выбрать детали отделки, чтобы сделать свой грузовик особенным.

Покупатели выплачивают Рассар 10%-ную надбавку. В результате компания остается прибыльной 68 лет подряд, а долгосрочная рентабельность капитала превышает 20%.

Угроза появления нового игрока

Входя в отрасль, новые участники вводят в игру новые активы. Они стремятся завоевать свою долю рынка и зачастую ради этой цели готовы потратить значительные ресурсы. Поглотив предприятие чужой отрасли ради диверсификации своего бизнеса, они могут дотировать выпуск нового для себя товара за счет старых. Так действовала, например, Pepsi, когда пришла на рынок бутилированной воды; Microsoft, когда выпустила собственный web-браузер, и Apple, когда стала продавать музыку.

Угроза появления новичков ограничивает потенциальную прибыльность отрасли. Чем выше степень этой угрозы, тем меньше

Воспользуйтесь изменением сил

Пример: С появлением Интернета и цифровой музыки нелегальное скачивание файлов стало пусть и противозаконным, но весьма заманчивым «товаром-заменителем». Звукозаписывающие компании годами пытались сами создать необходимую техническую платформу для торговли музыкой в Интернете, но большинство не рисковало продавать свою продукцию по каналам конкурентов.

В эту пустую нишу пришла фирма Apple, открыв для поддержки своего плеера iPod интернет-магазин iTunes. Рождение столь мощного сервиса изменило структуру отрасли, сократив количество ключевых игроков с шести в 1997 году до четырех.

Измените силы вам на пользу

Старайтесь минимизировать ту часть прибыли, которая уходит к конкурентам.

- Для того чтобы нейтрализовать поставщиков, можно стандартизировать комплектующие и тем самым облегчить себе жизнь на случай смены поставщика.
- Для того чтобы противостоять влиянию клиентов, можно расширить спектр услуг, чтобы покупателям было сложнее перейти к конкурентам.
- Для того чтобы отпугнуть новичков, стоит поднять фиксированные расходы на конкурентную борьбу, например повысив затраты на НИОКР.
- Для того чтобы сократить ущерб от компаний-заменителей, улучшите качество своей продукции и расширьте географию ее распространения. Так поступили производители газировки, запустив продажу прохладительных напитков через торговые аппараты и мини-маркеты. В результате газировку можно было купить гораздо проще, чем другие напитки.

возможностей поднимать цены и тем больше средств нужно инвестировать в свои предприятия, чтобы посторонним ваша отрасль не казалась легкой добычей. Например, в розничной торговле кофе входной барьер сравнительно невысок, поэтому Starbucks постоянно приходится активно модернизировать свои кофейни, что требует немалых денег.

Вероятность вторжения в отрасль новичков зависит и от входных барьеров, и от готовности старожилов дать отпор непрошеным гостям. Если барьеры невысоки и окопавшиеся на этом поле опытные бойцы не будут серьезно противодействовать пришельцам, то угроза вторжения вполне реальна и потенциальная прибыльность

отрасли снижается: она зависит от серьезности угрозы вторжения новичков, а не самого их прихода.

Входные барьеры — это своего рода фора работающих в отрасли компаний перед новичками. Величину форы определяют семь факторов.

1. Эффект масштаба при производстве. Чем больше товара выпускает компания, тем дешевле обходится выпуск одной его единицы. Во-первых, постоянные затраты раскладываются на больший объем продукции, во-вторых, в крупном производстве можно применить более эффективные технологии, в-третьих, поставщики скорее дадут скидки более выгодному клиенту. Эффект масштаба сдерживает новичков: они понимают, что им придется либо построить большой бизнес (а для этого вытеснить какую-нибудь крупную компанию), либо мириться с более высокими затратами на производство.

Эффект масштаба может проявляться в любом звене производственно-сбытовой цепочки, а вот в каком он выражен особенно явно — зависит от отрасли. Компании — производители микропроцессоров вроде Intel защищены от вторжения новичков благодаря размаху своих исследований, производства чипов и маркетинговых программ для пользователя. Фирмы, предоставляющие продукты и услуги по уходу за газонами, например Scotts Miracle-Gro, укрепились на рынке в основном за счет отлаженной цепочки поставок и рекламы в СМИ, а курьерские службы — благодаря разветвленной логистике и развитым информационным технологиям.

2. Эффект масштаба в области спроса. Когда речь идет о действительно важном товаре, покупатели больше доверяют крупным фирмам. Вспомним расхожую поговорку: никого еще не уволили за то, что он что-то купил у IBM. Еще для покупателей может быть важно, что они становятся частью сети — сообщества клиентов компании. К примеру, те, кто хочет что-нибудь продать на аукционе, обычно выбирают eBay, поскольку этот ресурс обеспечивает выход на наибольшее число потенциальных торговых партнеров. Сетевой эффект (готовность покупателя приобрести продукт компании растет пропорционально увеличению числа ее клиентов) отбивает у потенциальных конкурентов желание выйти на устоявшийся

рынок: покупатели не рвутся приобретать товары у новичка, значит, ему придется назначать заведомо низкие цены.

3. *Затраты на смену поставщика.* Эти постоянные затраты придется нести при переходе к новому поставщику. Необходимость в этом появится, если нужно будет изменить технические характеристики своего конечного продукта, технологический процесс или информационные системы, переобучить персонал. Чем выше эти затраты, тем сложнее будет компании-новичку получить клиентов. Система управления ресурсами (ERP) — продукт, отказаться от которого клиенту будет и трудно, и дорого. Установив, скажем, ERP компании SAP, фирма привязывается к нему накрепко, потому что в этой системе будут храниться все ее данные. А после того как фирма выстроит все внутренние процедуры под SAP, а персонал научится с ней работать, затраты на смену поставщика будут просто астрономическими.

4. *Объем начального капитала.* Крупные начальные инвестиции, особенно необратимые расходы на рекламу и научные исследования, — вот еще один барьер для входа в отрасль. Нужно найти капитал не только на основные средства производства, но и на кредитование потребителей, создание товарных запасов и покрытие всех расходов, связанных с разворачиванием бизнеса. Это препятствие оказывается особенно серьезным, если требуется понести необратимые затраты, например на рекламу или НИОКР. У крупных корпораций достаточно средств для вхождения практически в любую отрасль, а вот всем прочим необходимость иметь большой капитал может отбить охоту. Если же в какой-то сфере потребности в капитале минимальны — как, например, в налоговом консультировании или перевозках грузов на короткие расстояния, — то вероятность появления новичков чрезвычайно высока.

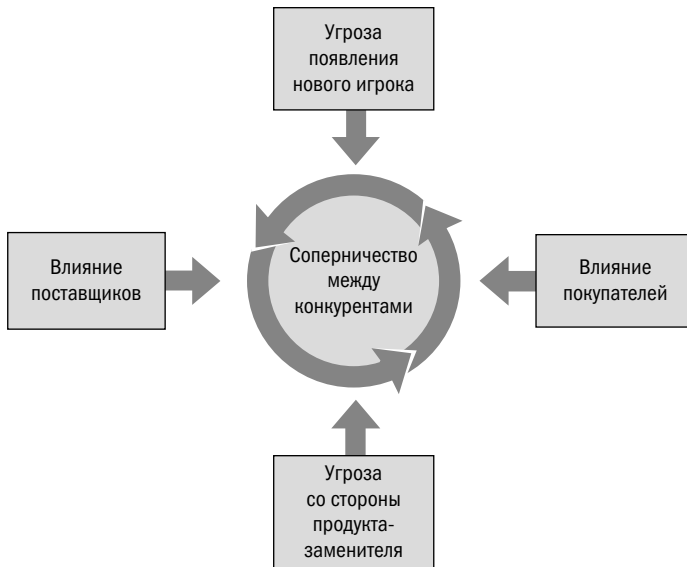
Но необходимость высоких первоначальных капиталовложений не всегда закрывает вход претендентам. Если прибыль в отрасли высока и в будущем не ожидается перемен к худшему, то при здоровом фондовом рынке инвесторы наверняка предоставят деньги новой компании. Скажем, начинающий авиаперевозчик может получить кредит на покупку дорогого самолета, ведь при перепродаже его высокая стоимость сохраняется. Это одна из причин, почему почти в каждом регионе США то и дело появляются новые авиакомпания.

5. Преимущества зрелых компаний, не связанные с их величиной. У компаний, укрепившихся в отрасли, — не важно, какого они размера, — часто есть преимущества, недоступные потенциальным соперникам. Это могут быть запатентованные технологии и известные бренды, приоритетный доступ к лучшему сырью, благоприятное географическое положение или опыт, позволивший наладить более эффективное производство. Новички пытаются все это как-то обойти. Скажем, дискаунтеры вроде Walmart или Target обычно размещают свои магазины в отдельных зданиях, а не в больших торговых центрах, где уже окопались известные универмаги.

6. Неравный доступ к каналам сбыта. Новичку нужно наладить дистрибуцию своих товаров. Например, новый продукт питания должен занять место на полках супермаркета, потеснив аналоги конкурентов. Этого можно достичь за счет более низкой цены, рекламной кампании, организации и стимулирования продаж и т. д. Чем меньше каналов оптовой или розничной дистрибуции, чем сильнее в них влияние старожилов, тем труднее войти в отрасль. Иногда сложности с реализацией товара оказываются столь непреодолимыми, что новичку приходится как-то выкручиваться, даже создавать свои каналы дистрибуции. Так, бюджетные авиакомпании отказались от услуг турфирм (которые, как правило, предпочитают солидных авиаперевозчиков с более высокими тарифами) и организовали бронирование и продажу билетов на своих сайтах в Интернете.

7. Ограничительная политика государства. Меры государственного регулирования могут и увеличивать, и уменьшать возможности для новичков. Какая-то государственная политика, к примеру правила лицензирования или запрет на иностранные инвестиции, ограничивает или даже полностью закрывает вход на некоторые рынки. Все понимают, что в авиаперевозках, розничной торговле спиртными напитками и службе такси госрегулирование весьма значимо для конкуренции. Затруднить приток новых конкурентов государство может и посредством системы патентов, экологических стандартов и требований к безопасности. В каких-то других отраслях оно, наоборот, облегчает вход — к примеру, если без оглядки на «стаж» компаний выделяет субсидии или финансирует научные исследования.

Пять конкурентных сил



Чтобы правильно оценить свои защитные укрепления, нужно взглянуть на них глазами конкретного потенциального соперника: только что созданной компании, иностранной фирмы или известной корпорации из смежной отрасли. Вдобавок стратегии должны помнить, что пришельцы бывают весьма изобретательными и умеют находить лазейки в любой стене.

Ожидаемое противодействие. Решение новичка о том, стоит ли войти в отрасль, зависит от того, какой, по его мнению, будет реакция старожилов. Если его ждет энергичный отпор, он не пойдет в новый бизнес: все равно прибыльность вряд ли превысит ставку привлечения капитала. Действующие компании обычно стараются отпугнуть первого, кто посмеет сунуться в их вотчину, — чтобы другим было неповадно.

Уровни прибыльности в разных отраслях

СРЕДНЯЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ инвестиций различается от отрасли к отрасли. К примеру, в период с 1992 по 2006 год в США она варьировалась от нуля (или даже отрицательных значений) до более чем 50%. Верхние строчки списка занимают такие отрасли, как производство безалкогольных напитков и программного обеспечения; их прибыльность за этот период почти в шесть раз превышала среднюю по отрасли авиаперевозок.

Средняя рентабельность инвестированного капитала в отрасли, 1992–2006 годы

Рентабельность инвестированного капитала (ROIC). По этому показателю стратегам, не говоря уже об акционерах, удобно оценивать прибыльность. (Доход от продаж или темп роста прибыли не позволяют судить о том, какой капитал нужен для успешной деятельности в той или иной отрасли.) Здесь мы используем коэффициент рентабельности инвестированного капитала, определенный как отношение прибыли до уплаты процентов и налогов к среднему инвестированному капиталу за вычетом избыточных средств. Это метод позволяет абстрагироваться от индивидуальных различий в структуре капитала и размере налоговых выплат разных компаний и отраслей.



Источник: Standard & Poor's; Compustat; расчеты автора статьи.

Средняя рентабельность инвестированного капитала, 1992–2006 годы



Претенденты скорее всего испугаются возможного отпора, если:

- у компаний отрасли есть мощные ресурсы для ответного удара: избыток денежных средств, недоиспользованные производственные мощности, незадействованные источники финансирования, надежные связи с дистрибьюторами или клиентами;
- старожилы готовы пойти на снижение цен, потому что им очень важно сохранить свою долю рынка или потому что в отрасли переизбыток производственных мощностей;
- отрасль растет слишком медленно, чтобы «переварить» новых участников, и, скорее всего, финансовые показатели скоро начнут падать у всех на этом рынке.

Входные барьеры и вероятный отпор — вот что важно для любой компании, нацеливающейся на новый рынок. Самое трудное для нее — преодолеть все препятствия и не свести на нет прибыль нового бизнеса.

Влияние поставщиков

В некоторых отраслях компании становятся заложниками своих поставщиков, когда те или задирают цены, или снижают качество. Влиятельные поставщики, в том числе рынок рабочей силы, могут выжимать всю прибыль из бизнеса, если он сам не в состоянии покрыть рост своих издержек за счет цены на конечные продукты. К примеру, Microsoft, подняв цены на операционные системы, снизила доходность производства персональных компьютеров. Изготовителям ПК приходится вести жесткую борьбу за клиентов, которые запросто могут перейти к конкуренту, и это не позволяет поднять цены соответственно увеличению стоимости «начинки» компьютеров.

Компании зависят от нескольких групп поставщиков. Группа обладает большим влиянием, если:

- она более концентрирована, чем отрасль, которой поставляет свой продукт; скажем, Microsoft, почти монополист в области операционных систем, успешно противостоит фрагментированной отрасли сборщиков ПК;

Анализ отрасли на практике

Качественный анализ отрасли требует внимательного изучения структурных основ прибыльности. Прежде всего нужно определить горизонт прогнозирования. При анализе отрасли необходимо отличать временные, или циклические, изменения от структурных. Хороший способ задать горизонт прогнозирования — посмотреть, сколько времени занимает полный бизнес-цикл в отрасли. Для большинства отраслей от трех до пяти лет, хотя в отраслях с длинным подготовительным периодом, таких как горнодобывающая промышленность, период для адекватного анализа составляет десять и более лет. Рассчитать надо среднюю прибыльность за весь этот период, а не в какой-то отдельный год.

Суть анализа отрасли — не в том, чтобы наклеить ярлык: «привлекательная» или «непривлекательная», — а в том, чтобы понять, что лежит в основе конкуренции и каковы первопричины прибыльности. Аналитик должен уделять как можно больше внимания количественному анализу отрасли, не довольствуясь лишь списком качественных факторов. Многие элементы пяти сил можно рассчитать: какой процент затрат покупателя приходится на продукт отрасли (чтобы определить их чувствительность к цене); какой процент выручки идет на оборудование или поддержание эффективной работы логистической сети (чтобы оценить барьеры входа); каковы расходы покупателя в случае перехода к другому поставщику (чтобы понять, какую приманку новичок или соперник должен предложить клиенту).

Конкурентные силы влияют на цены, затраты и объем инвестиций, а значит, находят непосредственное отражение в отчетах о доходах и расходах и балансовых сводках компаний отрасли. Структура отрасли определяет соотношение доходов и издержек. Так, интенсивное соперничество обычно ведет к снижению цен или росту затрат на маркетинг, НИОКР и послепродажную поддержку. В обоих случаях неизбежно снижение прибыли. Насколько значительным оно будет? Влиятельные поставщики могут увеличить затраты на оплату труда, материалы и комплектующие. До какого уровня? Давление покупателей ведет к снижению цены или росту издержек, если фирма намерена удовлетворить их запросы. Насколько сильно вырастут издержки? Низкие барьеры входа и продукты-заменители сдерживают уровень цен. До какой отметки? Изучая эти и подобные экономические связи, стратег узнает все необходимое о конкуренции в отрасли.

Хороший анализ отрасли — не просто перечисление плюсов и минусов, но и широкий взгляд на ее системную основу. Какие силы определяют сегодняшнюю прибыльность или ограничивают ее? Как изменение одной конкурентной силы может повлиять на остальные? Многие стратегические озарения обязаны своим появлением на свет умению правильно ответить на эти вопросы.

- ее бизнес не слишком зависит от вашей отрасли; поставщики, обслуживающие не одну отрасль, разумеется, хотят извлечь максимальную прибыль из каждой; но если большая часть поставок идет в какую-то одну отрасль и именно от нее поставщик получает основной доход, он в первую очередь заинтересован именно в этих клиентах: будет поддерживать их бизнес, лоббируя их интересы, устанавливая разумные цены и содействуя исследованиям и разработкам смежников;
- компании отрасли несут дополнительные расходы при смене поставщика; допустим, если они потратились на вспомогательное оборудование или на то, чтобы овладеть какой-то программой (скажем, информационной системой Bloomberg, которой пользуются специалисты по финансам), или разместили свое производство поблизости от предприятия — источника поставок; правда, подобные проблемы ждут и ваших поставщиков, что ограничивает их влияние;
- поставщики предлагают специализированные продукты; фармацевтические компании, производящие патентованные лекарственные препараты, оказывают на клиники, медицинские организации и других покупателей гораздо более сильное влияние, чем фармацевтические фирмы, которые выпускают лекарства-дженерики или старые препараты;
- нельзя ничем заменить поставки группы; союзы пилотов оказывают давление на авиакомпании в том числе и потому, что альтернативы хорошо обученному пилоту нет;
- группа поставщиков может интегрировать предприятия вашей отрасли; если ваша прибыль намного превышает прибыль поставщиков, то у них очень сильно искушение выйти на ваши рынки.

Влияние покупателей

Как и вышедшие из-под контроля поставщики, могущественные клиенты отнимают часть ваших доходов. Они заставляют вас снизить цены и улучшить качество, настаивают на дополнительном обслуживании и играют на вашем соперничестве с конкурентами. Клиенты превращаются в опасную силу, если все козыри у них на руках или, наоборот, если они сильно зависят от ваших цен и готовы добиваться их снижения, чего бы им это ни стоило.

Как и у поставщиков, у разных групп покупателей разные возможности диктовать свои условия. У группы клиентов есть сильные рычаги давления, если:

- она немногочисленна или каждый ее член покупает примерно столько продукции, сколько выпускает отдельный производитель; влияние крупных покупателей особенно сильно в отраслях с высокими постоянными затратами (производство телекоммуникационного оборудования и сыпучих химикатов, морское бурение): при высоких постоянных затратах и низких предельных издержках производители вынуждены снижать цены, чтобы полностью загружать свои мощности;
- продукты отрасли стандартны; когда покупатели уверены, что всегда найдут равноценного поставщика, они играют на конкуренции продавцов;
- затраты покупателя при смене поставщика не будут велики;
- есть реальная угроза, что покупатели захотят войти в отрасль, если бизнес поставщиков станет очень прибыльным; производители безалкогольных напитков и пива много лет сдерживали прибыль изготовителей упаковки, угрожая развернуть собственное производство и время от времени переходя от слов к делу.

Группа покупателей чувствительна к цене, если:

- стоимость приобретаемого продукта составляет значительную долю ее совокупных издержек или бюджета на закупки — тогда покупатели жестко торгуются, как, например, при выборе ипотеки; если же затраты на покупку продукта отрасли составляют малую толику их общих расходов, они не столь чувствительны к цене;
- прибыль группы невелика, и это заставляет входящие в нее компании сокращать издержки на закупки; напротив, высокодоходные компании-покупатели менее чувствительны к цене (если затраты на определенный товар не составляют большую долю их издержек);
- качество продукции отрасли мало отражается на качестве продуктов покупателя; там же, где качество конечного продукта

сильно зависит от качества поставок, цена обычно не имеет первостепенного значения: когда производители кинофильмов покупают профессиональные кинокамеры, они не стоят за ценой и выбирают самое современное и надежное оборудование;

- продукция отрасли не сулит ощутимой экономии клиенту; если покупка может многократно окупиться, тогда важна не столько цена, сколько качество; примером служат банковские и бухгалтерские услуги (ошибки аудиторов стоят очень дорого) или геофизические исследования нефтяных скважин (при проведении буровых работ точность разведки экономит тысячи долларов).

Почти все рассмотренные факторы влияния покупателей в равной мере относятся и к корпоративным покупателям, и к конечным потребителям. Как и для промышленных клиентов, для индивидуального потребителя цена важна, если он покупает достаточно дорогой стандартный продукт, качество которого не играет решающей роли. Главное отличие клиента-человека от клиента-фирмы в том, что потребности фирмы в каком-то товаре заранее точно просчитаны, а вот сколько чего приобретет каждый из нас, никто не знает, даже мы.

Промежуточных клиентов (скажем, сборочные производства или дистрибьюторов) можно рассматривать под тем же углом зрения, но с одной оговоркой. Дистрибьюторы порой оказывают влияние на решения потребителей о покупке, благодаря чему получают еще один рычаг влияния на производителей. Это происходит в сфере бытовой электроники, розничной продажи ювелирных изделий и сбыта сельскохозяйственной техники.

Производители стараются снизить влияние промежуточных покупателей: договариваются с дистрибьюторами об эксклюзивном партнерстве или рекламируют свою продукцию конечному пользователю. Чтобы обуздать аппетиты производителей готовых продуктов, компании — производители компонентов стремятся завоевать лояльность конечных потребителей. К примеру, так действуют производители велосипедных рам или заменителей сахара. Химический концерн DuPont укрепился на рынке изготовителей ковровых покрытий, рекламируя свое грязестойкое химволокно Stainmaster не только изготовителям ковров, но и конечным потребителям.

Многие стали заказывать ковры Stainmaster, хотя на самом деле это марка волокна, а не покрытия.

Угроза со стороны товара-заменителя

Продукт-заменитель выполняет такую же или похожую функцию, что и продукт вашей отрасли, но иначе. Скажем, вместо того чтобы ехать в командировку, проводят видеоконференцию, вместо алюминия применяют пластик, а вместо экспресс-почты обходятся электронной. Иногда новинка угрожает не вашему продукту, а продукту вашего клиента. Когда жители переселяются из собственных пригородных домов в многоквартирные дома, под угрозой оказываются продукты и услуги, связанные с уходом за газонами. Другой пример — компьютерные и информационные системы, которые прежде покупали турагентства: теперь все чаще люди сами приобретают билеты на сайтах авиакомпаний.

Заменители есть всегда, но они не всегда очевидны, потому что порой совсем непохожи на продукт вашей отрасли: человек, который ищет подарок, может выбирать между галстуком и набором инструментов. Кто-то вообще ничего не купит, или вместо новой приобретет неновую вещь, или сделает что-нибудь сам.

Альтернативные продукты или услуги ограничивают доходность отрасли. Если отрасль не затмит своими товарами продукты-заменители, улучшив их потребительские свойства, избрав новую стратегию маркетинга или каким-то еще способом, то это отразится на ее прибыльности — и даже на потенциале роста.

Заменители не только мешают вам зарабатывать сейчас, но не дадут собрать богатый урожай в будущем. На развивающихся рынках спрос на услуги проводной связи замер, когда многие, обзаведясь мобильными телефонами, перестали пользоваться стационарными.

Угроза со стороны продукта-заменителя велика, если:

- у него хорошее соотношение цены — производительности; чем оно лучше, тем меньше шансов увеличить прибыль от традиционного продукта; скажем, компании, предоставляющие услуги традиционной международной и междугородной телефонной связи, начали нести убытки, когда появились предлагающие недорогую интернет-телефонию фирмы Vonage и Skype;

а прокатчики видео пострадали от услуги «видео по запросу», которую теперь можно получить на кабельном или спутниковом телевидении, и от развития онлайн-сервисов вроде Netflix и видеосайтов вроде YouTube;

- переход на альтернативный продукт обходится покупателю недорого; например, при замене оригинального патентованного лекарства препаратом-дженериком расходы покупателя обычно невысоки, поэтому так быстро растет спрос на дженерики (и падают цены на них).

Стратегам надо пристально следить за отраслями, в которых могут появиться продукты-заменители. Усовершенствование пластмасс позволило производителям выпускать из нее, а не из стали многие автомобильные детали. Технологические изменения или обострение конкуренции в сферах вроде бы далеких от вас может оказать огромное влияние на прибыль вашей отрасли. Но иной раз угроза со стороны альтернативного продукта идет отрасли на пользу, заставляя ее искать новые возможности для развития.

Соперничество с прямыми конкурентами

В ход идет все: ценовые войны, скидки, новый ассортимент, рекламные кампании и повышение качества услуг и т.д. До какой степени эти меры снизят потенциальную прибыльность отрасли, зависит, во-первых, от накала борьбы между компаниями и, во-вторых, от того, из-за чего она ведется.

Борьба становится ожесточенной, если:

- соперников много или компании-конкуренты примерно равны друг другу по размеру и влиятельности; в такой ситуации фирмы часто браконьерствуют на чужих территориях; когда нет явного лидера, конкуренция принимает хаотичный характер — правила устанавливать некому;
- отрасль растет медленно, и компании начинают борьбу за передел рынка;
- уходу компаний с рынка препятствуют специализация активов и приверженность руководства определенному виду бизнеса — при низкой или даже отрицательной рентабельности инвестиции

они все равно остаются в отрасли; избыточные производственные мощности работают в полную силу, и прибыльность благополучных компаний падает по вине их более слабых соперников;

- конкуренты стремятся лидировать и при этом заметно отличаются друг от друга подходом к делу, историей и целями; они держатся за свой бизнес по разным причинам, в том числе неэкономическим; к примеру, для государственных компаний важно сохранить свои рабочие места, подразделения крупных компаний борются за имидж или возможность выпускать полную линейку продуктов; иногда сталкивается самлюбие руководителей фирм, и их соперничество больно бьет по прибыльности всей отрасли — особенно часто это происходит в таких сферах, как СМИ и высокие технологии;
- компании плохо понимают действия друг друга, потому что их руководители не поддерживают контакт, у них разные подходы или цели.

Чтобы правильно оценить давление соперников, важно понять не только его степень, но и области приложения их усилий. Если все бьют по одним и тем же болевым точкам, то прибыльность страдает особенно заметно.

Хуже всего, если борьба ведется в основном из-за цены, ведь тогда часть прибыли производителей достается конечным потребителям. Конкуренты обычно быстро замечают снижение цены и наносят ответный удар. Когда ценовая война затягивается, люди перестают обращать внимание на особенности товаров разных компаний, зато следят, кто сбавил цену сильнее.

Ценовые войны чаще всего начинаются, если:

- продукция соперников почти неразличима, то есть покупатель не понесет особых расходов, перейдя с одной на другую; значит, чтобы заполучить новых клиентов, достаточно сбросить цену; известный пример — многолетнее ценовое соперничество авиакомпаний;
- постоянные затраты в отрасли высокие, а предельные издержки незначительны; чтобы заманить новых клиентов, компании назначают цены, едва покрывающие предельные издержки,

разумеется, при этом компаниям нужно компенсировать свои постоянные затраты из каких-то других источников; многие производители исходных материалов, скажем алюминия, сталкиваются с этой проблемой, особенно когда спрос не растет; компаниям, занимающимся доставкой грузов, тоже приходится нелегко — они должны обслуживать заявленные маршруты независимо от объема перевозок;

- производственные мощности выросли скачкообразно, скажем, введен в эксплуатацию новый комбинат; если нужно быстро увеличить объем выпускаемой продукции, например поливинилхлорида, строят целый завод — баланс спроса и предложения нарушается, и время от времени случаются продолжительные кризисы перепроизводства, а значит, падают цены;
- продукт быстро «портится»; при коротком сроке годности соблазнительно сбавить цену и продать товар, пока он еще не потерял окончательно своей стоимости; скоропортящихся продуктов на самом деле больше, чем считается, между помидорами и компьютерами нет особой разницы — первые начинают гнить, а вторые устаревают; недолг и век информации, ведь она моментально распространяется или становится неактуальной, тем самым теряя свою ценность; услуги, например гостиничные, тоже невозполнимы — в том смысле, что если номер не занят сегодня, то завтрашняя ситуация никак не изменит этого факта.

Соперничество в неценовых областях — технических характеристиках продукта, качестве обслуживания, продвижении бренда, сроках доставки заказов — вряд ли снизит прибыльность, потому что благодаря ему увеличивается ценность продукта или услуги и можно удерживать высокую продажную стоимость; более того, конкуренция в рекламе или в технических параметрах товара положительно сказывается на всей отрасли — она оправдывает более высокие, по сравнению с заменителями, цены и поднимает входные барьеры; случается, правда, что неценовое соперничество обостряется до такой степени, что начинает подрывать прибыльность отрасли, но это происходит не так часто, как при ценовых войнах.

Важно учитывать не только в каких областях идет соревнование, но и сколько конкурирующих компаний сосредоточили усилия

на определенном направлении. Когда все или многие соперники стремятся к одному и тому же или соревнуются по одним и тем же параметрам, бизнес превращается в игру с нулевой суммой. Прибыль одной фирмы оборачивается убытком для другой, и общая доходность отрасли снижается.

В целом при ценовой борьбе вероятность войти в игру с нулевой суммой выше, чем при неценовой, но этого можно избежать, если компаниям удастся так сегментировать свой рынок, чтобы их самые дешевые товары были адресованы разным клиентам.

Конкуренция может поднять среднюю прибыльность отрасли, но для этого каждая компания должна работать на свой сегмент потребителей, предлагать им особые цены, продукты, услуги, технические характеристики и бренды. Такое соперничество не только держит прибыль на высоком уровне, но еще и развивает всю отрасль, поскольку учитывает интересы самых разных групп потребителей, причем чем выше их разнообразие, тем это выгоднее отрасли. Если стратег четко понимает, из-за чего идет борьба между конкурентами, он иногда может перейти в другую область, где выше вероятность позитивного исхода.

Структура отрасли

Как уже говорилось, структура отрасли, то есть расстановка пяти сил, определяет ее долгосрочную прибыльность, поскольку от этих сил зависит, как распределится создаваемая стоимость: что остается компаниям, что отходит их клиентам и поставщикам, как на ценах сказывается угроза вторжения новичков и появление товаров-заменителей. Рассматривая пять сил, стратег должен учитывать все векторы воздействия, а не какой-то один, видеть всю конфигурацию с ее структурными особенностями, а не сиюминутные факторы. Многие судят о структуре отрасли на основании ее явных характеристик. Посмотрим, где легче всего ошибиться.

Темпы роста отрасли

Считается, что высокую прибыль обеспечивают быстроразвивающиеся отрасли. И правда, в условиях быстрого роста соперникам не до ожесточенных баталий, ведь каждый может рассчитывать

на приличный кусок пирога. Ситуацией могут воспользоваться поставщики, и тогда они начнут диктовать свои условия, а если нет внушительных входных барьеров, в отрасль ринутся толпы новых конкурентов. Но даже и без них существенный рост не гарантирует высокой доходности, если в вопросах цены берут верх клиенты или если появились продукты или услуги-заменители. Действительно, в последние годы некоторые отрасли, скажем производство и продажа персональных компьютеров, резко увеличившись в размерах, одновременно перешли в класс наименее доходных.

Технологии и инновации

Передовые технологии и инновации сами по себе не делают структуру отрасли более привлекательной. Традиционные виды бизнеса часто оказываются куда прибыльнее высококонкурентных «передовых», таких как разработка ПО или интернет-приложений. Главное, чтобы покупатели не были слишком зациклены на цене и вас надежно защищали входные барьеры (за счет эффекта масштаба или затрат, сопряженных со сменой поставщика).

Вмешательство государства

Нельзя априорно сказать, хорошо или плохо регулирование отрасли, поэтому мы не выделяем этот фактор как отдельную конкурентную силу. Чтобы понять, в какую сторону власти двигают конъюнктуру, надо понять, как та или иная их мера отражается на известных нам пяти силах. Например, наличие патентов у зрелых компаний повышает входной барьер — и потенциальную прибыльность. И наоборот, если правительство поддерживает профсоюзы, давление рынка труда может возрасти и доходность отрасли уменьшится. Или если принятая в стране процедура банкротства позволяет убыточной компании, не уходя из отрасли, проводить длительную реорганизацию, то образуется избыток мощностей и конкурентная борьба ужесточается.

Дополняющие товары и услуги

В некоторых отраслях продукт или услуга используется вместе с продуктом другой отрасли. Если при совместном употреблении двух продуктов полезная ценность намного выше, чем сумма двух

ценностей, такие продукты называют дополняющими. Например, программные и аппаратные средства компьютеров пригодятся вместе, а друг без друга они бесполезны.

В последнее время стали много говорить о дополняющих товарах, особенно большое значение им придают в высокотехнологичных отраслях. Но такие товары существуют повсюду. К примеру, ценность автомобиля увеличивается, если владелец знает, что всегда сможет его заправить, починить по дороге и застраховать.

Дополняющие продукты весьма важны, ведь от них тоже зависит общий спрос на продукт отрасли. Тем не менее их нельзя рассматривать как силу, определяющую прибыльность отрасли, поскольку они могут и улучшить, и ухудшить конъюнктуру. Как государственное вмешательство и новые технологии, этот фактор не сказывается на прибыльности напрямую, а лишь усиливает или ослабляет действие основных пяти конкурентных сил.

В стратегических расчетах, когда надо определить степень влияния дополняющих товаров на прибыльность, приходится учитывать, как они отражаются на всех пяти силах. Скажем, они могут и повысить, и понизить входной барьер. Например, прикладные программы (ПП) и операционная система (ОС) дополняют друг друга. Когда Microsoft, разработчик ОС, создала инструментарий для написания программ-приложений, входной барьер в отрасль ПП понизился и, соответственно, снизилась ее доходность. А в каких-то отраслях, скажем в производстве игровых приставок, напротив, необходимость обеспечить свой товар подходящим дополнением может стать добавочным препятствием для новичков.

Дополняющие продукты иногда сильно влияют и на товары-заменители. Например, машинам на альтернативном топливе нужны свои заправочные станции. Их не так много, и это сдерживает распространение небензиновых двигателей. А бывает наоборот: скажем, появление iTunes фирмы Apple ускорило вытеснение CD-плееров более компактными MP3-плеерами.

Дополняющие продукты либо снижают накал конкурентной борьбы (если клиенту дорого стоит смена поставщика), либо обостряют ее (если из-за них стираются различия между продуктами конкурентов). Что касается силы, с которой поставщики и покупатели давят на производителей, то и тут продукты-дополнители — орудие

обоюдоострое. Иногда соперники борются за то, чтобы дополняющая отрасль поддерживала их продукты. Когда компания JVC поняла, что видеофильмы — ключевой дополнительный для их кассетных видеомагнитофонов, она убедила киностудии делать записи в своем формате. Это позволило склонить рынок в пользу JVC, хотя стандарт ее конкурента Sony с технической точки зрения был, вероятно, более совершенным.

Изменения в структуре отрасли

Обычно структура отрасли стабильна, и в разные периоды ее прибыльность постоянна. Тем не менее эта структура постоянно чуть-чуть изменяется, а в какой-то момент может полностью преобразиться.

Структурные сдвиги — их вызывают и внешние, и внутренние причины — могут привести как к резкому взлету потенциальной прибыльности, так и к столь же резкому ее сокращению. Обстоятельства бывают разными: меняются технологии, потребности потребителей или что-то еще. Пять конкурентных сил задают систему координат, к которой стратег привязывает самые важные для отрасли события, чтобы спрогнозировать, как они повлияют на ее потенциал в будущем.

Угроза вторжения

Изменение любого входного барьера может усугубить или ослабить угрозу появления новичков. Например, истечение срока патентной защиты часто развязывает руки потенциальным конкурентам. Когда истек срок патента компании Merck's на лекарство для снижения уровня холестерина «Зокор», то на следующий день сразу три фармацевтические фирмы выбросили на рынок его аналоги. И наоборот, в результате бурного развития производства мороженого новым мороженщикам стало сложно получить доступ к каналам сбыта в Северной Америке и Европе.

Самое сильное влияние на угрозу вторжения могут оказать стратегические решения ведущих игроков отрасли. Например, начиная с 1970-х ретейлеры Walmart, Kmart и Toys «R» Us стали использовать новые дорогие системы по управлению закупками, сбытом

и товарными запасами, включая автоматизированные центры дистрибуции, штриховое кодирование и сети связи с кассовыми терминалами в торговых точках. Эти инвестиции увеличили эффект масштаба в отрасли, и небольшим ретейлерам стало сложнее начинать дело (а уже присутствующим на рынке — выживать).

Давление поставщиков и покупателей

Со временем оно тоже то усиливается, то ослабевает. Например, крупные сети выдавили из розницы глобальных производителей электроприборов, в том числе Electrolux, General Electric и Whirlpool (в США их фирменные магазины уступили место супермаркетам бытовой техники вроде Best Buy или Home Depot). Другой пример — агентства путешествий. Когда авиакомпании начали сами продавать билеты через Интернет, они стали жестче торговаться с агентствами насчет величины комиссионных.

Товары-заменители

Благодаря постоянному совершенствованию технологии появляются новые заменители или изменяется соотношение цена — производительность, то есть значимость альтернативных продуктов становится либо выше, либо ниже. Первые СВЧ-печи были огромными, стоили более \$2000 и поэтому не могли составить обычным духовкам сколько-нибудь серьезную конкуренцию. Впоследствии, однако, микроволновки сильно потеснили электродуховки. Другой пример: совсем недавно флеш-память была усовершенствована настолько, что стала хорошим заменителем жестких дисков небольшой емкости.

На степень угрозы со стороны альтернативных товаров влияет и изменение цены или качества их собственных дополняющих продуктов.

Новые аспекты конкурентной борьбы

Часто конкуренция со временем становится жестче: у взрослеющей отрасли рост замедляется. Различия между конкурентами исчезают по мере появления отраслевых стандартов, технологии распространяются, и вкусы потребителей унифицируются. Прибыльность отрасли падает, и слабые конкуренты выходят из бизнеса.

Эта история повторяется от отрасли к отрасли. Телевизоры, снегоходы, телекоммуникационное оборудование — вот всего лишь несколько примеров.

Обострение ценовой борьбы и других форм соперничества — не единственно возможный вариант развития. Скажем, последние несколько десятилетий конкуренция в американском игорном бизнесе очень сильна, но все-таки идет освоение новых сегментов рынка и территорий (казино появились на прогулочных судах, в дорогих торговых центрах, в индейских резервациях, игорные дома открыли филиалы в других странах). Лобовых столкновений, из-за которых соперникам приходилось снижать цены или увеличивать выплаты победителю, в целом было мало.

На остроту конкуренции в отрасли влияют слияния и поглощения, в результате которых у компаний появляются новые ноу-хау, а значит, и новые средства борьбы. Свои коррективы в соперничество вносит технический прогресс. В торговле через посредников с появлением Интернета снизились предельные издержки, и брокеры стали менее специализированными. Конкуренция нарастает, а размеры бонусов и комиссионных для агентов сокращаются.

В некоторых отраслях компании пошли на объединение не ради уменьшения затрат и улучшения качества своей продукции, а лишь чтобы остановить ожесточенное соперничество. Но устранение конкурентов — рискованная стратегия. Анализ пяти конкурентных сил показывает, что, вынудив уйти сегодняшних игроков и подняв прибыльность отрасли, вы открываете дорогу в свой бизнес для новых соперников и усиливаете давление клиентов и поставщиков. Скажем, в Нью-Йорке банковский сектор 1980-х и 1990-х характеризовался консолидацией коммерческих и сберегательных банков: Manufacturers Hanover, Chemical, Chase и Dime Savings. Но нынешний пейзаж манхэттенского розничного банковского сектора стал еще более разнообразным, появились новые игроки: Wachovia, Bank of America и Washington Mutual.

Выводы для стратегов

Знать все о силах, которые формируют конкуренцию в отрасли, — главная предпосылка для создания стратегии. Любая компания

с самого начала должна хорошо представлять себе среднюю прибыльность ее отрасли. Пять сил четко показывают, почему она именно такова. Только поняв это, компания может учесть в своей стратегии специфику каждой отрасли.

Пять сил раскрывают самые важные аспекты конкурентной среды. Кроме того, на основе их анализа можно определить сильные и слабые стороны компании: в каком положении она находится по отношению к покупателям, поставщикам, новичкам, соперникам и продуктам-заменителям? И что самое важное, понимание структуры отрасли дает стратегам подсказки: где найти позицию, из которой легче бороться с конкурентными силами; как предвидеть изменение этих сил и воспользоваться этим, чтобы события развивались благоприятным для компании образом.

Позиционирование компании

Разработку стратегии можно понимать двояко: как защиту от конкурентных сил или как поиск места в отрасли, где их давление минимально. Рассмотрим позицию компании Рассаг на рынке тяжелых грузовиков. В этой отрасли очень сильная конкуренция. Большинство покупателей — владельцы больших парков автомобилей или лизинговые компании, у них есть и рычаги для снижения цен, и заинтересованность в этом, ведь основные их затраты приходятся на покупку грузовиков. Почти все машины соответствуют единым стандартам, у них схожие характеристики. Из-за высокой капиталоемкости в отрасли идет неистовая ценовая борьба, она особенно обостряется во время регулярно повторяющихся периодов спада спроса. Ощутимое влияние оказывают и профсоюзы как поставщики рабочей силы. Кроме того, хотя в перевозках автотрейлер трудно чем-то заменить, клиенты могут воспользоваться услугами-заменителями и доставлять грузы, например, по железной дороге.

В такой ситуации компания Рассаг — ей принадлежит 20% североамериканского рынка тяжелых грузовиков — решила ориентироваться в первую очередь на дальнобойщиков, которые работают на собственных трейлерах и либо сами принимают заказы, либо идут в субподрядчики к крупным автоперевозчикам. Влияние таких покупателей ограничено, и они менее чувствительны к цене, потому что трейлеры, в которых они проводят большую

часть жизни, отчасти заменяют им дом и обеспечивают их благосостояние.

Рассаг разработала конструктивные особенности, рассчитанные на дальнобойщиков — владельцев грузовиков: комфортные спальные места в кабине, роскошные кожаные сиденья, шумоизоляцию, элегантный внешний вид и т.д. У производителя множество дилерских представительств, и в каждом потенциальный покупатель на компьютере может из тысячи вариантов выбрать по своему вкусу детали отделки и элементы комплектации. Трейлер собирают по индивидуальному заказу и через шесть-восемь недель доставляют клиенту. Кроме того, у автомобилей Рассаг специальная аэродинамически обтекаемая форма, благодаря чему сокращается расход топлива. При перепродаже они теряют в цене меньше, чем другие грузовики. Программа технической помощи на дорогах, компьютерная система заказа и доставки запчастей сокращают время простоя. Благодаря всему этому водители — хозяева собственных грузовиков делают выбор в пользу трейлеров Рассаг. История Рассаг доказывает, что можно занять выгодную позицию в отрасли, если хорошо знать ее структуру. Компания нашла нишу, в которой конкурентные силы не свирепствуют, где нет давления покупателей и ценовой войны. Кроме того, Рассаг приспособила под себя каждое звено цепочки создания стоимости, чтобы уверенно противостоять конкурентным силам в своем сегменте рынка. В результате компания остается прибыльной 68 лет подряд, а долгосрочная рентабельность капитала превышает 20%.

Концепция пяти сил позволяет также объективно оценить возможности входа и выхода. В конечном счете все зависит от ответа на вопрос: «Какой прибыльности стоит ожидать от этого бизнеса?» О выходе стоит задуматься, если структура отрасли невыгодна или ухудшается и у компании нет шансов спасти положение. Если же рассматриваются перспективы вхождения в новую отрасль, талантливый стратег, использующий концепцию конкурентных сил, разглядит область с хорошим будущим задолго до всех. Анализ пяти сил позволяет выявить отрасли, в которых компании удастся преодолеть входной барьер с меньшими затратами, чем другим, или легче будет выдерживать противостояние с конкурентными силами, даже если эти отрасли не слишком привлекательны для среднестатистического новичка.

На гребне перемен

Когда в отрасли что-то меняется, открываются новые стратегически выгодные позиции, их и нужно постараться занять. Посмотрим, как последнее десятилетие эволюционировал музыкальный бизнес. Когда музыку начали продавать через Интернет, аналитики предсказывали появление тысяч компаний, которые торгуют звукозаписями и раскручивают музыкантов и которые разрушат структуру отрасли, неизбежную со времен изобретения фонографа. Рынок всегда был поделен между тремя-шестью крупными фирмами (в 2005 году большая четверка — Warner Music Group, EMI, Sony BMG и Universal Music Group — контролировала 70% мирового рынка звукозаписи и 80% рынка США). Специалисты прогнозировали, что Интернет ликвидирует входной барьер, связанный с дистрибуцией, и в бизнес ринутся полчища новых конкурентов.

Однако, провели они более тщательный анализ, им стало бы понятно, что дело не в физическом распространении дисков, а в соотношении рисков. И тут у гигантов несомненное преимущество. Именно им под силу консолидировать риски, связанные с раскручиванием новых исполнителей, и тем самым смягчить последствия неизбежных провалов. Благодаря своему масштабу в хаосе музыкального бизнеса они могут прокладывать путь для своих музыкантов. Например, они представляли радиостанциям и розничным магазинам доступ к хитам в обмен на продвижение малоизвестных исполнителей. У новых студий звукозаписи таких возможностей не было. Поэтому всем заправляли давно окопавшиеся на рынке компании. Конечно, нельзя сказать, что структура музыкального бизнеса не изменилась с появлением новых способов копирования цифровой музыки. Нелегальное скачивание файлов стало пусть и противозаконным, но весьма заманчивым «товаром-заменителем». Звукозаписывающие компании годами пытались сами создать необходимую техническую платформу для торговли музыкой в Интернете, но не рисковали продавать свою продукцию по каналам конкурентов. В эту пустую нишу пришла фирма Apple: в 2003 году для поддержки своего плеера iPod она открыла интернет-магазин iTunes. Позволив Apple создать такой мощный сервис, звукозаписывающие компании способствовали тому, что структура

отрасли изменилась, но, увы, не в их пользу. Число крупных лейблов сократилось: в 1997 году их было шесть, сегодня — лишь четыре.

Когда структура отрасли постоянно преобразуется, могут появиться новые ниши, новые потребности и новые способы удовлетворения уже существующих. Лидеры часто упускают это из виду и держатся за проверенную стратегию. В подобных случаях менее крупные конкуренты и новички могут перехватить инициативу и воспользоваться ситуацией.

Сформировать структуру отрасли

Когда компании выявляют структурные изменения отрасли и используют их в своих интересах, они реагируют на них постфактум. Иное дело — активно преобразовывать отрасль. Фирма-стратег приносит в нее новые формы конкуренции, изменяя соотношение пяти сил к лучшему. Соперники идут следом, и вся отрасль трансформируется. Иницируя изменение структуры, компания хочет, чтобы конкуренты пошли по ее стопам. Хотя выгоду из новой ситуации смогут извлечь все игроки, именно первопроходец выиграет больше всех, ведь он направляет конкуренцию в нужное ему русло.

На структуру отрасли можно воздействовать двумя способами: перераспределяя прибыльность в пользу действующих компаний или расширяя общие возможности получения прибыли. В перераспределении прибыли главная цель — увеличить долю игроков по сравнению с долей поставщиков, покупателей и производителей товаров-заменителей и не допустить новичков. Напротив, увеличение общей прибыли влечет за собой рост экономической ценности отрасли, что выгодно и конкурентам, и покупателям, и поставщикам.

Перераспределение прибыльности

Первое, что нужно сделать, чтобы «перетянуть» прибыль к участникам отрасли, — это определить, какие силы в настоящее время ограничивают доходность отрасли, и сосредоточиться на ней или на них. Теоретически компания может воздействовать на все конкурентные силы. Задача стратега — сократить ту часть прибыли, которая уходит к поставщикам, покупателям и производителям товаров-заменителей или которой приходится жертвовать, чтобы не допустить появления новых конкурентов. Стремясь

нейтрализовать поставщиков, фирма может стандартизировать комплектующие и тем самым облегчить себе жизнь на случай смены поставщика, «вырастить» дополнительного поставщика либо изменить технологию производства. Если компания хочет противостоять влиянию клиентов, ей нужно действовать иначе: например, расширить спектр услуг (тогда расходы покупателя при переходе к другому продавцу вырастут) или, найдя альтернативный путь к покупателю, нейтрализовать воздействие дистрибуции на бизнес. Чтобы ослабить накал ценовой борьбы, больно бьющей по карману производителей, компаниям стоит по примеру фармацевтических фирм делать крупные инвестиции в эксклюзивные продукты или расширять службы поддержки. Увеличив расходы на НИОКР или маркетинг, зрелые компании отпугнут многих потенциальных новичков. Чтобы поднять ценность своей продукции по сравнению с товарами-заменителями, компании могут усовершенствовать свои товары или найти новые способы их распространения.

Компания Sysco, крупнейший поставщик продовольственных продуктов и сопутствующих товаров в Северной Америке, показывает, как лидер отрасли может изменить ее структуру к лучшему. Sysco приобретает продукцию у фермеров и на предприятиях пищевой промышленности, складирует ее у себя и доставляет в рестораны, больницы, офисы, школы и т.д. Поскольку в этом бизнесе невысокие барьеры входа, в нем действовало множество местных фирм. Соперники «окучивают» клиентов, для которых, между тем, цена имеет немалое значение — расходы на закупку продуктов питания составляют изрядную долю их издержек. К тому же клиенты могут покупать продовольствие у самих производителей или в розничных магазинах, то есть в обход дистрибьюторов. Отстаивают свои интересы и поставщики: часто им принадлежат известные продуктовые бренды, которые ценят и рестораны, и их посетители. Средняя прибыльность в отрасли была весьма скромной.

В Sysco поняли, что со своими масштабами и доступом к клиентам по всей стране они в силах изменить сложившуюся ситуацию. Компания создала под своей маркой новые дистрибьюторские бренды, приспособив их к особенностям рынка. Это ограничило влияние поставщиков. Чтобы конкуренция не основывалась исключительно на цене, менеджмент Sysco сделал акцент на дополнительные

Определение отрасли

ОПРЕДЕЛИТЬ ГРАНИЦЫ ОТРАСЛИ, в которой компания ведет конкурентную борьбу, важно для точного анализа отрасли, а еще больше — для формирования стратегии и обозначения рамок своей деятельности. Корни многих стратегических ошибок кроются в неправильном понимании отрасли, слишком широком или слишком узком. В первом случае игнорируются различия между продуктами, клиентами и географическими регионами, важными для эффективного соперничества на рынке. Во втором — не выявляются точки совпадения и связи между родственными товарами, а также ключевые рынки, успех на которых обеспечивает конкурентное преимущество. Вдобавок незыблемых границ не бывает, и, значит, стратег должен предвидеть возможность их изменения.

Границы отрасли определяются по двум параметрам. Первый — диапазон продуктов или услуг. К примеру, относится ли моторное масло для легковых автомобилей к той же отрасли, что и моторное масло для тяжелых грузовиков и стационарных двигателей, или к разным? Второй параметр — географический. Большинство отраслей представлено во многих регионах земного шара. Идет ли конкуренция только в регионе или по всей стране? Ограничивается ли она отдельным континентом, например Северной Америкой, или можно говорить о единой мировой отрасли?

Анализ пяти конкурентных сил позволяет ответить на эти вопросы. Если структура отрасли для каждого из двух сравниваемых продуктов совпадает или оказывается очень похожей (одни и те же покупатели, поставщики, барьеры входа и т. д.), правильно будет считать, что эти продукты принадлежат к одной отрасли. Напротив, если структура заметно различается, то речь идет об отдельных отраслях.

По составу масла для легковых автомобилей и для грузовиков практически одинаковы, но, пожалуй, на этом сходство и заканчивается. Автомобильное масло продают отдельным мелким и зачастую не специализирующимся в этой области клиентам через многочисленных, нередко весьма влиятельных дистрибьюторов. Для привлечения покупателей проводятся широкие рекламные кампании. Поскольку продукция расфасовывается

услуги, такие как кредиты, планирование меню и управление запасами. Эти меры, а также крупные инвестиции в информационные технологии и региональные оптовые базы подняли планку входа для новичков и сделали менее привлекательными заменители. В результате отрасль стала менее фрагментированной, а ее средняя прибыльность растет.

в небольшую тару, расходы на транспортировку весьма высоки, поэтому необходимо организовывать производство на местах. Масло для грузовиков и электрогенераторов продают совершенно другим покупателям, и логистическая цепочка тут другая. Структура бизнеса (влияние покупателей, барьеры входа и т. д.) существенно отличается от рассмотренной выше. Таким образом, производство автомобильного масла и масел для грузовиков и стационарных двигателей — две разные отрасли. У каждой своя прибыльность, и компании, производящей машинное масло, нужны две отдельные стратегии, чтобы она смогла конкурировать в обеих областях.

Различия в интенсивности пяти конкурентных сил помогают оценить и географический фактор. Если у отрасли во всех странах сходная структура (соперники, покупатели и т. д.), то, вероятно, конкуренция происходит во всемирном масштабе. Значит, чтобы определить среднюю прибыльность, следует анализировать пять сил с глобальной точки зрения. Компании нужна единая всеохватывающая стратегия. Если структура отрасли разнится от региона к региону, каждый из них придется считать отдельной отраслью (в противном случае конкуренция сглаживала бы различия), то есть прибыльность определяется с учетом расстановки пяти сил в каждом отдельном регионе.

Важна также степень различий между конкурентными силами, которую выявляет анализ связанных между собой продуктов или разных географических областей. Здесь стоит руководствоваться следующим практическим правилом: говорить о разных отраслях имеет смысл, либо если значительно варьируется характер одной из сил, либо если регионы различаются более чем одной силой.

К счастью, с помощью тщательного анализа пяти сил можно выявить важные конкурентные угрозы, даже если границы отрасли не совсем точны. Например, близкий продукт, который выпал из поля зрения, проявится как заменитель, а «незамеченные» конкуренты все равно напомнят о себе как потенциальные новички. В то же время анализ пяти сил поможет разглядеть линию разлома в чрезвычайно широкой отрасли, что даст возможность скорректировать ее границы и стратегию.

На лидирующих компаниях лежит особая ответственность за совершенствование структуры отрасли. Это часто требует больших ресурсов, которые есть только у крупных игроков. Стоит добавить, что улучшение отрасли выгодно не только инициатору, но и всем его конкурентам. Как правило, инвестировать в изменения выгоднее всего именно лидеру — его выигрыш, скорее всего,

Основные этапы анализа отрасли

Определить границы отрасли

- Какие продукты относятся к ней, а какие — к другой отрасли?
- В каких регионах идет конкуренция?

Определить участников и разделить их на группы, если это представляется целесообразным. Кого и что можно рассматривать как:

- покупателей и группы покупателей;
- поставщиков и группы поставщиков;
- конкурентов;
- продукты или услуги-заменители;
- потенциальных новичков?

Выяснить, какие факторы определяют значимость каждой конкурентной силы, какие силы оказывают решающее воздействие на отрасль, а какие влияют на нее не слишком сильно, и понять, почему это так.

Определить общую структуру отрасли и убедиться в правильности анализа.

- Почему уровень прибыльности таков, какой он есть?
- От каких сил в первую очередь зависит прибыльность?
- Не противоречат ли результаты анализа фактическим значениям прибыльности за продолжительный период?
- Действительно ли компании, работающие с большей прибылью, лучше защищены от основных сил отрасли?

Проанализировать недавние, а также вероятные будущие изменения всех конкурентных сил, как позитивные, так и негативные.

Определить те составляющие структуры, на которые могут оказать влияние конкуренты, новички или ваша собственная компания.

будет самым большим. Улучшение структуры отрасли часто оказывается единственно верной стратегией, ведь если лидер попытается завоевать дополнительную долю рынка, это наверняка вызовет серьезную реакцию соперников, клиентов и даже поставщиков.

Нужно лишь помнить, что опрометчивые изменения формы конкуренции и позиции компании по отношению к соперникам могут

разрушить структуру отрасли. Руководители, одержимые страстью к инновациям или идеей завоевать более выгодные позиции на рынке, порой невольно способствуют появлению новых форм конкурентной борьбы, не выгодных никому. Стараясь увеличить конкурентное преимущество своей компании, стратег должен думать о том, не запускает ли он силы, которые расшатывают структуру отрасли. Например, в самом начале эры персональных компьютеров IBM пыталась компенсировать свои потери, связанные с поздним приходом в отрасль: она предложила открытую архитектуру, что содействовало появлению отраслевых стандартов и большого количества производителей дополняющих продуктов — программного обеспечения и периферийных устройств. Но IBM «отдала» производство критически важных компонентов ПК, то есть операционной системы и микропроцессора, фирмам Microsoft и Intel. Всеобщая совместимость обернулась ценовым соперничеством и усилением могущества поставщиков. В результате IBM стала временным лидером в отрасли с постоянно плохой структурой.

Увеличение общего объема прибыли

Когда растет спрос, повышается доходность отрасли, сокращаются расходы и убытки. Суммарная выгода, которую могут получить игроки отрасли, поставщики и покупатели, увеличивается. Такое происходит, например, когда совершенствуются каналы сбыта или когда фирмы находят новых потенциальных покупателей своего продукта. Когда производители безалкогольных напитков отладили свои сети разлива, состоящие из независимых предприятий, от этого выиграли и те и другие. Общая ценность отрасли увеличивается, и если фирмы вместе с поставщиками выстраивают систему взаимодействия и оптимизируют расходы в цепочке закупок. Это снижает отраслевые издержки и позволяет либо увеличить прибыль, либо снизить цены и благодаря этому поднять спрос, а иногда и то и другое. Кроме того, компании могут ввести отраслевые стандарты качества продуктов и услуг, что выгодно им самим, их поставщикам и клиентам.

Увеличение потенциальной прибыльности отрасли улучшает ситуацию для всех ее участников и снижает вероятность разрушительной конкурентной борьбы, которая начинается, когда компании

пытаются обрести более сильное влияние или завладеть большей долей рынка. Важно иметь в виду, что и когда потенциальная суммарная доходность вырастет, ее распределение опять-таки будет зависеть от структуры, то есть от расстановки пяти сил. Самые мудрые стратеги умеют увеличить доходность отрасли таким образом, чтобы от общего пирога получить кусок больше, чем прежде.

Определение отрасли

Пять конкурентных сил — инструмент, с помощью которого проще понять, в какой именно отрасли (или отраслях) работает ваша компания. Если границы отрасли очерчены правильно и выявлена зона, в которой происходит реальная борьба, становится ясно, где формируется прибыль отрасли и какие силы вашей компании надо задействовать, чтобы увеличить вашу долю рынка. Для каждой отрасли, в которой работает ваша компания, нужна своя стратегия. Если ваши конкуренты неправильно определили границы отрасли, тем лучше для вас: это дает вам возможность занять стратегически более выгодную позицию (см. врезку «Определение отрасли»).

Конкуренция и подлинная ценность

Анализ конкурентных сил показывает, какие приводные ремни приводят в движение механизм отрасли. Тот, кто формирует стратегию компании, должен понимать, что конкуренты — это отнюдь не только существующие соперники. Тогда он увидит и другие угрозы и лучше подготовится к встрече с ними. Кроме того, всесторонне изучая структуру отрасли, он обнаружит новые возможности: успех стратегии зависит от того, насколько полно учтены все изменения, связанные с клиентами, поставщиками, заменителями, конкурентами — потенциальными и «состоявшимися». В мире открытой конкуренции и постоянных перемен структурный подход приобретает как никогда большое значение.

Знать структуру своей отрасли одинаково важно и инвесторам, и руководителям предприятий. Расстановка конкурентных сил определяет привлекательность отрасли, и, понимая ее, инвесторы могут предсказывать позитивные и негативные изменения. Анализируя эти силы и видя, где происходят структурные сдвиги, а где

Типичные ошибки

Проводя анализ, нужно избегать следующих широко распространенных ошибок:

- определять границы отрасли слишком широко или слишком узко;
- формально составлять списки, вместо того чтобы проводить тщательный анализ;
- уделять одинаковое внимание всем конкурентным силам, вместо того чтобы глубже исследовать самые важные;
- путать причину (экономика покупателя) со следствием (чувствительность к цене);
- пользоваться методами статистического анализа, игнорирующими отраслевые тенденции;
- принимать циклические или временные изменения за структурные сдвиги;
- объявлять отрасль привлекательной или непривлекательной, вместо того чтобы выстраивать стратегию на основе результатов анализа.

лишь небольшие отклонения, инвесторы избегнут и излишнего оптимизма, и неоправданного пессимизма. Они оценят, у каких компаний в стратегии заложена возможность влиять на структуру отрасли, а у каких — нет. Как инструмент долгосрочного успеха понимание конкуренции куда надежнее финансовых прогнозов и экстраполяции тенденций — методов, преобладающих в современном инвестиционном анализе.

Если бы руководители компаний и инвесторы смотрели на конкуренцию через призму пяти конкурентных сил, рынки капитала действительно работали бы на успех и экономическое процветание компаний. Важно также, чтобы инвесторы и руководители одинаково понимали факторы устойчивой прибыльности. Они должны обсуждать друг с другом глубинную структуру отрасли, а не сиюминутные тенденции. Представьте себе, как улучшилось бы положение компаний — и экономики в целом, — если бы всю энергию, которую руководители тратят на то, чтобы их показатели нравились биржевым трейдерам, они направили бы на создание подлинной экономической ценности.

Формирование видения компании

Джеймс Коллинз, Джерри Поррас

Мы не оставим исканий,
И поиски кончатся там,
Где начали их; оглянемся,
Как будто здесь мы впервые.

*Т.С. Элиот. Четыре квартала**

КОМПАНИИ — ЛИДЕРЫ РЫНКА всегда верны своим ключевым целям и ценностям: последние остаются неизменными, в то время как стратегия организаций и формы ведения бизнеса постоянно корректируются в соответствии с изменениями внешней среды. Умение гибко сочетать верность базовым корпоративным принципам с инновациями и мобильностью — секрет долгосрочного успеха таких компаний, как Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola и Nordstrom. Эти фирмы доказали свою способность достигать по-настоящему высоких результатов в процессе непрерывного развития. Сотрудники Hewlett-Packard (HP) всегда помнят о том, что радикальная перестройка бизнес-процессов, норм корпоративной культуры и изменение стратегии вовсе не подразумевают измены духу компании — ее основным принципам, сформулированным в документе HP Way**. Фирма Johnson & Johnson постоянно модернизирует бизнес-процессы

* Пер. С. Степанова.

** HP Way — декларация о принципах управления, разработанная основателями компании HP Дэйвом Паккардом и Биллом Хьюлеттом. — *Прим. ред.*

и организационную структуру, однако основы ее корпоративной философии остаются неизменными. В 1996 году компания ЗМ осуществила продажу ряда крупных и весьма устойчивых предприятий. Такой неожиданный шаг руководства, разумеется, всколыхнул деловую прессу, но продиктован он был единственным и неизменным принципом — инновационным подходом к решению неразрешимых проблем. Деятельность подобных организаций мы проанализировали в нашем исследовании *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies** и пришли к выводу, что, начиная с 1925 года, эти фирмы в 12 раз превзошли средние показатели фондового рынка.

Крупнейшие компании четко разграничивают философию бизнеса, которая не должна меняться ни при каких условиях, и элементы, которые можно трансформировать и совершенствовать. Они понимают, что нерушимо, а что — преходяще. Эта редко встречающаяся способность сочетать неизменность и изменчивость (что требует целенаправленных сознательных усилий) тесно связана с умением формировать модель долгосрочного развития компании — ее *видения*. Именно видение позволяет определить, какие ключевые принципы следует сохранить и какие прогрессивные изменения внести в работу компании, чтобы будущее стало реальностью. Но при том, что слово «видение» становится одним из самых распространенных в языке, его смысл не делается более понятным. Трактовки данного термина весьма расплывчаты, он вызывает неоднозначные ассоциации: видение воспринимается и как синоним ключевых ценностей компании, и как описание ее выдающихся достижений, кроме того, оно отождествляется с социальными связями, мотивирующими силами и основными целями деятельности компании. Мы предлагаем собственную концепцию видения и надеемся внести бóльшую ясность в туманные определения, которые в настоящее время описывают этот модный термин. Мы предлагаем практические рекомендации по разработке видения для вашей организации. Наши рекомендации — плод шестилетней исследовательской работы, опробованной в ходе непрерывного сотрудничества со множеством организаций из разных стран.

* Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.

Идея вкратце

Hewlett-Packard. 3M. Sony. Компании, верные своим целям и ценностям, «построенные навечно». Что отличает их видение от всех остальных, ничем не интересных модных пустышек? Компании, построенные на века, имеют четкий план того, что они будут

делать в непредсказуемом будущем. При этом они так же четко представляют себе, как остаться верными своим целям и ценностям. В этой статье описаны два компонента многообещающего видения: базовая **идеология** и **образ будущего компании**.

Видение непременно должно включать в себя два главных компонента: *базовую идеологию* и *образ будущего компании*. Базовая идеология, которая выступает в нашей схеме в роли женского начала «инь», определяет, каковы ключевые убеждения и смысл существования компании. «Инь» никогда не меняется и служит дополнением к мужскому началу «ян», олицетворяющему будущее компании. Образ будущего — это то, чем компания стремится стать, чего надеется достичь, что хочет создать — некая мечта, для осуществления которой требуются значительные изменения и развитие.

Базовая идеология

Базовая идеология определяет неизменные характеристики деятельности организации, ее непреложную сущность, выходящую за рамки жизненных циклов, технологических инноваций и личностей лидеров компании. По сути, базовая идеология — самое значимое достижение основателей компаний и менеджеров, которым удалось построить организации с четким видением. Как выразился Билл Хьюлетт после недавней смерти своего друга и делового партнера Дэвида Паккарда, «если говорить о том, что Паккард сделал для компании, то главной его заслугой следует признать создание морального кодекса, известного под названием HP Way». Базовая идеология HP направляет деятельность компании уже более полувека, с самого ее основания. Она строится на глубоком уважении к личности и стремлении выпускать доступную по цене, но качественную и надежную продукцию. Частью корпоративной

Идея на практике

Стратегия и методы работы компании должны постоянно меняться; базовая идеология — нет. Именно она определяет неизменные характеристики компании. Это цемент, скрепляющий компанию воедино. Базовую идеологию можно раскрыть, взглянуть внутрь компании. Ее нельзя придумать.

Базовая идеология состоит из двух элементов.

1. **Ключевые ценности — это небольшое число руководящих принципов, не связанных с условиями внешней среды.** Так, например, ключевые ценности Disney — творческая фантазия и следование нравственным нормам — рождаются не из требований рынка, а из твердой уверенности основателя компании в том, что данные понятия важны сами по себе. Великая компания скорее изменит рынок (или найдет других клиентов), чем изменит свои ключевые ценности.
2. **Основное предназначение — смысл существования компании.** Не стоит путать его с товарными линиями или потребительскими сегментами. Это идеалистическое представление сотрудников компании о том, зачем они работают. Основное предназначение Disney в том, чтобы делать людей

счастливыми, а не в том, чтобы строить парки и снимать мультфильмы.

Образ будущего компании, второй компонент действенного видения, также состоит из двух элементов.

1. **Глобальные амбициозные цели (BHAGs)** — это амбициозные планы, которые движут всей компанией. Для их достижения требуется много времени: от 10 до 30 лет.
2. **Наглядное описание — яркая, привлекательная и точная картина будущего компании,** которое наступит при условии достижения амбициозной цели.

Пример: В 1950 году целью компании Sony было «стать самой известной компанией, изменившей представление о японских продуктах, как о самых худших». Компания добавила реальности этой амбициозной цели, сказав: «Через пять лет наш бренд будет известен на весь мир... и будет означать инновацию и качество... А маркировка “сделано в Японии” станет символом качественного, а не низкопробного продукта».

Не путайте базовую идеологию с образом будущего компании, особенно амбициозные цели с основным предназначением. Амбициозная цель достигается за 10–30 лет, а основное предназначение остается с компанией навсегда.

идеологии также являются приверженность концепции социальной ответственности бизнеса (Паккард завещал свои акции на сумму \$4,3 млрд благотворительной организации) и убеждение, что компания существует для того, чтобы ее технические достижения способствовали прогрессу и процветанию человечества. Основатели великих компаний — Дэвид Паккард из HP, Масару Ибука из Sony, Джордж Мерк из Merck, Уильям Макнайт из 3M и Пол Галвин из Motorola — сумели понять, что важнее знать «кто ты такой», чем «куда ты идешь», поскольку ответ на второй вопрос будет меняться в соответствии с изменениями в окружающем мире. Лидеры рождаются и умирают, товары отживают свой век, рынки эволюционируют, появляются новые технологии, модные управленческие схемы сменяют друг друга, — но базовая идеология великой компании продолжает оставаться руководством к действию и источником вдохновения.

Базовая идеология служит основой для сплочения компании в периоды роста, децентрализации, диверсификации, глобального расширения деятельности и формирования разнородных организационных единиц. Здесь можно провести аналогию с догматами иудаизма, которые веками спланивали евреев, несмотря на то что многие из них потеряли родину и поселились за пределами Палестины. Ту же роль играют принципы, провозглашенные в Декларации независимости США, а также постулаты научного сообщества, объединяющие ученых всего мира общей целью — способствовать умножению человеческих знаний. Таким образом, действенное видение компании должно включать в себя базовую корпоративную идеологию. Последняя, в свою очередь, состоит из двух элементов: *ключевых ценностей* (системы руководящих принципов и норм) и *основного предназначения* (глобальной цели, определяющей смысл существования организации).

Ключевые ценности

Ключевые ценности — это основные и неизменные нормы. Речь идет о небольшом числе руководящих принципов, не связанных с условиями внешней среды, а являющихся *внутренней* ценностью сотрудников организации. Ключевые ценности компании Walt Disney — творческая фантазия и следование нравственным

нормам — рождаются не из требований рынка, а из твердой уверенности основателя компании в том, что данные понятия важны сами по себе. Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл построили корпоративную культуру Procter & Gamble (P&G) на идее высочайшего качества продукции не просто из соображений успеха: наивысшее качество стало для них своего рода религиозной заповедью. Данная ценность уже более полутора веков передается работниками P&G из поколения в поколение. Высочайший уровень сервиса стал нормой в сети универмагов Nordstrom, основанной в 1901 году — за восемьдесят лет до того, как программы по работе с покупателями получили широкое распространение. Для Билла Хьюлетта и Дэвида Паккарда уважение к личности было прежде всего их глубокой внутренней ценностью — они не вычитывали этого в книгах и не советовались с авторитетами в сфере менеджмента. Вот как выражает эту мысль Ральф С. Ларсен, генеральный директор компании Johnson & Johnson: «Ключевые ценности, отраженные в нашей корпоративной философии, дают компании конкурентное преимущество, но вовсе *не поэтому* они выбраны нами. Мы исповедуем эти ценности, поскольку они соответствуют нашим убеждениям, и мы остались бы им верны, даже если в каких-то ситуациях это оказалось бы неоправданно с точки зрения коммерции».

Главное здесь: великая компания сама решает, какие ценности являются для нее ключевыми. При этом практически не принимается в расчет текущее состояние рынка, требования, диктуемые конкурентной ситуацией, и модные веяния в менеджменте. Таким образом, очевидно, что не существует универсального, единственно верного набора ключевых ценностей. Некоторые компании (например, Sony) не считают своим приоритетом превосходное обслуживание клиентов, уважение к личности (Disney), качество (сеть универмагов Walmart), ориентацию на требования рынка (так, для HP важнее другое) или командную работу (Nordstrom). Разумеется, методы работы и бизнес-стратегии компании могут строиться на основе подобных идей, но последние не представляют суть организации. Более того, среди ключевых ценностей великих компаний могут отсутствовать гуманистические либо привлекающие аудиторию утверждения, хотя часто выбор и делается в их пользу.

Дело не в том, *каковы* ключевые ценности организации: главное, что они у нее *есть*.

Обычно компания пропагандирует всего несколько ключевых ценностей (как правило, их всего три-пять). Как показало наше исследование, у организаций, обладающих видением, никогда не бывает больше пяти таких ценностей: у большинства их всего три или четыре (см. врезку «Ключевые ценности — фундаментальные нормы организации» в конце статьи). Этого, собственно, и следовало ожидать, ведь лишь немногие ценности могут стать действительно *ключевыми* — фундаментальными, глубокими и неизменными.

Чтобы выявить ключевые ценности организации, следует честно ответить на вопрос, какие ценности имеют для нее особое значение. Если вы перечислили более пяти-шести ценностей, то скорее всего спутали ключевые ценности (не подверженные изменениям) с операционными методами, вариантами бизнес-стратегии или нормами корпоративной культуры (которые должны корректироваться). Помните, что ценности должны выдерживать испытание временем. Допустим, вы составили предварительный перечень ключевых ценностей. Теперь проанализируйте каждую отдельно. Спросите себя: «Если обстоятельства изменятся и станет *невыгодно* придерживаться этой ценности, будем мы ее исповедовать или нет?» Если честный ответ «да» невозможен, значит, эта ценность не является для вас основополагающей.

Одна высокотехнологичная компания задалась вопросом: стоит ли включать качество в число ключевых корпоративных ценностей. Генеральный директор обратился к менеджерам: «Предположим, в течение десяти лет качество продукции не будет делать погоды на нашем рынке. Представим себе, что первостепенное значение будут иметь скорость и мощность автомобилей, но никак не их качество. Что же, и при таких условиях мы будем считать качество одной из наших ключевых ценностей?» Члены управленческой команды переглянулись, поразмыслили и в итоге ответили «нет». Превосходное качество оставалось частью корпоративной стратегии, да и программы повышения качества сохранились в качестве действенного механизма развития. Однако в перечень ключевых ценностей компании понятие «качество» не попало.

Формулировка видения



Та же команда топ-менеджеров обсуждала, следует ли признать базовой ценностью передовые технологии. Генеральный директор обратился к менеджерам с вопросом: «Как вы считаете, инновации останутся в числе наших ключевых ценностей независимо от того, как будет меняться окружающий мир?» На этот раз члены управленческой команды единодушно ответили «да». Их точку зрения можно коротко охарактеризовать примерно так: «Наше желание — постоянно внедрять новые передовые технологии. В этом наша суть. Это имеет для нас поистине огромное значение, и так будет всегда. Что бы ни случилось. И если в какой-то момент наш рынок этого не оценит, мы найдем другой, где значимость инноваций первостепенна». Итак, передовые технологии попали в число ключевых ценностей компании и останутся в этом перечне в будущем. Фирма не должна менять свои глубинные ценности в ответ на изменения рыночной ситуации. Наоборот, при необходимости она должна преобразовывать сами рынки, чтобы остаться верной своим базовым установкам.

Кто именно должен отвечать за формулировку ключевых ценностей? Это зависит от размера, зрелости и географического местоположения компании. Мы рекомендуем метод под названием «Марсианский десант» (Mars Group). Вот в чем суть этого подхода. Вообразите, что перед вами стоит задача воссоздать лучшие качества вашей организации на другой планете, но на космическом корабле хватает места лишь для пяти или семи человек. Кого вы решите отправить в это путешествие? Скорее всего, вы остановите свой выбор на людях, которые полностью понимают и всецело разделяют ваши основополагающие ценности, пользуются доверием коллег и обладают высочайшей квалификацией. Помогая организациям сформировать ключевые ценности, мы неоднократно обращались к их сотрудникам с просьбой определить состав гипотетической делегации на Марс, который должен включать от пяти до семи человек (не обязательно все они должны быть членами данного коллектива). И неизменно наши респонденты выбирали сотрудников, которым отлично удастся сформулировать ключевые ценности — именно потому, что они являются их живым воплощением.

Даже глобальные корпорации, в которых работают представители различных культур, способны определить набор ключевых ценностей, разделяемых всеми сотрудниками. Чтобы сформулировать ключевые ценности, сотрудникам следует самостоятельно ответить на несколько вопросов.

- Какие глубинные ценности значимы лично для вас? (Речь идет о столь фундаментальных ценностях, что вы будете хранить им верность независимо от того, вознаграждается ли она.)
- О каких ключевых корпоративных ценностях вы рассказали бы своим детям? Какие ценности, с вашей точки зрения, им стоило бы разделять, когда они сами начнут работать?
- Вообразите, что, проснувшись утром, вы узнаете, что внезапно разбогатели и остаток своих дней можете не работать: вы продолжали бы жить согласно вашим убеждениям?
- Можете ли вы представить, что и через сто лет исповедуемые вами ценности не утратят для вас значения? Будете ли вы держаться за свои ценности, даже если их станет невыгодно исповедовать?

Ключевые ценности – фундаментальные нормы организации

Merck

- Социальная ответственность бизнеса.
- Безупречность всех элементов корпоративного развития.
- Инновации на базе научных открытий.
- Честность и порядочность.
- Прибыль, но исключительно благодаря работе на благо человечества.

Nordstrom

- Отличное обслуживание клиентов превыше всего.
- Усердный труд и индивидуальные достижения.
- Вечное движение вперед: никогда не успокаиваться на достигнутом.
- Безупречная репутация; участие в важном деле.

Philip Morris

- Право на свободу выбора.
- Победа над соперниками в честной борьбе.
- Поощрение личной инициативы.
- Вознаграждение по заслугам; права никому не даются просто так.
- Усердный труд и постоянное самосовершенствование.

Sony

- Улучшение имиджа японской культуры и повышение национального статуса.
- Лидерство: всегда быть в авангарде и никому не уступать; стремление выполнить невозможное.
- Развитие индивидуальных талантов и стимулирование креативности.

Walt Disney

- Никакого цинизма.
- Воспитание и пропаганда «здоровых американских ценностей».
- Творчество, мечты и воображение.
- Чрезвычайное внимание к достоверности и деталям.
- Сохранение волшебства и бережное отношение к наследию Диснея.

- Если бы завтра вам предстояло открыть новое дело в новой сфере бизнеса, какие ключевые ценности вы положили бы в фундамент своей организации независимо от ее отраслевой принадлежности?

Последние три вопроса имеют особое значение, поскольку позволяют провести принципиальное различие между неизменными ключевыми ценностями и вариантами стратегии, которые постоянно корректируются.

Основное предназначение

Основное предназначение — вторая составляющая базовой идеологии — говорит о том, *зачем* компания существует. Основное предназначение отражает идеалистические представления сотрудников компании о смысле и сути ее деятельности. Она не описывает выпускаемую продукцию или целевые группы потребителей; в ней представлен дух организации (см. врезку «Основное предназначение — смысл существования организации»). Дэвид Паккард, выступая перед сотрудниками HP в 1960 году, сказал, что основное предназначение описывает более глубокие причины деятельности организации, нежели стремление получать прибыль:

«Мне прежде всего хотелось бы поговорить о том, зачем вообще существует наша компания. Другими словами, ради чего все это? Многие скажут, что фирма существует для того, чтобы просто делать деньги, и будут неправы. Прибыль — это, конечно, важный результат деятельности любой компании, однако мы должны заглянуть глубже и найти истинный смысл нашего существования. Когда группа людей собирается вместе и начинает действовать в форме некоторого сообщества, называемого компанией, — так как именно вместе эти люди способны достичь того, что не по силам каждому в отдельности, — они вносят свой вклад в жизнь общества. Это звучит, может, и банально, но в этом и есть суть... Если оглянуться и посмотреть вокруг на мир современного бизнеса, то может показаться, что людей интересуют только деньги и ничего, кроме денег. Однако главные мотивы возникают во многом

из стремления достичь чего-то большего: создать продукт, оказать услугу — в общем, совершить нечто такое, что представляет ценность*».

Основное предназначение (которое должно сохраняться неизменным как минимум в течение 100 лет) не стоит путать с конкретными целями или вариантами бизнес-стратегии (которые за эти 100 лет меняются неоднократно). Вы вполне можете достичь своей цели или успешно реализовать стратегию, но никогда полностью не осуществите свою миссию: она как путеводная звезда — вы всегда будете к ней стремиться. Основное предназначение неизменно, однако именно оно вдохновляет компанию, стимулирует стремление к переменам.

Пытаясь определить свое предназначение, многие компании ошибочно начинают перечислять свои товарные линии или потребительские сегменты. Следующее утверждение, например, абсолютно не отражает истинное предназначение организации: «Мы существуем для того, чтобы реализовать возможности федеральной поддержки нашего бизнеса и утвердить свое присутствие на вторичном рынке закладных за счет выпуска инвестиционных ценных бумаг под ипотечное обеспечение». Это определение сугубо описательно. Значительно лучше предназначение компании отражает формулировка Федеральной национальной ипотечной ассоциации, Fannie Mae: «Постоянно укреплять структуру общества, делая покупку жилья доступной для большинства граждан». Вторичный рынок ипотек в том виде, в каком мы его знаем, вряд ли просуществует и сотню лет, но эта глобальная задача — «укреплять общественную структуру» путем демократизации рынка жилой недвижимости — может оставаться миссией Ассоциации еще очень и очень долго независимо от перемен во внешнем мире. Руководствуясь этой благой целью, в начале 1990-х годов Fannie Mae реализовала ряд смелых инициатив. Так, Ассоциация осуществила программу, призванную за пятилетний срок на 40% сократить

* Дэвид Паккард, выступление перед группой сотрудников Hewlett-Packard, проходивших повышение квалификации; 8 марта 1960 года (David Packard, speech given to Hewlett-Packard's training group on March 8, 1960); материал любезно предоставлен Архивом Hewlett-Packard.

затраты на андеррайтинг ипотечных кредитов. Кроме того, были запущены программы по борьбе с дискриминацией в сфере предоставления ипотечных ссуд (при этом \$5 млрд было выделено на эксперименты в области андеррайтинга). Ассоциация также поставила перед собой дерзкую цель: к 2000 году выделить триллион долларов 10 млн семей, которые прежде не могли себе позволить приобрести жилье: представителям меньшинств, иммигрантам и лицам с низкими доходами.

Аналогично компания 3М определяет свое предназначение не как производство клеев и абразивов, а как постоянное стремление творчески подходить к решению неразрешенных проблем — и эта цель всегда выводит фирму на новые рубежи. Миссия McKinsey & Company состоит не в том, чтобы предоставлять консалтинговые услуги в области менеджмента, а в том, чтобы помочь корпорациям и правительственным организациям достичь большего успеха (а для достижения этой цели через 100 лет, вероятно, будут использоваться и другие методы, а не только консалтинг). Не для того существует компании Hewlett-Packard, чтобы производить офисную технику, испытательное и измерительное электронное оборудование, а для того, чтобы ее технические достижения служили на благо человечества — эта цель позволила НР продвинуться далеко вперед от ее первых опытов в области выпуска электронных приборов. Представьте, что было бы, если бы Уолт Дисней считал, что предназначение его компании — заниматься мультипликацией, а не «делать людей счастливыми»: тогда не существовало бы, наверное, ни Микки-Мауса, ни Диснейленда, ни Эпкот-центра, ни хоккейной команды «Анахайм Майти Дакс».

Один из эффективных методов осмысления корпоративной миссии — *пять «почему»*. Начните с описательного предложения: «Мы выпускаем товар X» или «Мы оказываем услуги X». Затем спросите себя, почему это важно. Пять раз. Ответив на эти «почему», вы приблизитесь к пониманию истинного назначения своей организации.

Сотрудничая с компанией, которая занималась маркетинговыми исследованиями, мы использовали метод пяти «почему», чтобы глубоко и всесторонне проанализировать ее предназначение. Сначала состоялась встреча топ-менеджеров фирмы. Дискуссия длилась несколько часов, и в результате миссия организации была

сформулирована следующим образом: «Мы предоставляем своим клиентам самую качественную информацию о состоянии рынка». Затем мы обратились к этим менеджерам с вопросом: «А почему важно предоставлять клиентам самые качественные данные маркетинговых исследований?» Посоветовавшись, члены управленческой команды сформулировали ответ, который отражал более глубокое понимание миссии организации: «Мы предоставляем качественную маркетинговую информацию, благодаря чему наши клиенты смогут лучше понять ситуацию на рынке». Затем менеджеры пришли к выводу, что их убежденность в значимости компании коренится не в том, что они помогают заказчикам понять рынок, а в том, что они вносят свой вклад в успех бизнеса клиента. В результате миссия компании была выражена так: «Мы вносим свой вклад в успех бизнеса клиентов, помогая им понять ситуацию на рынке». Теперь, вооружившись действенной миссией, руководство компании иначе подходит к принятию решений относительно продукта: выбор определяется не тем, будет ли он хорошо продаваться, а тем, поможет ли он клиентам добиться успеха.

С помощью описанного метода любая организация, к какой бы отрасли экономики она ни принадлежала, может четко сформулировать свое назначение. Фирма, производящая асфальт и гравий, поначалу определит свою миссию примерно так: «Мы производим дорожные покрытия и строительные смеси». Несколько раз ответив на вопрос «почему», менеджеры придут к заключению, что производство качественных дорожных покрытий и строительных смесей важно, поскольку от него зависит безопасность и удобство людей: ведь езда по плохим дорогам неприятна и опасна; самолеты не могут без риска совершать посадку, если посадочные полосы строились из бетона низкого качества; здания из некондиционных стройматериалов быстро приходят в негодность и могут обрушиться. Этот анализ проливает свет на истинное предназначение компании: «Улучшить жизнь людей, повысив качество рукотворных объектов». Во многом благодаря такому пониманию своей миссии компания Granite Rock из города Уотсонвилль, штат Калифорния, стала лауреатом Национальной премии качества Малколма Болдриджа — а это далеко не простая задача для небольшого предприятия по производству дорожных покрытий и строительных

Основное предназначение — смысл существования организации

3M: Творчески подходить к решению нерешенных проблем.

Cargill: Повысить уровень жизни во всем мире.

Федеральная национальная ипотечная ассоциация (Fannie Mae): Укреплять социальную структуру, делая покупку жилья доступной для большинства граждан.

Hewlett-Packard: Способствовать техническому прогрессу ради развития и процветания человечества.

Lost Arrow Corporation: Быть образцом для подражания и инструментом социальных изменений.

Pacific Theatres: Подарить людям возможность пережить нечто незабываемое и сделать общество лучше.

Mary Kay Cosmetics: Дать женщинам неограниченные возможности.

McKinsey & Company: Помочь ведущим корпорациям и правительственным организациям стать еще более успешными.

Merck: Улучшать жизнь человека.

Nike: Познать дух конкуренции, вкус победы и радость торжества над соперниками.

Sony: Чувствовать радость от технологических открытий и их использования на благо общества.

Telecare Corporation: Помогать людям с ограниченными умственными возможностями полностью реализовать свои способности

Wal-Mart: Дать обычным людям возможность покупать те товары, которые прежде могли себе позволить лишь состоятельные слои населения.

Walt Disney: Делать людей счастливыми.

материалов. В дальнейшем компания стала одной из самых прогрессивных и достойных восхищения в американской экономике.

Формулировка предназначения никогда не звучит как «максимизация акционерной стоимости». Ее роль — направлять и вдохновлять сотрудников на всех уровнях организации, а максимизация акционерной стоимости не способна вдохновлять. Максимизация акционерной стоимости — это стандартная цель, которую ставят перед собой организации, не достигшие понимания своей истинной миссии.

Когда руководители крупнейших компаний говорят о своих достижениях, они редко упоминают прибыль на акцию. Менеджеры Motorola говорят об интенсивном росте качества, о том, как их продукты преобразуют современный мир. Представители Hewlett-Packard — о том, как их передовые технологии меняют рынок. Руководство универмагов Nordstrom отмечает необычайно высокий уровень обслуживания и выдающиеся личные достижения самых эффективных продавцов. Инженер корпорации Boeing, рассуждая о выпуске нового сверхмощного самолета, вряд ли скажет: «Я вложил в этот проект всю душу, потому что это позволило на 37 центов увеличить показатель прибыли на акцию».

Один из способов определить истинную миссию предприятия — сыграть в игру «Серийный убийца корпораций». Правила игры таковы. Представьте, что у вас появилась возможность продать вашу компанию покупателю, который предлагает за нее, по общему мнению, более чем привлекательную цену (даже при учете самых оптимистичных прогнозов относительно будущих доходов компании). Предположим далее, что этот покупатель готов предоставить всем сотрудникам стабильную занятость и гарантировать прежний уровень зарплаты, но не обещает, что это будут рабочие места в той же отрасли. Наконец, будем считать, что покупатель планирует ликвидировать вашу фирму сразу после того, как она перейдет в его собственность: выпуск товаров и оказание услуг прекратятся, все деловые операции будут остановлены, торговая марка — навечно сдана в архив и т. д. Таким образом, компания просто-напросто прекратит свое существование. Приняли бы вы предложение продавца? Обоснуйте свой ответ. Что означал бы уход компании в небытие? Почему важно, чтобы компания была сохранена? Опыт показывает, что такое упражнение весьма полезно, так как помогает практичным менеджерам, озабоченным преимущественно финансовыми показателями, обратить внимание на глубинные причины существования компании.

Теперь опишем еще один подход к осмыслению предназначения. Спросите каждого члена «марсианского десанта»: «Какой должна быть цель компании, чтобы вы остались работать в ней, даже если завтра на вашем банковском счете окажется кругленькая сумма и вы сможете сразу же уйти на заслуженный отдых? Что

способно побудить вас по-прежнему отдавать все силы и помыслы работе?»

Компаниям, вступающим в XXI век, необходимо полностью задействовать творческие силы и таланты своих сотрудников. Почему от сотрудников требуется полная самоотдача? Как отметил Питер Друкер, лучшие и преданные сотрудники — это в конечном итоге добровольцы, поскольку при наличии выбора они тем не менее сохраняют верность фирме. Мы переживаем время стремительных изменений, отношение людей к корпоративным ценностям пронизано цинизмом, компаний становится больше и больше. В этих условиях организациям просто необходимо ясное понимание своего предназначения. Только ясное понимание ключевой цели поможет привлекать, мотивировать и удерживать талантливых специалистов.

Раскрытие базовой идеологии

Базовая идеология не изобретается и не вводится по приказу. Ее нужно выявить, тщательно исследуя внутрикорпоративные процессы, поскольку анализ внешней среды в данном случае не имеет смысла. Идеология должна быть «подлинной», не пытайтесь ее подделать. Формулировка базовой идеологии — это не интеллектуальное упражнение. Не стоит задаваться вопросом: «Какие ценности мы должны исповедовать?» Лучше спросите себя: «Какие основополагающие ценности мы искренне разделяем?» Не путайте ценности, которые, по вашему мнению, должны разделять — но не разделяют — ваши сотрудники, с истинными ключевыми ценностями. Ваши предпочтения вполне могут стать частью модели будущего или стратегии компании, но никоим образом не элементом базовой идеологии. Если же вера в подлинные ключевые ценности со временем несколько ослабевает, их все равно следует включить в базовую идеологию и возрождать усилиями всех сотрудников компании.

Нужно понимать, что базовая идеология призвана направлять и вдохновлять. Ее назначение не в том, чтобы дифференцировать вашу компанию. У двух разных компаний могут быть одинаковые ключевые ценности или схожие миссии. Многие видят свою миссию в том, чтобы вносить вклад в развитие общества с помощью

технических достижений, однако мало кому удается реализовать ее столь успешно, как Hewlett-Packard. Многие организации считают своей основной целью заботу о человеке и улучшение качества жизни, однако таких результатов, как компания Merck, достигают единицы. Стремиться к высочайшему уровню обслуживания клиентов могут многие, но редко на основе этой ценности строится такая мощная корпоративная культура, как в сети универмагов Nordstrom. Любая компания может считать своей ключевой ценностью инновации, однако лишь в корпорациях уровня 3М механизмы их внедрения по-настоящему эффективны. Искренность, дисциплина и последовательность, с которой идеология претворяется в жизнь, — вот что отличает компании, обладающие видением, от всех остальных.

Главное, чтобы базовая идеология была значима для сотрудников организации, ведь по большому счету именно их она и должна вдохновлять. Внешнее окружение здесь ни при чем — именно сотрудникам компании надлежит надолго сохранить преданность корпоративной идеологии. Более того, базовая идеология иногда позволяет отличить «своих» от «чужих». Ясная, четко сформулированная идеология привлекает людей, чьи индивидуальные ценности согласуются с ключевыми ценностями компании, и, напротив, отталкивает тех, кому ценности организации чужды. Невозможно навязать человеку убеждения или миссию, если они ему не близки. Руководителей часто волнует вопрос: «Как же нам добиться, чтобы подчиненные разделяли нашу идеологию?» Ответу: никак. Это нереально. Нужно подбирать сотрудников, которые разделяют корпоративные ценности и ваши представления о миссии компании. Некоторые из них предпочтут покинуть фирму уже на этапе формулирования базовой идеологии — когда поймут, что их убеждения и личностные установки не соответствуют корпоративным. Не препятствуйте им в этом. Но желательно, чтобы среди приверженцев базовой идеологии были люди, представляющие самые разные мнения — ведь общие идеология и цели не исключают различий во взглядах.

Не стоит также путать наличие идеологии с декларациями о ней. У компании может быть сильная базовая идеология при отсутствии официальных деклараций. Например, у фирмы Nike (насколько нам известно) нет формального положения о корпоративной миссии.

И тем не менее эта компания имеет мощную цель: познать дух конкуренции, вкус победы и радость торжества над соперниками. Комплекс зданий компании Nike скорее походит на храм, восславляющий дух соперничества, чем на офис. Стены увешаны огромными фотографиями кумиров Nike; мемориальные доски из бронзы с барельефными изображениями атлетов украшают Галерею славы; скульптуры спортсменов расставлены вдоль беговой дорожки, опоясывающей территорию компании; отдельные здания носят имена чемпионов: победительницы женского олимпийского марафона Джоан Бенуа, суперзвезды баскетбола Майкла Джордана и выдающегося теннисиста Джона Макинроя. Сотрудники, которых не вдохновляет соперничество, в которых не развит борцовский дух, в компании Nike долго не задерживаются. Даже само название фирмы является воплощением этого состязательного духа: Ника — имя греческой богини победы. Итак, мы видим, что у Nike есть могучая миссия, хотя и нет официального документа, где бы она была прописана.

Таким образом, определение ключевых ценностей и основного предназначения ничего общего не имеет со словесной эквилибристикой. Более того, за время существования компании обычно создается целый ряд документов, описывающих корпоративную идеологию. Так, в архивах Hewlett-Packard мы обнаружили около десяти вариантов философии HP Way: Дэвид Паккард написал их в период с 1956 по 1972 год. Однако во всех версиях документа провозглашались одни и те же принципы, формулировки же разнились в зависимости от исторического периода и обстоятельств. Идеология Sony тоже неоднократно формулировалась заново. Создавая фирму, Масару Ибука так определил два ключевых элемента ее идеологии: «Мы не боимся трудностей и, не жалея сил, разрабатываем полезные высокоинтеллектуальные продукты, которые принесут огромную пользу обществу; мы делаем ставку на талант, результативность и личные качества сотрудников, обеспечивая каждому условия для максимальной реализации способностей и умений»*. Сорок лет спустя та же идея легла в основу декларации о базовой

* Lyons N. The Sony Vision. New York: Crown Publishers, 1976. Мы также использовали перевод нашего японского студента Цунето Икеды.

идеологии, получившей название Sony Pioneer Spirit: «Sony — первопроходец, который никогда не следует за другими и не плетется в хвосте. Наша цель — обеспечить весь мир высокотехнологичными продуктами, используя новейшие технологии. Наша компания всегда будет исследовать неведомое... Наш принцип — ценить и развивать человеческие способности... мы всегда стараемся пробудить в людях самое лучшее. В этом жизненная сила Sony»*. Те же ключевые ценности, что и сорок лет назад, но совсем другие слова.

Поэтому очень важно правильно понять содержание идеологии — суть ключевых ценностей и корпоративной миссии. Речь не идет об идеально составленном манифесте. Главное — достичь полного понимания основных ценностей и целей вашей организации и не забывать, что они могут быть выражены множеством способов. Мы часто рекомендуем менеджерам, которые сумели глубоко проникнуть в сущность идеологии своей компании, разработать собственный вариант положения о ценностях и миссии и ознакомить с ним своих подчиненных.

Наконец, не стоит путать базовую идеологию с ключевыми компетенциями компании. Ключевые компетенции — стратегическое понятие, определяющее корпоративные умения, которые дают преимущества перед конкурентами, сильные стороны компании. Идеология же говорит о том, что компания собой представляет и в чем смысл ее существования. Ключевые компетенции должны четко соответствовать базовой идеологии компании, часто они даже полностью определяются ею; но это не одно и то же. Например, одной из ключевых компетенций компании Sony является миниатюризация — это преимущество может быть использовано применительно к множеству продуктов и рынков. Но это не *идеология* фирмы. Возможно, через сто лет миниатюризация даже перестанет быть частью ее стратегии, но Sony будет верна ценностям, прописанным в Sony Pioneer Spirit, и своей миссии. В компаниях, которые обладают видением, основные компетенции обычно меняются с циклом примерно в десять лет, базовая же идеология остается прежней.

* Морита А. Sony. Сделано в Японии. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Уяснив суть базовой идеологии, вы больше не будете бояться изменений. С этого момента вы смело сможете вносить в жизнь компании *любые* новшества, если будете знать, что «ядру» организации это не повредит. Если кто-то будет настаивать на сохранении старых методов работы, ссылаясь на то, что это «часть нашей культуры» и «мы всю жизнь так делали», вспомните простое правило: «То, что не затрагивает основ организации, можно изменить». Более радикальный вариант этого правила звучит так: *«То, что не затрагивает основ организации, нужно изменить!»* Однако осмысление базовой идеологии — это еще не все. Далее предстоит определить, каким компания видит свое будущее.

Образ будущего

Второй компонент системы корпоративного видения — *образ будущего*. Он состоит из двух частей. Первая — это амбициозная цель, достичь которой компания планирует в течение 10–30 лет; вторая — наглядное описание того, какой будет компания при условии достижения этой цели. Мы отдаем себе отчет в том, что словосочетание «образ будущего» несколько парадоксально. С одной стороны, оно отражает нечто конкретное — зримое, четкое, реальное. С другой стороны, оно относится ко времени, которое еще не наступило, — и потому связано с мечтаниями, надеждами и устремлениями.

Глобальная амбициозная цель — основа видения компании

Как мы уже писали, корпоративное видение включает в себя смелые замыслы компании — или, как мы предпочитаем их называть, *ВНАГ* (Big, Hairy, Audacious Goals — глобальные, труднодостижимые, амбициозные цели). Цели, разумеется, есть у всех фирм. Но одно дело — просто поставить перед собой цель, и совсем другое — дать себе слово достичь некой «вершины» (скажем, совершить восхождение на Эверест). Цели ВНАГ должны быть ясными и вдохновляющими. Это центральная точка приложения усилий сотрудников компании, своеобразный катализатор командного духа. Такие цели всегда четко очерчивают финишную черту, поэтому достижение цели приносит чувство удовлетворения, — людям нравится, когда точно известен конечный пункт движения. Смелый замысел

и труднодостижимая цель воодушевляют сотрудников. Такие цели всегда конкретны, понятны всем, и на их разъяснение требуется минимум времени. Когда NASA в 1960-е годы планировало операцию по высадке на Луну, организации не понадобились высококлассные копирайтеры для разработки громоздкого и подробного заявления о миссии — ведь цель была предельно ясна и невероятно притягательна. Большинство же корпоративных заявлений редко стимулируют движение компании вперед, поскольку они не включают в себя целей разряда ВНАГ.

В рамках одной организации может иметь место несколько целей ВНАГ, реализуемых разными подразделениями. Однако для разработки действенного видения требуется сверхмасштабная задача, решение которой зависело бы от каждого сотрудника компании и заняло бы 10–30 лет. Чтобы поставить перед компанией такую цель, нужно мыслить перспективно, не ограничиваясь имеющимися возможностями и текущими рыночными тенденциями. Руководству компании приходится проявлять скорее дар предвидения, чем тактические способности. Причем сотрудники должны верить в успех, хотя вероятность его может составлять лишь 50–70%.

Помогая компании сформулировать масштабную цель на долгосрочную перспективу, мы предложили классифицировать цели по четырем группам:

- предметные цели (ориентация на определенный рыночный сегмент);
- конкурентные цели (идея превзойти конкурента);
- имитационные цели (желание походить на известную фирму);
- реформаторские цели (пересмотр масштаба и сферы деятельности) (см. врезку «Глобальные, труднодостижимые, амбициозные цели как средство создания долгосрочного корпоративного видения»).

Наглядное описание

Для создания образа будущего, помимо глобальной, труднодостижимой, амбициозной цели, необходимо так называемое *наглядное описание* — то есть яркая, привлекательная и точная картина будущего компании, которое наступит при условии достижения

Глобальные, труднодостижимые, амбициозные цели как средство создания долгосрочного корпоративного видения компании

Предметные цели могут включать в себя как количественные, так и качественные критерии

- К 2000 году увеличить годовые продажи до \$125 млрд (Wal-Mart, 1990).
- Создать массовый дешевый автомобиль (Ford Motor Company, начало XX века).
- Прославиться как компания, которой удалось изменить господствовавшее в мире представление о низком качестве японских товаров (Sony, начало 1950-х).
- Стать самым мощным, самым работоспособным, самым разветвленным в мире финансовым учреждением за всю историю человечества (Citibank, предшественник корпорации Citicorp, 1915).
- Стать крупнейшим производителем пассажирских самолетов и открыть миру новую эру авиалайнеров (Boeing, 1950).

Конкурентные цели предполагают мышление с позиций «раздавим гиганта»

- Превзойти компанию RJ Reynolds и выбить ее с лидерских позиций на мировом табачном рынке (Philip Morris, 1950-е).
- Наголову разбить Adidas (Nike, 1960-е).
- Мы уничтожим фирму Yamaha! (Honda, 1970-е).

Имитационные цели подходят молодым перспективным компаниям

- Стать Nike велосипедной промышленности (Giro Sport Design, 1986).
- Через 20 лет стать такой же уважаемой компанией, как Hewlett-Packard сегодня (Watkins-Johnson, 1996).
- Стать Гарвардом западных штатов (Стэнфордский университет, 1940-е).

Реформаторские цели подходят крупным, прочно стоящим на ногах организациям

- Занять первое или второе место на всех наших рынках и осуществить коренные организационные изменения, которые позволят создать компанию, совмещающую мощь промышленного гиганта с компактностью и мобильностью маленькой фирмы (General Electric Company, 1980-е).
- Перестать работать как оборонное предприятие, выполняющее заказы военного ведомства, и стать лучшей диверсифицированной высокотехнологичной компанией в мире (Rockwell, 1995).
- Превратить наше подразделение из внутрифирменного поставщика комплектующих, которому никто не придает особого значения, в одно из самых именитых, уважаемых и популярных подразделений компании (отдел комплектующих одной компьютерной компании, 1989).

этой цели. На подобное описание нужно смотреть как на средство передачи видения словами, создающими живые запоминающиеся образы. То есть перед вами стоит задача нарисовать картину с помощью слов. Зримость образа имеет ключевое значение, потому что только так можно сделать далекую цель наглядной и убедительной для сотрудников.

Например, Генри Форд изложил свое представление о том времени, когда автомобиль перестанет быть роскошью, такими словами: «Я сделаю автомобиль, доступный огромному количеству людей... Его цена будет столь низкой, что любой человек с более-менее приличным заработком будет в состоянии купить такой автомобиль и вместе со своей семьей проводить благословенные часы отдыха на природе, восхищаясь красотой Божьего мира... Когда я завершу свое начинание, каждый сможет позволить себе иметь автомобиль и обязательно его приобретет. С наших дорог исчезнут лошади, машина станет обыденностью, [и мы] дадим высокооплачиваемую работу многим людям».

Приведем еще один пример. Руководитель отдела комплектующих одной компьютерной компании сумел на редкость выпукло описать стратегическую цель деятельности своего подразделения — стать одним из самых востребованных подразделений организации. Вот его слова: «Коллеги будут смотреть на нас с восхищением и уважением... Наши технические решения будут пользоваться небывалым спросом у отделов, выпускающих готовую продукцию. Многие произведенные ими товары будут иметь большой успех на рынке во многом благодаря нашему участию... Мы будем гордиться своими достижениями... Самые перспективные специалисты компании будут стремиться работать в нашем отделе... Люди будут сами приходить к нам и выражать благодарность, рассказывая, как им нравится их работа... [Наши] сотрудники будут стараться изо всех сил... [Они] совершенно добровольно будут трудиться с полной отдачей... И работники фирмы, и наши клиенты — все поймут, что мы сделали их жизнь лучше».

В 1930-е годы компания Merck поставила перед собой амбициозную цель: превратиться из рядового производителя химической продукции в одну из крупнейших фармацевтических компаний в мире с мощным научным потенциалом, сравнимым

с возможностями любого университета. В 1933 году на открытии исследовательского центра Merck Джордж Мерк так описал это воображаемое будущее: «Мы убеждены, что кропотливая и упорная исследовательская работа обогатит промышленность и бизнес, вдохнет в них новую жизнь. Мы верим в то, что в оборудованной нами новой лаборатории будет развиваться наука, новое знание, таким образом, мы освободим человечество от гнета страданий и болезней... Мы обещаем всем, кто нас поддерживает, что этот проект оправдает возложенные на него надежды. Пусть же те, кто ищет Истину, кто не покладая рук работает в надежде, что этот мир станет лучше, те, кто высоко держит знамя науки и просвещения, — укрепятся в своем мужестве и поймут, что они не одиноки».

Необходимые элементы наглядного образа будущего — энтузиазм, эмоциональный заряд и убежденность. Некоторые менеджеры стесняются делиться чувствами, которые вызывает у них мечта о славном будущем, однако именно умение вызывать эмоциональный отклик служит мощным фактором мотивации сотрудников. Черчилль хорошо понимал это, когда в 1940 году поставил перед Великобританией невероятно трудную цель. Он не ограничился сухим призывом: «Разгромим Гитлера». Он выступил с пламенной речью: «Гитлер знает, что если ему не удастся поставить нас на колени, то он проиграет войну. Если Британия выстоит, то вся Европа сможет стать свободной и все народы вновь увидят освещенные солнцем мирные просторы Земли. Но если мы потерпим поражение, то весь мир, включая Соединенные Штаты, включая все, что нам близко и дорого, погрузится во тьму нового Средневековья, которое под пятой новой извращенной идеологии будет еще страшнее и, возможно, продолжительнее, чем те мрачные столетия. Так давайте же исполним наш долг и выдержим это испытание, чтобы, если Британское Содружество просуществует еще тысячу лет, то и тогда люди говорили бы о нас: “Это был их звездный час”».

Несколько важных замечаний

Не стоит смешивать базовую идеологию с образом будущего. И ни в коем случае нельзя путать миссию компании с ее комплексом долгосрочных целей. Предназначение, ключевая цель — это причина, лежащая в основе существования организации. Долгосрочная

амбициозная цель ВНАГ — это четко сформулированная задача на отдаленное будущее. Предназначение никогда не может быть реализовано до конца, тогда как глобальной долгосрочной цели можно достичь через 10–30 лет. Ключевую цель лучше всего сравнить с путеводной звездой: за ней можно идти вечно, а цель уровня ВНАГ — с горой, на которую вам нужно подняться. Достигнув одной вершины, вы отправитесь покорять новые.

Выявление базовой идеологии — это распознавание уже существующих в организации убеждений и ценностей, а придумывание будущего — это всегда создание чего-то нового. Согласно нашим наблюдениям, руководители зачастую испытывают трудности при формулировке вдохновляющей долгосрочной амбициозной цели. Им не терпится заглянуть в будущее. Поэтому некоторым менеджерам проще начать с создания образа будущего и на его основе сформулировать долгосрочную цель. Данный подход предполагает ответ на ряд вопросов. Что бы мы хотели увидеть, проработав в компании 20 лет? Какой должна быть компания? Как должны воспринимать ее сотрудники? Чего ей следовало бы добиться? Представьте, что через 20 лет в крупном деловом издании появится статья о вашей фирме. О чем в ней будет говориться?

В качестве примера приведем одну компанию, работающую в сфере биотехнологий. Мы помогли ее руководству преодолеть трудности в создании образа будущего. Один из топ-менеджеров пожаловался нам: «Всякий раз, когда мы пытаемся придумать нечто, способное вдохновить все подразделения компании, формулировка получается слишком банальной и расплывчатой — вроде “способствовать развитию биотехнологий во всем мире”». Когда мы попросили менеджеров вообразить, что будет представлять собой их организация через 20 лет, они предложили множество вариантов:

«Мы на обложке *Business Week* в качестве героев истории успеха».

«Мы в первой десятке списка *Fortune*».

«Лучшие выпускники университетов хотят работать в нашей фирме».

«Люди делятся своими восторгами по поводу одного из наших продуктов даже со случайными попутчиками».

«Двадцать лет прибыльного роста».

«Предпринимательская культура, которая способствовала развитию компании “изнутри” и привела к созданию ряда новых подразделений».

«Гуру управленческой науки ссылаются на нашу фирму как на образец превосходного менеджмента и прогрессивного мышления» и т. д.

Уже после того как топ-менеджеры нарисовали картину будущего, руководители компании смогли сформулировать масштабную цель: завоевать в биотехнологической отрасли такой же авторитет, какой компании Merck и Johnson & Johnson заслужили в своих сферах бизнеса.

Бессмысленно анализировать, правильно ли создан образ будущего. Когда речь идет о творчестве — а эта задача подразумевает именно сотворение образа будущего, а не его предсказание, — то не может быть верных и неверных ответов. Правильную ли Девятую симфонию сочинил Бетховен? Правильного ли «Гамлета» написал Шекспир? На эти вопросы ответить невозможно: они абсурдны. Создание картины будущего требует ответа совсем на другие вопросы. Будоражит ли этот образ наши умы? Кажется ли он нам вдохновляющим? Способствует ли он движению вперед? Рождает ли он в людях готовность действовать? Картина будущего должна быть столь привлекательной, что сила ее воздействия на сотрудников не иссякнет, даже если компания останется без лидеров, которые этот образ создали. У Citibank, предшественника корпорации Citicorp, была такая цель: «стать самым мощным, самым надежным, самым разветвленным в мире финансовым учреждением». Эта цель воодушевляла не одно поколение сотрудников, прежде чем была наконец достигнута. Так было и с проектом NASA: идея высадки на Луну продолжала будоражить умы, несмотря на то что президент Джон Кеннеди (лидер, чье имя было связано с программой освоения космоса) умер за несколько лет до ее осуществления.

Для создания действенной картины будущего нужны известная доля иррациональной веры в успех и приверженность заявленным идеалам. Так, у небольшого регионального банка вряд ли есть разумные основания претендовать на то, чтобы стать «самым мощным, самым надежным, самым разветвленным в мире финансовым учреждением». И тем не менее именно такую цель поставил

перед собой в 1915 году Citibank. Нужно обладать смелостью Генри Форда, чтобы объявить о создании «массового дешевого автомобиля». Компания Philip Morris, стоявшая в 1950-х годах на шестом месте на рынке табачной продукции и имевшая лишь 9% доли рынка, выглядела почти смешно, когда дерзнула поставить перед собой цель: превзойти такого тяжеловеса табачной промышленности, как RJ Reynolds, и стать лидером на рынке. Нельзя сказать, что Sony — на тот момент небольшое венчурное предприятие — повела себя скромно, когда провозгласила, что ее цель — перевернуть представления о качестве японской продукции во всем мире (см. врезку «Соберем элементы воедино: компания Sony в 1950-е годы»). Разумеется, значение имеет не только масштаб поставленной цели, но и то, насколько сильно желание ее достичь. Руководство корпорации Boeing не просто мечтало о том, что ее пассажирские самолеты займут господствующее положение на рынке. Оно бросило все силы на создание Boeing-707, а потом и Boeing-747. Сотрудники Nike не просто говорили о том, как было бы здорово победить Adidas в конкурентной борьбе: они запустили мощнейшую кампанию, чтобы сделать эту мечту реальностью.

Что же произойдет, если компания не сможет осуществить свою мечту о будущем? Мы утверждаем, что компании, которые обладают видением, способны достигать самых невероятных целей. Форду удалось создать автомобиль, доступный широкому кругу потребителей. Фирма Citicorp и вправду стала самой разветвленной в мире банковской структурой. Компания Philip Morris, как и намеревалась, поднялась с шестого места на первое и во всех странах мира обошла по продажам RJ Reynolds. Компания Boeing не в мечтах, а наяву стала ведущей авиастроительной корпорацией. А сети Walmart, похоже, удастся выйти на запланированные \$125 млрд годовых продаж, несмотря на то что Сэма Уолтона с нами больше нет. Однако наше исследование показало, что в целом организации часто не способны достичь целей уровня BHAG (если вообще их перед собой ставят). Успех крупнейших мировых компаний объясняется не тем, что их цели легкодостижимы (замыслы организаций, которые обладают видением, на редкость честолюбивы). Не играют роли и личные качества лидеров: компаниям удастся достичь целей, даже если их руководители не обладают сверхмощной харизмой.

Соберем элементы воедино: компания Sony в 1950-е годы

БАЗОВАЯ ИДЕОЛОГИЯ

Ключевые ценности

- Улучшение имиджа японской культуры и повышение национального статуса.
- Лидерство: всегда быть в авангарде и никому не уступать; стремление выполнить невозможное.
- Развитие индивидуальных талантов и стимулирование творческого мышления.

Предназначение

Испытывать неподдельную радость от технологических открытий и их использования на благо и удовольствие общества.

ОБРАЗ БУДУЩЕГО

Амбициозная цель (BHAG)

Прославиться как компания, которой удалось изменить господствовавшее в мире представление о низком качестве японских товаров.

Наглядное описание

Мы создадим продукты, которые заполняют мир... Мы первой из японских компаний выйдем на американский рынок и сами организуем доставку своей продукции до конечного потребителя... Мы реализуем новые технические решения, которые не удались американским компаниям, — например, транзисторный приемник... Через 50 лет название нашей торговой марки будет известно во всем мире... оно будет символизировать инновации и высокое качество, не уступающее товарам самых прогрессивных компаний мира... «Сделано в Японии» будет знаком высшего качества, а не второсортных товаров.

Стратегия — также не главное: мы часто наблюдали, что при реализации своих замыслов великие компании опираются не на строгие стратегические планы, а на метод «проб и ошибок» («попробуем все и выберем лучшее»). Секрет эффективности успешных компаний в том, что основным способом осуществления замыслов для них становится развитие и укрепление самой организации.

Почему Merck стала ведущей фармацевтической компанией мира? Потому что ее специалистам удалось создать организацию с уникальными возможностями для исследований и разработок

в области лекарственных средств. Почему Boeing стала крупнейшим производителем пассажирских самолетов в мире? Потому что была создана мощная организация с превосходным техническим и маркетинговым потенциалом, что и позволило осуществить, например, такие гигантские проекты, как выпуск Boeing-747. Когда Дэвида Паккарда спросили, какие решения руководства компании Hewlett-Packard предопределили ее рост и успех, его ответ сводился к одному — это решения, направленные на развитие сильных сторон организации и ее сотрудников.

Размышляя о желаемом будущем, опасайтесь стать жертвой синдрома «Ну-вот-мы-и-на-месте», возникающего, когда организация достигает одной дерзкой цели и на этом останавливается. Именно этот синдром овладел NASA после того, как состоялись успешные высадки человека на Луну. Казалось бы, побывав на Луне, чего еще можно желать? От этой же самоуспокоенности пострадала в свое время и компания Ford. После того как ей удалось выпустить автомобиль, доступный широким слоям населения, руководство не сумело поставить перед компанией новую, столь же значимую цель. Именно из-за этого General Motors в 1930-е годы вырвалась вперед. Тот же синдром наблюдался и в Apple Computer, когда корпорацией была достигнута цель создания компьютера, на котором могли бы работать даже неспециалисты. Этим вредным синдромом часто страдают предприятия на начальной стадии развития: получив статус открытого акционерного общества или прочно встав на ноги, они по неопытности позволяют себе расслабиться. Воображаемое будущее представляет ценность для компании лишь до тех пор, пока оно не становится реальностью. После этого требуется нечто новое. Сотрудничая с разными организациями, мы часто слышали от руководителей, что у сотрудников исчезли прежний задор и увлеченность. Подобные высказывания обычно свидетельствуют о том, что организация уже одолела одну «горную вершину», но пока еще не наметила себе нового объекта для покорения.

Многие компании часто выпускают декларации о миссии и положения о стратегическом видении. К сожалению, большинство этих документов оказывается бессистемным собранием ценностей, целей, задач, принципов, убеждений, стремлений, норм, стратегий, методов и описаний. Обычно эти декларации слабо связаны


с фундаментальным принципом развития компаний, которые обладают видением: «Сохраняй сущность — стимулируй прогресс». Именно этот принцип, а вовсе не стратегическое видение или декларация о миссии является основным двигателем компаний, добивающихся долгосрочного успеха. Видение лишь определяет конкретную форму реализации этого принципа. Для построения компании, обладающей видением, требуется 1% видения и 99% работы по увязке бизнес-процессов с элементами видения. Когда вся деятельность компании является воплощением идеалов согласованности, то видение находит ясное и четкое выражение в вашей работе и не требует дополнительных разъяснений.

Перестройка бизнес-процессов с учетом корпоративного видения — чрезвычайно трудная задача. И начинать нужно с разработки грамотного и эффективного плана достижения глобальных целей. Если же процесс преобразований будет успешным, то вам нужно будет внедрять его вновь по крайней мере десять лет.

Впервые опубликовано в выпуске за сентябрь 1996 года.

Обновление бизнес-модели

Марк Джонсон, Клейтон Кристенсен, Хеннинг Кагерманн



В 2003 ГОДУ APPLE выпустила iPod с программой iTunes, позволяющей покупать музыку в Интернете. Этот инновационный персональный плеер привел к появлению нового рынка и преобразил компанию. За каких-нибудь три года iPod/iTunes принес Apple без малого \$10 млрд, что составило почти половину ее доходов. Рыночная цена Apple подскочила с примерно \$1 млрд в 2003 году до \$150 млрд в конце 2007-го.

Эту историю помнят все; но не все знают, что у iPod'a были предшественники. В 1998 году Diamond Multimedia создала цифровой плеер Rio, а в 2000-м Best Data — Cabo 64. Оба плеера были качественными, миниатюрными и стильными. Так почему же успех выпал на долю именно iPod, а не Rio или Cabo?

В Apple поступили умно: не просто взяли хорошую технологию и упаковали ее в стильную оболочку, а взяли хорошую технологию и «упаковали» ее в отличную бизнес-модель. Подлинная инновация Apple состояла в том, что процесс скачивания цифровой музыки там сделали простым и удобным. Принципиально новая бизнес-модель iPod — зеркальное отражение бизнес-модели дешевых бритвенных

станков с довольно дорогими картриджами Gillette. Apple пожертвовала «картриджами» (низкоприбыльной музыкой из iTunes), чтобы люди охотнее покупали «бритвенный станок» (высокоприбыльный iPod). Эта модель по-новому структурировала ценность продукта, а пользователи получили замечательную вещь. Раньше об этом никто не подумался.

С появлением инновационных бизнес-моделей перекраиваются целые отрасли и перераспределяются миллиарды долларов. Розничным дискаунтерам, таким как Wal-Mart и Target, которые вышли на рынок с новаторскими бизнес-моделями, сейчас принадлежит 75% совокупного объема их сектора, а дешевые американские авиалинии, которых «большие» компании поначалу и не замечали, постепенно отхватили у них огромную долю рынка авиаперевозок — 55% его стоимости. Из 27 компаний, основанных за последние 25 лет и за последние десять вошедших в список Fortune-500, 11 добились успеха благодаря инновационным бизнес-моделям.

В сложившихся компаниях вроде Apple новые бизнес-модели рождаются на свет редко: анализ крупных инноваций, появившихся в зрелых корпорациях за последнее десятилетие, показывает, что лишь малая их доля связана с изменением бизнес-моделей. А в ходе недавнего исследования Американской ассоциации менеджмента выяснилось, что на разработку новых бизнес-моделей глобальные компании выделяют не больше 10% общих инвестиций в инновации.

Но говорят о них все. В 2005 году группа Economist Intelligence Unit сообщила, что, согласно ее исследованию, по мнению 50% руководителей, для процветания компаний инновационные бизнес-модели важнее, чем инновационные продукты или услуги. Те же результаты дал проведенный IBM в 2008 году опрос глав корпораций. Почти все респонденты заявили, что их бизнес-модели необходимо корректировать с учетом новых условий; больше двух третей высказались за серьезные реформы. И сейчас, в тяжелые для экономики времена, компании уже примеряются к бизнес-моделям, которые помогли бы им обрести устойчивость при нынешней изменчивой конъюнктуре.

Инновационные модели сулят компаниям стремительный рост, но добиться его на деле совсем не просто. Почему — руководители

Идея вкратце

Представив новый iPod, в Apple поступили умно: не просто взяли хорошую технологию и упаковали ее в стильную оболочку, а взяли хорошую технологию и «упаковали» ее в **отличную бизнес-модель**. Объединившая лучшее «железо», программное обеспечение и сервис, модель обеспечила для потребителей совершенно новый уровень удобства, а компании — баснословные прибыли.

С появлением инновационных бизнес-моделей перекраиваются целые отрасли и перераспределяются миллиарды долларов. Однако новые бизнес-модели появляются на свет чрезвычайно редко. Руководители недостаточно хорошо понимают действующие бизнес-модели, чтобы оценить, нужны ли перемены и какие именно.

Джонсон, Кристенсен и Кагерманн предлагают следующие действия для того, чтобы понять, нужно ли менять существующую бизнес-модель.

1. Поймите, что делает вашу бизнес-модель успешной. Какие потребности клиентов она удовлетворяет? Благодаря чему приносит прибыль вашей компании?
2. Обратите внимание на признаки необходимости перемен в вашей бизнес-модели, например появление новых серьезных конкурентов.
3. Решите для себя, стоит ли разработка новой бизнес-модели затраченных усилий. Ответ будет положительным, только если новая модель изменит отрасль или рынок.

часто не понимают. Наше исследование выявило две проблемы. Первая — отсутствие четкого определения понятия «бизнес-модель». Вторая заключается в том, что компании смутно представляют себе свою нынешнюю бизнес-модель: предпосылки ее создания, взаимосвязи компонентов, сильные и слабые стороны. Поэтому они не знают, когда из сложившегося бизнеса можно еще многое выжать, а когда нужна новая бизнес-модель.

Мы обнаружили, что очень часто новую бизнес-модель поначалу не принимают ни акционеры, ни сотрудники компаний. Чтобы выбраться из наезженной колеи, необходим план практических действий.

Во-первых, надо понять, что успех начинается не с размышлений о бизнес-моделях. Он начинается с размышлений о том, как удовлетворить потребность реальных людей, которым нужно, чтобы новый продукт хорошо делал некую «работу». Во-вторых,

Идея на практике

Разберитесь в вашей нынешней бизнес-модели

Успешная бизнес-модель состоит из трех элементов.

- **Предложение уникальной потребительской ценности.** Ваш продукт, в отличие от конкурентов, помогает людям выполнить важную для них «работу».

Пример: Пациенты MinuteClinic могут обратиться к врачу без предварительной записи, потому что по правилам клиники медсестры могут обслуживать пациентов с незначительными проблемами со здоровьем.

- **Формула прибыли.** Это схема, показывающая, как компания зарабатывает деньги. Формула состоит из нескольких компонентов: модели доходов, структуры затрат, модель валовой прибыли и скорости оборота ресурсов.

Пример: Дешевый автомобиль Nano приносит Tata Group прибыль, потому что компания сократила многие составляющие структуры затрат, приняла более низкие показатели валовой прибыли

и обеспечила массовые продажи Nano целевой аудитории — людям, которые покупают свой первый автомобиль, — на новых рынках.

• Ключевые ресурсы и процессы.

У вашей компании есть сотрудники, технологии, продукты, оборудование, помещения и торговая марка, необходимые для создания конкретной потребительской ценности для конечного покупателя. Кроме того, в ней есть процессы (обучение персонала, производство, обслуживание) для поддержки ресурсов.

Пример: Новые требования формулы прибыли Nano требовали от Tata Motors пересмотра процесса разработки, производства и распространения автомобиля. Компании пришлось изменить стратегию выбора поставщиков, отдав производство 85% запчастей на аутсорс и сократив количество поставщиков почти на 60% для оптимизации операционных издержек.

Поймите, когда нужна новая бизнес-модель

Следующие обстоятельства, как правило, требуют смены бизнес-модели.

следует понять, как удовлетворить эту потребность с выгодой для компании, и составить соответствующий план. В нашей модели такой план состоит из четырех элементов. В-третьих, надо сравнить новую модель с прежней и подумать, что изменить для достижения цели. Тогда вы увидите, годятся ли вам прежние модель

Когда есть шанс...

Удовлетворить нужды большой группы потенциальных потребителей, для которых существующие предложения слишком дороги или сложны

Хорошо заработать на принципиально новой технологии, создав для нее новую бизнес-модель, или выгодно воспользоваться опробованной технологией на совершенно новом рынке

Создать продукт/услугу для выполнения «работы», которую прежде никто не пытался выполнять вообще или выполнять именно таким образом

Пример

Nano был создан для того, чтобы сделать доступным владение автомобилем для менее состоятельных покупателей на развивающихся рынках

Компания применяет военные технологии в «гражданских» товарах

В компании FedEx сосредоточились на выполнении нужной потребителям «задачи»: быстро и в целости и сохранности получать посылки

Когда необходимо...

Спасти компанию от инноваторов, нацеленных на нижний ценовой сегмент

Ответить на изменения в конкурентной борьбе

Пример

Тридцать лет назад металлургические мини-заводы, производившие дешевую сталь, начали вытеснять комбинаты с полным циклом

Производитель строительного оборудования Hilti начал сдавать в аренду свою продукцию отчасти потому, что на рынке появилось много «хороших» и недорогих конкурентов, которые отняли часть клиентов у «высококачественного» сегмента

и структура компании или нужно создать подразделение, которое работало бы по новой модели. Любая сильная компания удовлетворяет нужды реальных потребителей потому, что у нее уже есть надежная бизнес-модель, независимо от того, понимают там ее особенности или нет.

Бизнес-модель: определение

С нашей точки зрения, бизнес-модель состоит из четырех взаимозависимых элементов — благодаря им, вместе взятым, компании создают новые продукты или услуги с неповторимыми потребительскими качествами. Самый важный из элементов, безусловно, первый.

Потребительская ценность продукта

Преуспевающей можно назвать компанию, которая поняла, что нужно людям, то есть как продукт поможет им выполнить важную для них «работу». Как только мы выявим суть этой «работы», ясно представим себе, каким образом ее удобнее делать, можно браться за создание продукта. Чем важнее для потребителя «работа», чем меньше он доволен представленным на рынке и чем лучше ваш продукт решает его задачу по сравнению с другими (и, естественно, чем ниже его цена), тем скорее он заинтересуется вашим предложением. Значит, больше всего у вас шансов дать людям то, за что они готовы платить, если ваши конкуренты не предназначали свои продукты для конкретной «работы» и только с помощью ваших можно ее (и только ее!) выполнить наилучшим образом. Мы еще поговорим об этом.

Формула прибыли

Это схема, показывающая, как компания зарабатывает, производя нужное потребителям. У этой формулы несколько компонентов.

- Модель доходов: цена, умноженная на объем.
- Структура затрат: прямые издержки, косвенные издержки, эффект масштаба; в основном определяется стоимостью ресурсов, ключевых для данной бизнес-модели.
- Модель валовой прибыли: при планируемом объеме и затратах валовая прибыль складывается из прибыльности каждой продажи, значит, эту прибыльность и нужно рассчитать.
- Скорость оборота ресурсов: как быстро у нас должны пополняться товарно-материальные запасы, «крутиться» основные средства и другие активы, чтобы компания производила планируемые объемы и получала планируемую прибыль.

Термины «формула прибыли» и «бизнес-модель» нередко считаются взаимозаменяемыми. Но получение прибыли — лишь часть бизнес-модели. По нашему мнению, разумнее всего сначала установить цену, при которой преимущества вашего продукта по сравнению с предложениями конкурентов становятся совершенно очевидными, а затем, танцуя от нее, определить желаемую величину переменных затрат и валовой прибыли. После этого рассчитывают объем производства и оборачиваемость средств, при которых удастся получить запланированную прибыль.

Ключевые ресурсы

Это активы, а именно сотрудники, оборудование, технология, продукты, инфраструктура, каналы распространения и торговая марка, необходимые для создания продукта, который будет выполнять конкретную «работу» для конкретных потребителей. Подчеркнем, что надо понять, какие именно ресурсы становятся ключевыми при создании конкретного продукта (услуги) и как они взаимодействуют в этом процессе (кроме них у любой компании есть неключевые ресурсы — они не обеспечивают конкурентных преимуществ).

Ключевые процессы

Процессы управления и производства в передовых компаниях организованы таким образом, чтобы можно было постоянно и во все большем объеме предлагать людям продукты (услуги). Ключевыми процессами могут оказаться обучение персонала, разработка или производство, составление бюджета, планирование, продажи и обслуживание. Правила компании, системы показателей и нормы — это тоже ключевые процессы.

Четыре перечисленных элемента бизнес-модели — основа основ любого бизнеса. Потребительская ценность продукта и формула прибыли показывают, какую пользу получают и клиенты, и сами компании; а ключевые ресурсы и ключевые процессы — каким образом будет создан продукт, выполняющий нужную людям «работу».

Эта схема при всей ее внешней простоте многое объясняет, если понимать сложные взаимозависимости ее компонентов. Изменение любого из них скажется на остальных и на схеме в целом. Сильные

компании отлаживают более или менее стабильную систему, в которой эти элементы логично увязаны и дополняют друг друга.

Как создать инновационную бизнес-модель

Чтобы наглядно, на реальных примерах объяснить, что это такое — элементы бизнес-модели, вспомним, как появились на свет бизнес-модели двух компаний, совершивших переворот в своих отраслях.

Создание уникального предложения

Прежде чем выстроить новую бизнес-модель или обновить старую, нужно понять, что особенного — такого, чего никто до вас не делал, — вы можете предложить людям. Порой идея появляется неожиданно. Представьте себе на мгновение, что вы стоите в дождливый день на улице Мумбаи. Мимо вас беспорядочно снуют, лавируя в потоке машин, бесчисленные скутеры. При ближайшем рассмотрении оказывается, что на многих ездят целые семейства — родители и несколько детей. Вы думаете: «Вот сумасшедшие!» или: «Да, несладко тут приходится людям».

Когда эту сцену наблюдал Ратан Тата, глава Tata Group, он понял, какое важное дело должна сделать его корпорация: предложить индийским семьям более безопасную замену скутерам. Он знал, что самый дешевый автомобиль в Индии стоит в пять раз больше скутера и не по карману большинству этих семей. Значит, если Tata Group выпустит менее дорогую машину, на которой можно было бы гораздо безопаснее, чем на скутере, ездить в любую погоду, это наверняка заинтересует десятки миллионов людей, еще не накопивших денег на «настоящий» автомобиль. И конечно, чтобы производить столь дешевые машины, нынешняя бизнес-модель Tata Motors не подойдет — это Ратан Тата тоже понимал.

На другом конце рыночного спектра — компания Hilti, производитель высококлассного строительного оборудования из Лихтенштейна. Она по-новому сформулировала потребности своих клиентов. Строительная фирма получает деньги за заверченный проект; если необходимого оборудования нет или оно неисправно, она не выполнит работу. То есть строители зарабатывают деньги не потому, что у них есть оборудование, а потому, что максимально

Элементы надежной бизнес-модели

КАЖДАЯ ПРЕУСПЕВАЮЩАЯ КОМПАНИЯ работает по эффективной бизнес-модели. Систематически пересматривая ее компоненты, руководители оценивают, как с помощью тех или иных ключевых ресурсов и ключевых процессов создается продукт и насколько принятая модель выгодна компании. Зная это, они понимают, можно ли применить прежнюю модель для продукта принципиально иной потребительской ценности, и если нельзя, то как выстроить новую



производителем пользуются им. Значит, Hilti поможет клиентам делать их работу, если будет продавать им пользование инструментами, а не сами инструменты. За определенную месячную плату компания сможет поставлять заказчику оборудование, лучшее из существующего, ремонтировать или заменять его, комплектовать парк. Чтобы выйти на рынок с такой услугой, Hilti предстояло подготовить программу управления парком инструментов и с производства и продаж перейти к обслуживанию. Для этого Hilti должна была найти новую формулу прибыли, обеспечить себя новыми ресурсами и отладить новые процессы.

Важнейшая характеристика потребительской ценности продукта (услуги) — точность попадания: насколько хорошо с его помощью человек сможет сделать нужную ему «работу» — и только ее. Но попасть в яблочко очень трудно. Компании, стремясь создать нечто новое, нередко забывают о том, что важно бить в одну точку; вместо этого они распыляют силы, пытаясь приспособить свой продукт не для какой-то одной «работы», а сразу для нескольких. Вот и получается, что в результате ни одна не выполняется по-настоящему хорошо.

Обычно люди не могут сделать конкретную «работу» по одной из четырех причин: потому что им не хватает средств, рынок не ориентирован на них, им не хватает знаний или времени. Чтобы выпустить «точечный» продукт, нужно понять, как устранить эти препятствия. Компания Intuit, поставщик программного обеспечения для ведения бухгалтерии и электронного управления финансами, выпустила QuickBooks — сильно упрощенную бухгалтерскую программу для малого бизнеса, с помощью которой владельцы малых предприятий могли легко контролировать свои доходы и расходы. Тем самым Intuit убрала один барьер — недостаток знаний, мешавший этим людям пользоваться более сложным ПО. Медицинская компания MinuteClinic предлагает мгновенную диагностику и лечение — в мини-клинике при супермаркете или аптеке. Ее услуга нацелена на другую причину — недостаток времени, из-за которого люди не обращаются к врачам по мелочам: в отделениях MinuteClinic работают фельдшеры, они принимают без записи, и с несерьезными заболеваниями к ним можно обратиться в любой момент.

Расчет формулы прибыли

Ратан Тата понимал: чтобы индийские семьи отказались от скутеров в пользу автомобилей, нужно резко снизить цену на новый автомобиль, то есть устранить такую причину, как недостаток средств. Значит, предстоит нарушить привычные представления о возможном и произвести машину за 100 000 рупий, или \$2500, что вдвое дешевле самой дешевой из существующих моделей. Конечно, пришлось принципиально изменить формулу прибыли: резко сократить валовую прибыльность и все составляющие структуры затрат. Однако Тата считал, что если компания выйдет на большой объем продаж, то она получит прибыль, ведь потенциальных покупателей в Индии великое множество.

Чтобы с производства и продаж перейти на управление парком оборудования, то есть на предоставление услуг, Hilti нужно было перевести активы с балансов заказчиков на свой баланс и начать зарабатывать на лизинге/подписке. За месячную плату клиент получал доступ ко всему оборудованию, а также ему гарантировалось своевременное техническое обслуживание и ремонт. То есть изменились все основные элементы формулы прибыли: доход (ценообразование, периодичность платежей, необходимый объем услуг и способ его вычисления), структура затрат (в том числе на увеличение доли сопутствующих продаж и затраты на управление контрактом), а также валовая прибыль и общее количество сделок.

Определение ключевых ресурсов и процессов

Поняв, что стоит предложить потребителям и какова будет новая формула прибыли, компания должна составить перечень ключевых ресурсов и процессов. Скажем, ключевые ресурсы фирмы, оказывающей профессиональные услуги, — это сотрудники, и ключевые процессы (обучение, повышение квалификации) тоже будут связаны с ними. А если компания выпускает товары массового потребления, то ее ключевые ресурсы — ходовые бренды и грамотно отобранные розничные сети, а ключевые процессы — раскрутка брендов и управление каналами сбыта.

Зачастую успех компании зависит не от самих ресурсов, а от их правильного взаимодействия. Компаниям почти всегда приходится

Hilti меняет курс

КОМПАНИЯ HILTI НАШЛА РЕШЕНИЕ, которое обеспечило ей рост прибыли: она принципиально изменила свою работу — перенесла акцент с производства на лизинговые услуги. Вместо того чтобы предлагать электроинструменты по все более низким ценам, она отдает их в аренду: «любой инструмент, в любое время — вам не нужно думать о его ремонте и хранении».

Когда Hilti по-новому сформулировала потребительскую ценность своего предложения, ей пришлось полностью пересмотреть свою бизнес-модель.

Традиционная компания — производитель электроинструмента		Управление парком оборудования компании Hilti
Продажа промышленного и профессионального оборудования	Потребительская ценность предложения	Лизинг полного ассортимента электрооборудования для повышения производительности строительных работ
Низкая прибыльность, высокая оборачиваемость товарно-материальных запасов	Формула прибыли	Более высокая прибыльность; низкая доходность активов; ежемесячные платежи за обслуживание, ремонт и замену оборудования
Свои каналы дистрибуции, низкозатратное производство в развивающихся странах, НИОКР	Ключевые ресурсы и процессы	Принцип прямых продаж по заказам, управление продажами, ИТ-системы для обработки информации по обслуживанию и ремонту техники и управлению складом

изобретать собственный «сплав» ключевых ресурсов и процессов, чтобы потребители получили именно то, что им нужно. Те, кому удалось найти идеальную пропорцию, почти всегда получают конкурентное преимущество на долгие годы вперед. Если четко сформулировать суть потребительской ценности продукта (услуги) и составить формулу прибыли, то становится понятно, как именно должны соотноситься друг с другом ключевые ресурсы и процессы. К примеру, крупные больницы общего профиля часто обещают «делать все для всех». Но быть «всем для всех» — значит содержать громадные ресурсы (специалистов, оборудование и т. д.), которые попросту немыслимо организовать эффективнее, чем это удастся

конкурентам. В результате все подобные больницы — на одно лицо, а их пациенты часто недовольны лечением.

И наоборот, клиника с «точечными» услугами может организовать ресурсы и процессы так, чтобы полностью удовлетворить пациентов. Скажем, узконаправленное предложение больницы National Jewish Health в Денвере можно изложить так: «Если у вас заболевание органов дыхания, милости просим к нам. Мы найдем его причину и назначим правильное лечение». Узко определив свою специализацию, National Jewish Health смогла грамотно отладить лечебный процесс: оборудование, профиль и квалификация врачей идеально соответствуют друг другу.

Чтобы автомобиль Nano стоил около \$2500 и Tata Motors получила новую формулу прибыли, компании пришлось переосмыслить весь процесс проектирования, производства и дистрибуции. Ратан Тата собрал группу молодых инженеров, которые, в отличие от более опытных конструкторов, могли выдвигать идеи, не вписывающиеся в обычные для автопроизводителей формулы прибыли. Они до минимума сократили количество деталей машины, что, естественно, отразилось на себестоимости. Кроме того, Тата пересмотрел стратегию поставок. Он отдал на аутсорсинг производство 85% компонентов Nano и привлек на 60% меньше поставщиков, чем обычно, чтобы сэкономить на транзакционных издержках и получить более ощутимый эффект масштаба.

Кроме того, Ратан Тата придумал новый способ сборки и дистрибуции автомобилей. Согласно основному плану, модульные компоненты автомобиля должны поступать на сборочные заводы как самой компании, так и независимых производителей. Конструирование, производство, дистрибуция и обслуживание Nano — все это будет абсолютно новаторским, немыслимым при старой бизнес-модели. Окончательное решение не принято, так что у Ратана Таты еще есть время подумать над проблемой безопасности дорожного движения.

Для Hilti самой трудной проблемой оказалась переподготовка ее торговых представителей. Управлять парком оборудования — это совсем не то, что продать за полчаса строительную машину: чтобы убедить клиента не покупать ее, а подписаться на комплексное обслуживание, могут потребоваться дни, недели и даже месяцы.

Торговые представители, привыкшие разговаривать с бригадами и прорабами в строительных вагончиках, вдруг оказались в непривычном им антураже — за столом переговоров с генеральными и финансовыми директорами компаний.

Кроме того, с переходом на лизинг пришлось приобрести новые ресурсы — новых сотрудников, более мощные ИТ-системы и новые технологии, — иначе невозможно было бы разрабатывать пакеты услуг и согласовывать с заказчиками размер оплаты. Hilti нужно было так отладить управление крупным парком оборудования, чтобы клиентам было выгоднее принять новое предложение компании, нежели содержать собственный арсенал. Предстояло организовать хранение оборудования, отладить системы управления складским хозяйством и поставками запчастей. Hilti открыла сайт, на котором прорабы могут в любой момент просмотреть список всего заказанного ими оборудования и нормы его расхода. Имея такие данные, легко подсчитать, во что обойдется его использование.

Правила, нормы и систему показателей для новой бизнес-модели компании обычно разрабатывают в последнюю очередь — после того как новый продукт или услуга пройдет обкатку. И это правильно. В первые годы бизнес-модель должна быть гибкой и допускать коррекцию.

Когда нужна новая бизнес-модель

Зрелым компаниям не стоит без серьезного повода изменять сложившуюся бизнес-модель. Зачастую они и без радикальной перекройки прежней модели создают революционные продукты. Например, популярную ныне швабру Swiffer или освежитель воздуха Febreze компания Procter & Gamble, признанный лидер в производстве товаров для дома, создала в рамках своей существующей бизнес-модели.

Но иногда ради дальнейшего роста приходится не только выходить на новый рынок, но и разрабатывать новую бизнес-модель. Когда это обоснованно? Говоря в двух словах, когда нужно довольно сильно изменить все четыре элемента прежней бизнес-модели. На самом деле все, конечно, не так просто. Руководство должно принять взвешенное решение. Мы насчитали пять стратегических причин, по которым действительно стоит создавать новую бизнес-модель.

1. Когда есть шанс за счет инновационного продукта удовлетворить нужды большой группы потенциальных потребителей, рынка для которых пока нет — существующие предложения слишком дороги или сложны для них. Речь идет, скажем, о возможности «демократизировать» продукт на развивающихся рынках, примером чего служит автомобиль Nano компании Tata Motors.
2. Когда есть шанс хорошо заработать на принципиально новой технологии, создав для нее новую бизнес-модель (Apple и плееры mp3), или выгодно воспользоваться опробованной технологией на совершенно новом рынке (скажем, применив военные технологии в «гражданских» товарах или наоборот).
3. Когда есть шанс создать продукт/услугу для выполнения «работы», которую прежде никто не пытался выполнять вообще или выполнять именно таким образом. Чаще всего такая возможность выпадает в отраслях, которые чересчур увлекаются сегментацией товаров и потребителей. Из-за этого компаниям приходится постоянно совершенствовать свои продукты, и в результате то, что еще недавно было новым и престижным, становится стандартным. Предназначая свои продукты для выполнения той или иной «работы», компания может изменить рентабельность отрасли. Например, когда FedEx вышла на рынок курьерских услуг, она не пыталась потеснить конкурентов низкими ценами или напористым маркетингом. В компании понимали, что нужно людям — быстро, в целости и сохранности получать посылки, но это вполне законное желание пока никто не смог удовлетворить, а стало быть, нужно раньше других занять эту пока пустующую нишу. И в FedEx придумали, как максимально эффективно выстроить ключевые процессы с учетом необходимых ресурсов. Создав новую бизнес-модель, компания обрела значительное конкурентное преимущество и на многие годы вперед обошла ближайшего конкурента — UPS.
4. Когда бизнесу угрожают инноваторы, нацеленные на нижний ценовой сегмент. Если автомобиль Nano, как и задумано, окажется по карману рядовым индийцам, это сильно усложнит жизнь другим автопроизводителям. Похоже, тогда события будут развиваться по сценарию 30-летней давности: тогда металлургические мини-заводы, производившие дешевую

и поначалу не слишком качественную сталь, начали вытеснять комбинаты с полным циклом.

5. Когда смещается «центр тяжести» конкурентной борьбы. Со временем, и это неизбежно, изменяются сами представления о приемлемом качестве продукта, то есть о стандартах для того или иного рынка. В результате продукция основных игроков отрасли «подтягивается» к этим стандартам и вся она становится более или менее одинаковой. Компании Hilti нужно было изменить бизнес-модель отчасти потому, что на глобальный рынок вышли «дешевые» производители; со своей продукцией нижнего ценового диапазона, но приемлемого при такой стоимости качества они начали потихоньку оттеснять в сторону производителей дорогого высококласного оборудования.

Разумеется, пересматривать бизнес-модель имеет смысл только в том случае, если овчинка стоит выделки. Кроме того, новая бизнес-модель должна быть не только новой для компании, но новаторской или даже революционной для всей отрасли или рынка. Иначе это пустая трата времени и денег.

Приведенные ниже вопросы помогут вам понять, приведет ли обновление бизнес-модели к желательным результатам. Если вы положительно ответите на все четыре, значит, у вас есть неплохие шансы успешно осуществить задуманное.

- Попадете ли вы в точку со своим продуктом — будет ли он выполнять необходимую потребителям «работу»?
- Можете ли вы создать модель, все четыре элемента которой (потребительская ценность продукта, формула прибыли, ключевые ресурсы и процессы) в совокупности позволят вам выпустить уникальный продукт?
- Можете ли вы развивать новое направление независимо от основного и тем самым уберечь его от зачастую негативного влияния зрелого бизнеса?
- Поможет ли вам новая бизнес-модель потеснить конкурентов?

Создать новую модель для нового бизнеса не значит отказаться от нынешней или изменить ее. Новая модель нередко укрепляет

и дополняет основной бизнес — как выяснила компания Dow Corning.

Как Dow Corning ушла от самой себя

Итак, вы поняли, что вам никак не обойтись без инновационной бизнес-модели. Теперь осталось грамотно ее выстроить. Но успех не меньше зависит от того, сумеете ли вы «развести» два бизнеса так, чтобы основной не помешал развиваться и преуспевать новому. Эту проблему пришлось решать компании Dow Corning, когда она создавала новое бизнес-подразделение с новой формулой прибыли.

Многие годы Dow Corning продавала тысячи наименований продуктов из силикона компаниям, работавшим в самых разных отраслях, и оказывала им технологическую поддержку. Однако во многих производствах долгий период прибыльного роста сменился застоем. Анализ рынка выявил тревожную тенденцию: производители предлагали примерно одно и то же, и большим спросом пользовалась лишь дешевая продукция. Многие покупатели изделий и заготовок из силикона отказывались от технической поддержки; их интересовал базовый продукт по низкой цене. Это обстоятельство открывало новые горизонты, но, чтобы дать потребителям нужное, Dow Corning предстояло многое уточнить. Трудность состояла в том, что бизнес-модель и корпоративная культура компании изначально создавались в расчете на дорогую инновационную продукцию и столь же дорогие услуги. В 2002 году гендиректор Dow Corning Гэри Андерсон решил создать подразделение, которое занималось бы продукцией нижнего ценового сегмента, и поручил Дону Шитсу набрать в него людей.

Прежде всего подчиненные Шитса определили, в чем будет заключаться потребительская ценность будущего продукта, который сможет выполнить «работу» для потребителей, заинтересованных в низкой цене. Главным, по их мнению, было сделать продукт дешевле на 15%. Но для этого недостаточно просто отказаться от предоставления услуг, нужна другая формула прибыли, с более низкими издержками, а это во многом зависит от создания новой ИТ-системы. Чтобы быстрее продавать большие объемы продукции,

Dow Corning выходит на рынок дешевых продуктов

КОМПАНИЯ DOW CORNING, выпускавшая дорогую высокоприбыльную продукцию, поняла, как можно выгодно работать в дешевом сегменте, и создала отдельное подразделение, организовав его по новому принципу. Проведя четкую грань между продукцией двух типов — экономичной и высококлассной, компания сохранила свой традиционный бизнес — даже после того, как нашла прибыльное решение для нижнего ценового сегмента.

Сложившаяся компания	Новое бизнес-подразделение	
Решение под заказчика; контракты, заключаемые по итогам переговоров	Потребительская ценность продукта	Стандартные предложения, оптовые цены, интернет-продажи
Высокая прибыльность; высокие розничные цены, обусловленные высокими накладными расходами	Формула прибыли	Ценовая политика оптового рынка; низкие накладные расходы при низкой прибыльности; высокие объемы
НИОКР, продажи, упор на техническую поддержку	Ключевые ресурсы и процессы	ИТ-системы, низкозатратные процессы, максимальная автоматизация

компания должна организовать продажи через Интернет и свести к минимуму накладные расходы.

Нарушить правила

В штате давно и успешно работающей Dow Corning было много квалифицированных специалистов, они создавали уникальные решения для конкретных клиентов, тесно взаимодействуя с ними. Чтобы автоматизировать производство, новый бизнес пришлось бы стандартизировать, то есть ввести другие, в общем более строгие правила. Например, нужно было жестко определить величину заказов — ограничиться лишь несколькими вариантами и увеличить размер партий; гарантировать выполнение заказов в течение двух-четырех недель (срочные заказы стоили бы дороже); предусмотреть типовые условия предоставления кредитов; оказывать техническую

Когда можно оставить старую бизнес-модель

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ НОВЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ, не обязательно создавать новую бизнес-модель. Зачастую уже существующая бизнес-модель оказывается достаточно революционной для нового рынка, как это произошло в случае компании Procter & Gamble и их швабры Swiffer. Когда же можно оставить старую бизнес-модель? Если вы можете реализовать новое предложение потребительской ценности:

- с сохранением текущей формулы прибыльности;
- с использованием большей части имеющихся ключевых ресурсов и процессов;
- с использованием имеющихся систем показателей, правил и норм вашего бизнеса.

поддержку клиенту за отдельную плату. Итак, вердикт был вынесен: работу нового подразделения следовало автоматизировать и стандартизировать, а кроме того — перевести клиентов на самообслуживание. Чтобы преуспеть, Dow Corning должна была нарушить все правила, которые когда-то обеспечили ей процветание.

Шитсу также надо было понять, удастся ли новому предприятию с его принципиально иными правилами развернуться в рамках основного бизнеса Dow Corning. Чтобы проверить, смогут ли сотрудники и существующие системы работать по-новому, он провел ситуационную игру. И с треском проиграл, поскольку укоренившиеся привычки и отлаженные процессы препятствовали любой попытке изменить правила. Стало очевидно, что корпоративные «антитела» убьют проект в зародыше. Вывод был ясен: новое предприятие должно отринуть прежние правила и само решить, по каким ему жить и развиваться. Чтобы добиться этого и при этом сохранить существующую модель, нужно было создать новое бизнес-подразделение и новый бренд. Так на свет появился Xiameter.

Очертить новый круг задач

Определив потребительскую ценность своего предложения и составив формулу прибыли, организаторы Xiameter сосредоточились на специализации нового подразделения и необходимых ему ключевых ресурсах и процессах. Информационные технологии, не имевшие тогда большого значения в Dow Corning, стали неотъемлемой

частью завязанного на Интернет бизнеса. Кроме того, ему нужны были сотрудники, которые бы умели быстро принимать решения, которых бы не страшилась полная неопределенность и которые хорошо чувствовали бы себя в быстро меняющихся условиях. Новый бизнес требовал от людей новых способностей.

Хотя Xiameter создавался как самостоятельное бизнес-подразделение, Дон Шитс и его заместители понимали свое преимущество — хорошее знание отрасли и продукции Dow Corning. Задача состояла в том, чтобы пользоваться накопленным опытом, а прежние правила и представления оставить за бортом. В Dow Corning Шитс прицельно искал людей, которым не чужд дух авантюризма. Приглашая на собеседование человека с подходящей квалификацией, Шитс просил его принять предложение о работе немедленно, не выходя из кабинета. Так он отбирал тех, кто умеет быстро принимать решения и готов рисковать.

Тайный ингредиент: терпение

Прежде чем новый бизнес станет рентабельным, его бизнес-модель пересматривают раза четыре. Чтобы этот цикл был короче, нужно тщательно продумать весь процесс внедрения инновационной бизнес-модели, поэтому руководители основной компании должны спокойно относиться к естественным на первых порах неудачам и не бояться подправлять курс. В сущности, набираться опыта и приспосабливаться к внешним условиям для компании так же важно, как и производить продукцию. Мы рекомендуем компаниям с новыми бизнес-моделями проявлять терпение во всем, что касается роста (и тем самым дать проявиться рыночным тенденциям), но не прибыли: прибыльность бизнеса — самый первый и самый надежный показатель жизнеспособности модели.

Понимая, что на первом этапе запуска Xiameter (а он должен был увенчаться первыми результатами и доказать, что предприятие может эффективно функционировать при минимальных ресурсах), как всегда при создании нового, будет сделано немало проб и ошибок, руководство Dow Corning установило низкую планку по объему выпуска, но очень жесткий график выхода на рынок. Главная цель: добиться рентабельности к концу первого года работы.

Какие правила, нормы и системы показателей стоят на вашем пути?

В любом бизнесе понимание ключевой бизнес-модели зачастую теряется за преемственностью в компании, но оно живет в правилах, нормах и системах показателей, которые защищают статус-кво (например, установка, что «валовая прибыль должна быть на уровне 40%»). Они — первая линия защиты на пути новой бизнес-модели.

Финансы

- Валовая прибыль.
- Минимальный потенциал продукта.
- Цена за единицу товара.
- Маржа на единицу товара.
- Порог безубыточности.
- Расчет чистой дисконтированной стоимости.
- Фиксированные издержки.
- Кредитовая позиция.

Производственные

- Качество конечного продукта.
- Качество поставщиков.
- Производство на своих мощностях или на внешних.
- Сервис.
- Каналы распространения.
- Срок разработки продукции.
- Пропускная способность.

Прочее

- Ценообразование.
- Требования к характеристикам.
- Жизненный цикл разработки продукта.
- Программы поощрений и премий.
- Характеристики бренда.

Xiameter вышел на самоокупаемость всего за три месяца: спустя столь короткий срок это уже было крупное подразделение, и дела его резко шли в гору. Прежде у Dow Corning не было онлайн-продаж; теперь же 30% продаж идет через Интернет, что втрое выше среднего показателя по отрасли. Большинство клиентов обращаются в компанию впервые. Xiameter не только не переманил прежних клиентов Dow Corning, но и облегчил ей жизнь: торговый персонал основной компании спокойно выполняет дорогие заказы, а новое подразделение предлагает продукцию экономкласса.


Попытки обновить бизнес сложившейся компании обычно начинаются с создания инновационного продукта или технологии. Часто эти разработки растягиваются на долгое время, сопровождаясь лихорадочными поисками рынка. Но, как показывает история плеера Apple iPod, с которой мы начали нашу статью, подлинно революционные перевероты никогда не сводятся к созданию и выводу на рынок новой технологии. Успех приходит к тем, кто выстраивает для нее соответствующую бизнес-модель.

Боб Хиггинс, основатель и главный партнер Highland Capital Partners, за 20 лет работы в отрасли видел и победы, и поражения. О важной роли инновационной бизнес-модели он сказал так: «Оборачиваясь назад, я думаю, что мы (венчурные компании) терпим поражение, когда полагаемся на технологию. И добиваемся успеха, когда ставим на новую бизнес-модель».

Впервые опубликовано в выпуске за декабрь 2008 года.

Стратегия голубого океана

В. Чан Ким, Рене Моборн



В ПРОШЛОМ АККОРДЕОНИСТ, акробат и пожиратель огня, Ги Лалиберте сегодня руководит Cirque du Soleil, одним из самых крупных канадских цирков, гастролирующих по всему миру. Постановки компании, созданной в 1984 году труппой уличных циркачей, посмотрели уже 40 млн человек в 90 городах мира. Спустя 20 лет после своего основания Cirque du Soleil стал получать такие прибыли, которых Ringling Bros. and Barnum & Bailey, известнейший американский цирк, добивался больше ста лет.

Оглушительный успех Cirque du Soleil особо примечателен тем, что компания завоевала его в весьма неблагоприятных обстоятельствах. Цирковая индустрия пребывает в состоянии затяжного упадка, ведь теперь более популярны другие зрелища: спортивные соревнования, телевидение, видеоигры. Даже дети, основная аудитория, предпочитают походам в цирк домашние PlayStation. Вдобавок защитники прав животных все громче протестуют против участия в шоу зверей, а без этого цирк вообще невозможно себе представить. Что касается экономической стороны вопроса, то лучшие исполнители, которыми цирки всегда заманивали публику,

зачастую соглашаются работать только на своих условиях. В результате цирки теряют зрителей, а их издержки растут. Более того, каждый новичок, дерзнувший попробовать свои силы в этом бизнесе, вынужден вступать в жесткое соперничество со «старожилками», которые все последнее столетие задавали тон и устанавливали правила игры. Как же в столь сложных условиях Cirque du Soleil удалось за десять лет увеличить свои доходы в 22 раза? Одна из первых афиш труппы гласила: «Мы заново изобретаем цирк». Зарабатывая деньги, Cirque du Soleil не боролся с Ringling и другими конкурентами и не пытался переманить к себе их зрителей. На зрелом, давно сформированном рынке он занял особую нишу, в которой у него не было соперников. На его представления стали ходить люди, прежде весьма далекие от цирка, — театралы, любители оперы и балета. Они готовы покупать дорогие билеты на новое, единственное в своем роде зрелище, хотя и стоит это в несколько раз дороже, чем обычный цирк. Чтобы понять природу успеха Cirque du Soleil, давайте представим себе, что вселенная бизнеса состоит из двух совершенно разных пространств, двух океанов — алого и голубого. Алый океан — это все нынешние отрасли экономики, весь существующий рынок. Здесь границы четко определены, а понятные всем правила игры диктует конкуренция. Компании стараются превзойти друг друга с единственной целью — перетянуть к себе побольше потребителей. И чем теснее становится в пространстве алого океана, тем меньше остается у компании возможностей для развития и повышения прибыли. Уникальные продукты быстро превращаются в ширпотреб, и воды океана по мере ожесточения конкурентной борьбы обгаются кровью.

Голубые океаны — это все не существующие сегодня отрасли, неосвоенное рыночное пространство, не затронутое борьбой за выживание. В голубых океанах спрос нужно создавать, а не биться за него. Там можно быстро расти и получать высокую прибыль. Голубые океаны зарождаются, либо когда компании открывают совершенно новые отрасли (так, eBay изобрела онлайн-аукционы), либо, что чаще, когда компания изменяет границы сложившегося экономического пространства: в этом случае голубой океан формируется внутри алого. Cirque du Soleil пошел вторым

Идея вкратце

Лучший способ обеспечить стабильный рост компании? Не конкурировать на переполненных рынках. В таких **алых океанах** компании стремятся превзойти конкурентов, чтобы захватить максимальную долю существующего спроса. А поскольку рынки переполнены, темпы роста и размеры прибыли постепенно сокращаются. Товары становятся абсолютно похожими. Конкуренция становится все более ожесточенной.

Как не пропасть в этой давке? Ким и Моборн предлагают альтернативные, **голубые, океаны** — рынки, на которых нет конкуренции. Здесь вы создаете

или находите новый спрос и предлагаете потребителям совершенно новую ценность, при этом оптимизируете свои издержки. В результате — постоянная прибыль, быстрый рост и совершенно новый бренд, который сможет на десятилетия обогнать всех конкурентов.

Взгляните на пример Cirque du Soleil, которые разработали совершенно новую индустрию, объединившую элементы традиционного цирка и театра. Всего за 20 лет им удалось добиться таких финансовых показателей, которых Ringling Bros. и Barnum & Bailey — всемирно известные цирки — добивались больше века.

путем. Разрушив границы, традиционно разделявшие цирк и театр, компания создала нечто принципиально новое — в алом океане цирковой индустрии образовался новый голубой океан.

Cirque du Soleil — лишь одна из 150 компаний подобного рода, которые мы изучали в 30 отраслях на основе данных за последние сто с лишним лет. Мы исследовали работу корпораций, первыми проложивших путь в голубые океаны, и их менее удачливых соперников, так и не сумевших вырваться из плена алых океанов. Анализируя собранную информацию, мы заметили, что те, кто создавал новые рынки и впервые осваивал целинные экономические пространства, действовали, подчиняясь некоей общей стратегической логике — мы назвали ее стратегией голубых океанов. Она мало похожа на традиционные стратегические концепции существующего рынка, согласно которым самое важное — плыть, обгоняя соперников. И если руководитель не понимает разницу между двумя стратегиями — алых и голубых океанов, — его компания вряд ли сможет оторваться от конкурентов.

Идея на практике

С чего начинается создание голубых океанов? Ким и Моборн предлагают следующие шаги.

Поймите логику, лежащую в основе стратегии голубого океана

Логика голубых океанов подчас парадоксальна.

- Технологические инновации не главное. Голубые океаны редко возникают вокруг технологических инноваций. Как правило, они основываются на уже существующих технологиях, в которых создатели голубых океанов находят новую ценность для потребителей. Так, компания Compaq использовала существующие технологии для создания сервера ProSignia, чья производительность была вдвое больше уже существующих мини-компьютеров конкурентов.

- Идею для голубых океанов не надо искать далеко. Большинство голубых океанов создаются внутри, а не за пределами красных океанов существующих отраслей. Зачастую новый бизнес возникает внутри уже действующего. Так, многозальные кинотеатры впервые были представлены публике крупнейшим игроком киноотрасли — АМС. Благодаря большей площади многозальных кинотеатров высочайший сервис обходился владельцам в гораздо меньшие деньги, чем обычно.

Воспользуйтесь конкретными шагами стратегии голубого океана

Чтобы применить на практике стратегию голубого океана:

- никогда не равняйтесь на конкурентов. Отойдите в сторону, создав

В этой статье мы излагаем концепцию стратегии голубого океана и описываем ее основные положения. Мы утверждаем, что открывать голубые океаны выгодно с точки зрения и роста, и прибыли, и объясняем, почему в будущем их освоение станет необходимостью. Мы уверены, что, если современные компании поймут стратегию голубых океанов, им будет проще преуспевать в расширяющейся вселенной бизнеса.

Голубые и алые океаны

Термин этот, может, и нов, но голубые океаны существовали всегда. Оглянитесь на сто лет назад. Каких из нынешних отраслей тогда не было? Автомобилестроение, авиация, нефтехимическая

совершенно новую ценность для себя и потребителей. Именно так поступил Форд, запустив «Модель Т». Он мог бы попытаться обойти модные, кастомизированные автомобили, которые богачи покупали для воскресных поездок за город. Вместо этого Форд создал машину на каждый день, более доступную, надежную и простую в обслуживании, чем у любого из его конкурентов. «Модель Т» побила все рекорды продаж, а доля рынка Ford выросла с 9% в 1908 году до 61% в 1921-м;

- сократите издержки и одновременно предложите потребителям большее за те же деньги. Cirque du Soleil отказался от таких дорогостоящих элементов традиционного цирка, как номера с дрессированными зверями и продажа напитков

и закусок в проходе. Это позволило сократить издержки и добавить в представление театральности, которая так нравилась взрослой части аудитории: специальные темы представлений, оригинальные декорации и сценарии, которые менялись каждый год. Новые представления не только привлекли взрослых, которые годами не бывали в цирке, но и заставляли их возвращаться, тем самым увеличив доходы компании. Предложив зрителям идеальное сочетание цирка и театра, Cirque du Soleil создал новую рыночную нишу, в которой им не было равных.

и фармацевтическая промышленность, звукозапись, управленческий консалтинг — об этих отраслях, без которых невозможно представить нашу жизнь, тогда никто и не слышал, или же они едва зарождались. Перенеситесь в более близкое прошлое, лет на тридцать назад. И вы, не задумываясь, назовете множество отраслей. Паевые инвестиционные фонды, сотовая связь, биотехнологии, дисконтная розничная торговля, экспресс-доставка грузов — вот лишь несколько пунктов из длинного списка. А ведь совсем недавно ни одной из этих отраслей толком-то и не было.

А теперь попробуйте представить себе, что будет через двадцать лет. Сколько появится новых видов бизнеса? Если предсказывать будущее, отталкиваясь от опыта прошлого, то можно уверенно сказать: много. У компаний огромный потенциал — они

могут создавать новые отрасли и обновлять существующие. Об этом свидетельствуют и принципиальные изменения в классификации. В 1997 году полвека существовавшую в США Стандартную промышленную классификацию заменили Североамериканской стандартной системой промышленной классификации. Чтобы охватить новые экономические пространства — голубые океаны, — система расширилась с 10 прежних отраслевых секторов до 20. Скажем, прежде единый сектор услуг распался на семь и теперь включает информацию, здравоохранение, помощь малообеспеченным и т. д. Хотя системы классификации предназначены для стандартизации и рассчитаны «на века», изменения в них свидетельствуют об огромном значении голубых океанов для экономического роста.

В будущем жизнь по-прежнему будет зарождаться и развиваться в голубых океанах. Потенциал большинства зрелых рынков — алых океанов, напротив, будет неуклонно сокращаться. Технический прогресс увеличил производительность нынешних отраслей, благодаря чему на рынке предлагается огромное количество товаров и услуг. По мере того как устраняются торговые барьеры между странами и регионами, а поставщики, где бы они ни работали, мгновенно получают информацию о продуктах и ценах, один за другим исчезают нишевые рынки и рушатся монополии. В то же время признаков оживления спроса очень мало, по крайней мере в развитых странах: по данным ООН, население здесь сокращается. В результате отраслей, в которых предложение превышает спрос, становится все больше.

В такой ситуации любые продукты очень быстро превращаются в ширпотреб, ужесточается ценовая война и падает прибыльность. Согласно исследованиям во многих категориях товаров основные бренды все труднее отличить друг от друга. И чем сильнее они становятся похожи друг на друга, тем чаще люди обращают внимание на цену. Никто больше не считает, как раньше, что стирать нужно только порошком Tide, а чистить зубы пастой Colgate. Различать бренды в «густонаселенных» отраслях — задача не из легких, не важно, что происходит в экономике — подъем или упадок.

Парадокс стратегии

К сожалению, большинство компаний чувствуют себя вполне уютно на просторах алых океанов. Изучая начинания 108 организаций, мы обнаружили, что 86% новых направлений деятельности — это по сути расширение уже существующего бизнеса. Они лишь развивали достижения зрелых индустрий, и на их долю пришлось 62% прироста совокупных доходов и только 39% роста чистой прибыли. Новые же рынки или отрасли создавались лишь в 14% случаев. Но цифры тут куда более впечатляющие: 38% роста совокупных доходов и 61% — чистой прибыли.

Чем объяснить столь резкую разницу? Отчасти — корпоративной стратегией, уходящей корнями в стратегию военную. Сам язык бизнеса взял много слов из военной лексики: гендиректор, как и подобает главнокомандующему, занимает штаб-квартиру, а рядовые служащие сражаются на передовой трудового фронта. Описанная в таких терминах стратегия, с ее идеей борьбы за обозначенный четкими границами кусок земли, противостояния врагу, его разгрома и изгнания с поля боя, полностью соответствует природе алого океана. Стратегия же голубого океана — это стратегия первопроходцев. Они открывают новые земли, делают бизнес там, где не нужно отбиваться от соперников, и не стремятся к переделу уже населенных территорий. Плыть по водам алого океана — значит принять как данность основные факторы войны — ограниченность территории и необходимость уничтожить врага, чтобы преуспеть самому, — и отказать бизнесу в его замечательной способности создавать с нуля новые рынки.

Быстрый рост японских компаний в 1970-х и 1980-х годах только усилил эту нацеленность корпоративной стратегии на разгром соперников. Западные компании впервые в истории делового мира терпели столь оглушительное поражение: потребители толпами переходили к их соперникам из Азии. По мере усиления конкуренции на глобальном рынке расплодилось множество стратегов алых океанов, подчеркивающих, что именно конкуренция определяет взлеты и падения корпораций. Сегодня если говорят о стратегии, то чаще всего употребляют выражение «конкурентное преимущество». Глядя на мир с точки зрения этого самого преимущества,

компаний, как правило, стремятся превзойти соперников и захватить побольше пространства на сложившемся рынке.

Безусловно, конкуренция нужна. Но, уделяя внимание только ей, ученые, компании и консультанты упустили из виду два очень важных и, как мы считаем, более выгодных аспекта стратегии. Вкратце они сводятся к следующему: искать или создавать рынки, на которых почти или совсем нет конкуренции, — голубые океаны, а также осваивать и защищать их. Эти задачи имеют мало общего с теми, которые занимают умы специалистов по стратегии.

Переход к стратегии голубого океана

Какой стратегической логикой нужно обладать, чтобы прокладывать новые пути и открывать новые земли? В поисках ответа на этот вопрос мы изучали, где и как на протяжении века рождались голубые океаны, и выявляли общие закономерности. Некоторые результаты наших исследований представлены на врезке «История голубых океанов». Этот краткий обзор дает общее представление о трех основных отраслях, которые имеют самое непосредственное отношение к нашей повседневной жизни: автомобилестроение — на машинах мы ездим на работу, производство компьютеров — то, что нам необходимо для работы, и кинопрокат — в кинотеатры мы ходим отдыхать и развлекаться после работы. Вот что мы выяснили.

Зарождение голубых океанов не связано с техническими инновациями

Самые передовые технологии иногда создают условия для зарождения голубых океанов, но это не главное условие их образования даже в высокотехнологичных отраслях. Как мы видим на врезке, во всех трех отраслях голубые океаны редко появлялись лишь в результате технической инновации как таковой; основополагающая технология чаще всего уже существовала. Даже революционный переворот Форда — внедрение конвейерной сборки — произошел не на пустом месте: в Америке тогда уже было налажено производство фасованного мяса. И не только технические инновации дали мощный толчок развитию компьютерной индустрии: не менее важно было привязать технологию к потребностям людей.

Общие особенности формирования голубого океана

На этой таблице кратко отражены общие закономерности формирования голубых океанов в трех отраслях и в разные эпохи. Мы отобрали американские отрасли, поскольку американский рынок за весь охваченный нашим исследованием период был самым крупным и наименее регулируемым. Логика первопроходцев, ярко проявившуюся в трех отраслях, мы наблюдали и во всех остальных.

Самые большие голубые океаны	Кто открыл голубой океан?	Что способствовало зарождению голубого океана — технические инновации или создание нового продукта?	В период создания голубого океана отрасль была привлекательной или нет?
Автомобили			
«Модель Т» Ford Motor Company Выпущенная в 1908 году, «Модель Т» стала первой серийной машиной, стоила она так дешево, чтобы была по карману многим американцам	Новичок	Новое решение* (прежде существовавшие технологии)	Непривлекательной
«Машина для любого кошелька и любого ездока» GM GM открыла голубой океан в 1924 году, сделав автомобиль удобным и модным средством передвижения	Зрелая компания	Новый продукт (частично — новые технологии)	Привлекательной
Японские малолитражные автомобили Японские автоконструкторы начали осваивать голубой океан в середине 1970-х, выпустив линию небольших надежных автомобилей	Зрелая компания	Новый продукт (частично — новые технологии)	Непривлекательной
Минивэны Chrysler Выпустив в 1984 году минивэны, Chrysler создала новый класс автомобилей: хотя на них можно было ездить, как на обычных машинах, мест для пассажиров стало больше	Зрелая компания	Новое решение (прежде существовавшие технологии)	Непривлекательной

Самые большие голубые океаны	Кто открыл голубой океан?	Что способствовало зарождению голубого океана — технические инновации или создание нового продукта?	В период создания голубого океана отрасль была привлекательной или нет?
Компьютеры			
Табуляторы CTR В 1914 году CTR (будущая IBM) основала индустрию счетных машин, выпуская простые модульные табуляторы и сдавая их напрокат	Зрелая компания	Новый продукт (IBM 650 — прежде существовавшие технологии)	Непривлекательной
ЭВМ IBM 650 и System/360 В 1952 году IBM создала индустрию ЭВМ, выпустив более простой и мощный компьютер, чем все существовавшие в то время. В 1964 году IBM расширила голубой океан, создав IBM 650, представив System/360, первую в мире серию совместимых компьютеров расширяемой архитектуры	Зрелая компания	Новый продукт и техническая инновация (System/360 — на базе новых и существовавших технологий)	Не существовала
Персональные компьютеры Apple Компания открыла в 1978 году голубой океан, создав простой в использовании персональный компьютер Apple II	Новичок	Новое решение (прежде существовавшие технологии)	Непривлекательной
ПК-серверы Compaq Compaq в 1992 году создал новый рынок, выпустив сервер ProSignia, который обладал вдвое большей производительностью, чем мини-компьютер, а стоил втрое меньше	Зрелая компания	Новое решение (прежде существовавшие технологии)	Не существовала
Компьютеры Dell — конфигурация под заказ В середине 1990-х компания Dell создала новый рынок в отрасли с очень высоким уровнем конкуренции, принципиально изменив процесс продаж компьютеров и доставки их покупателям	Новичок	Новое решение (прежде существовавшие технологии)	Непривлекательной

Самые большие голубые океаны	Кто открыл голубой океан?	Что способствовало зарождению голубого океана — технические инновации или создание нового продукта?	В период создания голубого океана отрасль была привлекательной или нет?
Кинотеатры			
Синематограф (Nickelodeon) Первый синематограф для простых рабочих открыл свои двери в 1905-м. Здесь круглосуточно показывали короткие фильмы, а билет стоил всего пять центов	Новичок	Новое решение (прежде существовавшие технологии)	Непривлекательной
Кинодворцы Интерьеры кинотеатров, созданные Рокси Ротафелем в 1914 году, напоминали оперные театры, но билеты в них стоили гораздо дешевле	Зрелая компания	Новое решение (прежде существовавшие технологии)	Привлекательной
Мультиплекс AMC В 1960-х во всех американских пригородных торговых центрах стали появляться мультиплексы — в них не меньше четырех зрительных залов. Они представляли зрителям широкий выбор, а издержки владельцев сокращались	Зрелая компания	Новое решение (прежде существовавшие технологии)	Непривлекательной
Мегаплексы AMC В появившихся в 1995 году мегаплексах (где не менее 20 залов) зрители могут посмотреть любой новый блокбастер, а издержки владельцев существенно сокращаются	Зрелая компания	Новое решение (прежде существовавшие технологии)	Непривлекательной

* То, что голубой океан появился благодаря новым решениям, не умаляет роли технологий. Скорее, это значит, что освоенные технологии на тот момент уже существовали либо в самой отрасли, либо вне ее.

И, как в случае с компьютером IBM 650-й модели и ПК-серверами Compaq, технологии в результате часто упрощались.

Голубые океаны часто зарождаются в зрелых компаниях, причем в недрах их основного бизнеса

К тому времени, как голубые океаны появились в автомобильной промышленности, компании-первопроходцы — GM, Chrysler, японские автомобилестроители — уже давно существовали на рынке, точно так же как CTR (Computing Tabulating Recording), переименованная в 1924 году в IBM (International Business Machines), или Compaq в компьютерной индустрии. Из перечисленных в нашей таблице компаний новичками были только Ford, Apple, Dell и Nickelodeon, причем первые три начали с нуля, а четвертая уже в зрелых летах вступила в новую для нее отрасль. Это показывает, что первопроходцам возраст не помеха. Более того, новые направления, открытые «взрослыми» компаниями, как правило, ответвляются от их основного бизнеса. По сути, как видно из таблицы, бо́льшая часть новых рынков создается внутри, а не за пределами существующих отраслей. А раз так, значит, ошибаются те, кто думает, что новые рынки находятся «где-то там». В любой отрасли до голубого океана рукой подать.

Компании и индустрии — неверные объекты для анализа

Изучая традиционные единицы стратегического анализа — компании и отрасли, не понять, как и почему зарождаются голубые океаны. Совершенных компаний не бывает; любая организация может блистательно проявить себя в одной ситуации и наделать глупых ошибок в другой. У компаний есть свои периоды подъема и упадка. То же самое можно сказать и про целые отрасли. Их привлекательность зависит от того, есть ли в них внутренние голубые океаны.

Объектами рассмотрения, более всего подходящими для объяснения феномена голубых океанов, оказываются стратегические ходы — все действия и решения руководства относительно продукта, который формирует новый рынок. Многие, например, считают компанию Compaq неудачницей. Этот ярлык приклеился к ней потому, что в 2001 году ее приобрела Hewlett-Packard и Compaq прекратила свое существование в качестве самостоятельной

организации. Но, как бы ни сложилась дальнейшая судьба Compaq, это не умаляет значения ее стратегических ходов, благодаря которым появился многомиллиардный рынок ПК-серверов и стало возможным триумфальное возвращение компании на рынок в 1990-х.

Голубые океаны дают жизнь сильным брендам

Стратегия голубых океанов столь сильна, что в результате стратегического хода на свет могут появиться «долгоиграющие» бренды, которые не тускнеют десятилетиями. Почти все перечисленные в таблице компании не в последнюю очередь известны благодаря созданным ими новым рынкам. Вряд ли из ныне живущих кто-нибудь помнит, как в 1908 году с конвейера Генри Форда сошла первая «Модель Т», но бренд компании по-прежнему существует. IBM часто называют одним из тех китов, на которых стоит американская экономика, в основном потому, что появление голубых океанов в сфере обработки данных — ее заслуга: компьютеры IBM System/360 стали эквивалентом «Модели Т».

Выводы нашего исследования весьма утешительны для руководителей крупных зрелых компаний, которые обычно считаются жертвами новых рынков. Еще мы выяснили вот что: удастся ли компании открыть новые рыночные пространства, зависит не от величины суммы, выделенной на разработки, а от точности стратегических ходов. Более того, если компания понимает, как подготовиться к правильному стратегическому ходу, то в будущем она сможет открыть несколько голубых океанов и рассекать их просторы, стабильно развиваясь и получая высокую прибыль. Другими словами, открытие голубых океанов — результат стратегии, а значит, во многом — и грамотного управления.

Общие особенности

Как показали наши исследования, у стратегических ходов, благодаря которым появляются голубые океаны, есть несколько общих особенностей. Мы обнаружили, что компании-первопроходцы никогда не равняются на других, и этим они резко отличаются от компаний, плавающих в водах алых океанов. Вместо этого они устанавливают свои правила игры и оказываются вне конкуренции,

потому что создают не имеющий аналогов продукт (см. врезку «Стратегии алых и голубых океанов»).

Возможно, самая главная особенность стратегии голубых океанов в том, что следующая ей компания никогда не попадает в основную ловушку стратегии алых океанов: над ней не довлеет компромисс между потребительской ценностью и себестоимостью. В традиционной системе координат считается, что компания может создать либо чрезвычайно нужный потребителям и очень качественный, но и очень дорогой продукт, либо его более упрощенный и, соответственно, более дешевый вариант. Другими словами, обычно стратегию понимают как выбор между продуктом, который отличается от всего существующего на рынке, и низкими издержками. Но, как видно на примере компаний-первопроходцев, одним выстрелом можно убить двух зайцев: при низких затратах создать уникальный продукт.

Чтобы не быть голословными, вернемся к истории Cirque du Soleil. В то время, когда состоялся его дебют, другие цирки боролись за место под солнцем, оглядываясь на конкурентов и пытаясь увеличить свою долю уже падавшего спроса, подправляя одни и те же представления. Они старались «отхватить» самых знаменитых клоунов и укротителей тигров. При этом расходы цирков увеличивались, но по сути мало что менялось — программы лучше не становились. Образовался порочный круг: расходы росли, доходы — нет, спрос постепенно падал. А теперь посмотрим на Cirque du Soleil. Вместо того чтобы следовать традиционной логике вытеснения конкурента — искать лучшее решение существующей проблемы, то есть придумывать еще более захватывающие и смешные представления, — компания по-новому посмотрела на саму проблему и предложила посетителям нечто совершенно новое: в ее спектаклях веселое и захватывающее цирковое зрелище обрело интеллектуальную глубину и артистическое богатство театра.

Ради этого Cirque du Soleil пришлось пересмотреть основные элементы традиционного циркового представления. Стало понятно, что многие из номеров, на которых, считалось, и держался цирк и без которых невозможно было ни пощекотать нервы зрителям, ни создать атмосферу праздника, совершенно излишни и часто непомерно дороги. Например, почти все цирки давали спектакли

Стратегии алых и голубых океанов

Стратегии голубых и алых океанов базируются на принципиально разных положениях.

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Борьба в существующем рыночном пространстве	Создание рыночного пространства, свободного от конкуренции
Победа над конкурентами	Уход от конкурентной борьбы
Эксплуатация существующего спроса	Создание нового спроса
Компромисс потребительская ценность — себестоимость	Отказ от компромисса потребительская ценность — себестоимость
Выстраивание всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного на создание уникального продукта либо на низкие издержки	Выстраивание всей системы деятельности компании в соответствии с задачей создания уникального продукта при одновременном снижении издержек

с участием животных. Такие программы оборачивались тяжелым бременем, ведь циркам приходилось не только покупать животных, но платить и за их обучение, медицинский уход, содержание, страховку и транспортировку. А руководители Cirque du Soleil заметили, что такие шоу вызвали все меньше интереса у публики, которой стало небезразлично, в каких условиях содержатся звери, и которая с подачи «зеленых» стала задаваться вопросом: этично ли заставлять их выступать на арене?

Традиционные цирки делали ставку на громкие имена, но, как поняли в Cirque du Soleil, так называемые звезды цирка очень потускнели на фоне кинозвезд: настоящими знаменитостями их уже не считали. Отказался Cirque du Soleil и от идеи использовать сразу три арены. Во-первых, на таких представлениях нелегко приходилось самим зрителям: они должны были напряженно следить за тем, что одновременно происходит в трех местах, и все время переводить взгляд с одной площадки на другую. Во-вторых, для подобных программ нужно было держать большую труппу, что было накладно. Считалось также, что можно заработать, продавая

товары прямо в зрительном зале, между рядами, но на деле вышло, что желающих по баснословным ценам покупать своим чадам мороженое или другую мелочь было немного.

Оказалось также, что цирк устойчиво ассоциируется у зрителей с клоунами, акробатами и шатром-шапито и в этом его главное очарование. Поэтому в Cirque du Soleil решили с клоунами не расставаться, хотя их ярмарочный юмор изменился — стал более легким и изысканным. Шатер, от которого к тому времени многие цирки уже отказались — они предпочитали арендовать помещения, — усовершенствовали и облагородили. Поняв, что именно шатер обладает особой магией, в Cirque du Soleil возродили этот символ цирка, но сделали его роскошным и комфортабельным. Акробатические и другие захватывающие номера сохранили, но тоже преобразовали: новый артистический дух придал им особую элегантность.

Развенчивая один за другим мифы об «образцовом» цирковом представлении, Cirque du Soleil стал брать пример с театра. Скажем, если в цирке программа состоит из череды не связанных между собой номеров, то в шоу Cirque du Soleil, напротив, появляются сквозная тема и сюжет, как в театральном спектакле. И хотя темы намеренно выбираются самые общие, это вносит в постановку гармонию и придает ей некую интеллектуальность. Некоторые идеи были подсмотрены на Бродвее. Например, вместо обычного представления «на любой вкус» в Cirque du Soleil готовят несколько программ на разные темы и сюжеты. По аналогии с бродвейскими шоу для каждого представления Cirque du Soleil создается своя музыка, она становится «главным действующим лицом»: ей подчинены и перипетии сюжета, и освещение, и длительность каждого номера, а не наоборот. Кроме того, обязательная принадлежность каждого спектакля — танцы: эту идею Cirque du Soleil позаимствовал у театра и балета. Включив новые элементы в свою программу, Cirque du Soleil создал утонченное, изысканное развлечение. Он предлагает зрителям разные представления, и теперь, когда у людей появился повод почаще ходить в цирк, доходы Cirque du Soleil заметно выросли.

Cirque du Soleil взял все лучшее у старого цирка и театра. Отказавшись от многих самых дорогих неперенных атрибутов циркового шоу и резко сократив свои расходы, он придумал единственную в своем роде концепцию постановок, благодаря которой резко

выделился на фоне «ветеранов» отрасли и в то же время добился низких издержек (см. врезку «Двойная цель: уникальный продукт и низкая стоимость»).

Сокращая издержки и одновременно совершенствуя свой продукт, компании действуют и в своих интересах, и в интересах потребителей. Поскольку ценность предлагаемого продукта для потребителя определяется полезностью и стоимостью, а для компании — соотношением расходов и цены, стратегия голубого океана реализуется в полной мере, только когда система ценообразования и расчета затрат компании тщательно выверена. Именно при комплексном подходе, который охватывает всю деятельность компании, эта стратегия оказывается долговечной и устойчивой.

Чтобы уйти от необходимости выбора между потребительской ценностью продукта и его стоимостью, стратегическое мышление должно фундаментально измениться, и значимость этого изменения невозможно переоценить. Убеждение, которое господствует на просторах алого океана и согласно которому компании вынуждены, соперничая друг с другом, играть по навязанным им отраслью правилам игры, основано на некоей интеллектуальной идее — ученые называют это структурным подходом или детерминизмом внешней среды. Компании находятся во власти мощных экономических сил, противостоять которым они не в состоянии, — вот вкратце ее суть. Те, кто следует стратегии голубого океана, воспринимают мир иначе: они убеждены, что компании сами задают границы рынков и отраслей. Мы называем это перестроечным мышлением.

Основатели Cirque du Soleil не считали, что обязаны строго держаться в рамках своей отрасли. В самом деле, что такое Cirque du Soleil, учитывая все его нововведения. Цирк? Театр? Если театр, то какой: мюзикл в духе Бродвея, опера, балет? Чудо, называемое Cirque du Soleil, появилось в результате синтеза цирка, театра, оперы и балета: в нем всего намешано понемногу. Внутри алых океанов театра и цирка Cirque du Soleil открыл голубой океан еще не занятого рыночного пространства, которое до сих пор не имеет имени.

Трудности имитирования

Компании-первопроходцы вроде Cirque du Soleil, Home Depot, Federal Express, Southwest Airlines и CNN лет 10–15 наслаждаются жизнью

и пожинают плоды своих побед. Ничто не возмущает тихие воды открытых ими голубых океанов, потому что их стратегию очень трудно скопировать — и не только с экономической точки зрения: тут нужны особые «мозги». Начать с того, что позаимствовать бизнес-модель первопроходцев проще на словах, чем на деле. Поскольку их продукция сразу же привлекает множество покупателей, они очень быстро добиваются эффекта масштаба, сразу ставя тем самым потенциальных подражателей в крайне невыгодные условия. Например, колоссальный эффект масштаба, полученный Walmart, у многих отбил охоту копировать ее бизнес-модель. С появлением большого числа потребителей возникает цепная реакция. Чем больше людей участвует в интернет-аукционе eBay, тем ценнее он оказывается и для продавцов, и для покупателей, и им уже незачем тратить силы и время на поиск каких-то других мест.

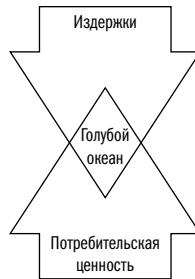
Иногда компании, чтобы последовать примеру удачливых конкурентов, нужно полностью реформировать всю свою деятельность. И тогда переключиться на экономическую модель стратегии голубого океана ей может помешать собственная же корпоративная политика. Например, авиакомпаниям, которые захотели бы, как и Southwest, предлагать пассажирам частые прямые рейсы за низкую цену, пришлось бы в корне изменить систему подготовки персонала, маркетинг и ценовую политику, не говоря уже о культуре. Лишь нескольким известным авиакомпаниям удалось за короткое время провести такие масштабные организационные и операционные изменения. Нелегкое это дело — копировать чужую систему.

Столь же непреодолимыми могут оказаться и когнитивные барьеры. Когда компания предлагает нечто принципиально новое, о ней сразу же начинают говорить и у нее появляется сонм подражателей. Жизнь показывает, что цель даже самых дорогих маркетинговых инициатив — выбить из седла первопроходцев. Microsoft, например, больше десяти лет старалась обосноваться в центре голубого океана, который открыла Intuit со своим финансовым программным обеспечением Quicken. Но, несмотря на все усилия и инвестиции, Microsoft так и не сдвинула Intuit с позиции лидера отрасли.

Бывает, что, пытаясь подражать первооткрывателям, компании играют против своего же бренда и подрывают его. Body Shop,

Двойная цель: уникальный продукт и низкая стоимость

Голубой океан формируется, когда деятельность компании положительно отражается и на структуре затрат, и на потребительской ценности продукта. Снижение издержек достигается за счет устранения или ослабления факторов, из-за которых в отрасли идет конкурентная борьба. Потребительская ценность растет за счет создания продуктов, никогда не предлагавшихся в этой отрасли. Со временем издержки снижаются еще больше благодаря росту производства, вызванному высоким объемом продаж.



например, не снимает в своих рекламах топ-моделей и никому не предлагает обрести вечную молодость и красоту. Прославленным косметическим брендам, таким как Estee Lauder и L’Oreal, было бы очень сложно подражать Body Shop: они рисковали бы собственными руками разрушить тот образ, который культивировали долгое время на рынке, обещая вечную юность и неувядающую красоту.

Характерные особенности

Как мы уже говорили, стратегия голубых океанов существовала всегда, не важно, понимали это компании или нет. Красноречивое тому доказательство — поразительные параллели в создании театра-цирка Cirque du Soleil и «Модели Т» Форда. В конце XIX века зарождавшаяся автомобильная индустрия привлекала только энтузиастов. Более 500 американских изготовителей автомобилей соревновались друг с другом, собирая вручную роскошные машины стоимостью около \$1500, которые вызвали откровенную неприязнь у всех, за исключением разве что самых богатых людей. Самые ярые

противники технического прогресса разрывали и перегораживали дороги, опутывали припаркованные автомобили колючей проволокой и устраивали бойкоты ездившим на машинах бизнесменам и политикам. В 1906 году будущий президент США Вудро Вильсон, точно уловив дух времени, сказал: «Ничто не способствовало распространению социалистических идей так, как автомобили». Он считал, что автомобилисты впали в грех «гордыни богатства».

Форд не вступал в борьбу с другими автопроизводителями и не пытался отбить у них потребителей. Вместо этого он переиначил границы отрасли, производившей транспортные средства, и открыл голубой океан. В то время американцы ездили большей частью в конных экипажах, у которых было два весомых преимущества перед автомобилями. Лошадям были нипочем ямы и грязь на грунтовых дорогах, даже в дождь и снег. И содержание лошади с повозкой обходилось значительно дешевле, чем роскошного автомобиля, который часто ломался. Опытные автомеханики стоили дорого, да и найти их было не так-то просто. Когда Генри Форд понял, в чем заключаются преимущества конных экипажей, тогда он и смог вырваться из плена конкурентной борьбы и охватить весь еще не существовавший до того времени спрос.

Форд говорил, что «Модель Т» — это машина «для большинства, сделанная из лучших материалов». Как и *Cirque du Soleil*, Ford Motor Company отошла от модели конкуренции. Вместо того чтобы производить на заказ модные штучные машины для уик-эндов — роскошь, доступную лишь немногим, — Форд создал автомобиль, предназначенный, как и конный экипаж, для повседневного использования. «Модель Т» выпускалась только черного цвета, с небольшим количеством дополнительных опций. Она была надежной, долговечной, годилась для путешествий по грунтовым дорогам в дождь, снег и в сухую солнечную погоду. Она была простой и в управлении, и в ремонте. Научиться ездить на ней можно было всего за день. И, подобно *Cirque du Soleil*, Форд в ценообразовании нашел ориентир вне автомобильной промышленности: он отталкивался от стоимости конных экипажей (\$400), а не автомобилей. В 1908 году первая «Модель Т» стоила \$850; в 1909-м цена ее упала до \$609, а в 1924-м она подешевела до \$290. Таким образом Форд превратил покупателей конных повозок в автомобилистов, так же

как Cirque du Soleil заманил в цирк театралов. Продажи «Модели Т» резко подскочили. Доля Ford Motor Company на рынке выросла с 9% в 1908 году до 61% в 1921-м, а к 1923-му у большинства американских семей была машина.


Предложив массовому покупателю инновационный продукт, Ford Motor добилась самого низкого в отрасли уровня затрат, как позже и Cirque du Soleil. Выпуская одинаковые машины, с несколькими опциями и взаимозаменяемыми частями, Форд отказался от господствовавшей системы производства, при которой умелые ремесленники собирали машину по винтику с начала и до конца. Революционное нововведение Форда — конвейер — заменило ремесленников неквалифицированными рабочими, быстро и эффективно выполнявшими только одну небольшую операцию. Это позволило собирать автомобили всего за четыре дня вместо обычных тогда трех недель и значительно снизить издержки.

Голубые и алые океаны всегда сосуществовали и всегда будут сосуществовать. Реальность тем не менее требует, чтобы компании понимали логику обеих стратегий. В настоящее время в экономике — как в теории, так и на практике — господствует идея конкуренции, хотя объективно предприятиям все больше требуется умение осваивать голубые океаны. Пришло время уравнивать в правах обе стратегии, воздав должное каждой. Первопроходцы всегда заплывали в голубые океаны, но очень редко кто осознавал, как там оказывался. Когда же корпорации поймут, что глубинная логика стратегии по созданию и освоению голубых океанов отличается от стратегии алых океанов, они смогут в будущем открывать гораздо больше никем не занятых пространств в океане бизнеса.

Впервые опубликовано в выпуске за октябрь 2004 года.

Секреты успешной реализации стратегии

Гэри Нилсон, Карла Мартин, Элизабет Пауэрс



ПРЕВОСХОДНАЯ СТРАТЕГИЯ, ХИТОВЫЙ продукт или революционная технология могут помочь вам попасть на конкурентную карту, но только правильная реализация стратегии позволит вам задержаться на ней. Вы должны суметь воплотить в жизнь свои намерения. К несчастью, большинству компаний это удастся не слишком хорошо, и они сами это признают. В течение последних пяти лет мы предложили многим тысячам сотрудников (из которых примерно 25% занимали руководящие должности) оценить свои организационные качества. В результате мы получили 125 000 профилей, относящихся более чем к тысяче компаний, государственных учреждений и некоммерческих организаций из 50 с лишним стран. В каждом из трех из пяти компаний сотрудники отмечали слабости в сфере исполнения, то есть на вопрос, согласны ли они с утверждением «Важные стратегические и операционные решения быстро претворяются в жизнь», большинство ответили «нет».

Реализация — результат тысяч решений, ежедневно принимаемых сотрудниками на основании имеющейся информации и личных интересов. Мы работали более чем с 250 компаниями, помогая

им научиться более эффективному исполнению, и идентифицировали четыре фундаментальных структурных блока, которые могут использовать топ-менеджеры для влияния на эти решения и действия: прояснение прав на принятие решений; организация информационных потоков; приведение мотиваторов к общему знаменателю; изменения структуры. (Кратко мы будем называть их: права на решения, информация, мотиваторы и структура.)

Стараясь улучшить свою деятельность, большинство организаций обращаются сразу к структурным мерам, потому что это кажется наиболее очевидным решением, и перемены оказываются зримыми и конкретными. Обычно такие шаги быстро дают краткосрочное повышение эффективности, но они обращены лишь к симптомам дисфункции, а не к ее действительным причинам. Спустя несколько лет компания обычно возвращается на то же место, с которого начала. Структурные перемены могут и должны быть частью пути к совершенствованию исполнения, но их лучше воспринимать не как краеугольный камень, а как венец любой организационной трансформации. Наши исследования показывают, что гораздо большее значение имеют меры, связанные с правами на решения и информацией, — они оказываются примерно вдвое эффективнее, чем усовершенствования двух других структурных блоков (см. врезку «Что важнее всего для исполнения стратегии»).

Возьмем, к примеру, одну мировую корпорацию по производству потребительских товаров, в начале 1990-х вступившую на путь реорганизации. (В этом и других примерах мы изменили детали, по которым эти компании можно узнать.) Недовольное работой компании, ее руководство поступило так же, как и многие другие в тот период: начало реструктуризацию. Были удалены некоторые звенья менеджмента и расширены сферы контроля. Затраты на содержание менеджерского персонала быстро упали на 18%. Однако через восемь лет наступило «дежавю». Звенья каким-то образом восстановились, а сферы контроля сузились. Изменяя только структуру, менеджмент облегчал лишь видимые симптомы плохого функционирования, но ничего не сделал с лежащей в их основе причиной — с тем, как люди принимают решения и несут за них ответственность.

Идея вкратце

Превосходная стратегия может помочь вам попасть на конкурентную карту, но только правильное исполнение позволит вам задержаться на ней. К несчастью, большинство компаний испытывает с этим проблемы. Причина этого в том, что в исполнении своей стратегии они чрезмерно полагаются на структурные изменения, например реорганизацию.

Хотя изменения структуры действительно занимают важное место в исполнении, они дают лишь краткосрочный результат. Например, одна компания, пытаясь улучшить эффективность работы, уменьшила число менеджерских звеньев. Вначале издержки снизились, но вскоре эти удаленные звенья каким-то образом восстановились.

Исследования Нельсона, Мартин и Пауэрс показывают, что компании, кото-

рые можно считать образцами исполнительской деятельности, задействуют два рычага, имеющие гораздо большую силу, чем структурные изменения.

- **Прояснение прав на принятие решений** — например, точное определение того, кто отвечает за каждое из решений и кто должен обеспечить его исполнение.
- **Обеспечение всех необходимых информационных потоков** — например, создание латеральных связей между менеджерами для построения сетей сотрудничества между подразделениями, имеющих критическое значение для новой стратегии.

В первую очередь необходимо разобратся с правами на решения и информационными потоками и только затем менять структуру организации и подбирать мотиваторы для поддержки этих мер.

На этот раз менеджмент сумел заглянуть глубже и добраться до механизмов деятельности. Вместо того чтобы снова искать пути снижения затрат, они сосредоточились на улучшении исполнения — и в ходе этого обнаружили подлинные причины неудач функционирования. У менеджеров не было четкого понимания своих ролей и степени ответственности. Они не знали, какие именно решения должен принимать каждый из них. Более того, связь между деятельностью и вознаграждениями была слабой. Эта компания в первую очередь полагалась на микроменеджмент и критику задним числом, чем на четкую ответственность. Менеджеры среднего звена проводили 40% своего времени, оправдываясь или отчитываясь перед вышестоящими сотрудниками или

Идея на практике

Для успешного исполнения стратегии наибольшее значение имеют следующие рычаги.

Права на принятие решений

- Обеспечьте точное знание сотрудниками того, за какие решения и действия каждый из них несет ответственность.

Пример: В одной мировой корпорации по производству потребительских товаров решения, принятые руководителями подразделений и филиалов, зачастую отвергались или корректировались функциональными лидерами корпорации, контролировавшими распределение ресурсов. В итоге решения тормозились. Подразделения увеличивали штат работников для того, чтобы укреплять свои позиции и противостоять корпоративным решениям сверху; в результате очень сильно выросли затраты. Чтобы поддержать новую стратегию, опирающуюся на усиление фокуса на потребителе, генеральный директор четко распределил ответственность за прибыль по подразделениям.

- Поощряйте делегирование операционных решений менеджерами более высокого уровня.

Пример: В одной глобальной благотворительной организации неспособность менеджеров на уровне стран делегировать принятие решений привела к полному параличу. Поэтому руководство начало поощрять передачу этими менеджерами стандартных операционных задач нижестоящим сотрудникам. Это дало менеджерам больше свободы для того, чтобы сосредоточиться на развитии стратегий, необходимых для осуществления целей организации.

Информационные потоки

Гарантируйте быстрое донесение важной информации о конкурентной среде до руководства. Благодаря этому оно сможет определять закономерности и распространять наилучшие методы по всей компании.

Пример: В одной страховой компании точная информация о жизнеспособности проектов подвергалась обработке и сокращению при движении вверх. Чтобы улучшить

подвергая сомнению тактические решения непосредственных подчиненных.

Вооружившись этим пониманием, компания разработала новую модель управления, которая точно определяла, кто за что несет ответственность, и устанавливала связь между результатами деятельности и вознаграждением. Например, для этой компании, как

информированность менеджеров высших уровней, компания приложила усилия для создания более открытой, неформальной культуры. Топ-менеджеры во время совещаний начали погружаться в среду руководителей подразделений и время от времени устраивали общие неформальные обеды, где присутствующие обсуждали наиболее серьезные вопросы, касающиеся деятельности компании.

- Способствуйте распространению потока информации через организационные границы.

Пример: Чтобы улучшить управление отношениями с широким кругом потребителей различных продуктов, компании, работавшей в сфере b2b, нужно было обеспечить общение подразделений друг с другом. Была создана специальная маркетинговая группа, сфокусированная на потребителях, чьей задачей стало стимулирование коммуникации внутри компании. Группа регулярно выпускала отчеты о результатах работы по разным направлениям (продукции и географии) и представляла глубокий анализ причин неудач.

Ежеквартальные встречи менеджмента с исполнителями еще больше укрепили доверие, необходимое для продуктивного сотрудничества.

- Помогите работникам на местах понять, как их повседневные решения влияют на результативность работы компании.

Пример: В одной финансовой фирме агенты по продажам услуг регулярно совершали индивидуальные сделки с клиентами, стоившие компании больше, чем она получала. Агенты не понимали затратности и сложности последствий этих сделок. Менеджмент решил бороться с недостатком информированности, приняв на вооружение подход «умной индивидуализации» сделок. Они стали сопровождаться стандартизированными процессами внутреннего контроля (например, оценкой риска). Кроме того, были разработаны инструменты аналитической поддержки, которые снабжали агентов точной информацией о затратах на предполагаемые сделки. В результате фирма получила увеличение общей выгодности сделок.

и для многих других в отрасли, было типично быстро (максимум через два года) повышать сотудников. Они даже не успевали увидеть, как осуществляются их инициативы. В результате менеджеры на всех уровнях продолжали делать прежнюю работу даже после повышения, заглядывая через плечо своим прямым подчиненным, которые теперь занимались их проектами, и слишком часто

вмешиваясь в процесс. Сегодня люди остаются на своих местах дольше, так что могут самостоятельно осуществлять собственные инициативы и пожинать плоды своих трудов. Более того, результаты этих инициатив продолжают учитываться в отчетах об их деятельности некоторое время после повышения, заставляя менеджеров соответствовать ожиданиям, заложенным на старой должности. Вследствие этого прогнозирование стало более точным и надежным. Такие действия требуют структуры с меньшим числом уровней и более широкими сферами контроля, но это должно быть побочным эффектом, а не основным фокусом изменений.

Элементы сильного исполнения

Наши заключения основаны на десятилетиях практической работы и интенсивных исследований. Около пяти лет назад мы с коллегами начали собирать эмпирические данные для определения наиболее эффективных способов претворения в жизнь стратегических планов организации. Какие конкретные пути реструктуризации, мотивации, улучшения обмена информацией и прояснения прав на решения имеют наибольшее значение? Мы начали с составления списка из 17 характеристик, каждая из которых имеет отношение к одному или нескольким структурным блокам, способствующим эффективному исполнению, — например, наличие свободного обмена информацией через организационные границы или степень отстраненности топ-менеджеров от участия в принятии операционных решений. Принимая во внимание эти факторы, мы разработали онлайн-анкету, которая давала людям возможность оценить исполнительские качества их организации. За следующие четыре года или около того мы собрали данные из многих тысяч профилей, которые, в свою очередь, позволили нам более точно определить влияние каждой из характеристик на деятельность компании. Благодаря этому мы смогли расположить эти 17 характеристик в порядке их относительной важности (см. «17 основных характеристик эффективности организации»).

Такое ранжирование сделало очевидным значение прав на решения и информации для эффективного исполнения стратегии. Первые восемь характеристик имеют прямое отношение к этим двум

структурным блокам. Только три из 17 относятся к структуре, и ни одна из них не поднимается выше 13-го места в списке. Рассмотрим первые пять из этих характеристик.

1. Каждый в компании прекрасно понимает, за какие решения и действия он несет ответственность

В сильных своей реализации стратегии компаниях 71% работников согласны с этим утверждением; в организациях со слабой реализацией эта доля падает до 32%.

Неразбериха с правами на решения чаще возникает в достаточно зрелых компаниях. Молодые организации обычно слишком заняты работой, чтобы сразу точно распределить роли и ответственность. Да и зачем им это? В маленькой компании не так трудно разобраться, кто чем занимается. Поэтому некоторое время все идет хорошо само по себе. Однако компания растет, топ-менеджеры приходят и уходят, принося и унося с собой разные ожидания, и со временем процесс одобрения принятых решений становится все более запутанным и мутным. Становится все менее понятно, где заканчивается ответственность одного сотрудника и начинается ответственность другого.

Одна компания — производитель потребительских товаров длительного пользования пришла к ясности в этом вопросе трудным путем. В ней было так много сотрудников, принимавших противоречащие друг другу решения, что было сложно найти кого-то ниже генерального директора, кто считал бы себя по-настоящему ответственным за результативность работы. В компании было 16 производственных отделов, объединенных в три территориальные группы: Северо-Американскую, Европейскую и Международную. Каждый из отделов нес ответственность за достижение конкретных результатов, но при этом расходы — например, распределение денег в сфере исследований и разработок — контролировались функциональными менеджерами главного офиса. Решения, принятые лидерами отделов и территориальных групп, обычно пересматривались функциональным руководством. Подразделения начали увеличивать штат сотрудников, чтобы укрепить свои позиции и противостоять решениям сверху, в результате чего накладные расходы многократно возросли.

Пока подразделения сражались с высшим руководством, решения тормозились, так как каждый уровень подвергал их критике и коррекции. Функциональные работники на местах (например, финансовые аналитики) часто поддерживали не вице-президентов своих подразделений, а корпоративное руководство, так как именно оно принимало решения о вознаграждениях и повышениях. Только генеральный директор и его команда могли разрешать спорные вопросы. Симптомы нарастали и препятствовали исполнению — пока не появился новый генеральный директор.

Он решил обращать меньше внимания на контроль издержек и больше на прибыльный рост, заново определив задачи отделов, которые теперь должны были фокусироваться на потребителе. В качестве одной из черт новой организационной модели он четко распределил ответственность отделений за прибыль, а кроме того, предоставил им полномочия предпринимать действия, необходимые для достижения их целей (а также большие финансовые полномочия). Корпоративные функциональные роли и права на принятие решений были пересмотрены так, чтобы лучше удовлетворять нужды подразделений и развивать связи между ними, необходимые для развития глобальных возможностей бизнеса в целом. Функциональные лидеры по большей части ориентировались в рыночных реалиях, и эти перемены повлекли за собой некоторую корректировку операционной модели бизнеса. Это помогло новому гендиректору привлечь их к процессу организационной перестройки, так что новая модель оказалась для них не «чем-то, спущенным сверху», а нововведением, в разработке которого они принимали непосредственное участие.

2. Важная информация о конкурентной среде быстро достигает руководства

В среднем 77% сотрудников организаций с сильной реализацией соглашались с этим утверждением, в то время как в слабых — лишь 45%.

Главный офис может выполнять очень важную миссию по определению принципов и закономерностей деятельности и по распространению наиболее успешных методик по всем подразделениям бизнеса и географическим регионам. Но выполнять эту

координирующую роль он может только при наличии точной и своевременной информации о рынке. В противном случае он будет навязывать остальным собственное мнение и политику, вместо того чтобы ориентироваться непосредственно на потребителя.

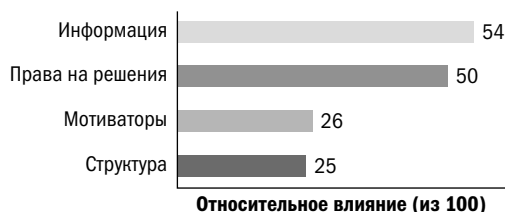
Рассмотрим случай производителя тяжелой техники Caterpillar*. Сегодня это очень успешная мировая корпорация-миллиардер, но поколение назад она была организована настолько плохо, что само существование компании находилось под угрозой. Права на решения были сосредоточены на самом верху компании со штаб-квартирой в Пеории, штат Иллинойс, а большей частью информации, необходимой для принятия этих решений, владели менеджеры по продажам на местах. «На путь решений вверх и вниз по функциональной иерархии уходило слишком много времени, и это были не удачные бизнес-решения, а скорее, просто функциональные», — отмечал один из местных руководителей. Джим Оуэнс, который занимает теперь пост генерального директора, а тогда был директором индонезийского подразделения, рассказал нам, что информация, которая доходила до верха, была «по пути несколько раз отбелена и отшлифована». Лишенные актуальной информации о внешнем рынке, топ-менеджеры фокусировались на внутренних процессах в компании, подвергая чрезмерно подробному анализу все возникающие вопросы и критикуя задним числом принятые на более низких уровнях решения, что стоило компании упущенных возможностей на быстро меняющихся рынках.

Так, например, ценовая политика основывалась на издержках и определялась не рыночными реалиями, а главным ценовым отделом в Пеории. Торговые представители по всему миру уступали продажу за продажей фирме Komatsu, чья ценовая политика устойчиво побеждала. В 1982 году компания отчиталась о первом случае годовых убытков в своей почти шестидесятилетней истории. В 1983 и 1984 годах она теряла по миллиону долларов в день, семь дней в неделю. К концу 1984 года Caterpillar потеряла миллиард долларов. К 1988-му тогдашний генеральный директор Джордж Шефер возглавлял крепко окопавшуюся на своих местах бюрократию,

* Детали этого примера взяты из книги: Нельсон Г., Пастернак Б. Результаты: Сохранить то, что работает, исправить то, что не работает, и обеспечить превосходные результаты. — BestBusinessBooks, 2013.

Что важнее всего для исполнения стратегии

Когда компания оказывается неспособна исполнить свою стратегию, первое решение, которое обычно приходит в голову менеджерам, — это реструктуризация. Но наши исследования показывают, что основы удачного исполнения закладываются в первую очередь прояснением прав на принятие решений и обеспечением необходимых информационных потоков. Когда это сделано, правильная структура и мотиваторы обычно становятся очевидными.



которая, по его словам, «говорила мне то, что я хотел слышать, а не то, что мне было нужно знать». Поэтому он собрал рабочую группу из нестандартно мыслящих менеджеров среднего звена и дал им задание наметить будущий курс Caterpillar.

На самом деле для того, чтобы гарантировать поступление нужной и достоверной информации наверх, необходимо, чтобы на более низких уровнях организации принимались правильные решения. Передавая операционную ответственность людям, которые находятся ближе к конкретной деятельности, топ-менеджеры получают возможность сосредоточиться на более общих стратегических вопросах. Поэтому компания была реорганизована на бизнес-отделы, каждый из которых нес ответственность за свои прибыли и убытки. Функциональные главные офисы, которым раньше принадлежала вся власть, исчезли буквально за ночь. Таланты и опыт их бывших работников, в том числе в области инженерии, ценообразования и производства, были распределены по новым бизнес-отделам, которые теперь могли самостоятельно разрабатывать свои продукты и производственные процессы и назначать цены. Эти

17 основных характеристик эффективности организации

На основе нашего исследования, проведенного с участием более чем 26 000 людей из 31 компании, мы выделили характеристики, дающие организации возможность эффективного воплощения стратегии. Вот эти характеристики по убыванию важности.

Ранг	Характеристика организации	Индекс влияния (из 100)
1	Все хорошо понимают, за какие решения и действия они несут ответственность	81
2	Важная информация о конкурентной среде быстро достигает верхушки организации	68
3	Принятые решения редко пересматриваются	58
4	Информация быстро распространяется через организационные границы	58
5	Работники на местах обычно владеют информацией, необходимой для понимания последствий своих повседневных решений	55
6	У менеджеров подразделений есть доступ к показателям, которые необходимы для оценки основных движущих сил их конкретной деятельности	48
7	Вышестоящие менеджеры принимают участие в операционных решениях	32
8	На рынок редко поступают противоречивые послания	32
9	Индивидуальный процесс оценки качества работы и соответствующего вознаграждения различается для эффективных, средних и малоэффективных работников	32
10	Вклад и преданность общему делу значительно влияют на карьерный рост и заработную плату	32
11	Культура организации более точно описывается как «убеждение и поощрение», чем как «командование и контроль»	29
12	Главная задача корпоративного руководства — поддерживать бизнес-отделы, а не надзирать за ними	29
13	Продвижения по службе могут осуществляться в латеральном направлении (от одной позиции к другой на том же уровне иерархии)	29
14	Сотрудники, быстро справляющиеся со своими заданиями, могут рассчитывать на повышение чаще, чем раз в три года	23
15	У менеджеров среднего звена в непосредственном подчинении обычно находятся пять или более человек	19
16	Если у фирмы в целом выдался неудачный год, но какой-то из отделов достиг определенных успехов, глава отдела все равно получает поощрительные надбавки	13
17	У сотрудников есть другие мотиваторы к хорошей работе, помимо денег	10

Структурные блоки
☒ Права на решения
 ☐ Информация
 ☐ Мотиваторы
 ☒ Структура

перемены привели к значительной децентрализации прав на решения, передав контроль за рыночными решениями отделам. Универсальным мерилем успеха стала рентабельность активов, и отчеты всех отделов о прибылях и убытках подвергались постоянному анализу. Имея такую точную, своевременную и удобную для сравнения информацию, топ-менеджмент мог принимать разумные стратегические решения и идти на необходимые компромиссы, вместо того чтобы, как раньше, принимать неэффективные тактические маркетинговые решения на основании устаревших данных о продажах.

В течение 18 месяцев компания работала по новой модели. «Это была революция, превратившаяся в возрождение, — вспоминает Оуэнс, — впечатляющая трансформация застойной компании в организацию с настоящей предпринимательской инициативой. И это произошло очень быстро, потому что мы действовали решительно и шли до конца; перемены были повсеместны, едины и одновременны».

3. Принятые решения редко подвергаются пересмотру

Подвергает ли кто-то решения критике и пересмотру, зависит от его положения. Те, кто стоит выше и имеет более общий взгляд на предприятие, могут внести какие-то ценные дополнения к решению, но, с другой стороны, менеджеры, стоящие во главе подразделений, могут, вместо того чтобы увеличивать ценность решений, тормозить их, переделывая работу подчиненных, в то же время уклоняясь от своих прямых обязанностей. В наших исследованиях 71% респондентов из слабых компаний говорили о том, что решения подвергаются пересмотру, в то время как в организациях с сильным исполнением так считали лишь 45%.

Недавно мы работали с одной мировой благотворительной организацией, борющейся с бедностью. Ее проблеме многие могли бы позавидовать: организация боролась с напряжением, которое накладывал на нее быстрый рост объема пожертвований и связанное с этим увеличение глубины и спектра предложений программы. Как вы, вероятно, догадываетесь, деятельность этой организации популяризировалась преданными ее миссии людьми, принимавшими осуществляемые ею проекты близко к сердцу. При таком отношении они не хотели делегировать кому-то даже самые скучные

административные обязанности. Например, менеджеры на уровне стран сами контролировали ремонт копировальной техники. Неспособность менеджеров передавать полномочия с ростом организации стала приводить к параличу решений и недостатку контроля ответственности. Пересмотр решений превратился в целое искусство. Когда возникали сомнения в том, кто должен принимать то или иное решение, по умолчанию обычно проходили несколько совещаний, на которых никакое решение так и не принималось. Когда наконец оно все же бывало принято, в нем, как правило, участвовало так много сторон, что совершенно невозможно было определить ответственного. Попытки облегчить процесс принятия решений с помощью реструктуризации — объединив во вновь созданных головных и региональных центрах ключевых менеджеров с профильными специалистами — привели к очередному тупику. Ключевые менеджеры все так же не были уверены в том, имеют ли они право на использование предоставляемых центрами преимуществ, поэтому и не использовали их должным образом.

Топ-менеджеры организации снова вернулись к началу. Мы помогли им составить карту принятия решений — инструмент, способствующий определению того, где должны приниматься решения различных типов, — и, используя эту карту, они смогли прояснить и закрепить права на принятие решений на всех уровнях управления. Затем менеджеров стали стимулировать к передаче подчиненным стандартных операционных задач. Разобравшись в том, какие решения находятся в их компетенции, а какие — нет, люди соглашались нести за них ответственность. Более того, теперь они могли направить все свои силы на выполнение миссии организации. Прояснение прав на принятие решений также улучшило процесс учета личных достижений, что помогло наметить новые привлекательные пути карьерного продвижения.

4. Информация свободно перемещается по всей организации

Когда информация не может свободно перемещаться в горизонтальном направлении между разными частями компании, они превращаются в изолированные бункеры, препятствуя экономии на масштабе и обмену ценными методами работы. Кроме того, организация в целом лишается возможности развивать штат

предприимчивых менеджеров, хорошо ориентирующихся во всех аспектах деятельности компании. Наши исследования показали, что лишь 21% респондентов из компаний со слабой реализацией считают, что информация у них свободно перемещается через организационные границы, в то время как в фирмах с сильной реализацией таких 55%. Однако, раз показатели даже для сильных компаний невелики, значит, здесь есть проблема, которую нужно решать большинству организаций.

Мы можем извлечь поучительный пример из истории одной работающей в сфере B2B компании, где отделы по работе с потребителями и по разработке продуктов не могли эффективно сотрудничать в обслуживании ключевых потребителей: крупных компаний, совершающих встречные сделки. Для управления отношениями с важными клиентами в компании была создана сфокусированная на потребителе маркетинговая группа, которая разрабатывала программы по связям с клиентами, инновационные модели ценообразования и индивидуализированные промоакции и скидки. Однако эта группа не могла четко и последовательно докладывать о своих инициативах и прогрессе отделу по разработке продуктов и с трудом находила время для обсуждения ключевых моментов деятельности с координирующим менеджерским персоналом. Каждый товарный отдел занимался планированием и коммуникацией по-своему, и команда по работе с потребителями тратила огромные усилия на то, чтобы разобраться в приоритетах каждого из них и подобрать индивидуальные способы обмена информацией. Поэтому отделы не знали или мало верили в то, что эта новая команда действительно способна оказать конструктивное влияние на ключевой потребительский сегмент. В свою очередь (что неудивительно), группа по работе с потребителями считала, что отделы не обращают должного внимания на ее планы, и не могла добиться от них сотрудничества по важнейшим для клиентов вопросам, таким как потенциальные сделки или оптовые скидки.

Ранее такое отсутствие нормального общения и сотрудничества не было проблемой, потому что компания была доминирующим игроком на высокодоходном рынке. Но с ростом конкуренции потребители перестали видеть в фирме надежного партнера и поставщика и все с меньшей охотой подписывали с ней контракты.

Однако, когда проблема стала очевидна, решение оказалось не очень сложным, и фактически для него потребовалось только заставить группы открыто обсудить все между собой. На потребительский отдел была возложена обязанность регулярно отчитываться перед отделами продукции о результатах своей деятельности по отдельным продуктам и регионам и предоставлять дополнительный причинно-следственный анализ. Раз в квартал происходили совместные совещания исполнителей и менеджмента, где участники могли свободно обмениваться информацией и обсуждать важнейшие вопросы. Эти перемены способствовали усилению доверия в организации, необходимого для эффективного сотрудничества.

5. Работники на местах обычно располагают информацией, необходимой для понимания того, какую роль для компании играют их повседневные решения

Рациональность решений всегда зависит от наличия доступной информации. Если менеджеры не понимают, какие расходы требуются на каждый дополнительный доллар доходов, они так и будут стремиться к простому приращению дохода. И вряд ли можно винить их в этом, даже если их решения — в свете полной информации — оказываются неверными. Наши исследования показывают, что 61% сотрудников организаций с сильной реализацией согласны с утверждением о том, что в их компаниях работники на местах обладают всей информацией, необходимой для того, чтобы понимать, какое значение имеют их решения. В организациях со слабой реализацией стратегии эта доля составляет всего лишь 28%.

Мы увидели, к чему привела эта нездоровая динамика в крупной и разнородной финансовой фирме, построенной в результате серии успешных слияний мелких региональных банков. Организуя деятельность, менеджеры решили разделить работников кредитных служб, обслуживающих клиентов, и команды поддержки, занимающиеся оценкой риска, установив для них разный порядок отчетности и во многих случаях разместив их в разных местах. К несчастью, им не удалось обеспечить необходимые информационные и мотивационные связи для гладкого осуществления операций. В результате разные подразделения фирмы преследовали разные — и нередко конкурирующие между собой — цели.

О данных

МЫ ПРОВЕРЯЛИ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, предлагая людям ответить онлайн на 19 вопросов (17 относящихся к характеристикам организации, два — к результатам деятельности).

Чтобы определить, какие из 17 характеристик в наибольшей степени связаны с успехом исполнения, мы рассмотрели 31 компанию из нашей базы данных, для каждой из которых у нас имелось не менее 150 индивидуальных (анонимных) профилей, что в сумме составило 26 743 ответа. Применив к каждому из 31 набора данных регрессионный анализ, мы нашли корреляцию 17 характеристик с нашим показателем операционной эффективности, который мы определили как согласие с утверждением «Важные стратегические и операционные решения быстро претворяются в жизнь». Затем мы расставили характеристики по порядку по номерам наборов данных, в которых характеристики показывали значительную степень корреляции с нашим показателем успеха в 90%-ном доверительном интервале. Наконец, мы проиндексировали результаты по стобальной шкале. Характеристика, занявшая первое место, — «Все хорошо понимают, за какие решения и действия они несут ответственность» — показала значительную положительную корреляцию с нашим индикатором успеха в 25 случаях из 31, со значением индекса 81.

Например, агенты по продажам услуг часто заключали с клиентами однократные индивидуализированные сделки, которые стоили компании больше, чем она в результате получала. У агентов не было четкого понимания стоимости и сложности последствий этих сделок. Не имея необходимой информации, они считали, что их сделки саботируются сотрудниками групп поддержки, а те, в свою очередь, возлагали всю вину на агентов. В конце года, когда данные наконец были сведены воедино, менеджмент был потрясен резким ростом операционных издержек, которые часто перекрывали доходность сделок.

Руководство решило бороться с этим недостатком информированности, приняв на вооружение подход «умной индивидуализации» сделок. Они стандартизировали процессы, применявшиеся в большинстве сделок, и позволили индивидуализацию только в избранных случаях. Агенты, заключавшие такие сделки, должны были получать поддержку со стороны аналитиков и точную

информацию о финансовых последствиях. В то же самое время были установлены общие стандарты отчетности и инструменты для операций по всем подразделениям, что позволило всем группам при принятии решений иметь доступ к одним и тем же данным и показателям. Когда каждая из сторон осознала бизнес-реалии, с которыми приходилось сталкиваться другой, они смогли сотрудничать более эффективно, действуя в интересах всей компании, — и новых сюрпризов больше не было.

Создание программы преобразований

Четыре структурных блока, которые менеджеры могут использовать для улучшения исполнения стратегии, — права на решения, информация, структура и мотиваторы — неразрывно связаны между собой. Плохо определенные права на решения не просто парализуют процесс их принятия, но и затрудняют обмен информацией, разделяют результаты и вознаграждение и поддерживают функционирование обходных путей, подрывающих формальный порядок отчетности. Блокирование информации ведет к неудачным решениям, ограничивает карьерный рост и укрепляет структурные барьеры. Как же с этим бороться?

Поскольку все организации разные и каждая из них имеет дело с уникальным набором внешних и внутренних факторов, на этот вопрос нельзя дать универсального ответа. Первым шагом должно быть определение источника проблемы. В нашей работе мы часто начинаем с того, что просим работников компании заполнить нашу анкету и анализируем результаты. Чем больше людей в компании принимают в этом участие, тем лучше.

Когда топ-менеджеры понимают, в чем именно слабость их компании, они начинают предпринимать какие-то действия. На диаграмме «Совершенствование структурных блоков: избранные варианты тактики» показаны 15 возможных шагов, которые могут повлиять на результаты деятельности. (Перечисленные шаги — это лишь некоторые из десятков вариантов действий, которые могут предпринимать менеджеры.) Все эти действия направлены на усиление одной или нескольких из 17 рассмотренных выше характеристик. Например, если вы предпринимаете шаги по «прояснению

и направлению процесса принятия решений», вы можете усилить две характеристики: «Все хорошо понимают, за какие решения и действия они несут ответственность» и «Принятые решения редко подвергаются пересмотру».

Конечно, не нужно помещать все 15 инициатив в одну программу преобразований. У большинства организаций нет возможности и желания реализовывать за раз больше, чем пять или шесть. И, как мы уже отмечали, в первую очередь нужно обращать внимание на права на решения и информацию, и только потом разрабатывать необходимые изменения мотиваторов и структуры, которые будут поддерживать новый порядок.

Чтобы помочь компаниям осознать свои трудности и создать программу усовершенствований, которая была бы наиболее эффективной, мы разработали симулятор организационных перемен. Этот интерактивный инструмент, сопровождающий наш опросник, позволяет виртуально испробовать различные элементы программы изменений и увидеть, какие лучше всего подходят для исправления именно тех слабостей, что характерны для конкретной компании. (Обзор процесса виртуальной симуляции см. во врезке «Тест-драйв организационных преобразований».)

Чтобы лучше понять весь процесс, от начала до конца — от заполнения диагностического профиля до формулирования стратегии и запуска организационных преобразований, — давайте рассмотрим опыт одной из ведущих страховых компаний, назовем ее Goodward Insurance. Goodward была успешной компанией с большими резервами капитала и устойчивым доходом и ростом клиентуры. Однако ее руководство все равно хотело улучшить исполнение для воплощения в жизнь амбициозного пятилетнего плана развития с фокусом на росте клиентуры и доходов и уменьшении издержек, который требовал командной работы на новом уровне. Хотя в компании существовала некоторая степень сотрудничества между отделами, гораздо чаще каждый из них сосредоточивался на собственных целях, так что разделение ресурсов для поддержки других отделов было затруднено. К тому же для этого обычно не было надлежащего стимула. Цели отдела А могли требовать участия отдела В, но цели отдела В при этом могли не включать поддержку отдела А.

Совершенствование структурных блоков: избранные варианты тактики

Компании могут совершать самые разные шаги для улучшения своей способности к исполнению стратегии. Пятнадцать перечисленных здесь, — лишь некоторые из возможных вариантов. Каждый из них укрепляет один или несколько структурных блоков, которые могут использовать топ-менеджеры для совершенствования исполнения стратегии: прояснение прав на принятие решений, улучшение информированности, установление верных мотиваторов и реструктуризация организации.

- ☒ Сотрудники головного офиса корпорации должны сосредоточиться на поддержке решений, принятых подразделениями.
- ☒ Прояснить и направлять процесс принятия решений на каждом операционном уровне.
- ☒ Руководство занимается важнейшими стратегическими вопросами.
- ☐ ☐ Создать передовые центры путем консолидации однотипной деятельности в одном подразделении.
- ☒ ☐ ☐ Назначить ответственных за процессы для координации деятельности, связанной со всеми функциями организации.
- ☒ ☐ Установить индивидуальные параметры результативности.
- ☐ Улучшить обмен информацией между руководством и исполнителями.
- ☐ Определить и распространять на местах систему ежедневного учета текущих показателей.
- ☐ ☐ Создать межфункциональные команды.
- ☐ Ввести систему дифференцированного поощрения работников.
- ☐ Расширить систему нематериальных вознаграждений для лучших работников.
- ☐ ☒ Увеличить сроки пребывания на должности.
- ☐ ☒ Ввести латеральные перемещения и ротацию кадров.
- ☒ Расширить сферы контроля.

Структурные блоки

☒ Права на решения

☐ Информация

☐ Мотиваторы

☒ Структура

В компании было запущено несколько общих проектов, которые были завершены вовремя и в соответствии с бюджетом, однако многие из них приходилось перерабатывать, так как нужды всех заинтересованных лиц не были учтены в достаточной степени. Так, после введения в строй сервисного центра компании пришлось пересмотреть его операционную модель и процессы, когда отделы начали нанимать теневой персонал для срочной работы, которую центр был не в состоянии выполнить вовремя. Например, центр мог самостоятельно решать, какие технологические направления следует развивать, вместо того чтобы устанавливать приоритеты согласно тому, что было наиболее важно для организации.

Аналогичным образом, запуски важных продуктов часто тормозились из-за недостаточной координации между отделами. Маркетинговый отдел разрабатывал новые варианты страховых выплат, не спрашивая отдел обработки претензий, сможет ли он справиться с потенциальным увеличением числа обращений. И так как на самом деле таких возможностей у отдела не было, ему пришлось искать дорогостоящие временные решения для обработки претензий нового типа, когда они начали поступать. Точно так же маркетологи не спрашивали отдел актуарных расчетов, как эти продукты повлияют на риски и возмещение расходов компании, и для некоторых из новых продуктов издержки действительно возросли.

Чтобы определить, какие препятствия больше всего мешают построению сильной культуры исполнения, Goodward Insurance провела диагностическое исследование среди всех своих семи с лишним тысяч работников и сравнила полученные данные по нашим 17 характеристикам с показателями успешных компаний. В разнообразных предшествующих исследованиях (в частности, удовлетворенности сотрудников) были получены качественные комментарии, на основании которых можно было идентифицировать препятствия для успешного исполнения. Однако диагностическое исследование дало компании количественные данные, которые можно было проанализировать на уровне групп и руководства и определить, какие барьеры больше всего мешают тем, кто напрямую занят исполнением. Выяснилось, что менеджмент среднего звена гораздо пессимистичнее оценивает исполнительские способности организации,

чем высшее руководство. Эти люди и внесли наибольший вклад в принятую в конечном итоге программу перемен.

С помощью исследования Goodward Insurance раскрыла препятствия для исполнения в трех наиболее важных организационных характеристиках.

Информация не могла свободно перемещаться через границы в организации. Информационные потоки никогда не были сильной чертой Goodward, но при этом менеджеры постоянно игнорировали растущие свидетельства плохого обмена информацией между отделами, считая его «проблемой какой-то другой команды». Однако диагностические данные по организации выявили, что подобное перекладывание вины на других не выдерживает критики. Когда генеральный директор рассмотрел результаты диагностического опроса, он взял диаграмму по информационным потокам и заявил: «Мы обсуждали эту проблему уже несколько лет, и вы всегда говорили, что это проблема тех-то и тех-то, но никак не моя. 67% респондентов заявили: им не кажется, что информация свободно перемещается между отделами. Это не проблема тех-то и тех-то — это наша проблема. И все мы должны заняться ее решением».

Обмену информацией в горизонтальном направлении также мешало отсутствие латеральных перемещений по службе. Так как в Goodward было принято продвижение только вверх, а не между отделами, большинство менеджеров среднего и высшего звена постоянно работали с одной и той же группой сотрудников. Они плохо разбирались в том, что делают другие отделы, и не имели своей сети контактов по всей организации.

Важная информация о конкурентной среде не достигала высшего руководства достаточно быстро. Диагностические данные, последующие исследования и опросы менеджеров среднего звена выявили, что наверх нередко передавалась искаженная информация. Рутинные повседневные решения должны были контролироваться топ-менеджерами — они, например, визировали решения о найме сотрудников, принятые на среднем уровне, а также выплату премий, — что ограничивало гибкость и скорость реакции Goodward на действия конкурентов, потребности клиентов и изменения

Тест-драйв организационных преобразований

ВЫ ЗНАЕТЕ, ЧТО ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ могла бы работать лучше. В вашем распоряжении имеются десятки рычагов, которые вы могли бы задействовать, если бы располагали неограниченным временем и ресурсами. Но вы не можете. Вы действуете в реальном мире.

Тогда как же принять самое обоснованное и выгодное решение о том, какие именно инициативы стоит воплотить в жизнь? Для этого мы разработали способ проверки эффективности различных действий (например, прояснения прав на решения, формирования межфункциональных команд или расширения спектра неденежных вознаграждений) без риска потери большого количества времени и средств. Вы можете зайти на сайт www.simulatororgeffectiveness.com, чтобы составить и испытать различные варианты пятишаговых программ организационных перемен и оценить, какие из них будут наиболее эффективны и результативны для улучшения реализации стратегии в вашей компании.

Симуляция начинается с выбора одного из семи профилей организации, который лучше всего отражает сегодняшнее состояние вашей фирмы. Если вы не уверены, что выбрать, можете провести быстрое пятиминутное диагностическое исследование. В результате вы получите автоматический организационный профиль и базовую оценку эффективности исполнения. (Хотя наивысший балл равен 100, на самом деле не бывает полностью совершенных компаний; даже в самых эффективных из них оценка обычно колеблется в пределах 60–80.)

Установив начальное состояние, вы с помощью симулятора намечаете программу улучшения исполнения, выбрав 5 из 28 возможных действий. В идеале они должны быть направлены непосредственно на самые слабые звенья вашего организационного профиля. Чтобы помочь вам сделать правильный выбор, симулятор подсказывает, как предполагаемые действия повлияют на конкретные элементы организации.

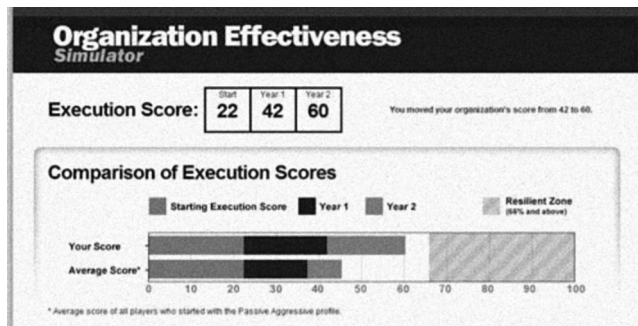
После того как вы сделаете выбор, симулятор осуществит соответствующие шаги и обработает результат, используя эмпирические связи, выявленные по данным, собранным от более чем 26 000 респондентов из 31 компании. Затем программа составит диаграмму,

на рынке. В то же время более важная информация по пути наверх подвергалась столь сильной фильтрации, что не имела практически никакой пользы для принятия действительно важных решений. Даже если менеджеры нижнего уровня знали, что какой-то проект никогда не будет успешным по вполне конкретным причинам, они

показывающую, насколько улучшились показатели исполнения в вашей организации и каково теперь ее положение относительно лучших по исполнению компаний из нашего исследования и оценок, полученных другими людьми, использовавшими симулятор с тем же начальным профилем, что был у вас. При желании вы затем можете начать снова с другими пятью действиями. То, что вы увидите, показано на иллюстрации ниже.

Прелесть нашего симулятора состоит в том, что с его помощью вы можете без всяких последствий рассмотреть влияние на исполнение бесконечного числа комбинаций возможных действий. Каждая симуляция включает только два раунда, но вы можете запускать ее сколько угодно раз. Кроме того, симулятор используется в соревнованиях команд внутри компании, и мы обнаружили, что он порождает интересный и продуктивный диалог в среде топ-менеджмента.

Пусть наш симулятор и не способен охватить все уникальные ситуации, с которыми может столкнуться организация, это все же очень полезный инструмент для оценки и построения конкретной и эффективной программы преобразования организации. Он стимулирует размышления о воздействии различных изменений, экономя вам огромное количество времени и ресурсов.



не передавали свое мрачное видение наверх. Заведомо неудачные проекты не только запускались, но и продолжали осуществляться. Например, компания реализовывала программу по созданию новых стимулов для своих брокеров. И хотя этот подход уже был испытан ранее и не дал удовлетворительного результата, никто не сказал

об этом на совещаниях и не прекратил проект, потому что один из топ-менеджеров считал его приоритетным.

Никто толком не представлял, за какие решения и действия он несет ответственность. Общий недостаток обмена информацией распространился и на права на принятие решений, так как мало кто из менеджеров понимал, где заканчивается их власть и начинается чья-то еще. Порядок ответственности даже за повседневные решения был неясен, и менеджеры не знали, к кому можно обратиться за разъяснениями. Естественно, неразбериха с правами на принятие решений вела к их постоянному пересмотру. 55% респондентов в Goodward считали, что их решения регулярно оспариваются.

Надо отдать должное руководству Goodward, которое сразу же отреагировало на результаты диагностического исследования, запустив программу изменений, направленную на все три проблемные области. В программу были включены ранние, часто символические изменения, связанные с долговременными инициативами, с целью создать начальный толчок и простимулировать участие и ответственность. Поняв, что пассивно-агрессивное отношение к людям, которые обладали властью исключительно в силу своего положения в иерархии, тормозит информационные потоки, они незамедлительно предприняли шаги, сигнализирующие об их намерении создать более неформальную и открытую культуру. Вот одна из таких символических перемен: было пересмотрено расположение участников на совещаниях менеджмента. Топ-менеджеры раньше сидели в отдельной секции, и физическое расстояние между ними и остальными присутствующими было символом их особого положения. Теперь они стали смешиваться с остальными сотрудниками, чтобы быть более доступными и поощрять неформальный обмен информацией. Первые лица компании регулярно стали обедать с рядовыми сотрудниками, обсуждая общую инициативу перемен, права на решения, новые механизмы коммуникации между отделами и т.д. Места за столами были распределены так, чтобы за каждым из них сидели представители разных отделов. Были разработаны и другие мероприятия, на которых люди могли узнавать о работе других команд.

Тем временем топ-менеджмент приступил к реальной работе по исправлению недостатков в области информационных потоков

и прав на решения. Они подвергли оценке собственные неформальные связи, чтобы понять, как люди, принимающие ключевые решения, получают необходимую информацию, и определили критические пробелы деятельности. Результатом стала новая схема принятия важнейших решений, которая точно определяла, кто является автором каждого из них, кто должен принимать участие в его претворении в жизнь, кто в конечном итоге несет ответственность за результаты и как следует оценивать эти результаты. Были приняты на вооружение и другие долгосрочные инициативы.

- Права на решения определенного типа передавались на более низкие организационные уровни, чтобы сделать их ближе к информации из первых рук. Например, большинство решений по найму сотрудников и поощрениям были делегированы менеджерам на местах, при условии что они придерживались установленных ограничений на количество нанятых людей и размер выплат. Точное знание того, кому какая информация нужна, стимулировало общение между командами.
- Были проведены идентификация и удаление дублирующих друг друга рабочих групп.
- Оценочные листы и отчеты о результатах подготавливались на уровне групп, так что вместо того, чтобы пытаться угадать, кто виноват в той или иной проблеме, руководство могло сразу добраться до первопричины. Правильно составленные оценочные листы отражали не только результаты (например, объемы продаж или прибыли), но и основные индикаторы этих результатов (например, количество клиентских обращений или завершенных клиентских программ). В результате фокус руководства сместился с объяснения прошлого на прогнозирование будущего — предсказание и предотвращение потенциальных проблем.
- Процесс планирования стал более содержательным. Группы четко демонстрировали, как могут влиять друг на друга их инициативы; в соответствии с этим устанавливались общие межгрупповые цели.
- В карьерных продвижениях стали уделять больше внимания латеральным перемещениям и подчеркивать их важность.

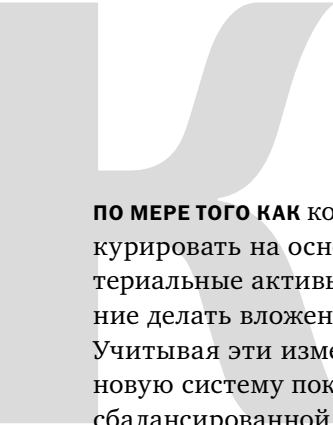
Goodward Insurance только начала свое путешествие. Компания распределила эти инициативы по разным отделам и уровням так, чтобы усилия не блокировали сами себя. Уже стали заметны явные улучшения в области исполнения. Первые доказательства успеха были получены в опросах по удовлетворенности сотрудников: ответы менеджеров среднего звена на вопросы, посвященные межгрупповому сотрудничеству и прояснению процесса принятия решений, демонстрируют улучшение показателей на 20–25%. Лучшие работники стали переходить организационные границы, чтобы получить более широкую перспективу бизнеса в целом, даже если это не означало для них самих мгновенных выгод.

Реализация стратегии — вечная проблема, с которой приходится сталкиваться всем. Даже в компаниях, которым оно удается лучше других, — мы называем их «жизнеспособными организациями» — всего лишь две трети сотрудников соглашались с утверждением о том, что важные стратегические и операционные решения быстро претворяются в жизнь. Пока компании продолжают пытаться решать свои проблемы с исполнением в первую очередь или исключительно с помощью структурных или мотивационных инициатив, их неизбежно будут преследовать неудачи. Как мы увидели, при этом возможно получить краткосрочные результаты, но в конечном итоге обязательно произойдет соскальзывание обратно к старым привычкам, так как первопричины неудач не были искоренены. Исправить все возможно практически во всех случаях, если добиться того, чтобы люди понимали, за что они несут ответственность и кто принимает решения, — а затем дать им информацию, необходимую для исполнения своих обязанностей. Когда два этих блока будут на месте, структурные и мотивационные элементы сами собой встанут на свои места.

Впервые опубликовано в выпуске за июнь 2008 года.

Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления

Роберт Каплан, Дэвид Нортон



ПО МЕРЕ ТОГО КАК компании всех стран преобразуются, чтобы конкурировать на основе информации, умение использовать нематериальные активы становится гораздо более важным, чем умение делать вложения в материальные активы и управлять ими. Учитывая эти изменения, несколько лет назад мы предложили новую систему показателей работы компании, которую назвали сбалансированной системой показателей. Она дополнила традиционную систему финансовых показателей критериями, позволяющими судить о работе компании с трех новых точек зрения — точки зрения клиентов, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и роста (см. врезку «Трансляция видения и стратегии: четыре аспекта»). Поэтому с ее появлением компании получили возможность отслеживать не только финансовые результаты, но и развитие способностей, необходимых для будущего роста. Сбалансированная система показателей не заменила системы финансовых показателей, она стала ее дополнением.

В последнее время некоторые компании открыли новые достоинства сбалансированной системы показателей, в частности то,

что она может стать краеугольным камнем новой системы стратегического управления. В этом качестве сбалансированная система показателей устраняет существенный недостаток традиционных систем управления — неспособность увязать краткосрочную деятельность компании с долгосрочной стратегией.

Системы управления и контроля большинства компаний построены на финансовых показателях и целях, по которым далеко не всегда можно судить о прогрессе компании в достижении долгосрочных стратегических целей. Поэтому повышенное внимание, которое большинство компаний уделяет краткосрочным финансовым показателям, создает барьер между разработкой стратегии и ее реализацией.

Руководители, использующие сбалансированную систему показателей, могут судить о работе своей компании не только по краткосрочным финансовым показателям. Сбалансированная система показателей позволяет использовать четыре новые управленческие процедуры, которые все вместе или по отдельности способствуют увязке краткосрочной деятельности компании с долгосрочными стратегическими целями (см. врезку «Управление реализацией стратегии: четыре процедуры»).

Первая новая процедура — трансляция видения — помогает руководителям прийти к единому пониманию видения и стратегии компании. Громкие заявления о планах сделать свою компанию лучшей в своем классе, поставщиком номер один или организацией с новыми возможностями, преследующие благие намерения, совсем не просто перевести на язык конкретного руководства к действию для отдельных подразделений. Чтобы люди действовали в соответствии с заявлениями о видении и стратегии, необходимо преобразовать эти заявления в целостную систему целей и показателей, одобренных всеми высшими руководителями компании и отражающих долгосрочные факторы успеха.

Вторая процедура — информирование и увязка — позволяет руководителям довести стратегию до сведения всех сотрудников организации и увязать ее цели с их индивидуальными целями и целями отдельных подразделений. О работе отделов компании, как правило, судят по их финансовым результатам, а индивидуальные формы поощрения привязаны к краткосрочным финансовым

Идея вкратце

Почему финансовые показатели редко напрямую связаны с долгосрочными стратегическими задачами компании? Все дело в том, что их не учитывают должным образом. Сбалансированная система показателей дополняет традиционную систему финансовых показателей критериями, позволяющими судить о работе компании с трех нефинансовых точек зрения:

- точки зрения клиентов;

- внутренних бизнес-процессов;
- обучения и роста.

В сочетании с финансовыми показателями эти данные могут не только больше рассказать о состоянии компании, но и помочь наладить более эффективное управление. Это новый продуманный инструмент для координации и тонкой настройки всей деятельности организации с учетом разработанной стратегии.

целям. Благодаря сбалансированной системе показателей руководители могут добиться того, чтобы все служащие компании понимали ее долгосрочную стратегию и увязывали с ней индивидуальные цели и цели своих отделов.

Следующий процесс — бизнес-планирование — позволяет компаниям объединить финансовые и бизнес-планы. Сегодня почти все компании реализуют ту или иную программу преобразований, у каждой из которых есть активные сторонники, гуру и консультанты, и на каждую из них руководители высшего звена должны тратить время, силы и ресурсы. Руководителям довольно трудно увязать столь разноплановые инициативы со стратегическими целями, поэтому результаты выполнения программ нередко разочаровывают. Однако, когда используются высокие целевые показатели сбалансированной системы в качестве основы для распределения ресурсов и выбора приоритетов, появляется возможность осуществлять и координировать только те инициативы, которые ведут к достижению долгосрочных стратегических целей.

Четвертая процедура — обратная связь и обучение — обеспечивает компаниям возможность того, что мы называем «стратегическим обучением». Обычные процедуры получения информации в порядке обратной связи и анализа позволяют прежде всего определить, реализовала ли компания в целом, ее подразделения

Идея на практике

Сбалансированная система показателей основывается на четырех управленческих процедурах, которые способствуют увязке краткосрочной деятельности компании с долгосрочными стратегическими целями.

1. Трансляция видения

Целостная система ценностей и показателей помогает руководителям прийти к единому пониманию видения и стратегии компании.

Пример: Некий банк заявил, что его стратегией будет предоставление «лучшего сервиса для целевых клиентов». Но в процессе определения показателей для всех четырех процедур сбалансированной системы показателей руководство осознало, что в первую очередь им необходимо переосмыслить понимание того, кто является

их целевой аудиторией и что есть «лучший сервис».

2. Информирование и увязка

После того как сбалансированная система показателей становится понятна всем сотрудникам компании, стратегия оказывается инструментом, доступным каждому. Руководители теперь могут довести стратегию до сведения всех сотрудников организации и увязать ее цели с их индивидуальными целями и целями отдельных подразделений. В результате появятся «личные сбалансированные системы», связанные с системой поощрений, а сотрудники будут понимать четкую зависимость между их собственной эффективностью и стратегией всей компании.

3. Бизнес-планирование

В большинстве компаний стратегическое и финансовое планирование — это

или отдельные служащие поставленные финансовые цели. Если же системы управления компанией основаны на сбалансированной системе показателей, она может оценить краткосрочные результаты работы еще и с точки зрения клиентов, внутренних бизнес-процессов и роста и обучения, то есть оценить свою стратегию в свете последних достижений. Таким образом, сбалансированная система показателей позволяет компаниям постоянно корректировать стратегии с учетом достигнутых результатов.

Ни одна из более чем 100 компаний, опыт которых мы изучали или с которыми работали, не внедряла сбалансированную систему показателей с намерением создать новую систему стратегического управления. Но везде руководители поняли, что сбалансированная система показателей создает основу для выполнения целого

разные задачи, выполняемые разными подразделениями. Не удивительно, что, когда дело доходит до долгосрочного планирования, по словам одного руководителя, «тут-то и начинаются проблемы». Сам процесс создания сбалансированной системы показателей заставляет компании объединить процедуры стратегического планирования и составления бюджета и, следовательно, приводит к тому, что бюджеты способствуют реализации стратегии. Из всех четырех составляющих сбалансированной системы показателей пользователи выбирают показатели прогресса и устанавливают себе цели по их улучшению. Затем они определяют, какие действия позволят реализовать эти цели, выявляют показатели, по которым можно оценивать действия с четырех точек зрения, и устанавливают промежуточные

цели, чтобы оценивать свое продвижение по избранному стратегическому направлению.

4. Обратная связь и обучение

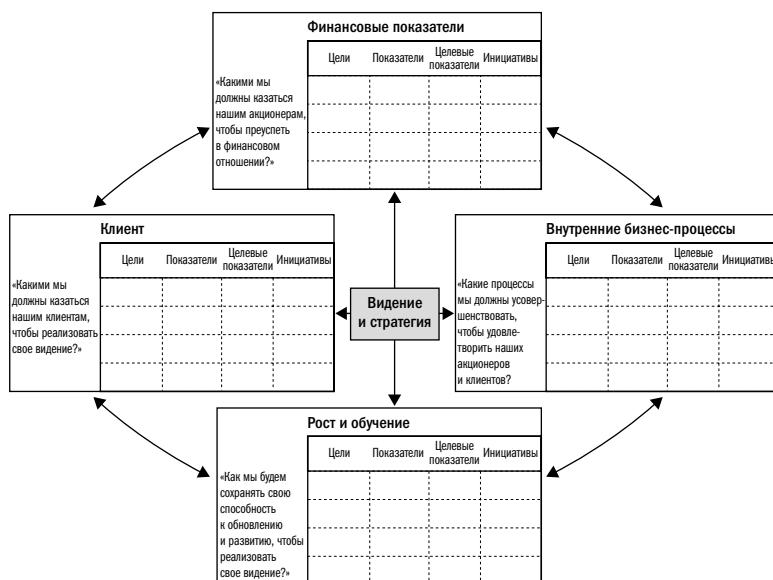
Сбалансированная система показателей дает возможность оценить стратегию и запустить процесс обучения, который отсутствует в большинстве компаний: возможность обдумать выводы и скорректировать гипотезы о причинно-следственных связях.

Обратная связь о качестве продуктов и услуг. Новые знания о ключевых внутренних процессах. Технологические открытия. Все это можно добавить в сбалансированную систему и запустить оперативную настройку стратегии. В итоге руководство сможет в любой момент внедрения стратегии оценить, эффективна ли она, а если нет — понять, в чем ошибка.

ряда важнейших управленческих процедур: постановки индивидуальных целей служащих и целей подразделений, бизнес-планирования, распределения капитала, планирования стратегических инициатив, а также организации обратной связи и обучения. Ранее эти процедуры не координировались и нередко были подчинены достижению краткосрочных производственных целей. Введя сбалансированную систему показателей, руководители компаний инициировали процесс преобразований, вышедший далеко за рамки простого увеличения количества показателей, по которым оценивается работа организации.

Например, одна страховая компания (назовем ее National Insurance) создавала свою первую сбалансированную систему показателей лишь для того, чтобы подготовить новое заявление

Трансляция видения и стратегии: четыре аспекта



о видении, согласно которому в дальнейшем она должна была специализироваться на андеррайтинге. Но, начав ее использовать, генеральный директор и топ-менеджеры National сумели не только сформулировать новую стратегию, но и перестроить всю систему управления компанией. Позже в обращении к служащим генеральный директор сообщил, что отныне всегда будет использовать сбалансированную систему показателей и философию, которую она выражает, для управления компанией.

National Insurance создавала новую систему стратегического управления постепенно, на протяжении 30 месяцев (см. врезку «Как одна компания построила систему стратегического управления»). Действуя итеративно, компания снова и снова обдумывала каждую из четырех новых управленческих процедур, пока система не приняла окончательную форму, став неотъемлемой частью системы

Управление реализацией стратегии: четыре процедуры



управления National Insurance. В результате генеральный директор преобразовал компанию таким образом, что каждый смог сосредоточиться на достижении долгосрочных стратегических целей, то есть добился того, чего не могла обеспечить ни одна чисто финансовая система управления.

Трансляция видения

Как-то генеральному директору одной проектно-строительной компании, потратившему вместе с ближайшими помощниками не один месяц на составление заявления о миссии, позвонил руководитель регионального отделения компании и взволнованно сказал: «Заявление о миссии произвело на меня большое впечатление, и я очень хочу действовать именно так, как там написано. Сейчас у меня как раз сидит клиент. Что конкретно я должен делать?»

Как одна компания построила стратегическую систему управления

2А. Информирование руководителей среднего звена: руководители трех верхних уровней управления (100 человек) собираются, чтобы получить информацию о новой стратегии и обсудить ее. Сбалансированная система показателей выступает как средство информации (4–5-й месяцы)	2В. Разработка сбалансированных систем показателей подразделений: взяв за основу сбалансированную систему показателей компании, каждое подразделение разрабатывает свою сбалансированную систему показателей, отражающую его собственную стратегию (6–9-й месяцы)	5. Уточнение видения: проверка сбалансированных систем показателей подразделений выявляет ряд общих для разных подразделений вопросов, не включенных первоначально в стратегию компании. Сбалансированная система показателей компании корректируется (12-й месяц)
---	--	---

Временные рамки (в месяцах)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

Действия

1. Уточнение видения: десять членов вновь сформированной рабочей группы совместно работают в течение трех месяцев. Разрабатывается сбалансированная система показателей, позволяющая преобразовать видение в четкую стратегию, которую можно довести до служащих. Эта процедура позволяет руководителям достичь консенсуса по вопросу о стратегии компании и направить все усилия на ее реализацию	3А. Ликвидация нестратегических инвестиций: уточняя стратегические приоритеты, сбалансированная система показателей компании выявляет такие действующие программы, которые не способствуют реализации стратегии (6-й месяц)	4. Проверка сбалансированных систем показателей подразделений: генеральный директор и группа руководителей высшего звена проверяют сбалансированные системы показателей отдельных подразделений. Эта проверка позволяет генеральному директору принять активное участие в разработке стратегии подразделения (9–11-й месяцы)
	3В. Инициирование корпоративных программ преобразований: сбалансированная система показателей компании выявляет необходимость реализации программ преобразований, касающихся сразу нескольких подразделений. Эти программы начинают осуществляться, а подразделения разрабатывают свои сбалансированные системы показателей (6-й месяц)	

7. Обновление долгосрочного плана и бюджета: устанавливаются цели в области улучшения каждого показателя на пять лет. Определяется, какие для этого нужны инвестиции и источники финансирования. Годовым планом становится план первого года пятилетнего плана (15–17-й месяцы)

9. Проведение ежегодной проверки стратегии: в начале третьего года цели исходной стратегии уже достигнуты, и теперь стратегию компании необходимо обновить. Специальная комиссия составляет список из десяти стратегических вопросов. Каждое подразделение просит сформулировать свою позицию по каждому вопросу, что необходимо для обновления его стратегии и его сбалансированной системы показателей (25–26-й месяцы)

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

6A. Информирование о сбалансированной системе показателей всех служащих компании: по истечении года, когда руководители уже разработали стратегический подход, сбалансированная система показателей распространяется на всю компанию (начиная с 12-го месяца)

6B. Установление индивидуальных целей работы: руководители трех верхних уровней управления увязывают индивидуальные цели и материальное поощрение со своими сбалансированными системами показателей (13–14-й месяцы)

8. Проведение ежемесячных и ежеквартальных проверок: после одобрения сбалансированных систем показателей подразделений проводятся их ежемесячные и ежеквартальные проверки. В ходе ежеквартальных проверок основное внимание уделяется стратегическим вопросам (начиная с 18-го месяца)

10. Увязка работы каждого сотрудника со сбалансированной системой показателей: всех служащих просят увязать свои индивидуальные цели со сбалансированной системой показателей. Вознаграждение служащих компании привязывается к сбалансированной системе показателей (25–26-й месяцы)

Примечание. Шаги 7–10 выполняются регулярно. Теперь сбалансированная система стала постоянной составляющей процесса управления.

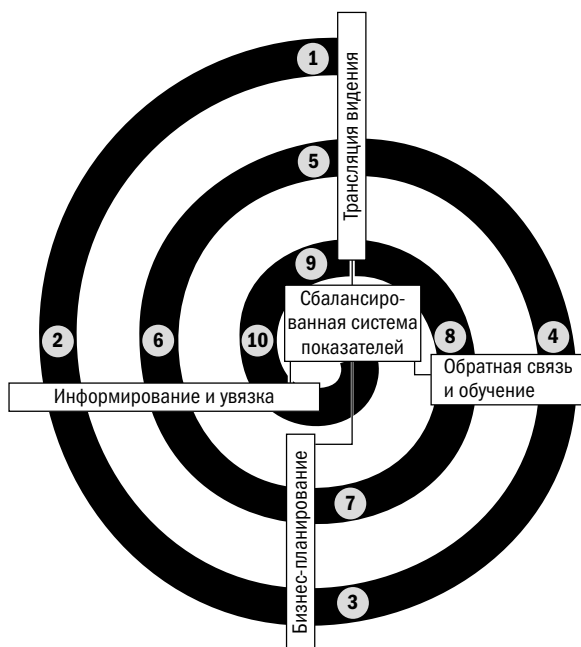
В заявлении о миссии этой компании, как и многих других, выразилось ее намерение «силами своих высококвалифицированных служащих оказывать клиентам такие услуги, которые превосходили бы их потребности». Но ни руководитель, ни его подчиненные, ни сам клиент не знали, какие конкретные действия предполагала эта фраза. Этот телефонный звонок показал генеральному директору, что одного заявления о миссии недостаточно для получения представления о том, как повседневная деятельность каждого может способствовать реализации видения компании.

Metro Bank (название вымышленное), возникший в результате слияния двух конкурировавших друг с другом банков, столкнулся с аналогичной проблемой, создавая сбалансированную систему показателей. Топ-менеджеры банка думали, что достигли единого понимания общей стратегии новой компании — «оказывать своим целевым потребителям услуги высшего качества».

Исследования показали, что банк обслуживает или может обслуживать пять основных категорий клиентов, имеющих разные потребности. Однако при разработке сбалансированной системы показателей, которая позволяет учитывать мнение клиентов, стало очевидно, что 25 высших руководителей, одоббивших формулировку стратегии, в действительности по-разному представляли себе, что такое «услуги высшего качества» и «целевые клиенты».

В ходе разработки четырех составляющих сбалансированной системы показателей банка его руководителям пришлось уточнить содержание заявления о стратегии. В конце концов они договорились добиваться роста доходов, предлагая новые продукты и услуги, а также определили три наиболее желательные категории клиентов. Были разработаны показатели сбалансированной системы для конкретных продуктов и услуг, рассчитанных на клиентов этих категорий, а также для взаимоотношений, которые банк должен установить с клиентами каждой категории. В процессе создания сбалансированной системы показателей обнаружились определенные недостатки, которые необходимо было устранить, прежде чем банк сможет сделать своим целевым клиентам соответствующие предложения, а именно отсутствие у служащих некоторых навыков и несовершенство используемых информационных систем. Таким образом, создание сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей



заставило топ-менеджеров банка прийти к консенсусу, а затем перевести свое видение на язык, понятный тем, кто должен был заниматься реализацией их видения.

Информирование и увязка

«Десять руководителей высшего звена нашей компании теперь как никогда хорошо представляют себе стратегию. Плохо лишь то, — пожаловался один из топ-менеджеров крупной нефтяной компании, — что мы не можем поместить их знания в бутылку и раздать всем желающим приобщиться к ним». На самом деле такая возможность есть, но для этого нужно ввести сбалансированную систему показателей.

Одна компания, с которой мы работали, специально привлекла к созданию своей сбалансированной системы показателей руководителей трех уровней управления. Группа руководителей высшего звена сформулировала финансовые цели и цели по улучшению работы с клиентами. Затем они задействовали талант и знания руководителей двух следующих уровней управления, поручив им сформулировать цели по улучшению работы с точки зрения внутренних бизнес-процессов и роста и обучения, реализация которых должна была обеспечить достижение финансовых и «клиентских» целей. Например, зная, как важно не обмануть ожидания клиентов в отношении своевременной поставки продукции, более многочисленная группа руководителей определила несколько внутренних бизнес-процессов (таких, как обработка заказов, составление графика и выполнение заказов), требующих совершенствования. С этой целью компания должна была организовать обучение рядовых служащих и провести модернизацию доступных им информационных систем. Группа разработала показатели, по которым можно было судить о совершенствовании этих важнейших процессов, а также навыков персонала и возможностей систем.

Участие в создании сбалансированной системы показателей множества руководителей может затянуть этот процесс, однако имеет и некоторые преимущества: при определении внутренних целей используется информация, которой располагает большее количество руководителей; последние получают более полное представление о долгосрочных стратегических целях компании и активнее их добиваются. Однако заставить руководителей поверить в возможности сбалансированной системы показателей — лишь первый шаг в увязке отдельных мероприятий с целями компании.

Сбалансированная система показателей дает возможность увидеть, чего компания пытается добиться и для своих акционеров, и для своих клиентов. Но для ориентирования действий отдельных служащих на реализацию общей стратегии необходимо, чтобы пользователи сбалансированной системы показателей постоянно занимались тремя видами деятельности: информированием и обучением, установлением целей и увязкой вознаграждения с показателями эффективности.

Информирование и обучение

Реализация стратегии начинается с обучения тех, кто должен ее проводить. Хотя некоторые компании и предпочитают не афишировать свои стратегии, большинство считают, что необходимо информировать о них всех служащих. Программа широкого информирования знакомит служащих со стратегией компании и важнейшими целями, которые им необходимо достичь, чтобы эта стратегия увенчалась успехом. Вначале можно провести такие разовые мероприятия, как общие собрания, распространить брошюры или информационные бюллетени. Некоторые компании вывешивают на доске объявлений указания по расчету показателей сбалансированной системы и результаты расчета за каждый месяц. В других компаниях используют программное обеспечение коллективного пользования и электронные доски объявлений, для того чтобы все имели доступ к системе и могли участвовать в обсуждении ее показателей. Служащие могут предлагать свои способы достижения или превышения целевых показателей в онлайн-режиме.

Топ-менеджеров компании и совет директоров необходимо информировать о сбалансированных системах показателей подразделений. С помощью сбалансированной системы показателей подразделения компании могут информировать руководство о своей долгосрочной стратегии, опираясь на весь набор взаимосвязанных финансовых и нефинансовых показателей. Таким образом, руководители и совет директоров компании получают информацию об имеющихся у подразделений долгосрочных стратегиях конкурентной борьбы. Эти показатели также создают основу для организации обратной связи и обеспечения подотчетности. Даже в случае реализации подразделением краткосрочных финансовых целей его работа не может считаться удовлетворительной, если другие показатели свидетельствуют о том, что долгосрочная стратегия неэффективна либо реализуется неправильно.

Должна ли компания информировать о сбалансированной системе показателей внешних акционеров? По нашему мнению, когда руководители высшего звена окончательно убедятся в том, что сбалансированная система показателей позволяет следить за реализацией стратегии и предсказывать финансовые показатели, они

найдут способ информировать об этих показателях внешних инвесторов, не раскрывая тайн конкурентам.

Базирующаяся в Швеции страховая и финансовая компания Skandia выпускает приложение к своему годовому отчету под названием «Бизнес-навигатор» (The Business Navigator), рассматривая его как «инструмент, помогающий проложить дорогу в будущее и тем самым стимулирующий обновление и развитие». Приложение дает представление о стратегии Skandia и показателях, используемых ею для информирования о своей стратегии и оценки прогресса в ее реализации. В нем также приводятся отчетные показатели компании за последний год. Каждое подразделение использует собственные показатели, такие как рыночная доля, удовлетворенность потребителей, удержание клиентов, компетентность служащих, наделение служащих новыми полномочиями и внедрение новой технологии.

Информирование служащих о сбалансированной системе показателей обеспечивает их активное участие в реализации долгосрочной стратегии компании и ответственность за достижение долгосрочных целей. Как отметил один из руководителей Metro Bank, «сбалансированная система показателей стимулирует служащих и одновременно повышает их ответственность».

Постановка целей

Однако многим недостаточно получить информацию о целях компании, чтобы изменить свое поведение. Стратегические цели всей компании и ее показатели необходимо как-то преобразовать в цели и показатели отдельных подразделений и сотрудников.

Руководители отдела нефтеразведки одной крупной нефтяной компании придумали, как сделать так, чтобы служащие ставили для себя цели, согласующиеся с целями компании. Они разработали сбалансированную систему, все показатели которой помещались на одном листочке, и этот листочек служащие могли носить в кармане пиджака или бумажнике (см. врезку «Личная сбалансированная система показателей»). Эта система содержит три вида информации. Информация первого вида касается целей компании, ее показателей и их целевых значений. Информация второго вида позволяет превращать целевые показатели компании в целевые показатели подразделений. Чтобы получить информацию третьего

вида, компания просит отдельных сотрудников и целые коллективы определить, какая из их собственных целей будет согласовываться с целями подразделения и всей компании, а также что они предпримут для реализации своих целей. Кроме того, сотрудникам предлагается определить не более пяти показателей, по которым можно будет судить о прогрессе в достижении их целей, и установить целевые значения каждого показателя. Личная сбалансированная система показателей помогает довести цели всей компании и ее подразделений до сведения выполняющих работу людей и коллективов, позволяя им превратить эти цели в свои задания и целевые показатели. Она также позволяет всегда иметь эту информацию под рукой — точнее, в кармане.

Привязка вознаграждения к показателям работы

Надо ли привязывать систему вознаграждения к показателям сбалансированной системы? Некоторые компании решили, что это даст им мощный инструмент воздействия на своих служащих, и поспешили перестроить системы вознаграждения. Например, одна нефтяная компания, которую мы назовем Pioneer Petroleum, использует сбалансированную систему показателей как единственную основу для расчета размера материального поощрения. 60% бонусов ее руководители получают в том случае, если сумеют добиться высокого целевого средневзвешенного значения четырех финансовых показателей: рентабельности используемого капитала, прибыльности, денежного потока и операционных затрат. Остальные 40% бонусов рассчитываются на основе показателей удовлетворенности потребителя, дилера, служащих и экологической ответственности (о которой судят, например, по снижению объема вредных выбросов в атмосферу и сбросов в воду). Генеральный директор Pioneer Petroleum говорит, что привязка вознаграждения к сбалансированной системе показателей помогла направить все усилия компании на реализацию ее стратегии. «Этим не может похвастаться ни один из наших конкурентов, — говорит он, — и это приносит свои плоды».

При всей своей привлекательности и эффективности такой подход тем не менее сопряжен с определенным риском. Правильно ли, например, компания выбрала показатели для своей

Личная сбалансированная система показателей

Цели компании

- ☐ Удвоить стоимость компании за семь лет.
- ☐ Обеспечить ежегодный рост прибыли в среднем на 20%.
- ☐ Добиться того, чтобы внутренняя ставка доходности превышала затраты на привлечение капитала на 2%.
- ☐ Обеспечить рост производства и запасов в следующем десятилетии на 20%.

Целевые показатели компании					Показатели сбалансированной системы					Целевые показатели подразделений					Цели и инициативы отдельных сотрудников и коллективов									
1995	1996	1997	1998	1999						1995	1996	1997	1998	1999	1.									
															Финансовые									
100	120	160	180	250	Прибыль (\$ млн)																			
100	450	200	210	225	Чистый денежный поток																			
100	85	80	75	70	Накладные и операционные расходы										2.									
															Производственные									
100	75	73	70	64	Себестоимость добычи в расчете на баррель																			
100	97	93	90	82	Себестоимость разработки в расчете на баррель																			
100	105	108	108	110	Общая годовая добыча										3.									
Показатели коллективов/отдельных сотрудников															Целевые показатели									
1.																								
2.																								
3.															4.									
4.																								
5.																								
Имя:																								
Подразделение:																								

сбалансированной системы? Располагает ли она свежей и надежной информацией для их расчета? Могут ли методы, используемые для достижения целевых показателей, привести к каким-либо нежелательным или неожиданным последствиям? Вот вопросы, о которых никогда нельзя забывать.

Кроме того, рассчитывая размер вознаграждения, компании традиционно учитывают прогресс в достижении нескольких поставленных перед служащими целей, каждой из которых приписывается определенный удельный вес. Поэтому если подразделение перевыполнит план по одним показателям, но не выполнит его по другим, то все равно сможет получить солидное вознаграждение. Гораздо разумнее было бы установить минимальные пороговые значения для группы важнейших стратегических показателей и вообще не премировать служащих, если хоть один из этих показателей за данный период оказался ниже порогового значения. Это ориентировало бы их на более сбалансированную работу с точки зрения достижения краткосрочных и долгосрочных целей.

Однако в некоторых компаниях с введением сбалансированной системы роль поощрений, основывающихся на краткосрочных показателях, уменьшилась. В таких компаниях поняли, что обсуждение руководителями высшего звена и менеджерами этой системы, включающее разработку показателей и целей и анализ причин отклонения фактических результатов от желаемых, позволяет получить более полное представление о работе и способностях руководителей. Лучше зная способности своих менеджеров, руководители высшего звена вполне могут определять индивидуальный размер их вознаграждения и доказывать правомерность своих оценок, что исключает возможность манипулирования и перекосов, нередких при расчете вознаграждения по какой-либо формуле.

Одна компания, деятельность которой мы анализировали, избрала для себя промежуточный вариант. Бонусы для руководителей подразделений в ней рассчитываются на основе двух одинаковых по значению критериев — достижения ими за трехлетний период определенной финансовой цели (увеличения экономической добавленной стоимости) и субъективной оценки их работы с использованием показателей удовлетворенности клиентов, внутренних бизнес-процессов и роста и обучения.

То, что сбалансированная система показателей должна играть определенную роль при определении размера материального поощрения, не вызывает сомнения. Но вот какой должна быть эта роль, станет ясно, когда большее число компаний попробуют привязать вознаграждение к показателям сбалансированной системы.

Бизнес-планирование

«Тут-то и начинаются основные проблемы», — сказал один высший руководитель о процессе долгосрочного планирования в своей компании. То же самое он мог сказать и о многих других компаниях, поскольку их основанные на финансовых показателях системы управления не способны увязать программы преобразований и распределение ресурсов с долгосрочными стратегическими приоритетами.

Проблема в том, что в большинстве компаний стратегическое планирование, распределение ресурсов и составление бюджета являются независимыми друг от друга процедурами и ими занимаются различные структуры. Чтобы сформулировать стратегические планы, высшие руководители ежегодно собираются на совещания и в течение нескольких дней активно их обсуждают, обращаясь за консультациями к собственным или внешним специалистам по планированию и развитию. Результатом становится стратегический план, показывающий, чего компания рассчитывает или надеется достичь через три, пять и десять лет. Следующие 12 месяцев такие планы обычно пылятся на полках в кабинетах руководителей.

Тем временем финансовый отдел компании совершенно независимо от высшего руководства занимается распределением ресурсов и составлением бюджета, устанавливая финансовые цели в области доходов, расходов, прибыли и инвестиций на следующий финансовый год. Подготовленный им бюджет почти целиком состоит из финансовых показателей, как правило, довольно слабо увязанных с целями стратегического плана.

Какой документ руководители компаний обсуждают на своих ежемесячных или квартальных совещаниях в течение года? Как правило, только бюджет, поскольку в ходе периодических проверок основное внимание уделяется сравнению фактических результатов

с результатами, предусмотренными каждой статьей бюджета. А когда же в следующий раз будет обсуждаться стратегический план? Возможно, на следующем годовом собрании, когда руководители высшего звена будут разрабатывать очередные трех-, пяти- и десятилетних планы.

Сам процесс создания сбалансированной системы показателей заставляет компании объединить процедуры стратегического планирования и составления бюджета и, следовательно, приводит к тому, что бюджеты способствуют реализации стратегии. Из всех четырех составляющих сбалансированной системы показателей пользователи выбирают показатели прогресса и устанавливают себе цели по их улучшению. Затем они определяют, какие действия позволят реализовать эти цели, выявляют показатели, по которым можно оценивать действия с четырех точек зрения, и устанавливают промежуточные цели, чтобы оценивать свое продвижение по избранному стратегическому направлению. Таким образом, создание сбалансированной системы показателей позволяет компании увязать свои бюджеты со стратегическими целями.

Генеральный директор Style Company (название изменено) поставил перед одним из своих отделений как будто бы абсолютно нереальную задачу — за пять лет удвоить доход. Для этого нужно было, чтобы доход отделения за этот период превысил предусмотренный его прежним стратегическим планом на \$1 млрд. Рассмотрев различные возможности, руководители отделения решили, что необходимо существенно улучшить пять показателей: количество вновь открытых магазинов, количество новых покупателей, привлеченных в новые и старые магазины, процент посетителей каждого магазина, сделавших покупки, процент клиентов, которых удалось удержать, и средние продажи на одного покупателя. Когда руководители этого отделения определили основные факторы роста дохода отделения и наметили соответствующие конкретные цели, масштабная задача, поставленная генеральным директором, перестала их пугать.

Процесс создания сбалансированной системы показателей — уточнение стратегических целей и последующее определение нескольких важнейших факторов, от которых зависит их достижение, — также создает основу для управления различными

реализуемыми компаниями программами преобразований. Эти программы (реинжиниринга бизнес-процессов, расширения полномочий служащих, управления, ориентированного на время, всеобщего управления качеством и т. п.) кажутся многообещающими, но в то же время потребляют и без того ограниченные ресурсы, включая и самый дефицитный из всех — время и внимание топ-менеджеров.

Metro Bank, например, вскоре после своего создания приступил к реализации более чем 70 программ. Они должны были повысить его рентабельность и конкурентоспособность, но их не удалось связать с единой стратегией. Разработав сбалансированную систему показателей, руководители Metro Bank отказались от многих из этих программ (например, от маркетинговой кампании, рассчитанной на самых состоятельных клиентов), а другие укрупнили и подчинили стратегическим целям компании. Так, они заменили программу совершенствования навыков сотрудников в области продаж на масштабную программу переобучения, после прохождения которого они должны были стать доверенными финансовыми консультантами своих клиентов и успешно продавать трем избранным банком категориям клиентов широкий спектр новых продуктов. Банк пошел на эти изменения, поскольку сбалансированная система показателей позволила понять, какие программы наиболее важны для достижения стратегических целей.

Когда стратегия и факторы, от которых зависит ее реализация, уже определены, сбалансированная система показателей заставляет руководителей сосредоточиться на совершенствовании или реинжиниринге наиболее значимых для стратегии компании процессов. Именно таким образом эта система позволяет увязать и согласовать действия со стратегией.

Последний шаг в увязке действий со стратегией — задание конкретных краткосрочных целей, или промежуточных целевых значений показателей сбалансированной системы. Промежуточные цели отражают прогнозы руководителей относительно того, когда и как реализуемые ими сегодня программы повлияют на эти показатели.

Устанавливая промежуточные цели, руководители раздвигают рамки традиционного процесса составления бюджета, поскольку формулируют не только финансовые, но и стратегические цели.

Разработка подробных финансовых планов сохраняет свое значение, но сами по себе финансовые цели игнорируют три другие составляющие сбалансированной системы показателей. В ходе единого процесса планирования и составления бюджета руководители по-прежнему составляют бюджет для достижения краткосрочных финансовых результатов, однако одновременно устанавливают и краткосрочные цели по улучшению показателей удовлетворенности клиентов, внутренних бизнес-процессов и роста и обучения. Установив промежуточные цели, руководители могут постоянно проверять и теорию, на которой основана их стратегия, и то, как эта стратегия реализуется.

К окончанию процесса бизнес-планирования руководители должны сформулировать задачи по достижению намеченных долгосрочных целей улучшения работы компании во всех четырех аспектах, определить необходимые для реализации стратегии программы, распределить между ними необходимые ресурсы и установить промежуточные целевые значения показателей, по которым можно судить о прогрессе в достижении стратегических целей.

Обратная связь и обучение

«Благодаря сбалансированной системе показателей, — сказал нам генеральный директор одной машиностроительной компании, — я могу постоянно проверять свою стратегию. Это все равно что проводить исследования в режиме реального времени». Именно такую возможность должна давать руководителям высшего звена сбалансированная система показателей — возможность в любой момент реализации разработанной стратегии узнать, эффективна ли она, и если нет, то почему.

Три первые управленческие процедуры — трансляция видения, информирование и увязка, бизнес-планирование — имеют для реализации стратегии огромное значение, но в нашем непредсказуемом мире ими ограничиваться нельзя. Все вместе они образуют важный процесс обучения с одинарным циклом* — одинарным,

* Крис Аргирис, видный теоретик в области управления преобразованиями, в 1978 году предложил разграничивать два вида обучения в организации — обучение с одинарным циклом и обучение с двойным циклом. — *Прим. пер.*

поскольку цель остается неизменной, а любое отклонение от намеченного курса рассматривается как погрешность, которую необходимо исправить. Этот процесс с одинарным циклом не требует и даже не облегчает пересмотра стратегии или методов ее реализации с учетом изменившихся условий.

Большинство компаний работают сегодня на изменчивых рынках и применяют сложные стратегии. Эти стратегии вполне эффективны, когда компании только принимают их, но с изменением конъюнктуры становятся не слишком полезными. В условиях, когда то и дело возникают новые угрозы и возможности, компании должны быть способны к тому, что Крис Аргирис называет обучением с двойным циклом, то есть к обучению, которое меняет исходные допущения и представления людей о причинно-следственной связи (см. «Teaching Smart People How to Learn», *Harvard Business Review*, May — June 1991).

Проверки выполнения бюджета и другие финансовые инструменты управления не предполагают обучения руководителей высшего звена с двойным циклом — во-первых, поскольку эти инструменты предусматривают оценку работы компании только с одной точки зрения, а во-вторых, потому что они не предполагают стратегического обучения. Стратегическое обучение складывается из получения информации в порядке обратной связи, проверки гипотез, на которых была основана стратегия, и необходимых корректировок.

Сбалансированная система показателей обеспечивает три необходимых для стратегического обучения условия. Во-первых, она формулирует разделяемое всеми служащими видение компании, четко и понятно определяя результаты, которых компания старается добиться усилиями всех своих сотрудников. Сбалансированная система показателей дает представление о целостной модели, которая подчиняет индивидуальные усилия и достижения целям подразделений компании.

Во-вторых, сбалансированная система показателей обеспечивает необходимый механизм обратной связи, позволяющий корректировать стратегию. Бизнес-стратегию можно рассматривать как ряд гипотез относительно причинно-следственной связи. Механизм обратной связи должен давать возможность проверить и при

необходимости изменить гипотезы, лежащие в основе стратегий подразделений компании. Устанавливая в процессе бизнес-планирования краткосрочные или промежуточные цели, руководители, по сути, прогнозируют связь между изменениями, касающимися факторов эффективности, и взаимосвязанными изменениями одной или нескольких конкретных целей. Руководители Metro Bank, например, подсчитали, сколько времени им придется потратить на совершенствование обучения и на более доступные информационные системы, чтобы служащие смогли успешнее продавать разнообразные финансовые продукты банка постоянным и новым клиентам. Они, кроме того, оценили возможный экономический эффект от совершенствования навыков служащих в области продаж.

Другая компания попыталась проверить свои предположения о причинно-следственных связях в сбалансированной системе показателей, оценив зависимость между показателями, относящимися к ее различным составляющим (см. врезку «Как одна компания установила связь между показателями работы по четырем аспектам»). Эта компания обнаружила сильную зависимость морального состояния служащих (показателя роста и обучения) от удовлетворенности потребителей (важного «клиентского» показателя). А удовлетворенность потребителей, как оказалось, влияла на быстроту оплаты выставленных счетов, и выявление этой связи позволило компании существенно уменьшить дебиторскую задолженность, а следовательно, увеличить рентабельность используемого капитала. Компания также обнаружила связь между моральным состоянием служащих и количеством сделанных ими рационализаторских предложений (то есть между двумя показателями роста и обучения), а также между ростом количества рационализаторских предложений и снижением количества переделок (то есть между двумя показателями внутренних процессов). Наличие таких связей подтверждает и обоснованность бизнес-стратегии компании. Если же ожидаемую корреляцию в течение какого-то времени обнаружить не удастся, это должно сигнализировать о том, что идея, на которой построена стратегия подразделения, возможно, не так удачна, как казалось.

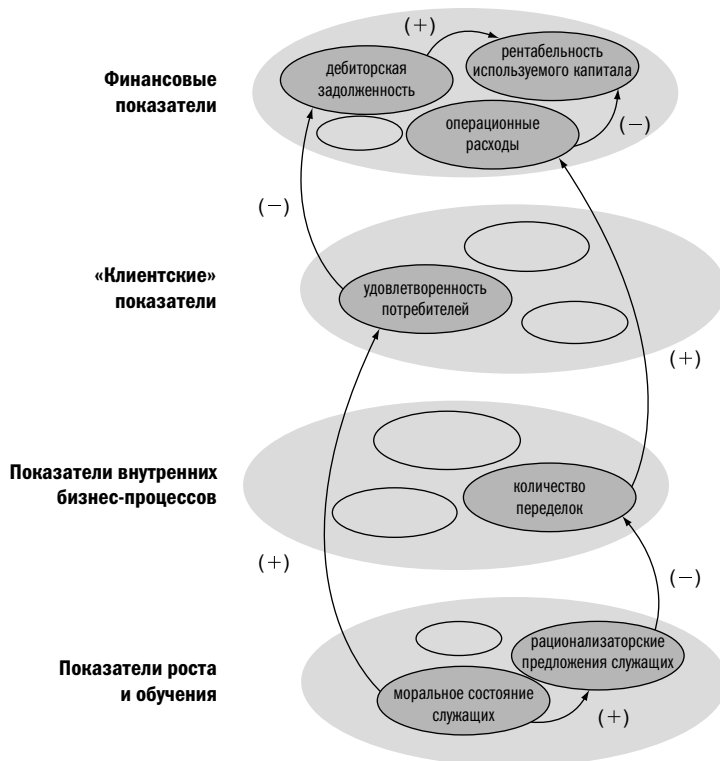
В крупных компаниях на то, чтобы накопить данные, подтверждающие наличие сильной корреляции и причинно-следственной

связи между показателями сбалансированной системы, может уйти немало времени — месяцы или даже годы. Поэтому оценка краткосрочных результатов реализации стратегии может основываться на субъективных и качественных суждениях. Однако в конечном счете с накоплением новых данных компании смогут более объективно оценить причинно-следственные связи. Но одно лишь то, что руководителям приходится постоянно думать о предпосылках, лежащих в основе стратегии, позволяет улучшить сложившуюся практику принятия решений на базе краткосрочных результатов работы компании.

В-третьих, сбалансированная система показателей облегчает проверку стратегии, что весьма существенно для стратегического обучения. Обычно компании используют ежемесячные и квартальные совещания руководителей отделений и руководителей всей компании для анализа финансовых результатов за последний период. При этом прежде всего выясняется, как компания работала в прошлом и почему не были достигнуты финансовые цели. Сбалансированная система показателей и определение причинно-следственных связей между факторами эффективности и целями позволяют руководству компании и руководству подразделений использовать эти периодические совещания для оценки правильности стратегии подразделения и того, как она реализуется. Если руководители и служащие подразделения выполнили намеченные планы в отношении улучшения работы компании (например, планы переобучения служащих, повышения доступности информационных систем и разработки новых финансовых продуктов и услуг) и при этом не получили ожидаемых результатов (например, не сумели увеличить продажи целевым клиентам), это говорит о том, что теория, на которой основывалась стратегия, возможно, ошибочна. Низкие продажи — это не что иное, как раннее предупреждение.

Руководители должны серьезно отнестись к такому неприятному сигналу и пересмотреть свои представления о рыночной конъюнктуре, привлекательности предложений для клиентов, поведении конкурентов и возможностях компании. По результатам такой проверки может быть принято решение сохранить прежнюю стратегию, но скорректировать количественную связь между стратегическими показателями сбалансированной системы. Или же исходя из своих

Как одна компания установила связь между показателями работы по четырем аспектам



новых представлений о рыночной конъюнктуре и возможностях компании руководители могут прийти к выводу, что подразделение нуждается в другой стратегии (явив тем самым пример обучения с двойным циклом). В любом случае окажется, что именно сбалансированная система показателей подтолкнула ключевых руководителей к проверке жизнеспособности стратегии. Эта способность стимулировать обучение руководителей — стратегическое обучение — важная особенность сбалансированной системы

показателей, делающая ее бесценной для тех, кто хочет создать систему стратегического управления.

На пути к новой системе стратегического управления

Многие компании поначалу создали сбалансированные системы, чтобы улучшить систему показателей работы компании. Это дало ощутимые, но ограниченные результаты. Разработка сбалансированной системы показателей позволила им уточнить цели по улучшению работы компании, добиться их единого понимания и направить на их достижение усилия всех служащих. Но впоследствии эту систему показателей стали использовать и как основу для постепенного создания целостной системы стратегического управления. Сегодня компании используют сбалансированную систему показателей для:

- уточнения и обновления стратегии;
- информирования о стратегии всех сотрудников компании;
- увязывания целей подразделения и целей отдельных сотрудников со стратегическими целями;
- увязывания стратегических целей с долгосрочными задачами и годовыми бюджетами,
- определения и увязывания между собой необходимых для реализации стратегии программ и проведения периодических проверок работы, позволяющих оценить эффективность стратегии и при необходимости ее скорректировать.

Сбалансированная система показателей позволяет компании согласовать управленческие процедуры и нацелить всю организацию на реализацию долгосрочной стратегии. В National Insurance сбалансированная система показателей стала тем каркасом, на котором генеральный директор и руководители смогли построить новую систему управления компанией. А поскольку между показателями сбалансированной системы существуют причинно-следственные связи, изменение одной ее составляющей приводит к изменению остальных. Поэтому каждое изменение, сделанное в течение 30-месячного периода, придавало компании

дополнительный импульс, заставлявший продвигаться в намеченном направлении.

Без сбалансированной системы показателей большинство компаний не в состоянии добиться согласованности видения и практических действий при попытках изменить свой курс и использовать новые стратегии и процессы. Сбалансированная система показателей позволяет управлять реализацией стратегии и одновременно совершенствовать ее в ответ на изменение конъюнктуры, условий конкуренции и ускорение технического прогресса.

Впервые опубликовано в выпуске за январь – февраль 1996 года.

Претворение кабинетной стратегии в действие

Орит Гэдиш, Джеймс Гилберт

ВСЕМ ХОРОШО ИЗВЕСТНЫ очевидные плюсы такой организации работы, когда решения в компании принимаются на низовом уровне. Это дает возможность оперативно отслеживать и использовать благоприятные для бизнеса возможности. Продукты и услуги максимально отвечают потребительскому спросу, реагируя на малейшие его изменения, а наделенные широкими полномочиями работники получают стимул к рационализаторству и принятию на себя риска.

Но наряду с явной выгодой, особенно в условиях неустойчивой экономической обстановки, такой подход чреват тем, что в организации, где каждый принимает самостоятельные решения, можно легко утратить контроль над происходящим. Одновременное достижение в рамках единой компании децентрализации принятия решений и последовательности стратегических действий требует большого искусства. Тем не менее ряд компаний, среди которых General Electric, America Online, Vanguard, Dell, Wal-Mart, Southwest Airlines, eBay, сумели справиться с этой задачей.

Эти компании использовали то, что мы называем *стратегическим принципом*, — запоминающуюся и действенную фразу,

которая в сжатой форме выражает уникальную сущность корпоративной стратегии и доводит ее до всех работников организации. (Примеры стратегических принципов компаний см. во врезке «Всё в одной фразе».)

Этот инструмент, который мы под разными названиями наблюдали в действии примерно в десятке компаний, приносит долгосрочную пользу. Особенно он эффективен в современных условиях постоянно и быстро меняющейся экономической обстановки. За последние два года, по ходу совместной работы с более чем 50 генеральными директорами компаний, мы высоко оценили действенность стратегического принципа — он поддерживает нацеленность компании на реализацию избранной стратегии и в то же время стимулирует работников к гибкому подходу, что открывает путь к рационализаторству и позволяет оперативно реагировать на возникающие возможности. Очевидно, что в будущем стратегические принципы приобретут еще большее значение для достижения успеха в бизнесе.

Извлечение и передача сути

Чтобы лучше понять, что представляет собой стратегический принцип и как его применять, полезно обратиться к аналогии из области военного дела — правилам ведения боевых действий. В XVIII веке, во время войн между Великобританией и Францией, моряки под командованием адмирала лорда Нельсона руководствовались простым стратегическим принципом: что бы вы ни делали, располагайтесь вдоль борта вражеского судна.

Опыт и подготовка давали британскому флоту преимущество всякий раз, как его корабли вступали в бой один на один с судами любого другого европейского флота. Поэтому Нельсон отверг как неэффективную обычную практику, по которой адмирал командовал флотом с помощью сигнальных флагов. Вместо этого он сформулировал для своих капитанов правило — биться с противником один на один, и оставил за ними выбор, как именно они будут вести бой. Используя для командования флотом не явные команды, а стратегический принцип, Нельсон постоянно одерживал победы над французами, в том числе в ночных сражениях, в темноте, когда сигналы были бы бесполезны. Его правило было достаточно простым,

Идея вкратце

Впечатляющий взлет компании Southwest Airlines продолжается! С 1972 по 1992 год стоимость ее акций выросла на 21 000%, а с 1995 по 2000 год скакнула еще на 300%.

Почему же Southwest удалось добиться успеха, когда многие другие авиакомпании потерпели полное фиаско? Причина тому — продуманный стратегический принцип «Удовлетворять потребность клиентов в полетах на небольшие расстояния по тарифам, способным конкурировать со стоимостью автомобильной поездки». В этой емкой, запоминающейся и призывающей к действию фразе отразилась уникальная стратегия компании, единая для всех сотрудников и подразделений.

Эффективный стратегический принцип позволяет компании одновременно:

- сохранять фокус на стратегии;
- подталкивать сотрудников к инициативным и рискованным действиям;
- хвататься за каждую успешную возможность;
- создавать продукты и услуги, отвечающие самым актуальным потребностям клиентов.

В современном быстро меняющемся мире компании должны сочетать децентрализацию принятия решений с четкими, согласованными со стратегией действиями. Правильно составленный и примененный стратегический принцип позволяет сбалансировать эти задачи.

чтобы каждый офицер и матрос запомнил его наизусть, и долговременным — оно сохраняло свою действенность до тех пор, пока в военно-морских силах Великобритании и ее соперников не произошли глобальные изменения.

Извлечение сути стратегии компании и выражение ее в емкой, запоминающейся фразе просто необходимы, потому что даже самая блестящая бизнес-стратегия бесполезна, пока люди не поймут ее настолько хорошо, чтобы суметь применять ее как в ожидаемых, так и в непредвиденных ситуациях. По ходу нашей работы много раз подтверждалось правило, которое мы назвали «80–100»: пусть лучше стратегия будет верна на 80%, зато реализована на 100%, чем она будет правильной на 100%, но не приведет к согласованным действиям по всей организации. Стратегический принцип как раз и помогает компании сбалансировать это соотношение.

Главный плюс корпоративного стратегического принципа (у компании должен быть только один такой принцип) заключается в том,

Идея на практике

Основные элементы продуманного стратегического принципа

Эффективный стратегический принцип позволяет добиться следующего.

- Сделать выбор между конкурирующими потребностями в ресурсах.

Пример: Выход Southwest Airlines на высококонкурентное направление Денвера в 1983 году казался вполне закономерным. Но постоянные задержки, связанные с плохой погодой и автомобильными пробками в регионе, вынуждали компанию поднять цены на свои услуги, что полностью противоречило их стратегическому принципу: предоставлять услуги авиаперевозок по цене поездки на машине. В результате компания ушла с этого направления.

- Подвергнуть проверке стратегическую обоснованность конкретных действий, сопоставив стратегические планы лидеров и прагматический ум работников на местах.

Пример: Стратегический принцип компании AOL, «Обеспечение связи с потребителем прежде всего — в любое время, в любом месте», проверил на прочность мудрость принятого руководством бизнес-решения: расширения глобальной сети компании через партнерство с местными локальными сетями вместо покупки собственного оборудования. Компании-партнеры гораздо лучше разбирались в особенностях местной культуры, что повысило уровень обслуживания клиентов.

- Установить четкие границы, в пределах которых сотрудники должны действовать и экспериментировать.

Пример: Сотрудники офисов взаимного фонда Vanguard Group выступили с интересной идеей: открыть клиентам доступ к их онлайн-счетам, ограничив при этом интернет-торговлю. Это позволило Vanguard сохранить расходы на низком уровне и при этом остаться верной

что каждый член организации, от высшего руководства до сотрудников оперативных подразделений, может сознательно двигаться к общей стратегической цели, не будучи ограничен в средствах ее достижения. Принимаемым решениям не нужно каждый раз проходить долгий путь по кабинетам. Когда стратегический принцип хорошо отработан и эффективно доведен до общего сведения, менеджеры всех уровней могут принимать решения, продвигающие, а не подрывающие реализацию стратегии.

стратегическому принципу «создавать несравнимую выгоду для инвестора-собственника».

Формулировка и распространение стратегического принципа

Сформулировать суть стратегии компании в одной простой, запоминающейся и вдохновляющей фразе не так уж просто. Эти приемы вам помогут.

1. Придумайте рабочий вариант стратегического принципа. Опишите вашу корпоративную стратегию — ваш план использования ценных ресурсов для создания ценности, которая выделит вашу компанию на фоне конкурентов, — одной фразой. Именно эта фраза будет вашим стратегическим принципом.
2. Проверьте на прочность. Эффективные стратегические принципы не имеют срока годности. Задайте себе вопрос: передает ли наш стратегический принцип всю суть уникального конкурентного предложения компании?
3. Проверьте, понятен ли он. Спросите себя: формулировка принципа понятна, проста и запоминается? Захотите ли вы написать ее на всех грузовиках компании, как это сделали в Wal-Mart?
4. Проверьте, побуждает ли он к действию. Спросите себя: обладает ли стратегический принцип тремя основными характеристиками: обеспечивает выбор, подтверждает бизнес-решения, устанавливает четкие границы?
5. Расскажите о нем. Постоянно рассказывайте о вашем стратегическом принципе простыми и понятными словами. Вы добьетесь успеха, когда о нем будут твердить не только ваши сотрудники, но и бизнес-обозреватели, студенты MBA и конкуренты.

С учетом сказанного стратегический принцип можно рассматривать как иное обозначение миссии компании. Однако, хотя оба этих инструмента помогают работникам понять цели компании, каждый из них имеет самостоятельное значение. Миссия информирует о *культуре* компании.

Стратегический принцип приводит в действие *стратегию* компании. Миссия дает *устремление*, показывает, к чему надо стремиться. Стратегический принцип ориентирован на *действие*. И если

миссия призвана *побуждать* работников, то стратегический принцип, давая руководство по принятию стратегически согласованных решений, позволяет оперативно *действовать*.

Посмотрим на различия между миссией и стратегическим принципом компании General Electric (GE). Ее миссия призывает руководителей «с исключительной честностью... всецело стремиться к процветанию клиентов», «создавать атмосферу целеустремленности, воодушевления, неформального подхода к делу и доверия». Язык миссии возвышен и эмоционален. Стратегический принцип GE — «Быть компанией номер один или номер два в каждой отрасли, в которой мы конкурируем, или уходить из нее» — напротив, ориентирован на действие. Первая часть этой фразы формулирует ясную стратегическую задачу, вторая не оставляет у менеджеров сомнений в том, что надо делать.

Три определяющие характеристики

Стратегический принцип как выражение сути стратегии компании должен обуславливать, как будут распределяться ее ресурсы — финансовые, временные, управленческие, трудовые и др. — для создания устойчивого конкурентного преимущества. Он должен указывать компании, что делать и в равной степени чего не делать. Говоря конкретнее, эффективный стратегический принцип выполняет следующие функции:

- помогает делать выбор между конкурирующими потребностями в ресурсах;
- подвергает проверке стратегическую обоснованность конкретных действий;
- устанавливает четкие границы, в пределах которых должны действовать работники, предоставляя им в то же время свободу для экспериментов с учетом указанных ограничений.

Эти три свойства могут быть рассмотрены на примере стратегического принципа компании America Online (AOL). Генеральный директор AOL Стив Кэйс считал, что взаимодействие в режиме онлайн является сущностью Интернета, и поэтому позиционировал

ее как компанию, осуществляющую такое взаимодействие. Таким образом, стратегический принцип AOL в период до ее слияния с компанией Time Warner звучал так: «Обеспечение связи с потребителем прежде всего — в любое время, в любом месте».

Этот стратегический принцип помог AOL в принятии сложных решений при размещении ресурсов. Например, в 1997 году компания нуждалась в денежных средствах для роста, поэтому она продала свою сетевую инфраструктуру и обратилась к аутсорсингу. Это было рискованно в тот период, когда владение сетью выступало в качестве возможного средства достижения успеха в Интернете. Но вместо этого в соответствии со своим стратегическим принципом AOL тратила время и деньги на расширение возможностей связи через свой веб-сайт, уделяя особое внимание доступу, навигации и интерактивности. В результате она обошлась без инвестирования капитала в бизнес, оказавшийся относительно низкоприбыльным.

Стратегический принцип AOL также помог этой интернет-компаниям проверять стратегическую целесообразность деловых инициатив. Например, компания решила расширить свою глобальную сеть с помощью альянсов с местными партнерами, хотя это могло потребовать более значительных и длительных усилий, чем передача ее технологии и ноу-хау. Но AOL понимала, что местный партнер лучше знает местное население и культуру и это важно для налаживания связи с потребителями.

Наконец, стратегический принцип AOL способствовал проведению удачных экспериментов за счет того, что он четко определил степень самостоятельности работников. Так, бывший вице-президент AOL по маркетингу Джан Брандт разослала по почте потребителям по всей стране более 250 млн дискет. Это сделало AOL одной из самых известных компаний в киберпространстве. А все благодаря тому, что Брандт, в настоящее время вице-председатель AOL и глава службы маркетинга, руководствуясь принципом доступности связи для клиентов, выделила ресурсы на снабжение целевой группы потребителей, вместо того чтобы тратить время и деньги на обычную рекламу.

Как показывает опыт AOL, грамотно сформулированный стратегический принцип может направлять принятие корпоративных решений как на высшем уровне — например, связанных с изъятием

капиталовложений, — так и на уровне руководителей подразделений и далее вниз по ступенькам организационной иерархии. Кроме того, он избавляет высшее руководство от необходимости постоянно контролировать процесс выполнения стратегических поручений. Как сказал журналист и политолог Уолтер Липпман, «талант выдающегося руководителя заключается в том, чтобы создать ситуацию, с которой может успешно справиться человек, не имеющий таланта, но обладающий здравым смыслом». Взгляните на успешные компании, и вы увидите, что стратегические принципы служат связующим звеном между стратегическим мышлением (и вовсе не обязательно талантом) лидеров и прагматическим разумом исполнителей.

Теперь больше, чем когда-либо

В прошлом стратегический принцип оказывался неизменно полезен, но не всегда востребован, если только компания не сталкивалась с серьезными проблемами. Сегодня очень многие организации находятся в такой ситуации, которую одновременно характеризуют децентрализация, стремительный рост, технологические изменения и внутренняя нестабильность. В этом случае для достижения успеха стратегический принцип просто необходим.

По уже упомянутым выше причинам *децентрализация* становится обычным явлением для компаний всех типов. Отсюда возникает потребность в соответствующем механизме, обеспечивающем согласованность стратегических действий. Особенно это касается диверсифицированных конгломератов, где стратегия формируется в каждом деловом подразделении, и стратегический принцип может помочь высшему руководству поддерживать согласованность, предоставляя менеджерам подразделений свободу в адаптации стратегии к собственным нуждам. Кроме того, в таких крупных компаниях он может прояснить роль и значение центральных органов управления. Например, давнишний стратегический принцип GE — всегда быть компанией номер один или номер два в отрасли — содержит веское обоснование выгоды функционирования конгломерата в целом и в то же время дает отдельным его частям значительную стратегическую свободу.

Всё в одной фразе

Несколько компаний сформулировали суть своих стратегий в одной фразе и использовали ее как руководство к последовательным стратегическим действиям в рамках всей организации.

Компания	Стратегический принцип
America Online	<i>Обеспечение связи с потребителем прежде всего — в любое время, в любом месте.</i>
Dell	<i>Прямые продажи конечным пользователям.</i>
eBay	<i>Фокус — на торговые сообщества.</i>
General Electric	<i>Быть компанией номер один или номер два в каждой отрасли, в которой мы конкурируем, или уходить из нее.</i>
Southwest Airlines	<i>Удовлетворять потребность клиентов в полетах на небольшие расстояния по тарифам, способным конкурировать со стоимостью автомобильной поездки.</i>
Vanguard	<i>Несравнимая выгода для инвестора-собственника.</i>
Wal-Mart	<i>Низкие цены каждый день.</i>

Стратегический принцип важен также, когда компания находится в стадии *стремительного роста*. В этот период руководители вынуждены принимать множество решений, не имеющих прецедента. Ясный и точный стратегический принцип поможет им в таком случае компенсировать отсутствие опыта. Это особенно важно для стартового, быстро растущего предприятия в зрелой отрасли. Например, когда Southwest Airlines начала стремительно развиваться, она могла бы склониться к подражанию стратегии конкурентов, которая в итоге оказалась неэффективной. Но ее удержал от этого стратегический принцип «удовлетворять потребность клиентов в полетах на небольшие расстояния по тарифам, способным конкурировать со стоимостью автомобильной поездки». Аналогичным образом компания eBay со своим принципом «фокусирования на торговых сообществах» могла, подобно многим торговым площадкам Интернета, соблазниться диверсификацией в самые разнообразные виды услуг. Но она выбрала аутсорсинг ряда услуг (например, размещение фотографий, присылаемых на сайт продавцами, которые хотят

Bain & Company: конкретный пример стратегического принципа

Мое близкое знакомство со стратегическим принципом состоялось в стенах Bain & Company, когда около десяти лет назад мы едва не обанкротились.

Билл Бэйн основал компанию почти 30 лет назад, создав ее на основе простой, но действенной идеи: «Продуктом консалтинговой фирмы должен быть не отчет, а результаты клиента». Со временем этот призыв к достижению результатов на основе стратегии стал стратегическим принципом компании. Он остается им и сегодня.

Эта директива поощряет конкретные действия, что и является задачей всякого эффективного стратегического принципа. Она означает, что с самого начала работы над заказом клиента вы постоянно думаете о том, как будут реализовываться ваши рекомендации. Она также требует от вас говорить клиентам правду, даже если это трудно, потому что нельзя достичь результатов, скрывая проблемы и приукрашивая ситуацию. Но у этого стратегического принципа есть и «острые зубы»: Bain всегда оценивала деятельность своих консультантов-участников по результатам, достигнутым их клиентами, а не по оплаченным ими счетам.

Такой была компания, в которой я стала работать. В течение многих лет она быстро росла, движимая своим стратегическим принципом. Но примерно десять лет назад ее партнеры-учредители решили изъять свои капиталы и продать 30% фирмы через программу опционов на акции для ее работников. Это решение обременило фирму задолженностью в сотни миллионов долларов и уплатой процентов в десятки миллионов долларов. Решение, детали которого изначально не сообщались остальным работникам, было основано на предположении, что достигнутые в предшествующий период темпы роста компании, составлявшие 50% в год, сохранятся и в будущем. Но это было невозможно при достигнутых компанией масштабах. Когда рост замедлился, все детали выплыли на поверхность.

Участники, не являвшиеся учредителями, оказались перед сложным выбором. У всех были привлекательные предложения. Конкуренты и пресса предсказывали, что мы

проиллюстрировать выставляемые на продажу товары), продолжая инвестировать в другие услуги (например, в Billpoint — систему, позволяющую продавцам принимать платежи через кредитные карты). Стратегический принцип eBay обеспечил сфокусированность компании на основном бизнесе в сфере торговли.

Происходящие на протяжении последнего десятилетия бурные *технологические изменения* оказались слишком дорогостоящими

не выживем. Недавние сотрудники и клиенты были настороже. Короче говоря, мы сели за стол заседаний и решили круто изменить ситуацию к лучшему. Ключевым моментом, согласно нашему решению, должно было стать неуклонное соблюдение нашего стратегического принципа.

За этим последовали два года трудного и болезненного продвижения к намеченной цели. Однако приверженность принципу заставила нас сделать важный выбор. В одном случае, имевшем место еще в разгар кризиса, мы отказались от крупного заказа, поскольку он не соответствовал нашему принципу. Мы посчитали, что проекты, которые клиент собирался реализовать, не могли дать компании ощутимых результатов. Сегодня все мы уверены в том, что, если бы тогда изменили нашему принципу, нас бы здесь уже не было.

Впоследствии наш стратегический принцип позволил нам воспользоваться другими возможностями. Например, семь лет назад мы заинтересовались консалтингом в области частных инвестиций в акции, что было абсолютно новым направлением по сравнению с обслуживанием корпоративных клиентов. Сначала мы сопротивлялись этой идее, однако быстро поняли, что она соответствует стратегическому принципу достижения результатов через стратегию, только применительно к новому потребительскому сегменту. Мы знали, что можем доверять нашим коллегам, формирующим новое поле деятельности, в том, что они будут действовать в соответствии с общими целями компании, поскольку стратегический принцип служил руководством и для них. Прочность разделяемого всеми принципа позволила нам экспериментировать и в конечном счете добиться успеха в новой области.

Наш принцип по-прежнему помогает компании быстро и без ущерба для ее целостности осваивать новые методы, рынки, выгодные направления. Он позволяет нам развиваться и выдерживать испытание временем.

Орит Гэдиш

для компаний, не имеющих стратегического принципа. Никогда раньше бизнес не был столь непредсказуем на фоне все возрастающего значения оперативности. Менеджеры, особенно в отраслях высоких технологий, должны реагировать на внезапные события незамедлительно. Зачастую эти ответные реакции в разных частях организации в своей совокупности приводят к отклонению от стратегического курса. Но стратегический принцип, например принцип

прямых продаж конечным пользователям компании Dell, помогает обеспечить соответствие решений, принимаемых на низовом уровне, согласованной и последовательной стратегии.

Наконец, стратегический принцип способен содействовать непрерывности функционирования в условиях *нестабильности внутри организации*. Пример такой нестабильности — сокращение сроков пребывания руководителей в должности и проблема их замещения. Новый руководитель может принести с собой новую стратегию, но не обязательно новый стратегический принцип. Например, когда пять лет назад Джек Бреннан занял пост генерального директора Vanguard, смена стратегии прошла довольно гладко, потому что он поддержал стратегический принцип этого взаимного фонда, провозглашающий «несравнимую выгоду для инвестора-собственника». Тем самым удалось избежать раздоров, столь часто сопровождающих смену лидера. (Наш собственный опыт в этой области описан во врезке «Bain & Company: конкретный пример стратегического принципа».)

Стратегические принципы в действии

Значение стратегических принципов лучше всего видно по результатам, которые они приносят.

Southwest Airlines: подталкивание к компромиссу

Southwest Airlines — одна из наиболее успешных компаний в отрасли пассажирского воздушного транспорта. Это единственная авиакомпания, не понесшая убытков за последние 25 лет. Стоимость ее акций возросла с 1972 по 1992 год на 21 000%, а за последние пять лет, которые были трудным временем для отрасли, — на 300%. Для большинства компаний такой быстрый рост повлек бы за собой проблему: как, с одной стороны, заставить рядовых работников соблюдать при принятии решений жесткие рамки, поставленные высшим руководством, а с другой стороны — избежать при этом промедления и ошибок? Но в данном случае работники постоянно имели возможность находить компромиссные решения, следуя стратегическому принципу компании.

Благодаря этому принципу процесс принятия важных и сложных решений по таким вопросам, как конфигурация сети, набор услуг, выбор маршрута, ценообразование, оформление салона, организация продажи билетов, оказывается очень простым. Например, в 1983 году компания решила организовать полеты в Денвер по маршруту с потенциально большим пассажиропотоком. Однако она столкнулась с тем, что в аэропорту Денвера задержки случались чаще и длились дольше, чем где бы то ни было. Причина была не в слабой пропускной способности аэропорта, а в плохих погодных условиях. Southwest Airlines должна была решить, насколько потенциальная выгода от обслуживания данного рынка оправдывала дополнительные затраты, связанные с задержками рейсов и неизбежно влияющие на стоимость билетов. Компания обратилась за ответом к своему стратегическому принципу: сможет ли она удержать тарифы, способные конкурировать со стоимостью автомобильной поездки? Ясно, что в данном случае ответ был отрицательным. В результате через три года после начала полетов в Денвер компания отменила их и больше не возобновляла.

AOL: проверка действием

Способность AOL стремительно осваивать новые направления во многом объясняется тем, что любые инициативы проверяются в ней на соответствие стратегическому принципу. Работники, видящие перспективные возможности, могут спросить себя, приведет ли их использование к углублению связей с потребителями и расширению сбыта. Вот пример руководителя среднего звена — Кэтрин Борешник (в настоящее время она — руководитель отдела программирования AOL). Несколько лет назад она обратила внимание на рост активности — назовем ее связями между потребителями — вокруг каталога с объявлениями, созданного на сайте двумя биржевыми аналитиками — абонентами AOL. Она предложила им создать собственный финансовый сайт, который затем превратился в Motley Fool — портал для «самодеятельных» инвесторов.

Стратегический принцип AOL действенен во всех звеньях организации. В сотнях приобретений и других сделок, совершенных AOL за последние несколько лет, участвовали многочисленные работники компании. Если высшее руководство принимало

окончательные решения, то работники оперативного уровня прежде всего сопоставляли возникающие возможности со стратегическим принципом компании. Кроме того, за приобретением следует процесс интеграции, который определяется на высшем уровне, но реализуется группой менеджеров, обеспечивающих соответствие планов стратегическому принципу. «Мы достигали успеха и в заключении сделок, и в интеграции благодаря тому, что все наши приобретения определялись сфокусированностью нашей стратегии на задачах коммуникации и связи с потребителями», — говорит Кен Новак, вице-председатель совета директоров компании AOL Time Warner.

Масштабное слияние AOL с Time Warner, безусловно, развивает стратегический принцип обеспечения связи с потребителями «в любое время, в любом месте», добавляя к предоставляемому компанией доступу в Интернет через персональный компьютер доступ через телевизионные и кабельные каналы. Интеграция операций, следующая за слиянием, которая потребует участия сотен работников и принятия и выполнения тысяч решений, может стать окончательной проверкой на прочность стратегического принципа AOL.

Vanguard: эксперименты без границ

Взаимный фонд Vanguard Group, управляющий активами в \$565 млрд, тихо и незаметно превратился в гиганта отрасли. Стратегия этой финансовой компании явилась ответом на неспособность большинства взаимных фондов превзойти рынок по курсовым показателям, что нередко объясняется высоким уровнем затрат на маркетинговую деятельность и накладных расходов, а также частым совершением сделок. В качестве противодействия Vanguard не поощряет инвесторов к частому совершению сделок с ценными бумагами и удерживает свои накладные и рекламные расходы на уровне значительно ниже среднеотраслевого. Она передает сбережения непосредственно инвесторам, которые являются собственниками средств, поскольку Vanguard — компания на взаимных началах, а не открытое акционерное общество.

Такова была стратегия основателей Vanguard, однако долгое время она не доводилась до сведения всех работников компании. В результате они часто предпринимали инициативы, которые

выходили за рамки основного стратегического курса. «Бывало, менеджеры среднего звена входили, держа в руках газету, и говорили: “Смотрите, что сделала Fidelity. Что, если мы сделаем то же?”» — рассказывает Джек Бреннан. Они не имели представления о том, что стратегия Vanguard сильно отличается от стратегии ее конкурента, который имеет более высокий уровень издержек и не действует на взаимных началах. Последовали годы, в течение которых Vanguard затратила много сил на формулирование стратегического принципа и распространение с его помощью информации о своей стратегии. Теперь, когда работники понимают эту стратегию, высшее руководство доверяет им действовать самостоятельно.

Примером может служить реакция Vanguard на важнейшее явление в розничном распределении средств — появление канала Интернета. Отраслевые исследования показали, что большинство инвесторов хотят иметь доступ к своим счетам в режиме онлайн и что интернет-брокеры более активны, чем другие. Поэтому Vanguard решила интегрировать Интернет в свои услуги таким образом, чтобы укрепить стратегию низких затрат: она предоставила потребителям доступ к счетам в режиме онлайн, но ограничила интернет-торговлю. Надо отметить, что первоначально идеи касательно действий Vanguard в этой области, в том числе по созданию совместных предприятий с AOL, родились у рядовых работников, а не у высшего руководства.

По словам Бреннана, стратегический принцип компании оказывает влияние на весь процесс управления, включая найм, подготовку персонала, оценку результатов деятельности и стимулирование работников. Бреннан указывает на скрытую выгоду действенного стратегического принципа: «Легче и эффективнее вести дела с командой менеджеров среднего звена, когда все идет в одном направлении».

Создание стратегического принципа

Многие примеры наиболее успешного использования стратегических принципов относятся к компаниям, которые были созданы на основе этих принципов. К таким организациям принадлежат eBay, Dell, Vanguard, Southwest Airlines, Wal-Mart («Низкие цены

каждый день»). Основатели этих компаний имели четкий руководящий принцип, в котором выражалась суть того, что должно было развиваться в масштабную стратегию бизнеса. Они привлекли инвесторов, поверивших в нее, наняли работников, принявших ее, и нацелили свою деятельность на потребителей, желавших ее.

Лидеры давно существующих международных корпораций, подобных GE, выработали свои стратегические принципы в решающие моменты: когда сложности, связанные с ростом компании, угрожали спутать приоритеты и заслонить то главное, что дифференцировало ее стратегию от стратегий конкурентов.

Такие организации — а для них задача выработки стратегического принципа наиболее актуальна — стоят перед сложной задачей. Нет ничего удивительного в том, что выявить суть стратегии и выразить ее в простой, запоминающейся фразе непросто. Это что-то вроде корпоративного генетического анализа: в формулировке принципа необходимо выделить и отразить корпоративный эквивалент генетического кода, отличающего данную компанию от конкурентов.

Что-то вроде идентификации 2% ДНК, которые отделяют человека от обезьяны, или, что еще сложнее и уместнее, 0,1% ДНК, которые отличают одного человека от другого.

Существуют различные способы идентификации элементов, которые должны быть отражены в стратегическом принципе, но при этом необходимо помнить о том, что корпоративная стратегия представляет собой план эффективного размещения ограниченных ресурсов с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества. Менеджеры должны спросить себя: как моя компания распределяет ресурсы для производства стоимости уникальным способом, который дифференцирует ее от конкурентов? Постарайтесь свести ответ к короткой фразе, которая выразит сущность этой отличительной особенности.

Когда эта мысль будет сформулирована в одной фразе, проверьте стратегический принцип на прочность. Отражает ли он то, что вы намерены делать лишь в ближайшие три-пять лет, или же в нем скрыт генетический код конкурентной дифференциации вашей компании? Затем проверьте ваш стратегический принцип на коммуникативность. Насколько он ясен, сжат, легко ли запоминается?

Испытаете ли вы чувство гордости, написав его на борту грузовика, как это сделала компания Walmart?

Наконец, проверьте принцип на его способность стимулировать и направлять действия. В особенности оцените, обладает ли он тремя характеристиками эффективного стратегического принципа. Заставляет ли находить компромиссное решение? Реально ли с его помощью проверить обоснованность конкретной деловой инициативы, особенно такой, которая может привести к краткосрочным прибылям в ущерб долгосрочной стратегии? Устанавливает ли он границы, в пределах которых люди тем не менее будут обладать свободой действий?

С учетом того, как важно выработать правильный стратегический принцип, целесообразно «проверить» его на других руководителях или на всех работниках компании.

Когда вы будете удовлетворены точностью и убедительностью формулировки, распространите ее по всей организации.

Разумеется, так же как блестящая стратегия бесполезна, если не реализуется, действенный стратегический принцип не принесет пользы, пока не будет доведен до всеобщего сведения. Когда глава GE Джек Уэлч говорит о нацеливании работников на реализацию стратегии и ценностей компании, он подчеркивает необходимость последовательности, простоты и повторяемости. Такой подход не сложен и не упрощен, но его влияние на дисциплину огромно, и его значение трудно переоценить. Уэлч столь широко проповедовал стратегический принцип GE «быть компанией номер один или номер два», что о нем твердят не только работники компании, но и бизнес-обозреватели, студенты и даже менеджеры других компаний.

Когда пора пересмотреть стратегический принцип

Ни одна стратегия не вечна, и так же не вечны стратегические принципы. Но, даже если элементы вашей стратегии меняются, самая ее сущность может сохраняться. Так, стратегия может модифицироваться при изменении демографических характеристик и запросов ваших потребителей. Ей может требоваться корректировка в зависимости от изменений издержек или активов вашей компании

по сравнению с конкурентами. Период полураспада стратегии сокращается, и, как правило, она должна пересматриваться ежеквартально и обновляться ежегодно. Но хотя есть смысл повторно рассматривать стратегический принцип при каждом пересмотре стратегии, меняться он должен, скорее всего, лишь при значительных сдвигах в фундаментальных экономических условиях и возможностях вашего рынка, вызываемых, скажем, изменениями в законодательстве или появлением принципиально новой технологии либо модели бизнеса.

Но даже в этом случае ваш стратегический принцип может потребовать лишь уточнения или развития. Стратегический принцип GE с тех пор, как он был провозглашен Уэлчем в 1981 году, несколько видоизменился, но устоял. Стратегический принцип AOL после ее слияния с Time Warner потребует расширения, но не обязательно будет отвергнут. Ему предстоит отразить также отличительную черту Time Warner — значение, придаваемое высокому качеству и релевантному содержанию.

Судя по инициативам, предпринимаемым Vanguard, направление, заданное ее стратегическим принципом, остается в силе. Например, согласно внутренней практике компании, ее менеджеры делятся на группы и выступают в роли «адвокатов дьявола» — критикуют и защищают прошлые решения и текущую политику. Недавно такая группа обсуждала две важные стратегические меры: запрет на открытие филиалов и на приобретение фирм, занимающихся управлением денежными средствами. После долгой дискуссии эти меры были оставлены в силе. По словам генерального директора Бреннана, в некоторых случаях главная ценность повторного рассмотрения стратегического принципа заключается в подтверждении правильности производимых действий. В то же время Vanguard располагает инструментом, который поможет вовремя заметить потребность в изменениях.

Основополагающие принципы

Фирма Bain ежегодно проводит опросы руководителей компаний на тему эффективности различных инструментов управления. Участники этих опросов постоянно указывают на ключевую роль миссии организации. Мы также считаем, что миссия важна для

пропагандирования ценностей компании и создания здоровой корпоративной культуры. Однако портфель корпоративных управленческих средств коммуникации будет неполон без такого важного средства пропаганды и распространения информации о стратегии компании, как стратегический принцип.

Способность работников реализовывать стратегию организации без строгого контроля сверху жизненно важна, особенно в условиях ускорения темпов технологических изменений, а также быстрого роста и децентрализации компаний. Организации должны наделять работников функциями и полномочиями, достаточно широкими для того, чтобы стимулировать предпринимательское поведение, и достаточно специфическими, чтобы согласовывать все инициативы со стратегией компании.


Хотя эта аналогия и не совсем точна, но можно сказать, что Конституция США в каком-то смысле сходна со стратегическим принципом. Она провозглашает и воплощает суть «стратегии» страны — гарантировать свободу и справедливость для всех граждан — и задает направление при разработке законов и нормативных актов, реализующих эту стратегию. Хотя сущность корпоративной стратегии иная, ее эффективные элементы столь же важны для успеха компании, как идеи Конституции — для процветания Соединенных Штатов. Но и в том и в другом случае успех невозможен без повсеместного озвучивания самой сути стратегии.

Помощь в подготовке этой статьи оказал консультант компании Bain Марк Коулман.

Впервые опубликовано в выпуске за май 2001 года.

Как превратить великолепную стратегию в блестящие результаты

Майкл Мэнкинс, Ричард Стил



РУКОВОДСТВО КРУПНОЙ ФИРМЫ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯ потратило несколько месяцев на разработку стратегии для своего европейского подразделения. За предшествующие (разработке стратегии) пять лет на рынок вышли шесть новых конкурентов, каждый из которых применял новейшую низкозатратную промышленную технологию и снижал цены, чтобы захватить себе долю рынка. Результативность деятельности европейского подразделения — некогда жемчужины портфеля компании — упала до такого уровня, что высшее руководство задумалось о продаже подразделения. Чтобы улучшить работу, руководство подразделения рекомендовало использовать энергичную новую «стратегию решений»: она подразумевала использование кредита под парк установленного оборудования, чтобы обеспечить рост финансирования послепродажного обслуживания и оборудования. Финансовые прогнозы были весьма оптимистичными: эта стратегия обещала, что вернутся времена, когда выручка и рост подразделения были лучшими в отрасли. Впечатлившись, высшее руководство быстро одобрило план и согласилось предоставить подразделению все ресурсы, необходимые для модернизации.

Но сегодня производительность работы подразделения даже близко не подошла к цифрам, фигурировавшим в планах руководства. Хотя поступления выросли, они значительно ниже стоимости капитала компании. Выручка и прибыль, которые менеджеры ожидали получить от обслуживания и финансирования, так и не достигнуты, а структура бизнес-затрат хуже по сравнению с основными конкурентами.

По завершении анализа стратегии бизнеса и его производительности, обсуждение которого заняло полдня, генеральный директор подразделения не изменила свою позицию и ратовала за продолжение работы. «Все дело в реализации, — заявила она. — Стратегия, которую мы применяем, правильная. Проблема только с объемами. Все, что нам нужно, — это работать лучше и больше».

Глава материнской компании не был так уверен. Он подумал: а вдруг причина слабой работы подразделения в неудачной стратегии, а не в плохом исполнении? И — что еще более важно — что следует делать, чтобы добиться от подразделения более высокой отдачи? Может, надо согласиться с генеральным директором подразделения и следовать прежним курсом — нацеливая организацию на более адекватную реализацию стратегии, или надо призвать руководство подумать над другими вариантами стратегии? Если проблема в реализации, то как помочь подразделению улучшить работу? Или надо выйти из этого невыгодного бизнеса, продав его? Глава компании покинул плановое совещание разочарованным и озадаченным, вовсе не будучи уверен, что эффективность этого подразделения когда-либо будет на уровне прогнозов менеджеров, изложенных в стратегическом плане.

Поговорив практически с любым генеральным директором, вы, скорее всего, услышите об аналогичных неудачах. Ибо, несмотря на огромное количество времени и усилий, которые тратятся в большинстве компаний на разработку стратегии, результаты этих трудов не впечатляют. Согласно нашему исследованию, в среднем компании «вырабатывают» лишь 63% того финансового результата, который обещают их стратегии. Но еще хуже, что причины этого разрыва между стратегией и результатами практически не видны высшему руководству. В такой ситуации, пытаясь поднять производительность, руководство начинает тянуть не за те рычаги: требует

Идея вкратце

В среднем компании «вырабатывают» только 63% того финансового результата, который обещают их стратегии. В чем причина? Руководство требует улучшить реализацию, когда нужно совершенствовать стратегию, или требует изменить направление движения, когда на самом деле надо нацелить организацию на исполнение.

Как же не совершать подобных ошибок? Не следует забывать о том, что стратегическое планирование и реализация тесно связаны между собой, и, соответственно, поднимать требования к ним одновременно. Для начала следуйте семи на первый взгляд простым

правилам, а именно: сформулируйте стратегию просто и конкретно, обсуждайте заранее распределение ресурсов, постоянно отслеживайте результаты и т. д.

Соблюдая эти правила, вы сократите вероятность провала. Но, даже если вы столкнетесь с неудачей, вы сможете быстро понять, в чем причина: в стратегии, плане ее реализации или собственно реализации. В итоге вы сможете оперативно скорректировать свои действия. И по примеру таких высокоэффективных компаний, как Cisco Systems, Dow Chemicals и 3M, вам удастся поднять финансовые показатели с 60 до 100%.

улучшить реализацию, когда нужно совершенствовать стратегию, или требует изменить направление движения, когда на самом деле надо нацелить организацию на исполнение. В результате зря тратится энергия, теряется время, а эффективности как не было, так и нет.

Однако, согласно нашему исследованию, группа высокоэффективных компаний смогла сократить разрыв между стратегией и результатами путем улучшения планирования и исполнения. Компании Barclays, Cisco, Dow Chemical, 3M и Roche разрабатывают реалистичные планы, в которых учитывается экономическая ситуация на рынках, где работают эти компании, а затем используют эти планы, чтобы осуществлять стратегию. Их упорядоченные процессы планирования и реализации сводят к минимуму риск невыполнения планов. Но, даже если эти фирмы сталкиваются с неудачей, у них есть возможность быстро выявить причину и принять меры для исправления ситуации. Хотя диапазон принятых на этих фирмах процедур весьма широк — от уникальных форм планирования до интегрированных процессов распределения ресурсов

Идея на практике

Семь правил успешной реализации стратегии таковы.

- Будьте проще и конкретнее. Избегайте длинных, затянутых описаний величественных целей, вместо этого понятным языком опишите, что компания будет или не будет делать.

Пример: Руководство европейского инвестиционного гиганта Barclays Capital ясно дало понять, что они не будут конкурировать с крупными инвестиционными банками США и компаниями в нерентабельных сегментах рынка капитала. Вместо этого они обещают инвесторам фиксированный доход.

- Обсуждайте предположения, а не прогнозы. Будьте уверены, что предположения, лежащие в основе ваших долгосрочных планов, отражают как реальную экономическую ситуацию на рынках, так и эффективность работы компании по сравнению с ее конкурентами.

Пример: В компании Тусо организовали межфункциональные группы в каждой хозяйственной единице, которым было поручено собирать информацию о прибыльности рынков компании, а также о предлагаемых товарах и услугах, издержках и ценообразовании по сравнению с конкурентами. Эти группы встречались с корпоративным руководством каждые две недели. Именно перестройка процесса планирования на более реалистичное способствовала быстрому возрождению Тусо.

- Говорите на одном языке. Важно, чтобы руководство, маркетинг и финансовые и стратегические подразделения использовали единые параметры для оценки производительности компании. Некоторые высокоэффективные компании ориентируются на конкурентов, чтобы оценить размер пула прибыли, доступного на каждом конкретном сегменте рынка компании, потенциал роста пула и вероятную долю

и контроля за ними, — наш опыт позволяет предположить, что их можно приложить к любому бизнесу с целью разработки великолепных планов и их блестящей реализации.

Разрыв между стратегией и результатами

Осенью 2004 года фирма Marakon Associates совместно с Economist Intelligence Unit провела опрос высшего руководства 197 компаний,

в этом пуле, учитывая объем присутствия на рынке и прибыльность компании. Благодаря единой терминологии руководству проще оценивать финансовые перспективы.

- Обсудите заранее распределение ресурсов. Узнайте у всех подразделений, когда и какие ресурсы им потребуются для реализации сформулированной стратегии. Вопросы вроде «Насколько быстро мы сможем задействовать новый торговый персонал?» или «Как быстро отреагируют конкуренты?» положительно влияют на осуществимость прогнозов и планов.
- Четко укажите приоритеты. Чтобы успешно претворить в жизнь любую стратегию, необходимо сделать лишь несколько ключевых шагов в нужное время и правильным образом. Четко расставляйте приоритеты, чтобы все понимали, на что следует направить усилия.
- Постоянно отслеживайте результаты. Постоянно следите за исполнением

работы в реальном времени, с тем чтобы оперативно разрабатывать новые предпосылки и перераспределять ресурсы. Это позволит заметить дефекты в плане и срывы исполнения, а также справиться с этими трудностями.

- Развивайте умение исполнять. Уровень качества стратегии определяется людьми, которые делают свое дело. Пусть подбор персонала и его обучение станут приоритетной задачей для всего руководства.

Пример: Окончательное решение о принятии на работу любого сотрудника в компании Barclay Group остается за высшим руководством. Топ-менеджеры обсуждают всех кандидатов и награждают талантливых новичков за высокие показатели. Причем количество очков не уменьшается из-за того, что бизнес выходит на новые рынки с более низкими доходами на фазе роста.

объем продаж которых превышает \$500 млн. Мы хотели узнать, насколько успешно компаниям удастся реализовать стратегии, насколько они эффективны, когда речь идет о соответствии финансовым прогнозам, приведенным в их стратегических планах, почему компании чаще всего терпят неудачу и какие действия по сокращению разрыва между стратегией и ее реализацией наиболее эффективны. Полученные данные были весьма интересными и вместе с тем обескураживающими.

Хотя руководители, которых мы опросили, действуют на разных товарных и географических рынках, их объединяет беспокойство по поводу планирования и реализации. Практически все они стремятся сделать прогноз финансовых результатов частью долгосрочных планов. Однако процессы, которые применяются для разработки планов и контроля производительности, не объясняют причину разрыва между стратегией и результатами: плохое планирование, или плохая реализация, или оба этих фактора, или ни один из них. Итак, что мы обнаружили.

Компании редко сравнивают результаты работы с тем, что указано в их долгосрочных планах

По нашему опыту, менее 15% компаний регулярно сравнивают результаты работы с прогнозами для каждого подразделения, изложенными в стратегических планах прошлых лет. В результате высшему руководству сложно понять, насколько перспективные оценки, лежащие в основе его решений по капиталовложению и инвестиционным стратегиям, способны помочь в прогнозировании реальных результатов. Но они рискуют внедрить тот же самый разрыв между результатами и прогнозами в свои будущие инвестиционные решения. В самом деле тот факт, что столь малое число компаний постоянно контролируют соотношение запланированных и реальных результатов, может объяснить, почему так много компаний выбрасывают деньги на ветер, продолжая финансировать проигрышные стратегии, вместо того чтобы искать новые и лучшие пути.

Многолетние результаты редко совпадают с прогнозами

Когда компании несколько лет отслеживают соотношение планов с результатами, обычно обнаруживается картина, которую один из наших клиентов описал как «диагональные жалюзи», где ежегодные прогнозы эффективности, рассматриваемые одновременно, выглядят как повешенные диагонально жалюзи (см. врезку «“Жалюзи” бизнес-планирования»). Если дела идут относительно неплохо, то начальная точка каждой последующей линии находится немного выше начальной точки предыдущего года, однако результаты редко соответствуют прогнозам предыдущего года. Очевидно, что из года в год план не выполняется.

Что мешает реализации

Диаграмма, показывающая причины снижения результативности, составлена на основе оценок менеджерами важности конкретных неудач в ходе процесса планирования и реализации.



Этот феномен порождает ряд взаимосвязанных проблем. Во-первых, поскольку на финансовые прогнозы плана полагаться нельзя, высшее руководство не может надежно связать выделение капитала со стратегическим планированием. В результате стратегическое развитие и распределение ресурсов оказываются разьединенными, и все кончается тем, что долгосрочные инвестиции и стратегию компании определяет годовой производственный план (или бюджет). Во-вторых, ухудшается управление. Без правдоподобного финансового прогноза высшее руководство не знает, для кого данный бизнес важнее: для компании и акционеров или для потенциальных покупателей. В результате бизнесы, которые размывают акционерный капитал, сохраняются и финансируются (поскольку все надеются, что эффективность их работы когда-нибудь повысится), а ценные предприятия страдают от недостатка капитала

и других ресурсов. В-третьих, недостоверные финансовые прогнозы усложняют общение с инвестиционным сообществом. Чтобы не ударить лицом в грязь в конце квартала, генеральный директор и ответственный за отношения с инвесторами часто закладывают «запас прочности» в прогноз, составленный на основе консолидации планов отдельных подразделений. Поскольку эта производимая сверху вниз поправка в половине случаев оказывается оправданной, а в половине — нет, ненадежные финансовые прогнозы ведут к тому, что компания рискует своей репутацией в глазах аналитиков и инвесторов.

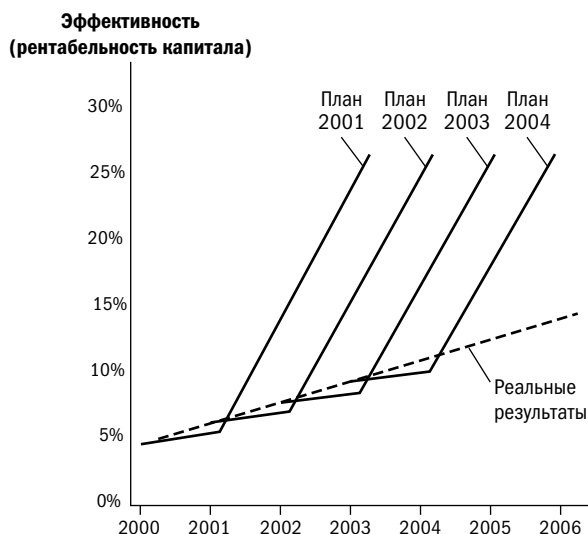
Потери при переходе от слов к делу

С учетом низкого качества финансовых прогнозов многих стратегических планов не надо удивляться, что большинство компаний не могут реализовать потенциальную ценность собственных стратегий. Как мы уже упомянули, наш опрос показывает, что в среднем большинство стратегий «выдают» лишь 63% своего потенциального финансового результата, а 30% опрошенных руководителей назвали цифру 50%. Иными словами, если бы руководство полностью реализовало потенциал своей нынешней стратегии, стоимость возросла бы в полтора-два раза!

Как показано на рисунке «Что мешает реализации», причиной разрыва между стратегией и реализацией могут быть разные факторы: плохо сформулированные планы, проблемы с распределением ресурсов и коммуникацией, ограниченная ответственность за результат. Конкретно: менеджмент начинает со стратегии, которая, по его мнению, через какой-то период позволит достичь определенного финансового результата и будет полностью реализована. Но опрошенные нами руководители говорили, что невозможность иметь нужные ресурсы в нужном месте в нужное время съедает порядка 7,5% потенциальной ценности стратегии. Еще 5,2% потеряно из-за плохой коммуникации, 4,5% — из-за плохого планирования действий, 4,1% — из-за неразберихи с ответственностью и т. д. Конечно, эти оценки отражают среднестатистический опыт руководителей, которых мы опросили, возможно, их нельзя использовать для любой компании или стратегии. Тем не менее они указывают на области, в которых менеджерам надо сосредоточить свои

«Жалюзи» бизнес-планирования

Этот график иллюстрирует динамику, обычную для многих компаний. В январе 2001 года менеджмент принимает стратегический план (План-2001), согласно которому производительность в первый год будет не очень высокой, а во второй вырастет значительно, как показано на графике. Поскольку результаты работы за первый год оказываются лучше запланированных, руководство подразделения получает одобрение свыше и щедрую награду. Затем готовится новый план, который опять обещает не самые выдающиеся достижения в первый год и быстрый рост производительности во второй, как показывает вторая линия (План-2002). Этот план опять оказывается успешным лишь отчасти, и составляется еще один план и т.д. Реальный рост производительности труда можно видеть, соединив начальные точки каждого плана (пунктирная линия).



усилия, когда они пересматривают существующие в компании процессы планирования и выполнения стратегии.

По результатам нашего опроса можно построить такую последовательность событий: стратегии одобрены, но возникают проблемы с их коммуникацией. Это, в свою очередь, усложняет (иногда делает невозможным) «перевод» стратегии в специфические действия

и планы распределения ресурсов. Работники нижних уровней организации не знают, что им надо делать и когда, не знают, какие ресурсы понадобятся для достижения результата, которого ожидает руководство. Соответственно, ожидаемые результаты не достигаются. А поскольку никто не несет ответственности за неудачу, цикл неэффективной работы повторяется, часто — из года в год.

Причины низкой результативности не видны руководству

Процессы, которые компании используют для разработки планов, распределения ресурсов и отслеживания результатов, практически лишают руководство возможности понять причину разрыва между стратегией и ее реализацией — плохое планирование, плохое исполнение, обе эти причины или ни одна из них. Поскольку многие планы часто включают явно завышенные перспективные оценки, компании порой списывают со счетов неудачу как результат «еще одного завышенного прогноза». А если планы реалистичны, но результат не достигается, руководство заблаговременно не получает предупреждений о том, что что-то идет не так. Менеджеры часто не знают, были ли необходимые действия выполнены так, как ожидалось, были ли ресурсы предоставлены согласно расписанию, ответили ли конкуренты так, как ожидалось, и т. д. К сожалению, без четкого понимания точной причины неудачи высшее руководство практически неспособно принять адекватные корректирующие меры.

Разрыв между стратегией и результатом порождает безразличие к результатам деятельности

Во многих компаниях срыв цикла планирования и реализации усиливается — точнее, усугубляется — малозаметным изменением климата в коллективе. С нашей точки зрения, этот сдвиг происходит незаметно, но быстро, и как только это представление укоренилось, с ним трудно бороться. Сначала нереалистичные планы создают у всех работников ощущение, что они не будут выполнены. Затем, когда эти ожидания подкрепляются опытом, становится нормой, что запланированные результаты никого ни к чему не обязывают и никаких последствий невыполнение плана за собой не влечет. Вместо того чтобы напрягаться, стараясь выполнить план,

менеджеры в ожидании провала стремятся защитить себя от негативных последствий и тратят время на изобретение благовидных оправданий, вместо того чтобы работать на улучшение результата. Организация становится менее самокритичной и менее интеллектуально честной в отношении своих недостатков, а вследствие этого теряет способность работать эффективно.

Как сократить разрыв между стратегией и результатами

Хотя разрыв между стратегией и результатами имеет место во многих компаниях, менеджмент может попытаться сократить его. Ряд высокоэффективных компаний нашли способы лучше реализовывать потенциал собственных стратегий. Вместо того чтобы сосредоточить усилия отдельно на планировании и отдельно на реализации в попытке сократить разрыв, эти компании работают с обеими частями уравнения, поднимая стандарты одновременно и для планирования, и для реализации, а также укрепляя связи между ними.

Наше исследование и опыт сотрудничества со многими такими компаниями заставляют предположить, что, работая над планированием и реализацией, они руководствуются семью правилами. Следование этим правилам дает им возможность объективно оценить недовыполнение и понять причину — это стратегия, план, реализация или способности сотрудников. Правила, которые позволяют компаниям выявить проблемы на ранней стадии, помогают им предотвратить срывы. Возможно, эти правила покажутся вам простыми, даже очевидными, но если они строго соблюдаются всем коллективом, то могут изменить и качество стратегии компании, и ее способность привести к нужному результату.

Правило 1. Будьте проще и конкретнее

В большинстве компаний стратегия является концепцией высокой степени абстракции — ее даже часто путают с видением и миссией и не считают, что ее можно претворить в действия. Но без четкого понимания того, куда движется компания и почему, нижние уровни организации не смогут разработать выполнимые планы.

Иными словами, связь между стратегией и результатом отсутствует, поскольку сама стратегия недостаточно конкретна.

Чтобы направить процессы планирования и реализации по правильному пути, высокоэффективные компании избегают длинных, затянутых описаний величественных целей, а вместо этого понятным языком описывают свой курс. Боб Даймонд, генеральный директор Barclays Capital, одного из самых быстрорастущих и эффективных инвестиционных банков в Европе, говорит об этом так: «Мы очень четко понимали, что будем делать, а чего не будем. Мы знали, что не собираемся сталкиваться нос к носу с толстосумами из США. Мы заявили, что здесь мы в конкурентную борьбу вступать не будем, не будем работать в нерентабельных сегментах рынка капитала, а вместо этого будем инвестировать на рынке евро и рынках бумаг с фиксированным доходом. Удостоверившись, что все понимают нашу стратегию и ее особенности, мы смогли уделить больше времени задачам, определяющим выполнение данной стратегии».

Четко сформулировав стратегии, компании вроде Barclays добиваются того, что все движутся в одном направлении. Что более важно, они добиваются лучшего результата, чем конкуренты, теряющие на неэффективной коммуникации, поскольку их планирование действий и ресурсов становится более эффективным и им проще определить ответственных.

Правило 2. Обсуждайте предположения, а не прогнозы

Во многих компаниях стратегический план хозяйственной единицы — всего лишь договоренность, результат упорной торговли с корпоративным центром относительно перспективных производственных показателей и финансовых прогнозов. Планирование превращается в политический процесс: руководство подразделения настаивает на более низких краткосрочных перспективных оценках прибыли (чтобы не лишиться высокой премии за итоги годовой работы), а высшее руководство требует высокого результата в долгосрочной перспективе (чтобы удовлетворить совет директоров и другие заинтересованные стороны). Неудивительно, что прогнозы, появляющиеся в результате такого рода торгов, почти всегда преуменьшают возможные достижения в ближайшей перспективе

и преувеличивают перспективные оценки долгосрочных достижений: так появляется график «хоккейная клюшка», знакомый генеральным директорам.

Даже в компаниях, где на планирование не влияют политические соображения, оценки результатов и вознаграждения, к разработке финансовых перспективных оценок подходят предвзято, порой финансовый прогноз делается в полном отрыве от маркетинга и стратегии. Финансовая служба хозяйственной единицы готовит подробный, постатейный прогноз, краткосрочные соображения которого могут быть реалистичными, пусть даже консервативными, но долгосрочные допущения в основном стали плодами неосведомленности. К примеру, прогноз выручки обычно основан на грубых оценках средней цены, роста рынка и доли рынка. Перспективные оценки долгосрочных издержек и потребности в оборотном капитале основываются на предположениях относительно годового повышения производительности — привязанных, вероятно, к существующим в компании программам повышения эффективности. Высшему руководству нелегко отделить один прогноз от другого. Каждую статью, может быть, обосновать и нетрудно, но общий план и перспективные оценки явно завышены, что делает их бесполезными для реализации стратегии.

Высокоэффективные компании подходят к планированию совсем иначе. Они хотят, чтобы их прогнозы способствовали работе, которую они выполняют. Чтобы добиться этого, они должны сделать так, чтобы предположения, лежащие в основе их долгосрочных планов, отражали как реальную экономическую ситуацию на их рынках, так и эффективность работы компании по сравнению с ее конкурентами. Эд Брин, которого в июле 2002 г. сделали генеральным директором компании Тусо, чтобы радикально улучшить ситуацию в компании, считает, что именно перестройка процесса планирования способствовала быстрому возрождению Тусо. Когда Брин пришел в Тусо, компания представляла собой лабиринт из 42 хозяйственных единиц и нескольких сотен структурных подразделений, результаты деятельности которых измерялись полученной прибылью: все это было создано за многие годы путем бесчисленных приобретений. Немногие из подразделений Тусо имели полноценные планы, и ни у одного не было надежных финансовых прогнозов.

Чтобы разобраться в сложном производстве конгломерата, Брин поручил межфункциональным группам каждой хозяйственной единицы (в состав группы входили представители отделов стратегического планирования, маркетинга и финансов) собрать подробную информацию о прибыльности первичных рынков Тусо, а также о предлагаемых товарах и услугах, издержках и ценообразовании по сравнению с конкурентами. Эти группы встречались с корпоративным руководством каждые две недели в течение первого полугодия работы Брина для анализа и обсуждения полученных данных. Основной темой этих дискуссий были предположения, которые определяли бы финансовый результат в долгосрочной перспективе, а не финансовые прогнозы сами по себе. На самом деле, как только удавалось добиться согласия по предположениям о рыночных тенденциях, для центральной финансовой службы Тусо было сравнительно нетрудно подготовить ориентированный вовне и согласованный внутри прогноз для каждой хозяйственной единицы.

Разделение процесса разработки предположений и подготовки финансовых перспективных оценок помогает «привязать» диалог между хозяйственной единицей и корпоративным центром к экономической реальности. Филиалы не могут укрыться за деталями, а руководители корпорации не могут ставить недостижимые цели. Но важнее, что основанная на фактах дискуссия — плод такого подхода — служит залогом доверия между руководством компании и каждым подразделением и снимает преграды на пути эффективной реализации. «Когда вы подробно разобрались с основными положениями и факторами, влияющими на производительность, — говорит Боб Даймонд, — вы можете сделать шаг назад, вам не нужно возиться с мелочами. Сотрудники разберутся, что им надо сделать самим, что переадресовать мне, а над чем мы должны поработать вместе».

Правило 3. Используйте строгую структуру, говорите на одном языке

Чтобы диалог между корпоративным центром и филиалами о тенденциях рынка и предпосылках составления плана был продуктивным, он должен вестись в рамках некоей строгой структуры. Многие компании, которые мы рекомендуем вам, используют концепцию

пула прибыли (profit pools), заимствованную из теорий конкуренции Майкла Портера и др. В соответствии с этой теорией, долгосрочный финансовый результат бизнеса привязан к совокупному пулу прибыли, доступному на каждом рынке, который он обслуживает, а также к доле каждого пула прибыли, что, в свою очередь, привязано к доле рынка, которая принадлежит данному бизнесу, и относительной прибыльности — по сравнению с конкурентами — на каждом рынке.

При таком подходе первый шаг делает корпоративный центр, а руководство филиала соглашается с его оценками размера и роста каждого пула прибыли. На рынках, где царит ожесточенная конкуренция (целлюлозно-бумажном рынке и коммерческих авиалиний), совокупный пул прибыли либо невелик, либо вообще отсутствует. Менее конкурентные рынки (рынок безалкогольных напитков или фармацевтический) имеют большой совокупный пул прибыли. Мы считаем полезным оценивать размер каждого пула прибыли прямо — посредством подробного сравнения, а затем делать прогнозы по поводу изменения размера пула и его роста. Затем каждое подразделение оценивает, какую долю совокупного пула прибыли оно может получить за определенный период, учитывая его бизнес-модель и позиционирование. Предприятия, имеющие конкурентные преимущества, могут завладеть значительной долей пула прибыли, либо захватив и удерживая значительную долю рынка, либо достигая рентабельности выше среднестатистической, либо делая и то и другое. Предприятия, не имеющие конкурентных преимуществ, напротив, в состоянии завладеть лишь малой долей пула прибыли. Как только хозяйственная единица и корпоративный центр придут к соглашению о том, какую долю пула бизнес может получить за определенный период, корпоративный центр может составить финансовый прогноз, который будет служить подразделению планом действий.

По нашему мнению, не важно, из чего компания исходит при обосновании своих стратегических планов. Гораздо важнее, чтобы это была общая точка отсчета для диалога между корпоративным центром и подразделениями, чтобы представители отделов стратегического планирования, маркетинга и финансов понимали и использовали ее. Без четкой структуры, которая связывала бы

результаты деятельности предприятия на товарных рынках с его финансовыми результатами за определенный период, высшее руководство не сможет определить, насколько разумны, реалистичны и достижимы финансовые перспективные оценки, включенные в стратегический план подразделения. В результате менеджмент не знает точно, что стало причиной срыва — проблемы с исполнением или нереалистичные и необоснованные планы.

Правило 4. Обсудите заранее распределение ресурсов

Компании могут повысить реалистичность прогнозов и осуществимость планов, если будут заранее обсуждать объем и сроки окончательного распределения ресурсов. К примеру, в компании Cisco Systems межфункциональная группа анализирует уровень и время распределения ресурсов на ранней стадии планирования. Эти группы регулярно встречаются с Джоном Чеймберсом (генеральным директором), Деннисом Пауэллом (главным финансовым директором), Рэнди Пондом (вице-президентом по производству) и другими членами высшего руководства Cisco, чтобы обсудить собранные данные и представить рекомендации. Как только достигнуто согласие по поводу распределения ресурсов и срока на уровне подразделения, все эти элементы вводятся в двухгодичный план компании. Cisco ежемесячно отслеживает распределение ресурсов в каждой хозяйственной единице (как и результаты работы), чтобы знать, все ли идет по плану и дает ли план ожидаемые результаты. Если ставить перед филиалами вопрос о времени распределения ресурсов, то основной темой диалога о планировании становятся действия, которые следует предпринимать для реализации стратегии каждого подразделения. Неизбежно возникают вопросы: сколько времени у нас уйдет на изменение привычек покупателей? Насколько быстро мы сможем задействовать новый торговый персонал? Как быстро отреагируют конкуренты? На эти вопросы нелегко ответить, однако ответы на них положительно влияют на осуществимость прогнозов и планов.

Более того, ранняя оценка потребности в ресурсах также делает осмысленными дискуссии о рыночных тенденциях и факторах, улучшая качество стратегического плана и положительно влияя на его осуществимость. К примеру, обсуждая ресурсы, необходимые

для продвижения на быстро развивающийся рынок кабельного телевидения, компания Cisco поняла, что для дополнительного роста понадобится больше квалифицированных инженеров, которые улучшили бы существующие продукты и разработали новые возможности. И не ожидая, пока подразделения сами найдут эти ресурсы, корпоративное руководство выделило определенное число опытных инженеров, чтобы поддержать рост на этом рынке. Отдел финансового планирования Cisco внимательно следит за ситуацией с инженерными кадрами, скоростью разработок и выручкой, а также за тем, насколько адекватна выбранная стратегия.

Правило 5. Четко укажите приоритеты

Чтобы успешно претворить в жизнь любую стратегию, менеджеры должны принять тысячи тактических решений и привести их в исполнение. Однако не все тактики одинаково важны. В большинстве случаев необходимо сделать лишь несколько ключевых шагов в нужное время и правильным образом, чтобы получить запланированный результат. Лидирующие компании четко указывают такие приоритеты, и потому каждый руководитель однозначно понимает, на что направить свои усилия.

В многоотраслевом конгломерате Textron стоимостью \$10 млрд каждый филиал определяет «приоритеты совершенствования», согласно которым он должен действовать, чтобы добиться результатов, указанных в стратегическом плане. Каждый приоритет совершенствования переводится в действия, для которых четко определены ответственные лица, расписание, ключевые показатели эффективности, а это дает руководству возможность знать, насколько подразделение выкладывается, работая на приоритет. Приоритеты совершенствования и элементы действий распространяются в компании с уровня на уровень — от руководящего комитета (в состав которого входят высшие руководители компании Textron) до самого низа в каждой из десяти хозяйственных единиц компании. Льюис Кэмбелл, генеральный директор компании Textron, так резюмирует подход компании: «Каждый должен знать, на чем он сосредоточится, если ему останется работать всего час времени. Наша процедура постановки задачи делает совершенно четкими обязанности и приоритеты каждого сотрудника».

Швейцарский фармацевтический гигант Roche превращает свои бизнес-планы в подробные «контракты деятельности», где четко указано, что надо сделать, и виды риска, которые надо учитывать, чтобы выполнить планы. Все эти контракты включают «программу обеспечения», где перечислено пять-десять важнейших приоритетов, наиболее сильно влияющих на результат. Благодаря программе обеспечения, существующей на каждом уровне компании, председатель и генеральный директор Франц Хумер и его руководящая группа добиваются, «чтобы все сотрудники Roche четко понимали, какие решения были приняты на стратегическом уровне, и чтобы наша стратегия была транслирована в однозначные приоритеты реализации. Программа обеспечения помогает нам придерживаться курса принятых стратегических решений, что обеспечивает их выполнение. Мы не можем из штаб-квартиры контролировать исполнение, но мы можем установить приоритеты, поддерживать постоянную коммуникацию и определить ответственность менеджеров за выполнение их обязательств».

Правило 6. Постоянно отслеживайте результаты

Опытные руководители знают едва ли не интуитивно, запрашивает бизнес для производства товара ресурсов больше, меньше или ровно столько, сколько надо. Эта способность развивается у них со временем, в основном методом проб и ошибок. Высокоэффективные компании следят за исполнением работы в реальном времени, что помогает ускорить обучение методом проб и ошибок. Они постоянно отслеживают распределение ресурсов и сравнивают результаты с планом, используя непрерывную обратную связь для выработки новых предпосылок и перераспределения ресурсов. Эта информация в режиме реального времени позволяет руководству заметить дефекты в плане и срывы исполнения (и не перепутать одно с другим), а также справиться с этими трудностями.

К примеру, в компании Textron внимательно следят за ключевыми показателями эффективности, и регулярные оперативные проверки позволяют довести срывы — или события, чреватые неприятностями, — до сведения высшего руководства. Именно так генеральный директор Льюис Кэмбелл, главный финансовый директор Тед Френч и другие члены руководящего комитета компании

Textron получают информацию, которая необходима для того, чтобы отследить и исправить срывы исполнения.

Аналогичный подход сыграл важную роль во впечатляющем возрождении компании Dow Chemical. В декабре 2001 года, когда производительность упала катастрофически, совет директоров компании попросил Билла Ставропулоса (генерального директора Dow в 1993–1999 годах) вернуться к штурвалу. Ставропулос и Эндрю Ливерис (нынешний генеральный директор, тогда — главный операционный директор) привлекли внимание руководства Dow к реализации проекта «Программа совершенствования трудовой деятельности». Сначала они определили параметры результативности для каждого из 79 филиалов Dow. Соответствие работы этим ключевым плановым показателям отслеживалось еженедельно, и каждый понедельник руководство фирмы обсуждало все серьезные расхождения. Как рассказал нам Ливерис, еженедельные мониторинговые совещания «заставили каждого точно знать, что у нас с выполнением плана» и позволили «всей организации знать, как мы делаем свое дело».

Постоянный контроль результативности особенно важен в быстроменяющихся отраслях, где события, неподвластные никакому контролю, могут обратить в прах любые планы. При генеральном директоре Алане Мьюлэли руководство компании Boeing Commercial Airplanes каждую неделю проводит совещания, анализируя работу бизнеса и сравнивая результаты с многолетним планом. Отслеживая распределение ресурсов как главный индикатор эффективного выполнения плана, руководство ВСА может вводить поправки в курс компании каждую неделю, не ожидая квартальных результатов.

Более того, с помощью профилактического контроля основных факторов эффективности (основные потоки пассажирских перевозок, доходы от авиалиний, коэффициент использования мощностей и заказы на новые самолеты) ВСА имеет больше возможностей разработать и предпринять эффективные контрмеры, когда события нарушают ее планы. К примеру, во время эпидемии атипичной пневмонии в конце 2002 года руководство ВСА в течение недели после объявления эпидемии приняло меры по уменьшению ее негативного влияния на оперативный финансовый план бизнеса.

Резкое снижение объема воздушных перевозок в Гонконг, Сингапур и другие азиатские центры говорило о том, что число рейсов в этот регион уменьшится, возможно — очень резко. Соответственно, ВСА сократила свои среднесрочные планы производства (отложив запланированный запуск некоторых программ и ускорив завершение других) и скорректировала многолетний производственный план так, чтобы отразить предвидимый финансовый эффект.

Правило 7. Награждайте и развивайте умение исполнять

Список правил был бы неполным без упоминания о том, что компании должны уметь заинтересовывать и развивать свой персонал; в конце концов, уровень качества определяется людьми, которые делают свое дело. Таким образом, неудивительно, что почти все изученные нами компании настаивают на том, что в существенной мере своим успехом они обязаны отбору и развитию менеджмента. И хотя развитие способностей персонала компании — нелегкая задача, на выполнение которой зачастую уходит много лет, эти способности, раз появившись, могут служить двигателем великолепного качества планирования и выполнения работы на десятилетия вперед.

Для Боба Даймонда из компании Barclays самое главное — «позаботиться о том, чтобы компания нанимала только самых лучших». С его точки зрения, «скрытые издержки неверных решений о принятии на работу огромны, так что, хотя мы и удваиваемся в объеме, мы настаиваем на том, чтобы приемом на работу занималось высшее руководство. Нет ничего нелицеприятнее суда ровесников, поэтому мы изучаем кандидатуры, предлагаемые другими, и ставим друг перед другом трудную задачу — продолжая поднимать планку». Так же важно гарантировать талантливым сотрудникам награду за великолепную работу. Чтобы укрепить такие ключевые ценности, как «клиент», «элита», «коллектив» и «цельность», компания Barclays Capital ввела инновационные системы оплаты, которые как бы «окружают» награду. Количество очков не уменьшается только из-за того, что бизнес выходит на новые рынки с более низкими доходами на фазе роста. Даймонд говорит: «Для корпоративной культуры очень вредно, если вы не даете того, что обещали, людям, которые свое обещание сдержали... Вы должны

позаботиться о собственной справедливости и последовательности, если не хотите потерять свои самые ценные кадры».

Компании, у которых все хорошо с реализацией планов, также делают упор на развитие. Вскоре после того, как Джим Мак-Нерни стал генеральным директором ЗМ, он и его руководящее звено провели полтора года за обсуждением новой модели лидерства для компании. Острые дебаты среди членов руководящей верхушки привели к согласию по поводу шести «атрибутов лидерства»: умения «прокладывать курс», «побуждать к действиям других людей и вдохновлять их», «демонстрировать этичность, честность и соответствие общим нормам», «добиваться результата», «поднимать планку» и «изобретательно вводить перемены». Согласно руководству ЗМ, эти шесть признаков основные для того, чтобы компания успешно выполняла намеченное и славилась своей ответственностью. Сегодня лидеры считают, что именно эта модель помогла ЗМ поддерживать и даже улучшать ее и без того высокую эффективность.

Награда за сокращение разрыва между стратегией и ее реализацией велика — для большинства компаний рост эффективности с 60 до 100%. Однако это почти наверняка недооценка истинного выигрыша. Компании, которые тесно связывают стратегии, планы и результаты своей работы, зачастую испытывают эффект синергии. Со временем, по мере превращения их стратегий в высокоэффективные, лидеры таких организаций приобретают все больше уверенности в собственных возможностях и легче ставят трудные задачи, которые вдохновляют и преобразуют большие компании. В свою очередь, рядовые менеджеры, выполняющие свои обязанности, получают вознаграждение — быстрее продвигаясь по службе и получая более высокую зарплату, что подкрепляет поведение, необходимое для движения компании вперед.

В итоге формируется культура «перевыполнения плана». Инвесторы начинают с доверием относиться к руководству, когда дело доходит до смелых мер и исполнения обещаний. Результатом становится надбавка за эффективность к цене акций компании, а это вознаграждение за эффективную работу и нелегкие цели, которые


ставит перед собой компания. Через некоторое время возрастает популярность компании среди потенциальных сотрудников, и возникает «добродетельный круг»: талант является причиной эффективности, эффективность приносит награды, награды привлекают все больше талантов. Иными словами, сокращение разрыва между стратегией и эффективностью становится не только источником немедленного улучшения работы, но и важным фактором изменения корпоративной культуры, оказывает серьезное и долговременное воздействие на возможности организации, ее стратегии и конкурентоспособность.

Впервые опубликовано в выпуске за июль 2005 года.

За кем последнее слово?

Как четкое распределение ролей в принятии решений улучшает результативность

Пол Роджерс, Марсия Бленко



РЕШЕНИЯ — ВАЛЮТА любого бизнеса. Каждый успех, каждая неудача, каждая использованная или упущенная возможность — это результат решения, которое кто-то принял или не смог принять. Во многих компаниях решения постоянно болтаются где-то внутри, как разменная монета в кармане. Но на кону, конечно же, оказывается куда больше, чем мелочь; это результативность деятельности всей организации. Не важно, в какой отрасли вы работаете, насколько велика и хорошо известна ваша компания и достаточно ли умна ваша стратегия. Если вы не можете быстро и эффективно принимать правильные решения, а затем последовательно претворять их в жизнь, ваше дело лишится опоры.

Именно принятие правильных решений и быстрое их исполнение отличают успешные компании. Когда мы проводили исследование организационной эффективности с топ-менеджерами 350 мировых корпораций, лишь 15% из них сказали, что их компании опережают конкурентов благодаря хорошей организованности. Эти компании отличает от других качество, скорость и исполнение принятых решений. Наиболее эффективные организации

показывают хорошие результаты по важным стратегическим решениям: на какой рынок выйти, с какого уйти, какие предприятия приобрести или продать, как распределить капиталы и таланты. Но наибольшего успеха они достигают именно в сфере принятия и исполнения критически важных операционных решений, требующих последовательности и скорости: как управлять разработкой инновационных продуктов, как лучше всего позиционировать бренды, как вести дела с партнерами по поставкам и сбыту.

Однако даже в компаниях, известных своим блестящим процессом принятия и исполнения решений, не всегда бывает ясно, кто за какое решение несет ответственность. В таких случаях весь процесс может тормозиться. Обычно это происходит в одном из четырех «бутылочных горлышек»: глобальное против локального, центр против подразделений, один функциональный отдел против другого или компания против внешних партнеров.

Первое из таких узких мест в принятии решений, конфликт между глобальным и локальным, может возникать практически в любом крупном бизнес-процессе или функции. Решения о продвижении бренда и разработке продукта часто застревают здесь — это происходит, когда компании не могут определить, сколько власти можно предоставить местным отделениям для изменения продукта в соответствии с особенностями конкретного рынка. Другой классический пример конфликта между глобальным и локальным — маркетинг: имеют ли местные рынки право самостоятельно определять ценообразование и рекламную политику?

Второе бутылочное горлышко, центр против подразделений, — это, как правило, конфликт между материнской и дочерними компаниями. Бизнес-подразделения находятся на переднем крае, ближе всего к потребителю; центр видит картину в целом, может ставить более широкие цели и помогает организации сфокусироваться на победе. Кто же должен принимать решения? Должно ли, к примеру, крупное вложение средств зависеть от одобрения отделом, который их получает, или последнее слово должно оставаться за руководством?

Возможно, самое распространенное бутылочное горлышко в процессе принятия решений возникает между разными функциональными отделами. Например, каждый производитель в процессе разработки нового продукта сталкивается с проблемой поиска

Идея вкратце

Решения — валюта в сфере бизнеса. Каждый успех, каждая неудача, каждая использованная или упущенная возможность — это решения, которые кто-то принял или не смог принять. Однако зачастую решения постоянно «зависают» внутри организации, нанося вред результативности работы всей компании.

Что же тому причиной? Неопределенность относительно того, кто именно должен нести ответственность за конкретные решения. В одной компании — производителе автомобилей, которая опаздывала с запуском новых моделей, маркетологи и разработчики продукта не могли договориться о том, кто должен определять стандартные характеристики и цвета новых моделей. Результат? Конфликт по поводу того, за кем должно оставаться последнее слово, бесконечные пересмотры решений — и пропущенные сроки, ведущие к потере продаж.

Как же прояснить ответственность за решения? Необходимо четко распределить роли в принятии и осуществлении решений, имеющих наибольшее значение для результативности работы вашей фирмы, — например, на какие рынки выходить, как распределять капитал, как управлять разработкой инновационных продуктов. Запомните аббревиатуру: RAPID. Кто должен предлагать курс действий по важным решениям? Кто должен одобрить эти предложения, прежде чем они начнут воплощаться? Кто будет выполнять действия, необходимые для исполнения решения? Кто предоставляет информацию, необходимую для выполнения действий по исполнению решений? И кто решает — окончательно оформляет решение и поручает организации исполнить его?

Если все роли будут четко распределены, вы сможете делать правильный выбор — быстро и эффективно.

компромисса между разработчиками и маркетологами. Кто какие решения должен принимать? Компромиссные межгрупповые решения часто оказываются неэффективными и требуют пересмотра, из-за того что в их формировании не принимали участие нужные люди.

Четвертая проблема — взаимодействие самой компании и внешних партнеров. Это бутылочное горлышко стало все чаще возникать с распространением аутсорсинга, совместных предприятий, стратегических альянсов и франчайзинга. При таких соглашениях компания должна абсолютно точно установить, права на какие решения предоставляются внешнему партнеру (обычно это решения об исполнении стратегии), а какие должны оставаться

Идея на практике

Модель RAPID

Определите для каждого стратегического решения следующие роли и обязанности.

Люди, которые...	Несут ответственность за...
Предлагают (R — Recommend)	Предложения ключевых решений, поиск тех, кто будет осуществлять информационную поддержку, обеспечение данными и анализом для разумного выбора в установленные сроки Консультации с информаторами — учет их мнений и обеспечение их поддержки
Одобрят (A — Agree)	Обсуждение изменений в предложении с теми, кто вносит, если имеются сомнения в первоначальном предложении Донесение возникших противоречий до того, кто должен принимать решение, если «А» и «R» не могут разрешить их самостоятельно Наложение вето на предложение, если это необходимо
Выполняют (P — Perform)	Исполнение принятого решения Контроль за правильным и эффективным исполнением решения
Информируют (I — Input)	Предоставление тому, кто вносит предложение, необходимых фактов, связанных с реализуемостью и возможными последствиями решения
Решают (D — Decide)	Всю отчетность по принятому решению Разрешение всех противоречий, возникших в процессе формирования решения, и его окончательную формулировку Выполнение решения организацией

внутренними (решения относительно самой стратегии). Например, в случае аутсорсинга производители брендовой одежды и обуви когда-то сочли, что заокеанские поставщики сами могут принимать решения о заработной плате рабочих и условиях труда на заводах. Большая ошибка.

Возможные ловушки процесса принятия решения

Распределяя роли в процессе принятия решений...

- Убедитесь, что только один человек «владеет D». Если двое или более людей считают, что несут окончательную ответственность за конкретное решение, между ними начинается «перетягивание каната».
- Следите за расширением «А». Если право вето имеется у слишком большого количества людей, это может парализовать деятельность тех, кто вносит предложения. Если одобрить предложение должны слишком многие, то, вероятно, вы не спустили процесс принятия решений до нужного уровня в организации.
- Избегайте привлечения слишком большого количества «I». Когда у процесса слишком много участников, это означает, что как минимум некоторые из них на самом деле ничего не делают.

Модель RAPID в действии

Пример: Специалисты по закупкам британской сети магазинов John Lewis

хотели увеличить продажи и облегчить покупателям выбор, сократив количество моделей мельниц для соли и перца. Компания запустила модернизированный набор продукции, не посоветовавшись с продавцами магазинов. И продажи упали. Посетив магазины, специалисты увидели, что продавцы (не уяснившие для себя стратегии, которая стояла за рекомендацией) уменьшили пространство на полках вдвое, чтобы оно соответствовало сокращенной линейке товаров, вместо того чтобы просто ставить большее количество товара на полки.

Для решения этой проблемы руководство компании «отдало специалистам по закупкам D» — то есть право решать, сколько места отводить той или иной категории товаров. Продавцы магазинов «получили А». Если им казалось, что распределение пространства происходит неправильно, они могли подвергнуть решение сомнению. Кроме того, у них было «Р» — ответственность за исполнение плана по размещению товаров.

После прояснения ролей продажи мельниц превысили изначальный уровень.

Прочистка бутылочных горлышек

Самый важный шаг в избавлении от узких мест в принятии решений — четкое определение ролей и ответственности. Те, кто правильно относится к принятию решений, понимают, какие из них

действительно важны для результативной деятельности. Они продумывают, кто должен рекомендовать конкретный путь, кто должен это одобрить, кто должен внести свой вклад, на кого ложится окончательная ответственность за принятие решения, на кого — за его исполнение. Эти люди делают весь процесс рутинным. В результате достигается лучшая координация и укорачивается время реакции.

В различных компаниях разработан целый ряд методов проявления ролей и ответственности в процессе принятия и исполнения решений. Мы используем подход, называемый RAPID, который развивался на протяжении многих лет и помог уже сотням компаний разработать четкие схемы принятия решений. Это, конечно, не панацея (к примеру, если окончательная ответственность за решение ложится на нерешительного человека, он может разрушить любую удачную систему), но может послужить прекрасным началом. Буквы в аббревиатуре означают основные роли в процессе принятия решения, хотя они могут выполняться и не в этом порядке: предложение, одобрение, выполнение, информация и собственно решение (см. вставку «Азбука принятия решений»).

Те, кто предлагает план действий, несут ответственность за выдвижение вариантов решения. Им требуются данные и анализ для поддержки этих предложений, а также общее понимание того, что разумно, практично и эффективно.

Те, кто одобряет предложение, должны согласиться с ним, прежде чем оно пойдет дальше. Если они накладывают на него вето, они должны либо найти вместе с тем, кто его выдвинул, альтернативное решение, либо передать вопрос на рассмотрение тому, кто владеет D. Чтобы процесс принятия решений протекал гладко, право вето должно быть предоставлено очень небольшому количеству людей. Это могут быть топ-менеджеры, ответственные за соблюдение правовых норм, или главы отделов, на деятельность которых может серьезно повлиять данное решение.

Люди, обеспечивающие информационную поддержку, дают консультации по предложению. Их роль — предоставление необходимых фактов для обоснования предложения: насколько оно практично; сможет ли производство легко справиться с изменением

дизайна и т. д. При наличии противоречивых взглядов на предложение очень важно в нужное время привлечь этих людей к обсуждению. Тот, кто выдвигает предложение, не обязан действовать в соответствии с полученной информацией, но предполагается, что он принимает ее во внимание — особенно учитывая то, что предоставляющие ее люди обычно оказываются и среди тех, кто должен воплощать решение в жизнь. С одной стороны, консенсус — это хорошо, но с другой — он может оказаться препятствием к действию или вести к компромиссу на не слишком выгодных условиях. Более практическая цель — привлечь к процессу принятия решения всех заинтересованных лиц.

В конечном итоге один человек должен принять решение. Этот человек — последнее ответственное лицо, который должен окончательно оформить решение и добиться того, чтобы организация его исполнила. Чтобы быть сильным и эффективным, человек, владеющий D, должен иметь хорошую деловую хватку, быть в курсе существующего положения дел, иметь склонность к решительным действиям и прекрасное понимание своей организации, которая будет исполнять решение.

Последнее звено цепочки — это люди, которые выполняют решение. Они следят за тем, чтобы исполнение шло правильно и эффективно. Это очень важная роль. Очень часто «просто хорошие» решения, быстро претворяемые в жизнь, дают лучший результат, чем блестящие решения, исполненные медленно или недостаточно точно.

RAPID можно использовать для помощи в пересмотре пути деятельности организации или для разрешения проблем в одном бытовом горлышке. Некоторые компании применяют его для 10–20 главных решений или даже только для решений генерального директора и его непосредственных подчиненных. Другие же используют его на всех уровнях организации — например, для улучшения обслуживания клиентов путем прояснения ролей в процессе принятия решений на переднем крае. Когда люди видят эффективный процесс принятия и исполнения решений, они передают другим информацию об этом. Например, после того как руководство крупной американской розничной сети применило RAPID для распутывания особенно сложного клубка корпоративных решений, этот же

подход стал применяться и на более низких уровнях, в функциональных отделах.

Чтобы изучить процесс в действии, давайте рассмотрим то, как четырем компаниям удалось прочистить их бутылочные горлышки.

Глобальное против локального

Каждая крупная компания, действующая сегодня на мировых рынках, закупает сырье в одном месте, перевозит его для обработки в другое, а готовый продукт продает по всему миру. Большинство пытаются одновременно утвердить свое присутствие и экспертный потенциал на местах и достичь экономии за счет масштаба. Принять решение в такой среде отнюдь не просто. Часто мнения глобального и местного управления не совпадают, а иногда приходится учитывать еще и интересы регионального уровня, находящегося между ними. Какие вложения помогут упростить наши цепи поставок? Как далеко имеет смысл заходить в стандартизации или индивидуализации продуктов?

Хитрость здесь заключается в том, чтобы не впадать, с одной стороны, в бездумную глобализацию, а с другой — в безнадежную локальность. Если ответственные за принятие решений слишком сильно склоняются в сторону глобального корпоративного руководства, возникает вероятность проигнорировать предпочтения местного потребителя, что подрвет эффективность и гибкость местных операций. Но если слишком много власти сосредоточивается на местах, компания обычно лишается возможности экономить за счет масштаба или обслуживать глобальных клиентов.

Чтобы найти баланс, компания должна определить свои наиболее важные источники ценности и убедиться, что роли в принятии и исполнении решений соответствуют им. Именно такая задача стояла перед Мартином Брофтоном, бывшим генеральным директором и председателем правления второй по величине в мире табачной компании, British American Tobacco. В 1993 году, когда Брофтон был назначен на свою должность, BAT проигрывала своему ближайшему конкуренту. Брофтон знал, что компании необходимо извлекать больше пользы из своего масштаба, но существующие роли и обязанности в ней плохо соответствовали этой цели. Четыре

географических подразделения вели свои дела самостоятельно, редко сотрудничая и иногда даже конкурируя между собой. Мировым брендам всегда сложно достичь последовательности в своей деятельности и синергии между подразделениями. Инсайдеры в отрасли шутили, что «в мире есть семь крупных табачных компаний, и четыре из них — это British American Tobacco». Брофтон решил изменить ситуацию.

Он мечтал создать организацию, которая могла бы получать преимущество от возможностей, предоставляемых глобальным бизнесом: мировых брендов, которые могли бы составить конкуренцию такому признанному победителю, как Marlboro Altria Group; глобальных закупок необходимого сырья, в том числе табака; и большей последовательности в сфере инноваций и управления потребителем. Однако Брофтон не хотел, чтобы компания лишилась своей подвижности и конкурентных стремлений на местных рынках из-за перекладывания всей ответственности за решения на корпоративное руководство.

Первым шагом было прояснение ролей в процессе принятия самых важных решений. Хорошей основой стали поставки сырья. Раньше каждое подразделение самостоятельно находило поставщиков и заключало контракты на все материалы. Под руководством Брофтона в главном офисе компании была организована глобальная снабженческая команда, которая получила право выбирать поставщиков мирового масштаба и обсуждать с ними цены и качество материалов, в том числе табачного сырья и некоторых типов упаковки. Региональные команды теперь могли предоставлять информацию, необходимую для глобальной стратегии закупок, но в конечном итоге должны были исполнять решения корпоративного руководства. После того как глобальная команда подписывала контракты с поставщиками, ответственность переходила к региональным отделам, которые прорабатывали детали доставки и обслуживания с поставщиками своих регионов. В отношении тех материалов, которые не давали глобальной экономии на масштабе (например, ментоловых фильтров для североамериканского рынка), региональные команды сохранили свои права на принятие решений.

Когда реорганизация процесса принятия решений в поставках сырья набрала силу, компания начала прояснять роли участников

Азбука принятия решений

УДАЧА В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ЗАВИСИТ от четкого и конкретного распределения ролей. Может показаться, что это достаточно просто, но во многих компаниях проблемы с принятием решений возникают именно потому, что слишком много людей чувствуют себя ответственными — или, наоборот, отказываются брать ответственность на себя. RAPID и другие методики, используемые для анализа процесса принятия решений, дают руководству возможность распределить роли и задействовать в процессе нужных людей. Ключ к успеху — точное знание, кто должен предоставлять информацию, кто — принимать решение и кто — выполнять его.

Пять букв в аббревиатуре RAPID соответствуют пяти главным ролям в процессе принятия решений: предложение, одобрение, выполнение, информация и решение. Как вы увидите, эти роли не обязательно должны следовать именно в таком порядке.

Предложение

Те, кому принадлежит эта роль, несут ответственность за внесение предложений, сбор информации и обеспечение необходимыми данными и анализом для своевременного принятия разумного решения. В процессе разработки предложения они консультируются с теми, кто обладает нужной информацией, не просто выслушивая их и учитывая их мнение, но и попутно заручаясь их поддержкой. Те, кто вносит предложения, должны обладать аналитическими навыками, здравым смыслом и организационными способностями.

Одобрение

Те, кому предназначена эта роль, имеют право вето на предложения. Наложение вето порождает дискуссию между ними и теми, кто вносит предложения, в результате чего должно возникнуть измененное предложение. Если на обсуждение уходит слишком много времени или если две стороны никак не могут договориться, вопрос может быть передан человеку, владеющему D.

Информация

Эти люди предоставляют сведения, необходимые для решения. Обычно они же принимают участие и в его выполнении, поэтому тем, кто вносит предложение, выгодно серьезно относиться к их мнению. Предоставляемая информация не является истиной

процесса во всех своих важных решениях. Процесс не был легким. В компании такого размера, как British American Tobacco, огромное количество «движущихся частей», и разработка практической системы принятия решений требует хорошей смазки для множества

в последней инстанции, но все же нельзя недооценивать ее важности. Если к решению не привлекаются нужные люди, оно с большей вероятностью не сможет быть успешно выполнено.

Решение

Человек, владеющий D, — это тот, кто формально принимает окончательное решение. Он несет за него окончательную ответственность и обладает властью разрешать все тупиковые ситуации, возникающие в процессе принятия решения, а также обязывать организацию предпринимать действия, необходимые для его исполнения.

Выполнение

Когда решение принято, кто-то должен быть ответственным за его исполнение. В некоторых случаях ответственность за претворение решения в жизнь несут те же люди, кто предложил его.

Распределение ролей и обязанностей — необходимый шаг, но не менее важен и правильно организованный процесс. Слишком большое количество правил может привести к тому, что вся схема рухнет под собственным весом. Самый эффективный процесс должен основываться на конкретных требованиях, но при этом быть достаточно простым, чтобы при необходимости его можно было как-то адаптировать.

Если процесс замедляется, очень часто проблему можно обнаружить в одной из трех точек. Первая — это отсутствие ясности в том, кому принадлежит D. Если более одного человека думают, что ответственность за данное решение лежит на них, они начинают сражаться за него. Не менее вредно и обратное: если никто не считает себя ответственным за важное решение, бизнес также страдает. Вторая возможная проблема — слишком большое количество обладателей права вето. Такая ситуация крайне осложняет жизнь тем, кто вносит предложения. Если в компании слишком много тех, кто должен одобрить предложение, то, скорее всего, это означает, что право на решения спущено в организации на недостаточно низкий уровень. И, наконец, третья ошибка — излишнее количество информаторов. Это зачастую означает, что какая-то их часть на самом деле не вносит никакого значимого вклада.

деталей. Более того, ответственность за принятие решений — это власть, и люди часто не желают отказываться от нее.

Для тех, кому предстоит жить в новой системе, очень важно участвовать в ее построении. В ВАТ Брофтон создал рабочие группы под

руководством людей, которым прямо или косвенно были обещаны лидирующие роли в будущем. Например, Полу Адамсу, который позже сменил Брэфтона на его посту, было предложено руководить группой по перестройке процесса принятия решений в сфере управления брендами и потребителями. В то время Адамс был главой регионального отдела в одном из подразделений. Брэфтон вместе с другими старшими менеджерами, включая своих непосредственных подчиненных, определил, что они должны предоставлять необходимую информацию, но не имеют права вето. Брэфтон не сделал типичной ошибки — не стал искать консенсус, что часто мешает действиям. Вместо этого он ясно дал понять: цель не в том, чтобы решить, стоит ли менять процесс принятия решений, а в том, чтобы вместе разобраться, как сделать его максимально эффективным.

Новое распределение ролей в процессе принятия и исполнения решений дало компании основу, необходимую для того, чтобы успешно функционировать в мировом масштабе, не теряя гибкости на локальном уровне. Вновь обретенная точность и эффективность этого процесса очень быстро отразились на результатах деятельности компании: после описанной перестройки British American Tobacco почти десять лет наслаждалась ростом продаж, прибылей и рыночной стоимости, намного превосходящий показатели конкурентов. Ее акции росли быстрее всех на британском рынке, и она восстановила свою позицию одного из основных игроков в мировой табачной индустрии.

Центр против подразделений

Первое правило в принятии удачных решений — привлечь нужных людей на нужном уровне организации. Чтобы добиться экономии на масштабе, ВАТ потребовалось забрать часть прав на принятие решений у региональных отделов и передать их глобальному руководству компании. Во многих компаниях схожая проблема возникает между топ-менеджерами в центре и менеджерами бизнес-подразделений. Если центру передается слишком много решений, их принятие может тормозиться. Другой, не менее неприятный вариант имеет место, если переданные высшему руководству решения оказываются неверными.

Такие проблемы нередко возникают с ростом компании. В маленьких и средних организациях единственная управленческая команда — а иногда и единственный лидер — эффективно справляется со всеми важными решениями. Но по мере того, как компания растет и ее деятельность становится все более сложной, старшие менеджеры больше не могут владеть всеми деталями, требующимися для принятия решений по всем видам деятельности.

Изменения в стиле управления, часто происходящие с приходом нового главы компании, могут создать аналогичное напряжение. Например, в одной крупной британской розничной сети команда топ-менеджеров привыкла к тому, что все важнейшие решения принимает основатель компании. Когда его преемник стал добиваться консенсуса по важным вопросам, команда вдруг почувствовала себя неуверенно, и многие решения забуксовали. Этот сценарий весьма типичен, однако очень часто руководящие команды и советы директоров просто не могут определить, как должен меняться процесс принятия решений с изменениями в компании.

В конце 2000-х эта проблема встала перед компанией Wyeth (в то время известной под названием American Home Product) в связи с открывшейся возможностью роста. Благодаря собственному росту, приобретениям и партнерству в фармацевтическом подразделении Wyeth возникло три достаточно мощных направления: биотехнологии, вакцины и традиционные фармацевтические продукты. Несмотря на то что каждое направление обладало своей рыночной динамикой, операционными требованиями и фокусом исследований, большинство важных решений передавалось единой группе топ-менеджеров. «Все вопросы у нас должны были решать одни и те же руководители широкого профиля, — говорит Джозеф Махади, директор по североамериканским и международным операциям Wyeth Pharmaceuticals. — Это было признаком того, что наш процесс принятия решений далек от идеала».

Проблема встала перед Wyeth особенно остро, когда менеджеры биотехнологического направления увидели прекрасную — но требующую быстрых действий — возможность выйти на лидирующие позиции с Enbrel, многообещающим препаратом для лечения ревматоидного артрита. Конкуренты работали над тем же классом лекарств, поэтому Wyeth было необходимо опередить их. Для этого

требовалось расширить производственные мощности, построив новый завод в бизнес-парке Грандж-Касл в Дублине, Ирландия.

Решение, по всем стандартам, было весьма сложным. Если бы постройка завода получила одобрение законодательных органов, ему предстояло бы стать самым крупным биотехнологическим производством в мире — и самым крупным капиталовложением Wyeth за всю ее историю. Однако определить пик потребности в лекарстве было нелегко. Кроме того, Wyeth планировала вывести Enbrel на рынок совместно с партнером — Immunex (теперь — часть Amgen). Таким образом, обсуждая строительство завода, Wyeth должна была учитывать необходимость наращивания технического опыта, проблемы поставок технологий и неопределенность конкурентной среды.

Необходимая для решения информация медленно доходила до высших уровней, поскольку рабочих групп было слишком много, к тому же они частично дублировали друг друга. Это не давало руководству возможности получить достаточно детальное представление об имеющихся проблемах. Учитывая сжатые сроки, Wyeth начала действовать быстро и уже через шесть месяцев приступила к воплощению проекта. Но в процессе топ-менеджмент Wyeth Pharmaceutical увидел более серьезную проблему: компания нуждалась в системе, где большее число решений передавалось бы бизнес-отделам, которые владели более адекватной информацией, а те решения, что требовали вклада руководящих лиц, например касающиеся маркетинговой стратегии и производственных мощностей, наоборот, оставались бы в их компетенции.

Не откладывая дело в долгий ящик, Wyeth передала права на многие решения менеджерам бизнес-отделов, оставив за руководством право вето в некоторых из наиболее важных вопросов, касающихся Грандж-Касл. Но после того, как решение о капиталовложениях было принято, последний голос по многим последующим решениям оказался за Кайаном Редмондом, вице-президентом и генеральным управляющим биотехнологического направления Wyeth, и его новой команды. Редмонд собрал информацию от менеджеров биотехнологического производства, отделов маркетинга, прогнозов, финансов, исследований и разработок и быстро построил сложные схемы взаимодействия с Immunex. Ответственность за исполнение,

как обычно, ложилась исключительно на бизнес-отделы. Однако теперь Редмонд при поддержке своей команды также имел право на принятие важных решений.

Проект Грандж-Касл до сих пор приносит свои плоды. Enbrel занимает одно из ведущих мест среди лекарств от ревматоидного артрита, объем его продаж за первое полугодие 2005 года составил \$1,7 млрд. Процесс принятия решений в Wyeth стал гораздо более быстрым и эффективным. Недавно, когда Управление США по контролю за пищевыми продуктами и лекарственными средствами предоставило статус приоритетной регистрации еще одному новому препарату, Tygacil, из-за его антибиотических свойств в отношении устойчивых к лекарственным препаратам микроорганизмов, Wyeth продемонстрировала свои новые способности. Чтобы сохранить право на ускоренную регистрацию, компании нужно было предпринять ряд важнейших шагов: усовершенствовать технологический процесс, упорядочить поставки материалов, обеспечить надлежащий контроль качества и правильно распределить производственные мощности. Жизненно важные решения были спущены на один или два организационных уровня ниже, туда, где был накоплен наилучший экспертный потенциал. «У нас уже была рабочая систем принятия решений, которая способствовала их легкой передаче вниз или вверх на необходимый уровень, так что мы смогли достичь быстрого результата с Tygacil», — говорит Махади. Лекарство было одобрено FDA в июне 2005 года и всего через три дня запущено в массовое производство.

Конфликт между функциональными отделами

Решения, требующие участия не одного функционального отдела, — одни из наиболее важных для компании. Межфункциональное сотрудничество стало аксиомой бизнеса, необходимым фактором в поиске наилучших ответов для компании и ее потребителя. Но добиться гладкости этого процесса всегда оказывается нелегко, даже для организаций, которые известны своим умением делать это, — например, таких, как Toyota или Dell. Команда, которая считает, что более эффективным будет принять решение без консультаций с другими отделами, рискует не получить необходимой

Как возникают бутылочные горлышки

У ОДНОГО ИЗУЧЕННОГО НАМИ АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЯ маркетингологи и разработчики продукта не могли разобраться, кто должен принимать решения о новых моделях.

Мы спросили: «Кто решает, какие характеристики должны быть в стандартной комплектации?»

64% разработчиков ответили: «Мы».

83% маркетингологов ответили: «Мы».

Мы спросили: «Кто решает, какие цвета автомобилей будут предложены?»

77% разработчиков ответили: «Мы».

61% маркетингологов ответили: «Мы».

Неудивительно, что выпуск новых моделей задерживался.

информации или одобрения своего решения от другого отдела, считающего — справедливо или нет, — что он должен был принимать участие в процессе. Многие из наиболее важных межфункциональных решений по своей природе таковы, что их очень трудно правильно организовать; из-за этого процесс затягивается, могут возникать столкновения интересов. Отсутствие своевременных решений обходится недешево.

Ключевой момент здесь — отсутствие ясности относительно того, кто принимает решение. Например, один мировой автопроизводитель задерживал выпуск новых моделей — и, соответственно, терял деньги на продажах. Оказалось, что маркетингологи и разработчики не могут определить, какой отдел несет ответственность за решения о стандартном наборе опций и цветовой линейке новых моделей. Когда мы спросили маркетинговую группу о том, кто принимает решение о стандартных опциях, 83% сказали, что это они. Когда же мы задали тот же вопрос разработчикам, 64% из них сказали, что ответственность лежит на них (см. врезку «Как возникают бутылочные горлышки»).

Трудности объединения разных отделов в процессе принятия решений знакомы многим розничным сетям. John Lewis, крупнейшая

британская сеть универсальных магазинов, могла обоснованно надеяться, что ей удастся справиться с этой проблемой лучше, чем другим. Спедан Льюис, основавший дело в начале XX века, был пионером в передаче предприятия в собственность сотрудников. Тесные связи между менеджерами и работниками пронизывали все аспекты деятельности магазина. Они не потеряли своего значения и тогда, когда компания превратилась в самое крупное предприятие Великобритании, находящееся в собственности сотрудников в Великобритании, где в 2004 году было занято 59 600 человек, а доход составил более 5 млрд фунтов стерлингов.

Но даже компании John Lewis с ее давними традициями сотрудничества и командной работы с трудом удавалось наладить процесс принятия межфункциональных решений. Возьмем, к примеру, случай с мельницами для соли и перца. В John Lewis, которая всегда гордилась большим ассортиментом, продавалось почти 50 видов мельниц, в то время как большинство конкурентов могли предложить около 20. Закупщики компании увидели возможность поднять продажи и упростить деятельность, ограничив предложение этого типа товаров меньшим числом популярных продуктов каждой ценовой категории и стиля.

Но, когда эта новая схема торговли заработала, продажи, вопреки ожиданиям, упали. Менеджеры не могли понять, почему так происходит, пока сами не посетили магазины и не увидели, как представлен товар в торговом зале. Они приняли решение, не подключив к нему продавцов, поэтому те не поняли стратегии, стоявшей за новым выбором. В результате продавцы вполтину сократили пространство на полках в соответствии с уменьшившимся ассортиментом, вместо того чтобы оставить его прежним, но занять большим количеством единиц товара каждого вида.

Для того чтобы решить проблему коммуникации, John Lewis нужно было четко определить роли в процессе принятия решений. Менеджерам, занимающимся заказом товаров для магазинов, было отдано право в определении того, сколько места отводить каждой категории товаров. Однако, если продавцам на местах казалось, что предложенная расстановка не имеет смысла, они могли изложить свои соображения и продолжить дискуссию. Кроме того, на них была возложена ответственность за исполнение решений

Организация, ориентированная на решения

ОПРЕДЕЛЯЮЩЕЙ ЧЕРТОЙ УСПЕШНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ является ее способность принимать правильные решения и быстро исполнять их. Такие компании обычно следуют нескольким четким принципам.

Не все решения имеют одинаковое значение

Наибольшее значение придается тем решениям, которые критически важны для построения ценности в бизнесе. Некоторые из них — это большие стратегические решения, но не менее важны операционные решения, на которых держится функционирование компании и которые необходимы для эффективного исполнения стратегии.

Цель — действие

Удачный процесс принятия решений не заканчивается самим решением, он заканчивается его воплощением в жизнь. Вашей целью должен быть не консенсус, который нередко оказывается препятствием к действию, а подлинная заинтересованность всех участников.

Неясность — ваш враг

Необходимый фактор — четкое распределение ответственности. Кто должен предоставлять информацию, кто принимает решение и кто исполняет его? Без такой ясности процесс исполнения не сможет идти гладко и без задержек. Это не значит, что вся власть должна принадлежать узкому кругу людей; это значит, что вам необходимо однозначно определить, кто несет ответственность за принятие решения, кто — за информирование, а кто — за исполнение.

по расстановке товаров в магазинах. Когда все эти вопросы были прояснены и место на полках восстановлено, продажи мельниц превысили прежний уровень.

Построение процесса принятия решений, объединившего отдел закупок и продавцов магазинов, в случае с мельницами оказался достаточно легким; распространение его на все предприятие — гораздо более сложная задача. Мельницы — лишь одна из нескольких сот категорий товаров в John Lewis. Фактор масштаба — одна из причин того, почему так трудно преодолеть узкие места, возникающие при взаимодействии разных функциональных отделов. У каждого из них — свои мотивы и цели, которые часто противоречат друг

Скорость и адаптивность

Компания, где быстро принимаются правильные решения, способна адекватно и своевременно пользоваться открывающимися возможностями и преодолевать препятствия. Наиболее эффективные руководители создают в своей организации среду, где люди могут быстро объединиться для принятия важнейших решений и плодотворно работать вместе.

Роли в процессе принятия решений важнее, чем иерархия в организации

Ни одна схема принятия решений не может быть идеальной для всех случаев. Ключ к успеху — привлечение к процессу нужных людей на нужном уровне в нужной части организации в нужное время.

Хорошая организация подкрепляет распределение ролей

Четкое распределение ролей крайне важно, однако одного этого недостаточно. Если правильный подход к принятию решений не подкрепляется в организации параметрами оценки деятельности и стимулами, информационными потоками и общей культурой, нужное поведение не может стать привычным для всех.

Практика полезнее убеждения

Подключайте людей, которым предстоит жить и работать с новым порядком распределения ролей, к его созданию. Сам процесс размышлений о новых принципах принятия решений мотивирует людей действовать в соответствии с ними.

другу. Если конфликт возникает между двумя группами — закупок и продаж, маркетинга и разработок, — часто имеет смысл передать решение в третьи руки.

Здесь, как и везде, нужен человек, способный объективно разобраться в том, где создается ценность, и в соответствии с этим распределить роли. Прочистка межфункциональных бутылочных горлышек на самом деле больше связана с обеспечением людей нужной информацией, чем с пересмотром ролей в процессе принятия решений. Конечно, важно, кто принимает решение, но в данном случае важнее построить систему, благодаря которой этот процесс может стать гладким и привычным и не порождать каждый раз одни и те же проблемы.

Компания против внешних партнеров

Принятие решений внутри одной организации — уже достаточно сложный процесс. Если же требуется принять единое решение разным организациям, находящимся на разных континентах, процесс приобретает новые уровни сложности, которые могут погубить даже самую лучшую стратегию. Компании, прибегающие к аутсорсингу ради преимуществ по снижению издержек и качеству, сталкиваются именно с этой проблемой. Какие решения должны оставаться внутренними? Какие можно передавать партнерам?

Эти же вопросы возникают при взаимодействии со стратегическими партнерами — например, у мирового банка, заключившего контракт с ИТ-фирмой, или у медиакомпании, приобретающей программы у студии, — а также у компаний, ведущих часть дел через франшизы. Нет единого ответа на вопрос, кто и какие решения должен принимать. Однако определенно нельзя считать, что этот ответ можно найти в подписанных контрактах и соглашениях.

Американская компания — производитель нестационарного уличного оборудования недавно поняла это на собственном опыте, когда решила увеличить масштабы производства газовых обогревателей для патио для нижнего сегмента рынка. В прошлом она добилась определенного успеха, производя технику премиум-класса в Китае. Но с появлением таких супердискаунтеров, как Wal-Mart, Target и Home Depot, в компании поняли: для того чтобы снабжать этих розничных продавцов достаточно дешевой продукцией, необходимо перевести в третьи страны большие объемы производства. Временные рамки не давали права на ошибку: компания начала оснащать фабрики в апреле и июне 2004 года, рассчитывая успеть к сезону рождественских продаж.

Проблемы начались сразу же. Хотя китайские партнеры понимали издержки, они крайне смутно представляли себе, чего хотят американские потребители. Когда на завод пришли схемы дорогих моделей из американской штаб-квартиры, китайские управляющие решили пожертвовать качеством ради снижения расходов. Они использовали менее качественные материалы, которые выцвели. Они поместили выключатель в неудобном для пользователя месте, где его, однако, было проще установить. Вместо того чтобы

Диагностика решения

ВСПОМНИТЕ ТРИ ПОСЛЕДНИХ ЗНАЧИМЫХ РЕШЕНИЯ, в принятии которых вы участвовали, и задайте себе следующие вопросы.

1. Были ли решения правильными?
2. Были ли они приняты своевременно?
3. Были ли они удачно исполнены?
4. Участвовали ли в них нужные люди нужным образом?
5. Было ли для каждого решения четко определено:
 - кто должен предлагать варианты?
 - кто должен обеспечивать информацию?
 - за кем последнее слово?
 - кто несет ответственность за исполнение решения?
6. Соблюдались ли распределение ролей, схема процесса и временные рамки?
7. Основывались ли решения на нужных фактах?
8. Если имели место противоречивые факты или мнения, было ли ясно, кто владеет Р?
9. Находились ли ответственные за принятие решения люди на подходящем уровне в компании?
10. Существовали ли в организации оценки и стимулы, подталкивающие людей к участию в принятии правильного решения?

изготавливать некоторые детали единой отливкой, они соединили разные материалы, что выглядело ужасно.

Для решения этих проблем американским топ-менеджерам пришлось четко определить, какие решения по какую сторону океана должны приниматься. Компания разбила дизайн и производство на пять ступеней и проанализировала, как принимались решения на каждой из них. Кроме того, компания более точно определила, что должно содержаться в производственных спецификациях и что изготовитель должен с ними делать. Цель этих действий

состояла не только в том, чтобы прояснить роли в принятии решений, но и в том, чтобы гарантировать, что эти роли напрямую соответствуют источникам ценности в бизнесе. Если решение влияло на окончательный вид и качество товара, его обязательно должно было одобрить американское руководство. Но если на потребительские функции товара оно не влияло, китайские изготовители имели право принять и утвердить его сами. Если, к примеру, китайские инженеры находили менее дорогой материал, использование которого не отражалось на внешнем виде и рабочих характеристиках продукта, они могли принять решение о замене самостоятельно.

Чтобы облегчить переход к новой системе, компания отправила в Китай группу инженеров, которая должна была контролировать выполнение спецификаций и могла принимать решения по вопросам, передача которых в головной офис была бы слишком сложной и требовала слишком много времени. Руководство маркетингового отдела в США настаивало на том, чтобы человек, купивший оборудование, мог собрать его самостоятельно не более чем за десять минут, а порядок сборки включал бы не более шести шагов. Инженеры компании в Китае вместе с командой китайских изготовителей предоставляли информацию, необходимую для формулирования этих требований, и несли ответственность за исполнение решения. Но окончательное решение принадлежало американской штаб-квартире, и требования по сборке стали важным фактором в разработке дизайна. В то же время решения, касающиеся логистики, были переданы инженерной группе в Китае: она должна была установить, как упаковывать обогреватели таким образом, чтобы коробок в контейнер помещалось на треть больше, что существенно снижало затраты на перевозку.

Если менеджеры внезапно осознают, что они стали проводить меньше времени, сидя на совещаниях и раздумывая, что они здесь делают, — это один из первых сигналов того, что компания усовершенствовала процесс принятия решений. Если с самого начала совещания все понимают, кто должен обеспечить решение необходимой информационной поддержкой и кто принимает его, значит, процессу дан правильный старт.

Конечно, не существует единого средства, которое могло бы превратить организацию, испытывающую трудности с решениями, в организацию, ориентированную на решения, и ни одна схема не может быть идеальной для всех непредвиденных ситуаций и изменений в бизнесе, с которыми неизбежно сталкивается любая компания. Наиболее успешные компании пользуются простыми методами, которые помогают им вовремя распознать потенциальные бутылочные горлышки и продумать распределение ролей и ответственности для каждого нового сочетания факторов в деловой среде. Это сложно, но тем сложнее конкурентам это скопировать. Совершив определенные практические шаги, любая компания может стать более эффективной, начиная уже со следующего своего решения.

Впервые опубликовано в выпуске за январь 2006 года.

Об авторах

Марсия Бленко — партнер бостонского отделения Bain & Company и руководитель Bain's Global Organization.

Джеймс Гилберт — в прошлом глава Bain & Company, исполнительный вице-президент по стратегическому развитию компании Boston Scientific.

Орит Гэдиш — председатель консалтинговой компании Bain & Company, Бостон, США.

Марк Джонсон — председатель и один из основателей Innosight, компании, занимающейся стратегическими инновациями и инвестициями, Бостон, США.

Хеннинг Кагерманн — в прошлом генеральный директор SAP AG, немецкой компании, производителя программного обеспечения.

Роберт Каплан — профессор менеджмента, Гарвардская школа бизнеса, соавтор системы сбалансированных показателей совместно с Дэвидом Нортоном.

В. Чан Ким — заведующий кафедры стратегии и международного менеджмента им. Брюса Хендерсона Boston Consulting Group, INSEAD.

Джеймс Коллинз — руководитель исследовательской лаборатории проблем управления, Болдер, Колорадо.

Клейтон Кристенсен — профессор кафедры делового администрирования им. Роберта и Джейн Чижик, Гарвардская школа бизнеса.

Карла Мартин — директор офиса Booz & Company в Сан-Франциско.

Рене Моборн — почетный научный сотрудник INSEAD, профессор кафедры стратегии INSEAD.

Майкл Мэнкинс — управляющий партнер отделения международной фирмы по стратегическому консалтингу Marakon Associates в Сан-Франциско.

Гэри Нилсон — старший вице-президент консалтинговой фирмы Booz & Company, Чикаго.

Дэвид Нортон — основатель и глава компании Balanced Scorecard Collaborative, Palladium Group, Массачусетс, США.

Элизабет Пауэрс — директор офиса Booz & Company в Нью-Йорке.

Джерри Поррас — почетный профессор, Высшая школа бизнеса Стэнфордского университета.

Майкл Портер — профессор кафедры делового администрирования, Гарвардская школа бизнеса.

Пол Роджерс — управляющий партнер британского отделения компании Bain & Company.

Ричард Стил — партнер нью-йоркского отделения международной фирмы по стратегическому консалтингу Marakon Associates.

Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»

СТРАТЕГИЯ

Руководитель проекта *М. Шалунова*
Корректор *Н. Витько*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн обложки *Ю. Буга*

Подписано в печать 31.05.2016.
Формат 60 × 90 $\frac{1}{16}$.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 18,0 печ. л. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

