

Клифф Боумэн

**ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

The Essence of Strategic Management

Cliff Bowman
Cranfield School of Management



Prentice Hall

New York London Toronto Sydney Tokyo Singapore

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Клифф Боумэн

Перевод с английского под редакцией
Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой



Москва

“Банки и биржи”

Издательское объединение “ЮНИТИ”

1997

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*

Боумэн К.

Б86 Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 175 с.

ISBN 0-13-284738-8 (англ.)

ISBN 5-85173-103-6 (русск.)

Изменения, происходящие в экономике России, все больше требуют от руководителей умения видеть *перспективы, принимать обоснованные стратегические решения.*

Предлагаемая читателю книга Клиффа Боумэна поможет восполнить пробел в литературе по стратегическому управлению. Она содержит интересный теоретический материал, большое количество практических примеров и конкретную деловую ситуацию с заданиями.

Книга будет полезна всем, кто заинтересован в успешной работе своей компании.

ISBN 0-13-284738-8 (англ.)

ISBN 5-85173-103-6 (русск.)

ББК 65.290-2

Translation copyright © 1997 by UNITY Book
Publishing Association

The Essence of Strategic Management

Copyright © 1990

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher,
Prentice Hall International (UK) Ltd

© ЮНИТИ, перевод, 1997

© ЮНИТИ, оформление, 1997

Предисловие научных редакторов

Книга Клиффа Боумэна “Основы стратегического менеджмента” вышла в свет в 1990 г. Это одна из многочисленных книг серии издательства Прентис Холл (Prentice Hall) под общим названием “Основы управления”.

К этому времени российский читатель был уже знаком с фундаментальной книгой Игоря Ансоффа “Стратегическое управление” (М., Экономика, 1989), которая стала одной из первых книг на русском языке по данной проблематике. Небольшой тираж книги и достаточно сложный, понятный в основном только специалистам язык изложения, сделали книгу И. Ансоффа практически недоступной для широкого круга читателей.

Изменения, произошедшие в экономике России за последние годы, все больше требуют от хозяйственных руководителей умения видеть перспективы, принимать обоснованные стратегические решения. Восполнить данный пробел в литературе по стратегическому управлению поможет, на наш взгляд, предлагаемая читателю работа Клиффа Боумэна.

Данная книга интересна прежде всего тем, что содержит большое количество иллюстративного материала и конкретный пример деловой ситуации с заданиями читателю в конце каждой главы. Краткость изложения материала не означает легкость и простоту его восприятия, поскольку многие устоявшиеся в английском языке термины не нашли своего однозначного толкования в отечественной литературе. Для удобства читателя в конце книги приведены глоссарий, а также перечень изданной за последние годы на русском языке литературы по данной проблематике.

Мы надеемся, что книга Клиффа Боумэна будет одинаково полезна как специалистам, так и всем тем, кто хочет по-

больше узнать о стратегическом управлении. Практическая направленность изложения материала в книге, лаконичность и жесткая схема повествования делают книгу Клиффа Бумэна хорошим пособием для самостоятельного изучения.

Вместе с тем работа с книгой требует от читателя определенных усилий и времени. Мы рекомендуем изучить теоретический материал при первом чтении, не обращая внимания на деловую ситуацию и задания к ней. Только после отработки теоретического материала и уяснения всей концепции стратегического управления целесообразно приступить к разбору ситуации, возвращаясь опять-таки к основным теоретическим положениям.

Мы старались сделать изложение более простым и доступным для читателя, избегали сложных наукообразных оборотов.

Советуем всем, кто заинтересован в успешной работе своей компании, с вниманием отнестись к предлагаемой книге.

**Л. Зайцев,
М. Соколова**

Предисловие

Так как пособия по стратегическому менеджменту состоят обычно из многих томов, передо мной издателем была поставлена задача — написать практическое руководство по данному предмету в сжатом виде. Пытаясь выполнить эту задачу, я был вынужден исключить из книги много материала, который, как правило, включается в более объемные издания. Принимая нелегкое решение о том, что оставить и что целесообразно удалить из книги, я руководствовался нашим с коллегами опытом, накопленным при работе с менеджерами в Крэнфилдской Школе менеджмента. Если концептуальные и технические аспекты стратегического управления прошли проверку на практике, они были оставлены в книге. Теоретические, понятные лишь посвященным, и в меньшей степени практические вопросы были исключены, хотя это, конечно, вопрос выбора.

Чтобы в результате не получился довольно фрагментарный дайджест по предмету исследования, я создал достаточно жесткую схему изложения материала, которую, надеюсь, читатель найдет логичной и реалистичной. Существуют два основных содержательных направления книги. Первое — это подход к стратегии конкуренции. В этом направлении никто не может игнорировать труды и вклад Майкла Портера. Я пытался представить его взгляды сжато и ясно, приведя некоторые критические замечания в конце гл. 3. Второе содержательное направление — создание корпоративной стратегии (в отличие от стратегии на уровне структурной единицы). Хотя в большинстве изданий эти два вопроса рассматриваются вместе, я разделил их. Большая часть книги посвящена стратегии производственного звена, и только последняя глава относится к стратегии корпорации. Деловая ситуация, включенная в книгу, поможет читателю в решении практических вопросов стратегического менеджмента.

В заключение мне хотелось бы поблагодарить Кристин Боумэн за помощь в редактировании этой книги.

*Клифф Боумэн
февраль, 1990 г.*

Что такое стратегический менеджмент?

Как ваша фирма достигла того положения, которое она занимает сегодня? Почему она производит именно эти товары? Почему ваша фирма расположена именно здесь? Почему вы обслуживаете только определенные сегменты рынка? Почему вы выбрали команду менеджеров в ее сегодняшнем виде? Почему структура вашей фирмы выглядит данным конкретным образом?

Все эти вопросы затрагивают различные, но в то же время взаимосвязанные аспекты деятельности фирмы, которые, будучи взятыми вместе, определяют эффективность достижения намеченных целей. Решения в отношении товаров, расположения, структуры и назначения высшего руководства являются основополагающими. Они всегда оказывают влияние (в ту или иную сторону) на эффективность функционирования фирмы. То, как принимаются и реализуются эти основные (или стратегические) решения, может быть определено как процесс стратегического менеджмента.

Задумайтесь на минуту об этих вопросах и попробуйте ответить на них применительно к вашей фирме. Как были приняты эти решения и как они были реализованы?

Принятие стратегических решений

Давайте для начала сосредоточимся на том, как принимались решения. Возможно, что эти важные решения принимались с использованием системы корпоративного планирования. Если это так, то данные решения были приняты только после того, как было собрано значительное количество информации, проведен анализ и сделан прогноз. Возможно, что в процессе

корпоративного планирования помимо высшего управленческого звена участвовала также команда аналитиков, которые проделали большую часть технической работы, чтобы помочь высшему руководству в принятии решений. Результатом этого процесса должен был бы стать план работы фирмы на следующие, скажем, пять лет. Затем, вероятно, данный план был бы разделен на отдельные бюджеты и программы действий, реализация которых была бы возложена на менеджера среднего и низшего звена. На рис. 1.1 показаны этапы процесса корпоративного планирования.

Если этот процесс вам знаком, значит вы работаете на фирме, которая успешно применяет корпоративное планирование, и, можно предположить, пожинает плоды применения этого логического и структурированного подхода к принятию стратегических решений.

Однако может оказаться, что эта стройная и рациональная система не совпадает с вашим пониманием того, как происходит принятие решений в вашей фирме. Возможно, вам знаком менее структурированный подход к принятию решений, более рассчитанный на отдельные конкретные ситуации, чем процесс корпоративного планирования. Вполне возможно, что процесс принятия решений в вашей фирме связан большей частью с кризисными ситуациями, когда фирме не хватает ясного видения того, чего она пытается достичь.

Наряду с чисто корпоративным планированием, с одной стороны, и принятием решений исходя из конкретно сложившейся ситуации, с другой, — существует целый ряд промежуточных методов принятия решений. В некоторых организациях принятие этих решений входит в обязанности генерального директора, который ни с кем не консультируется и не составляет планов, однако имеет четкое видение того, как должна развиваться фирма (например, в случае с частными фирмами; см. также пример 1.1). В иных случаях руководство устанавливает основные ориентиры развития для менеджеров подразделений, центров прибыли и управлений¹, что предполагает высокий уровень ответственности низших звеньев управления в принятии решений.

Необходимо сразу оговориться, что не существует одного оптимального подхода к принятию стратегических решений в фирме. Гибкий подход, основанный на решении отдельных вопросов, может подойти для небольшой фирмы, действующей в быстро

¹ Более подробно см.: Герчикова И.Н. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1994. — С. 138 — 140.

Стадия



Рис. 1.1. **Схема процесса корпоративного планирования** (взята из кн.: Argenti. J. *Practical Corporate Planning*. London: Allen & Unwin, 1980.)

меняющихся условиях (например, магазин высокой моды), тогда как от Британского управления аэропортами потребуются сделать расчет на длительную перспективу и разработать соответствующие планы. Некоторые фирмы составляют планы на много лет вперед обычно потому, что им требуется значительное время для реализации этих планов (например, строительство новой взлетной полосы в Гэтвике), тогда как другие не могут строить планы более чем на несколько месяцев вперед, поскольку находятся в быстроменяющихся, непредсказуемых условиях.

Роберт Максвелл

Максвелл работал на девятом этаже Зеркального здания. Часто три встречи проводились одновременно. Переговоры с представителями профсоюза могли проводиться в гостиной; в его офисе мог находиться редактор американского издательства, а в холле мог расположиться устраивающийся на фирму перспективный работник. Остальные люди, которым назначены встречи, могли ожидать в приемной, тогда как старшие менеджеры уговаривали секретаря дать им знать, когда у Р.М. образуется свободная минутка.

Причиной этой ситуации было практическое отсутствие делегирования полномочий нижним звеньям. Для приобретения каждого нового автомобиля, найма секретаря или исполняющего директора требовалось письменное распоряжение Максвелла. Старшие менеджеры имели полномочия для принятия независимых решений в определенных пределах, но эти полномочия использовались ими с большой осторожностью. Практически все важные переговоры, будь то профсоюзы, редакторы или производители компьютерной техники — проводились самим Максвеллом.

Вряд ли еще хотя бы одна сравнимая по размерам частная британская фирма имела настолько авторитарное руководство. Естественно, ни одно другое газетное издательство так не работало (даже Нордклифф прислушивался к своему брату Харольду). Из-за такой централизации руководства в одних руках происходили многочисленные задержки, недоработки, принимались не продуманные решения и менялась тактика действий в последнюю минуту. И при всем этом несмотря на скептические замечания эта система обычно работала.

Отрывок из статьи С. Винтуры "Взлет и падение Флит Стрит", опубликованной в газете Guardian от 4 сентября 1989 г.

Необходимо также обратить внимание на характер деятельности фирмы. Некоторые фирмы решают сложные задачи, которые требуют высокого профессионализма на различных уровнях иерархической структуры (например, компания Glaxo). В других фирмах, имеющих сложную структуру, центральный офис не может всегда адекватно оценивать рыночную ситуацию, в которой находится тот или иной филиал (например, компания Unilever). В этих обстоятельствах имеет смысл децентрализовать принятие многих решений из рассмотренных выше (в частности, какую продукцию производить, где расположить новый завод). В таких случаях высшее руководство в



Рис. 1.2. Типы стратегий

штаб-квартире фирмы должно определить степень делегирования полномочий и основные направления в принятии решений менеджерами нижних звеньев.

Некоторые из этих моментов показаны на рис. 1.2. Фирма может оказаться в определенной ситуации (реализованная стратегия) посредством формулирования и реализации планов; или же реализованная стратегия может возникнуть по итогам ряда отдельно принятых решений (возникающая стратегия). Надо отметить, что некоторые попытки сформулировать стратегию проваливаются. Почему так происходит, объясняется в следующей главе.

Проблемы корпоративного планирования

Было бы ошибочно предполагать, что корпоративное планирование всегда широко применялось британскими компаниями. Методика была разработана в середине 1960-х годов на базе исследований, проводимых бизнес-школами (в основном в США). Привлекательность корпоративного планирования заключается в логическом и аналитическом подходе к принятию менеджерами большинства важных решений. Некоторые компании имеют положительный опыт

применения этой методики, и даже если итоговый план не был реализован, результативен сам процесс разработки плана.

Проблемы, которые чаще всего возникают в связи с применением корпоративного планирования, следующие:

1. События опережают запланированный график.
2. Процесс планирования мешает проявлению изобретательности и инициативы.
3. В ходе реализации плана возникают непредвиденные проблемы.
4. Менеджеры, не участвовавшие в разработке плана, не придерживаются его.
5. Текущие проблемы отвлекают внимание менеджеров от реализации плана.

Последний пункт, возможно, является главной причиной, почему многие хорошие планы оказываются нереализованными. Текущие производственные задачи поглощают наиболее ценные в любой компании ресурсы: рабочее время менеджеров, их талант и энергию, стремление к инновациям.

Пока мы предполагали, что план является логичным и рациональным. Однако многие группы планирования не учитывают в своих разработках поведенческие аспекты функционирования компании. К таким аспектам относятся формальные и неформальные служебные отношения и соподчиненность работников, их отношение к изменениям, их ценности и принципы, внутренняя культура компании, статус взаимоотношений, моральный облик персонала.

Корпоративный план, который не учитывает эти важные аспекты, едва ли может быть назван рациональным, так как не многие будут следовать этим планам.

Стратегические установки (миссия)

Стратегические установки вошли в моду в последнее время и некоторыми менеджерами рассматриваются как альтернатива корпоративному планированию. На рис. 1.3, взятом из основного учебника США по стратегическому управлению, постановка стратегической задачи определяется как первый этап в процессе корпоративного управления. В стратегических установках закрепляются основные правила, в соответствии с которыми компания ведет бизнес. Правильные стратегические установки обычно включают следующие моменты:

1. Общие ценности и принципы.
2. Определение деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей, обслуживанию избранных сегментов рынка, и тому, как эти сегменты рынка будут завоевываться и какие методы будут использоваться для продвижения товаров/ услуг на рынок.
3. Могут быть также включены законные требования и претензии заинтересованных сторон (т. е. работников, акционеров, потребителей, общественных организаций).
4. Отношение к росту и финансированию, децентрализации, инновации и т. д.

Однако, чтобы ответить на некоторые из этих вопросов, руководству компании может понадобиться провести значительные исследования и анализ. Например, какие именно потребности удовлетворяет наш товар/услуга? На какие рынки мы должны ориентироваться? Какие еще методы мы могли бы применять? Какие ценности являются общими для компании и устраивают ли они нас? Таким образом, формулирование стратегических установок потребует практически столько же времени и усилий, как и корпоративное планирование. Это не будет проблемой до тех пор, пока руководство компании не станет определять миссию фирмы, если соответствующие вопросы еще недостаточно продуманы. Таким образом, мы ожидаем, что компания будет применять более структурированный подход в отношении стратегического управления и будет многократно проходить стадии 1, 2 и 3 (рис. 1.3), пока команда разработчиков не будет удовлетворена получившимся планом действий. Напротив, давно действующая мощная компания, успешно применяющая стратегический подход, будет чаще останавливаться на стадиях 3, 4 и 5, и очень редко у нее будет возникать необходимость пересматривать план действий.

Нет сомнений, что хорошо разработанная миссия фирмы является важным элементом эффективного стратегического менеджмента. Вопрос в том, является ли это лучшей отправной точкой для начала процесса принятия стратегических решений. В этой книге я придерживался взгляда, что оптимальным началом процесса стратегического менеджмента является структурированный анализ рыночной среды, в которой находится компания. В подтверждение этого приведу следующие доводы:

1. Анализ помогает команде менеджеров применять стратегический подход без необходимости немедленно решать глобальные и противоречивые задачи.



Рис. 1.3. Процесс стратегического управления из кн.: A. Thompson and A. Strickland. *Strategic Management: Concepts and cases.* (Business Publications, Inc., 1987.)

2. Он помогает структурировать свой подход к проблеме, что позволяет увидеть новые аспекты проблемы, которая кажется хорошо известной. Это заставляет менеджеров мыслить глубже и способствует более широкому применению ими инструментов и методов стратегического менеджмента.

Мы вернемся к стратегическим установкам в гл. 6, чтобы рассмотреть, какую роль они могут играть в управлении стратегическими преобразованиями.

Разработка стратегических планов

По разным причинам некоторые компании глубоко не занимаются процессом стратегического управления. К наиболее важным из этих причин можно отнести следующие:

1. Высшее руководство не полностью владеет информацией о реальном положении компании. Это может являться следствием несовершенной информационной системы, которая не позволяет менеджерам получать необходимую информацию, чтобы правильно оценивать положение компании по отношению к конкурентам, рыночному спросу, по относительным издержкам и т.д.
2. Старшие менеджеры сами создают для себя неправильное понимание реального положения компании. Это происходит, как ни парадоксально, в тех случаях, когда менеджеры считают себя отлично сработавшейся командой. Они разделяют стереотипные взгляды друг друга на конкуренцию, клиентов и рабочую силу. Они переинтерпретируют или игнорируют отрицательную информацию, которая не сходится с их представлением об окружающем мире.
3. Существуют наделенные властью менеджеры, стоящие на самом верху фирмы, которые очень заинтересованы в поддержании "статус кво". Их положение и статус зависят от следования существующей стратегии, и они не будут приветствовать стремление сотрудников к инновации.
4. Распространенной проблемой является чрезмерная направленность высшего руководства на решение повседневных производственных задач. Это не позволяет менеджерам рассматривать вопросы в долгосрочной перспективе и не позволяет им сосредоточиться на развитии компании в стратегическом плане.
5. Прошлые успехи компании могут помешать менеджерам объективно взглянуть на существующее положение. Более

того, прошлые успехи заставляют менеджеров придерживаться испробованных стратегий, которые могут не подходить к существующим или будущим обстоятельствам.

6. Изменение курса может показаться признанием ошибочности предыдущих действий. В результате менеджеры, которые ранее принимали стратегические решения, будут мешать развитию компании в ином направлении.
7. Еще одной причиной инертности может являться недостаточное понимание руководством источника благополучия компании. Если они не могут понять, что именно является конкурентным преимуществом компании, то могут предпочесть пустить корабль по течению из страха, что курица может перестать нести золотые яйца.

В противоположность перечисленным причинам, заставляющим поддерживать “статус кво”, можно привести ряд ситуаций или действий, которые могут побудить высшее руководство к рассмотрению проблем в стратегической перспективе.

1. Значительное снижение эффективности работы компании может заставить руководителей пересмотреть правильность принятой стратегии.
2. Неожиданные действия со стороны основных конкурентов могут побудить высшее руководство к действию.
3. Скандалы и выражение недовольства со стороны менеджеров, работников или клиентов могут заставить срочно переоценить положение организации.
4. Новый член команды высшего управленческого звена может стать катализатором стратегических преобразований.
5. Программа развития менеджмента, даже если она не затрагивает высшее руководство, может заставить рассмотреть необходимость сохранения “статус кво”.
6. Необходимость в привлечении капитала может потребовать подготовки бизнес-плана для того, чтобы показать инвесторам наличие у компании эффективной стратегии на будущее.
7. Поглощение другой компанией требует представления планов и бюджета.

К сожалению, очевиден тот факт, что многие компании в своей деятельности стремятся оставить все как есть. Часто необходима ситуация, близкая к кризисной, чтобы заставить высшее руководство на практике применять методы стратегического управления.

Возможно, основным препятствием для начала проработки и воплощения новых стратегий являются повседневные дела.

Текущие проблемы не дают возможности реализовать стратегические планы. Единственным способом избежать этого является превращение разработки стратегии в формальный процесс. Это не означает необходимость проведения бесконечных заседаний по планированию, горы бумажной работы и сложные процедуры. В распорядке дня появится новый пункт, и в один прекрасный момент мы все поднимем головы от текущих дел, чтобы представить себе будущее нашей компании. Это собрание и то, что за ним последует, могут быть неформальны — единственное, что необходимо — это отвести конкретное время для проработки именно стратегических вопросов.

Организации или фирмы?

Большинство книг по стратегическому менеджменту написаны с расчетом на читателя, работающего в компании, принадлежащей частному сектору, и можно встретить лишь редкое упоминание о некоммерческих организациях (о стратегическом менеджменте в некоммерческих организациях см.: С. Bowman and D. Asch. *Strategic Management*. Basingstoke, Macmillan, 1987). Этой ссылки достаточно, только если принять, что методы и инструменты стратегического менеджмента одинаковым образом применяются для обоих типов компаний.

Я все больше убеждаюсь в том, что многие из методов стратегического менеджмента, описанные в данной книге, могут успешно применяться как для фирм, так и для некоммерческих организаций. Однако между фирмами и некоммерческими организациями существуют различия, которые непосредственно влияют на стратегический менеджмент. Эти различия обусловлены целями, для достижения которых данные организации и фирмы были созданы.

При рассмотрении целей, которые реально преследуют фирмы, мы будем исходить из того, что фирмам необходимо получать прибыль, так что все прочие цели (т.е. рост объема продаж, доля рынка, социальная ответственность, забота о служащих) отходят по приоритетности на второй план. Это не означает, что эти (или другие) цели не важны или не стоят вовсе перед некоторыми фирмами. Дело лишь в том, что фирмы, которые не делают прибыли, в конечном итоге, не выживают. Некоторые из этих целей можно рассматривать скорее как способ получить большую прибыль — конечными целями они не являются (в частности, по-

пытки увеличить долю рынка, в результате влияют на прибыльность). Мы также реально оценим различные социальные цели, которые провозглашаются некоторыми менеджерами для того, чтобы оказать влияние на общественное мнение, например, показать, что данная фирма заботится об окружающей среде (до тех пор, пока это ей ничего не стоит).

В некоторых фирмах цели, не связанные непосредственно с получением прибыли, могут на некоторое время выходить на первый план. Например, выживание может быть основополагающей целью для фирмы, попавшей в сложную ситуацию, однако эта цель должна рассматриваться как временная. В других обстоятельствах, особенно тогда, когда акционеры не в состоянии прямо повлиять на процесс руководства фирмой, цели "управления" могут доминировать (расширение структуры фирмы, создание парка служебных машин для повышения статуса и пр.). Эти управленческие цели могут преобладать, однако может наступить момент, когда прибыль сократится настолько, что акционеры восстановят свое влияние над управлением фирмой. До этого момента, естественно, фирма должна приносить определенную прибыль.

Если вы разделяете мнение, что фирмы существуют для того, чтобы делать деньги, тогда разработка стратегии фирмы становится гораздо более ясной задачей. Другие проекты можно рассматривать с точки зрения их влияния на прибыльность, при этом результаты деятельности оцениваются и сравниваются с показателями других фирм. И главное, основополагающая цель получения прибыли может стимулировать весь управленческий процесс, повышая чувство ответственности и инициативность среди менеджеров. Ясная цель может являться стимулом к принятию решений на всех уровнях управления, а не только для высшего руководства.

Теперь рассмотрим ситуацию с некоммерческой организацией: например, средней школой. Ее целью должно быть образование, однако как при этом оценить эффективность? Просмотреть результаты предыдущих экзаменов? Такая интерпретация целей, стоящих перед школой, может удовлетворить тех, кто непосредственно связан с этой школой, однако, другие могут расценивать иные цели как не менее важные. Например, развитие талантов у детей во всех возможных областях, включая музыку, танцы, искусство, спорт, театр, хобби и т. д. Многие активно пропагандируют религиозное образование, тогда как другие сетуют на политический аспект в образовании, которому либо слишком много уделяется внимание, либо вовсе не уде-

ляется. Многие считают, что школа играет важную роль, так как помогает детям найти достойное место в обществе. И в этом плане могла бы помочь факультативная система выбора предметов и организации занятий. Другие полагают, что подготовка к самостоятельной жизни в обществе должна проходить через развитие личности у детей и их способности к взаимодействию с другими людьми.

Теперь усложним ситуацию и выясним, кто контролирует школу. Мы знаем, что в конечном итоге фирмой руководят акционеры, но какие группы взаимодействуют в школе, какая из них берет верх, когда школа начинает преследовать противоречивые цели? Будут ли это учителя, родители, местная администрация, департамент образования или ученики? Сомнения по поводу того, кто реально контролирует школу, помноженные на недостаток понимания целей, которые стоят перед школой (и невозможность их количественной оценки), делает стратегический менеджмент чрезвычайно сложной задачей. Отсутствие точки отсчета (такой, как прибыль) означает, что школа не может принимать решения со всей ясностью и определенностью. Опытные стратегические менеджеры в таких обстоятельствах умеют объединять политические и межличностные подходы (для управления группами с противоречивыми интересами) с определенным набором ценностей, или “видением”. Вооруженные ясностью целей, они затем могут задать направление и оценить конфликтующие интересы. В этом смысле менеджерам по стратегии некоммерческих организаций еще более, чем менеджерам фирм, необходимы проработанные стратегии или планы (если они намереваются стимулировать других, задавать им ориентиры и вызывать у них доверие).

Разработка стратегии на корпоративном уровне и уровне хозяйственных подразделений

Есть важные различия между разработкой стратегии на корпоративном уровне и на уровне структурных подразделений. В данной книге под структурным подразделением понимается целостная организация, которая обслуживает определенный сегмент рынка и производит ограниченный набор товаров и услуг. Эффективность деятельности подразделения, обычно

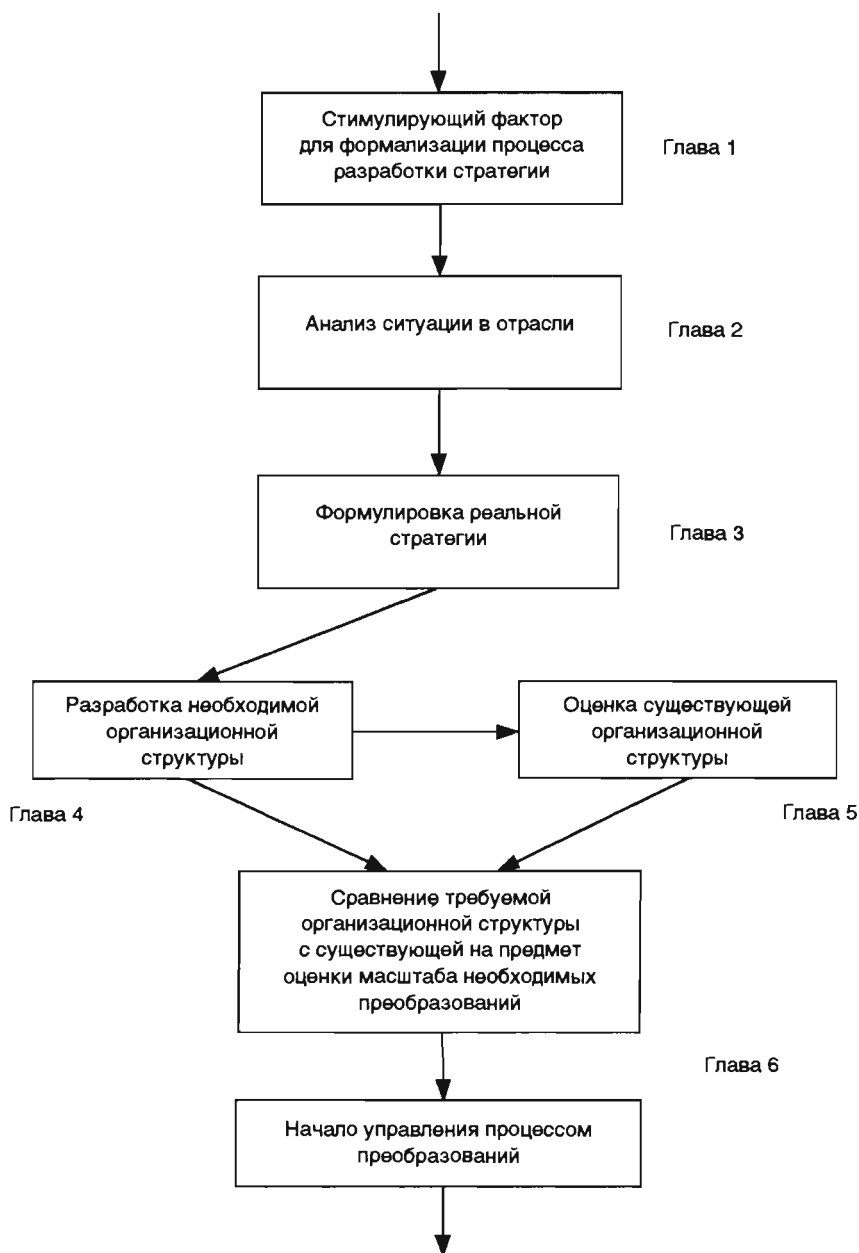


Рис. 1.4. Структура книги

оценивается с точки зрения прибыльности. Поэтому независимая фирма (т.е. та, которая не контролируется материнской компанией) будет являться отдельной структурной единицей, так же как и отдельно взятое подразделение большой корпорации, если оно удовлетворяет перечисленным выше критериям. Таким образом, разветвленный конгломерат (такой, как Хансон) будет состоять из большого числа структурных единиц.

В гл. 2—6 описывается стратегическое управление на уровне отдельных хозяйственных подразделений. Все приведенные методики и примеры относятся в основном к ним. В гл. 2 рассматриваются вопросы, связанные с некоторыми аспектами методики для анализа отрасли и конкуренции. В гл. 3 описаны современные взгляды на конкурентные стратегии, а в гл. 4 рассматривается применение компанией различных конкурентных стратегий. В гл. 5 изучается внутренняя организация бизнеса. Это предварительная стадия перед началом анализа проблем, связанных с управлением стратегическими преобразованиями, о чем говорится далее в гл. 6. Общая структура книги представлена на рис. 1.4.

В гл. 7 описывается процесс принятия стратегических решений на корпоративном уровне. Мы провели такое разграничение потому, что стратегические вопросы значительно различаются на разных уровнях и их одновременное рассмотрение может привести к путанице.

Развитие навыков стратегического менеджмента

Нельзя научиться водить автомобиль, лишь прочтя об этом книгу. Таким же образом, если вы хотите развить навыки стратегического менеджмента, необходимо применять их на практике. Однако вместо того, чтобы проводить эксперименты в своей компании, можно попробовать применить изложенные в книге принципы и методики для анализа конкретной ситуации, описанной ниже. Прочтите сценарий пару раз, чтобы вникнуть в положение дел на фирме. Задания в конце следующих глав будут основываться на данной ситуации.

В конце книги приводится приложение, содержащее мнения нескольких сотен менеджеров относительно ситуации. Проанализировав данную ситуацию, вы сможете сравнить ваши результаты с мнением этих менеджеров.

Исполнительный директор Ле Барнс был обеспокоен. В возрасте 62 лет, проработав длительное время в текстильной промышленности и решив, что наконец жизнь станет проще, он столкнулся с еще большим числом проблем. Раньше, в момент кризисных ситуаций на рынке, он принимал как должное целостность компании, теперь он сомневался в самой фирме — в людях, которые ее создали, и в их способности работать вместе.

История

Компания была основана в 1927 г. под названием S. Ramsey & Co. Самюэль Рэмсей, работая в Лондоне, купил участок земли с целью организовать вместе с сыном текстильное производство. Первоначально компания процветала, особенно за счет снабжения армии в период военных действий, однако затем бизнес пошел на спад и к 1967 г., когда отец был уже в преклонном возрасте, а сын потерял интерес к делам, контроль над компанией перешел в другие руки. Компания была выкуплена группой, куда входили генеральный менеджер Ле Барнс, исполнительный директор Алан Чедвик (сертифицированный бухгалтер) и два клиента Чедвика — местный бакалейщик и владелец компании, производившей вентиляционное оборудование. Вчетвером они стали директорами, имея равные доли участия в капитале компании. Однако интересы последних двух носили чисто финансовый характер. Алан Чедвик стал финансовым директором и председателем, а Ле Барнс — исполнительным директором. На должность генерального директора был нанят человек со стороны, но через короткое время он уволился, как уволился и его последователь.

Компания работала в помещении, владельцем которого продолжал являться младший Рэмсей. Он сдавал помещение компании в аренду, возобновляя ее каждые 7 месяцев. Ле Барнс и Чедвик поставили цель обеспечить прибыль на вложенные инвестиции, в то же время погашая кредиты, полученные от банков.

В 1967 г. в компании было занято 70 человек и недельный объем производства составлял 1200 единиц одежды. В течение следующих двадцати лет число работников в компании увеличилось до сегодняшнего уровня, 127 человек, с объемом производства 6000 единиц одежды в неделю.

В 1982 г. компания была переименована в Workgear Ltd, реорганизована и приобрела вид, который она имеет сегодня (приложение 1). Были назначены дизайнер Колин Келли и

новый менеджер фабрики Артур Фаллер, а Стан Льюис, ранее занимавший должность менеджера, был переведен с повышением на должность генерального менеджера. Были также назначены менеджер отдела кройки, аналитик и специалист по маркетингу. В настоящее время в компании Workgear работают три представителя по продажам: один — в Сомерсете (обслуживает юго-запад и часть Уэльса), один — в Лондоне (обслуживает Лондон, юго-восток, а также особо важных клиентов компании) и последний, ответственный за реализацию, работает на фабрике. Работа на посту руководителя маркетинговой службы, занимаемом Кейтом Виллиамсом, не является повседневным контролем за работой торгового персонала, а связана с исследованием потенциальных рынков сбыта продукции Workgear, а также с поддержанием контактов с крупными клиентами. (По совету Виллиамса, компания впервые вышла на рынок белья, предназначенного для сдачи во временное пользование.) В настоящий момент он изучает возможности экспорта продукции компании в Европу.

Товары и рынки

Со дня своего основания в 1927 г. компания производила и реализовывала только рабочую одежду (комбинезоны, куртки, брюки и рубашки). Все чаще такую одежду носят работники розничной торговли (персонал магазинов), транспорта, а также водители грузовых автомобилей и менеджеры, а не только рабочие в промышленности.

Кейт Виллиамс считает, что использование соответствующей одежды для соблюдения санитарных норм и норм безопасности, а также желание создать особый имидж компании приведут к росту спроса на товары Workgear.

Реализация продукции осуществляется по двум направлениям: во-первых, продажа компаниям, занимающимся сдачей одежды во временное пользование (некоторые прачечные), а во-вторых, продажа конечному пользователю (рис. 1.5). По данным направления продажи компании в настоящий момент делятся 50 на 50. Конечным пользователем продукции является персонал таких фирм, как Boots, Kodak, Ross Foods, Metal Box, Sunblest, Danish Bacon Company, а также ряд универсальных магазинов. Второй тип потребителей — компании, сдающие одежду во временное пользование (цена проката для одного рабочего зачастую не превышает £1,50 в неделю), а также стирающие эту одежду для своих клиентов (это такие компании, как Advanced Linen и Initial Services, многие из которых входят в более крупные группы, не имеющие отношения к прачечным).

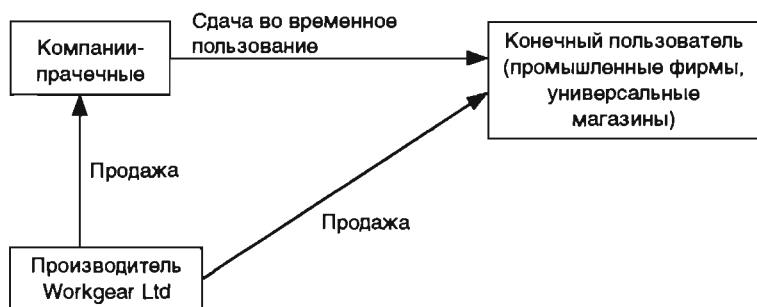


Рис. 1.5. Направления реализации продукции

Продукция Workgear различается в зависимости от того, для какой из групп потребителей она предназначена. Одежда, которая продается компаниям-прачечным, обычно поставляется оптом (сотни предметов одежды) одного цвета, размера и дизайна. Продажу такой продукции гораздо легче прогнозировать (приложение 2), чем продажу одежды конечному пользователю (десятки предметов одежды). Продажи компаниям-прачечным поддерживают обороты компании, но, по мнению Стана Льюиса, основные прибыли получаются от продаж конечному потребителю.

Тогда как оба направления для сбыта предусматривают необходимость ведения переговоров с конкретным лицом, промышленным покупателем, между ними существует разница в том, какие факторы оказывают влияние на дизайн одежды. Конечные пользователи более склонны прислушиваться к советам дизайнера из Workgear. Дизайн одежды для работников компаний-прачечных начинается с типовой заготовки Workgear, которая затем представляется для одобрения компании, берущей одежду во временное пользование. В этой компании собираются мнения всех заинтересованных сторон (бухгалтеров, работников службы безопасности, профсоюзов, служащих) и учитываются в спецификации, которая затем передается производителю для доработки одежды. Хотя этот процесс можно считать демократичным, готовая одежда редко получается дешевой или эстетичной.

Одежда для обоих видов покупателей изготавливается из высококачественной ткани, содержащий волокна ручного изготовления, покупаемые у компании Klorman's, итальянского филиала компании Du Pont's. Качество ткани хорошо зарекомендовало себя среди компаний-прачечных. Имея срок использования 3 года, готовая одежда получается прочной и хорошо выглядит.

Высокому качеству ткани соответствует не менее высокое качество шитья. Требуемое качество шитья в данном случае гораздо выше, чем для одежды, поступающей в розничную продажу. Недавно одна компания-прачечная — покупатель продукции Workgear, отказалась принять партию одежды из-за того, что карманы находились на 1/2 сантиметра от места, указанного в спецификации.

Роль дизайнера, в обязанности которого входит обсуждение с клиентом его пожеланий в отношении одежды, — строго следить, чтобы одежда производилась с учетом индивидуальных потребностей каждого клиента.

Несмотря на то, что качество и сервис, предоставляемые компанией Workgear, удовлетворяют покупателей, в настоящий момент на рынке ведется жесткая конкурентная борьба за получение контрактов на оптовые поставки. Всего несколько лет назад компания Workgear могла проводить свою стандартную ценовую политику: полная себестоимость плюс 10%. Сегодня основным фактором, влияющим на получение заказа, является конкурентная цена. Опытные клиенты компании (хорошо информированные о стоимости материалов, рабочей силы и продолжительности работы) могут оценить себестоимость продукции Workgear. Жесткая борьба за заказы снизили прибыль до минимума, так как теперь цены устанавливаются в зависимости от предельных (маржинальных) издержек.

Последний контракт с компанией-прачечной оспаривался пятнадцатью разными компаниями-поставщиками. Покупатель отобрал шесть фирм, сделавших лучшие предложения, и распределил заказ между этими шестью фирмами по самой низкой цене. Из-за острой конкуренции за заказы от компаний-прачечных и вытекающего отсюда снижения прибылей компания Workgear недавно предприняла попытку увеличить объем продаж конечным пользователям.

Производство

Стану Льюису (генеральному менеджеру) и Джорджу Веббу (главному инженеру) повышение эффективности представлялось ключом к выживанию компании; оно могло бы позволить компании предлагать конкурентные цены. Свою позицию они подкрепили £500 000 инвестиций в повышение эффективности (контроль качества, модернизация оборудования, новое оборудование, схемы стимулирования персонала) в течение последних двенадцати месяцев. Хотя никто специально не занимается контролем за издержками, менеджеры принимают за основу стандарты (установленные аналитиками, осуществляющими контроль за качеством) и рассчитывают применения в себестоимости по разным видам продукции.

В ретроспективе Стан Льюис рассматривает инвестиции в повышение эффективности как часть общей стратегии Workgear. Джордж Вебб, который недавно уволился после размолвки с исполнительным директором, работал на компанию Рэмсеев в течение тридцати лет. Зная до тонкостей производственные мощности и помещение компании, он в течение последних пятнадцати лет вел успешную кампанию по модернизации и внедрению нового оборудования, аварийному ремонту, по реконструкции и даже по изобретению измерительных приборов для ускорения процесса проверки качества одежды (подробно см. в приложении 2).

Стан Льюис полагает, что даже при введении в эксплуатацию нового оборудования существует абсолютный предел производственных мощностей (определяемый размерами помещений), составляющий 9000 предметов одежды в неделю. Недавно компания вышла на уровень 7000 в неделю.

Напряжение, связанное с вводом нового оборудования и введением контроля качества, стало сказываться на руководителях компании. Из-за чрезмерной нагрузки на руководство Стан Льюис отложил решение насущного вопроса о переводе производства в большее помещение (таких помещений немало в городе). Это позволило бы решить проблемы, связанные с эксплуатацией ограниченных площадей в имеющемся арендованном помещении.

Руководство и персонал

Стан Льюис видит свою основную роль в качестве координатора и мирового судьи для членов команды. Он полагает, что команда менеджеров из десяти человек слишком мала, чтобы позволить себе иметь постоянные раздоры.

Квалификация ни одним из менеджеров не воспринимается как серьезная проблема. Все менеджеры имеют лишь техническое образование. Повышение квалификации ограничивалось нерегулярным посещением курсов небольшой продолжительности, обычно тех, за которые платились большие деньги. Обучение персонала проводилось в неформальном режиме на рабочем месте и занимало не более шести недель.

Ротация персонала очень мала (увольнения обычно связаны с замужеством, беременностью или переездом). Хорошие зарплаты и дружественная атмосфера в коллективе, где к каждому подходит индивидуальный подход, способствовали тому, что многие женщины работают на фирме уже долгое время.

Стан Льюис считает, что он как генеральный менеджер несет ответственность за набор сотрудников и контроль за дей-

ствиями менеджеров, однако сам он недоволен и хочет покинуть фирму, так как считает, что после пяти лет работы на своем посту он не сможет больше совершенствоваться, находясь на этой фирме, и единственным реальным продвижением по службе могло бы стать место в совете директоров. Недавно друг Стана организовал свой собственный бизнес. Взяв кредит в £2000 и используя наемных рабочих, его фирма розничной торговли принесла в первый же год высокую прибыль.

Последние результаты деятельности

Несмотря на проблемы Стан может быть в определенной степени удовлетворен последними результатами продаж. Если всего несколько лет назад обеспечение заказами на 5—6 недель работы уже считалось достижением, то сегодня производственные мощности Workgear полностью загружены на 32 недели вперед.

Во многом рост производства произошел за счет получения заказов в результате проводившихся тендеров. Некоторые клиенты рекомендовали фирму своим контрагентам. И в самом деле, имя фирмы стало играть не меньшую роль, чем собственная реклама. В бизнесе, где не используется рассылка рекламных проспектов по почте, реклама продукции Workgear ограничивалась редкими рекламными публикациями в деловой печати. Была, однако, подготовлена брошюра (для выставки в Европе) совместно с компанией Klopman's (поставщиком материи), взявшей на себя часть расходов, связанных с печатью. Несмотря на эту акцию поставки на экспорт были крайне малы.

Прогнозированием продаж занимается руководство компании при определенном содействии со стороны банка. Процесс в основном заключается в коррекции показателей предыдущего года в сторону увеличения или уменьшения в зависимости от тех или иных причин (к счастью, крупные покупатели обычно информируют компанию о возможных заказах в будущем году, однако потребности со стороны мелких покупателей и конечных пользователей обычно непредсказуемы). Так как при прогнозировании всегда используется консервативный подход, то обычно реальные результаты улучшают показатели по прогнозам, что оборачивается неожиданным приростом прибыли. В последнее время рост рентабельности обеспечивается также и за счет роста эффективности производства.

Будущее

На собраниях, проходивших в последнее время, выражались различные мнения в отношении будущей деятельности компании.

Один из наиболее крупных контрактов, по которому наверняка поступит предложение, — это контракт Британского Управления аэропортов (БУА). БУА разместит заказ на одежду широкой номенклатуры, в том числе для регистраторов, горничных и др. Это, как считается, дорогая одежда, требующая высокого качества, декоративной отделки и индивидуального дизайна. Использоваться одежда будет изначально служащими аэропорта Хитроу (пилотные испытания). БУА рассматривается как конечный пользователь. Покупатели в этом случае будут гораздо менее опытными, чем в случае компаний-прачечных, однако они будут обращать особое внимание на качество, дизайн и своевременность поставок. Необходимо предусмотреть наличие одежды нескольких размеров с учетом потребностей служащих. Стан Льюис считает, что компания Workgear, накопившая большой опыт в разработке дизайна одежды и обеспечивающая высокое качество готовой продукции, смогла бы выполнить эти требования как нельзя лучше.

Продажи универсальным магазинам требуют в первую очередь своевременности поставок и обычно приносят большую прибыль.

В отличие от ситуации, когда товар продается компаниям-прачечным, прямые поставки конечному пользователю влекут за собой новые заказы, если сохраняются умеренные цены. Хотя это и привлекательно, но может возникнуть много проблем. Выбор материи, оценка необходимых запасов для быстрой замены испорченной одежды, затраты времени на составление дополнительных спецификаций — все это ляжет на плечи работников компании Workgear. Клиент считает компанию специалистом, и неудача будет означать потерю не только прибыли от продаж, но и репутации, а также потенциальных заказов.

Реализация через розничную торговую сеть не слишком привлекательна для менеджеров компании. Основными причинами нежелания компании работать на данном рынке являются характерный для него приоритет цены над качеством, стремления к дешевизне, наблюдаемая тенденция сокращения партий продукции, необходимость широкой рекламы и увеличения числа торговых представителей.

Еще одной темой для дискуссии являются новые тенденции на рынке компаний-прачечных, в частности, все чаще встречающаяся среди конечных пользователей практика создания своих собственных внутрифирменных прачечных и оптовой закупки одежды с целью сократить свои издержки за счет экономии на оплате услуг компаний-прачечных. В настоящий момент производители оборудования для компаний-прачечных прилагают значительные усилия для стимулирова-

ния компаний, являющихся конечными пользователями, к приобретению их оборудования для создания своих собственных внутрифирменных прачечных. Три года назад компания Kodac купила оборудование для прачечной за £250 000. Инвестиции окупились через восемнадцать месяцев.

Противники данной тенденции указывают на проблемы, связанные с водоснабжением, стоком, наймом обслуживающего персонала и законодательным регулированием. Несмотря на это компания-конкурент (приблизительно такого же размера) организовала совместное предприятие с компанией-производителем прачечного оборудования и в настоящее время предлагает к продаже одежду и внутрифирменные прачечные одним "пакетом".

Динамично развивающаяся группа компаний Lantex, занимающаяся производством рабочей одежды, одежды для детей, а также зонтов, недавно предложила выкупить Workgear. Предложение было отклонено советом директоров после консультации с аудиторами.

Хотя руководителей Workgear очень волнует то, какие последствия будут иметь такие изменения для фирмы, они понимают, что их влияние на принятие решений крайне мало. Эти решения принимаются единолично исполнительным директором. В лучшем случае он иногда прислушивается к советам других руководителей. Хотя они и недовольны существующей ситуацией, трех других акционеров и банк такая ситуация вполне устраивает. Решение относительно выплаты дивидендов принимают сообща Аллан Чедвик и Ле Барнс.

Ряд инцидентов в последнее время еще усилил неприязнь между старшими менеджерами и Ле Барнсом. Шесть месяцев назад, когда вводился новый режим работы, Стан Льюис затормозил выполнение заказов, чтобы в этот период не допустить спада производства. Ле Барнс узнал о накоплении избытков сырья и настоял на их сокращении, чтобы обеспечить нормальные показатели оборачиваемости запасов. Затем последовали несколько недель, когда рабочие, обслуживающие машины, оставались незанятыми и получали пособие за простой. Еще одним непопулярным решением стало назначение представителя по продажам без предварительной консультации с Ларри Амесом — главным менеджером по продажам.

Эта ситуация взята из работы "S. Ramsey & Co Ltd" доктора Д. Дженнинга из Трент Политехник и М.Д. Скотта из Крэнфилдской школы менеджмента, предназначенной для обсуждения в аудитории.

Приложение 1. Организационная структура компании *Workgear*



Приложение 2. Производственный цикл

Сырье со склада → изготовление ткани → окраска → кройка → сортировка заготовок для отдельных предметов одежды → пошив, пришивание пуговиц и карманов и т.п. → итоговый контроль качества → утюжка → свертывание → упаковка.

Продолжительность процесса: в среднем 6 недель.

Число рабочих, необходимое в среднем для производства одного предмета одежды: 13.

Узкое место в производственном процессе — обработка под прессом: нехватка места для установления дополнительных прессов; имеющиеся прессы работают по 11 часов в течение 4 дней и 1 день в течение 8 часов.

Помещение кройки загружено до предела.

Обычно фабрика работает пять дней в неделю в одну смену плюс сверхурочно по мере необходимости. Установлено, что 75% времени конкретного оператора уходит на измерение деталей одежды, прежде чем они будут допущены в машинную обработку.

Также некоторые операторы тратят 40 — 50% своего времени на работу, не связанную с их прямыми обязанностями.

График работы базируется на режиме работы раскройного цеха. Заказы размещаются по приоритетам в зависимости от размера, срока заказа и т.д.

Последовательность раскроя устанавливается менеджером по продукции (Артуром Фаллером) с целью обеспечить такую взаимосвязь технологических операций, чтобы достигалась равномерная загрузка оборудования.

Запасы составляют: минимум 3000 единиц для раскройного цеха; это обеспечивает четырехнедельную загрузку оборудования.

Приложение 3. Структура распределения продукции компании

	Компания- прачечная	Универсальные магазины	Другие конечные потребители
1986/7	50	10	40
1985/6	85	5	10
1984/5	62	20	18
1983/4	43	13	44
1982/3	0	15	85

Приложение 4. Годовой оборот

	млн £
1987/8	17,5 (прогноз)
1986/7	15,0
1985/6	11,2
1984/5	8,4
1983/4	6,3
1982/3	5,0

Приложение 5. Отчеты о прибылях и убытках за 1983-1987 гг., тыс. £

	1983/4	1984/5	1985/6	1986/7
Оборот	6260	8380	11200	15020
Себестоимость товаров с учетом нормативных затрат				
Материалы	3330	4780	6830	9740
Зарплата	1050	1450	1900	2400
Накладные расходы	1070	1200	1480	1780
	<u>5450</u>	<u>7430</u>	<u>10210</u>	<u>13920</u>
Отклонения в себестоимости				
Материалы	(60)	(120)	(200)	(250)
Зарплата	50	30	100	200
Накладные расходы	100	60	150	200
	<u>90</u>	<u>(30)</u>	<u>50</u>	<u>150</u>
Реальная себестоимость проданных товаров	<u>5360</u>	<u>7460</u>	<u>10160</u>	<u>13770</u>
Другие расходы				
Зарплата менеджеров	160	180	200	210
Сбыт и маркетинг	160	180	210	230
Зарплата директоров	270	280	340	420
Проценты	20	20	60	180
	<u>610</u>	<u>660</u>	<u>810</u>	<u>1040</u>
Общие затраты	<u>5970</u>	<u>8120</u>	<u>10970</u>	<u>14810</u>
Чистая прибыль до налогообложения	<u>290</u>	<u>260</u>	<u>230</u>	<u>210</u>
Налог	141	126	105	71
Чистая прибыль после налогообложения	<u>149</u>	<u>134</u>	<u>125</u>	<u>139</u>
Дивиденды	80	80	80	80
Нераспределенная прибыль	<u>69</u>	<u>54</u>	<u>45</u>	<u>59</u>

Приложение 6. Годовые балансы за 1983-1987 гг., £

	1983/4	1984/5	1985/6	1986/7
Основные средства				
Земля и здания	200 000	200 000	200 000	200 000
Завод и оборудование	597 400	556 400	551 000	978 000
Транспортные средства	200 550	180 200	179 500	192 500
Офисное оборудование	81 050	78 000	80 000	75 000
Всего основных средств	1 079 000	1 014 000	1 010 500	1 445 500
Оборотные средства				
Запасы	498 200	734 600	1 127 000	1 757 850
Дебиторская задолженность	250 800	356 300	497 200	698 000
Расчетный счет и касса	7 200	3 900	2 500	2 000
	756 200	1 094 800	1 626 700	2 457 850
Текущие обязательства				
Кредиторская задолженность	202 300	341 300	464 400	857 600
Банковские овердрафты	131 000	166 700	255 800	597 400
Налоги	276 900	322 400	263 000	265 000
Дивиденды	80 000	80 000	80 000	80 000
	690 200	910 400	1 063 200	1 800 000
Оборотный капитал	66 000	184 400	563 500	657 850
Чистый используемый капитал	1 145 000	1 199 000	1 574 000	2 103 350
Финансирование за счет:				
Акционерного капитала	800 000	800 000	800 000	800 000
Нераспределенной прибыли	345 000	399 000	474 000	503 350
Банковских кредитов			200 000	200 000
Коммерческих кредитов			100 000	600 000
Чистый используемый капитал	1 145 000	1 199 000	1 574 000	2 103 350

Анализ окружающей среды

Анализ положения фирмы необходимо начать прежде всего с исследования структуры отрасли, в которой работает данная фирма. Здесь необходимо оговорить, что основной единицей будет являться отрасль, представляющая собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой. Для более глубокого понимания природы конкуренции мы будем использовать модель пяти сил М. Портера. Далее проведем более широкий анализ макросреды.

Модель пяти сил

Рис. 2.1 отражает действие пяти сил, определяющих суть конкурентной борьбы в той или иной отрасли. Основой данной модели является утверждение о том, что прибыльность отрасли определяется не внешним видом производимой продукции, не уровнем используемой технологии, а таким фактором, как структура отрасли.

Конкурентная борьба

Это наиболее характерная форма конкуренции: соперничество между фирмами, производящими аналогичную продукцию и продающими ее на одном и том же рынке. Конкуренция может быть слишком жесткой и беспощадной, а может подчиняться неписаным правилам: различные джентльменские соглашения дают возможность избежать резкого падения уровня прибыли в

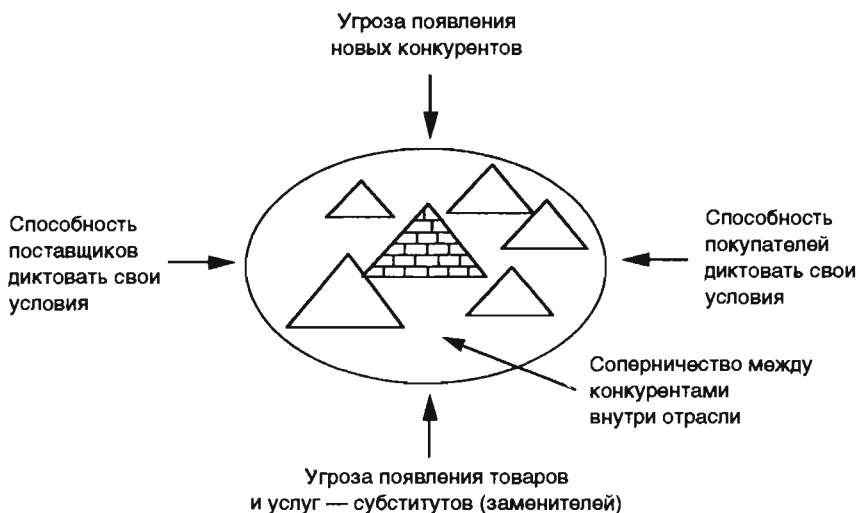


Рис. 2.1. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

результате чрезмерного занижения цен, а также огромных расходов на рекламу и продвижение товара на рынке. Фирмы могут конкурировать либо по какому-то одному параметру (например, ценовая конкуренция), либо по нескольким (например, обслуживание, качество продукции, условия торговли, реклама, нововведения, доступ к кредиту).

Конкурентная борьба становится наиболее жесткой при наличии определенных условий.

1. Увеличение числа фирм-конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциала.
2. Медленный рост спроса на данный товар.
3. В отрасли складывается ситуация, при которой конкурирующие фирмы вынуждены резко снижать цены или использовать иные приемы маркетинговой политики с тем, чтобы увеличивать объемы продаж.
4. В отрасли складывается ситуация, когда производимые товары и услуги являются настолько похожими, что конечный выбор покупателя определяет фактор низкой цены.
5. Положение, когда выход из отрасли обходится фирме дороже, чем продолжение деятельности и дальнейшее участие в конкурентной борьбе.

менты делятся на более мелкие подсегменты, другие исчезают. Если ограничить рассмотрение отрасли лишь внутренним рынком, то новой возможностью ее развития может стать прилив иностранных покупателей, заинтересованных в данной продукции.

Вернемся к примеру отрасли по производству часов и разделим покупателей на сегменты в зависимости от нужд, которые приобретаемый товар удовлетворяет.

1. Функциональная потребность (данная группа покупателей заинтересована лишь в том, чтобы знать время).
2. Предмет украшения (этих покупателей прежде всего волнует оформление товара).
3. Показатель положения в обществе (здесь наиболее важным является марка производителя, которая должна быть известна, особенно в высших кругах).
4. Особые требования к точности часов (это важно, например, для водолазов, пилотов, медсестер).

Пример 2.1

Автомобиль как явление моды

Миллионы японских покупателей сейчас смотрят на автомобили больше как на составляющие моды или как на игрушки для взрослых, а не как на средство передвижения. Ярким подтверждением этому являются планы компании Waco — производителя дамского белья — продавать в 1991 г. свою собственную машину.

Много машин выезжает на улицу только по выходным. Потребительский налог, введенный недавно, снимает налог на модели с объемом двигателя больше 2000 куб. см. Японские покупатели хотят сейчас иметь большие автомобили. Они также хотят иметь машины более щеголеватые, а не просто ящики на колесах. В результате рынок стал сегментированным, с самым быстрым ростом спроса на “специальные” машины (т.е. спортивные модели) и RVs (с приводом на четыре колеса).

“Покупатель, о котором идет речь, — говорит менеджер по производству модели “Silvia” (хорошо продающейся новой спортивной машины компании “Nissan”), — 27-летний мужчина, пригласивший свою подругу на обед. Когда он отвез ее домой, отец, встречавший их у дверей, сказал своей дочери, что ее новый знакомый слишком молод. Но когда он увидел его машину, мнение его переменялось”. Эта картина далека от традиционного образа высокооплачиваемого трудоголика с его неизменно белой тойотой.

The Economist, 21 октября 1989.

Сегментация может также осуществляться по демографическим и социологическим критериям, таким, как возраст, общественное положение, доход, пол и т. д. Это предполагает большую детализацию потребностей покупателей.

При первоначальном анализе отрасли может оказаться, что более эффективным было бы провести сегментацию, а затем анализировать каждый из сегментов, используя модель пяти сил. Необязательно устанавливать точные границы той или иной отрасли. Разумнее было бы скорее разделить отрасль на несколько подотраслей, направляя свои действия не на целый рынок, а на каждого конкретного потребителя. Таким образом, чем более широко мы определяем группу потребителей (и обобщаем их потребности), тем меньше вероятность того, что мы точно и правильно определим нужды конкретных групп потребителей. Однако если более глобальный подход дает вам возможность лучше понять структуру отрасли и определяющие ее тенденции, придерживайтесь данного метода анализа. Здесь даны не твердые правила, а варианты.

Может возникнуть проблема определения границ отрасли, особенно если берется широкая отрасль, ориентированная на производство конечного продукта. Существует точка зрения, что только потребитель способен определить, какие именно фирмы на рынке конкурируют между собой. Во всяком случае можно согласиться с тем, что только если фирма удовлетворяет потребности покупателя, она может считаться частью отрасли. Это не научная точка зрения; можно открыть какие-то новые стороны данной отрасли, если попытаться посмотреть на все глазами потребителя и понять, кого они считают вашими конкурентами.

Анализ конкурентной среды

Многие менеджеры полагают, что они знают своих конкурентов и знаний этих достаточно. Однако немногие фирмы действительно глубоко занимаются изучением своих конкурентов. Знание своего врага может помочь в том случае, если, например, фирма намеревается предупредить стратегические ходы, которые собирается предпринять конкурент. Систематическое изучение конкурентов и их стратегий поможет лучше понять природу конкуренции в отрасли. Таким образом анализ конкурентов может помочь наиболее эффективно использовать модель пяти сил.

В данной главе мы приводим схему, в соответствии с которой строится данный анализ и ряд вопросов, на которые следует получить ответ.

1. Рассмотрите существующих и потенциальных конкурентов. Здесь необходимо тщательно подойти к определению тех потребностей, которым отвечают ваши товары или услуги, иначе есть вероятность неполного анализа конкурентов.
2. Основными вопросами, которые следует задать, являются:
 - а) Чем в настоящее время занимается фирма-конкурент?
 - б) Чем она может заняться (в ближайшей перспективе)?
 - в) Что движет конкурентом?
 - г) Какие стратегические шаги он может предпринять?
 - д) В чем уязвимость конкурента?
3. Для того чтобы получить более или менее целостное представление о конкуренте, достаточно выяснить четыре основных момента.
 - Его цели.
 - Предполагаемое развитие.
 - Проводимая стратегия.
 - Возможности.

Цели

Анализ целей показывает нам, насколько удовлетворен своей деятельностью конкурент, насколько вероятны какие-либо шаги и меры с его стороны и как он может отреагировать на предпринятые нашей фирмой действия. Анализ целей должен проводиться на уровне хозяйственного подразделения, а также на корпоративном уровне.

Анализ целей на уровне хозяйственного подразделения

1. Прибыль. Придерживаются конкуренты долгосрочной или среднесрочной стратегии в отношении прибыли? Насколько быстро меняется уровень прибыли фирмы при изменении ситуации на рынке ценных бумаг?
2. Идут ли фирмы-конкуренты на риск? Готовы ли они рискнуть и сделать первыми решающий шаг или они предпочитают идти вслед за остальными по уже протоптанной тропе?
3. Стремятся ли они быть лидерами на рынке? Лидерами в области технологий? Готовы ли они взять на себя ответственность перед обществом?

4. Организационная структура фирмы (распределение обязанностей) также определяет ее приоритеты (кто непосредственно подчиняется высшему должностному лицу?)
5. Важным фактором является также процедура контроля и принятия решений.
6. Уровень квалификации исполнительного директора может также являться индикатором решений, принимаемых фирмой.
7. Достижение консенсуса на уровне совета директоров. Разделяют все члены ли совета директоров точку зрения относительно будущей стратегии фирмы?

Корпоративные цели

1. Каковы общие цели деятельности корпорации в целом?
 2. Что в деятельности стратегического центра хозяйствования (СЦХ) конкурирует с фирмой в целом?
 3. Является ли СЦХ центральным или периферийным подразделением корпорации?
 4. Существует ли для всех СЦХ единая стратегия?
 5. Какие стили управления господствуют на корпоративном уровне? Какие существуют системы поощрения, контроля и какова организационная структура управления?
 6. Каковы планы корпорации в области диверсификации? Какова роль СЦХ в хозяйственном портфеле корпорации?
- Эти вопросы будут рассмотрены в гл. 7.

Предполагаемое развитие

Попробуем определить так называемую мертвую точку, когда мнения руководителей начинают расходиться с реальностью.

1. Каково мнение менеджеров относительно положения фирмы на рынке, ее сильных и слабых сторон?
2. Существует ли определенная приверженность конкретному производимому товару или проводимой политике?
3. Существуют ли какие-либо предубеждения, связанные с культурными и национальными особенностями?
4. Каковы ожидания учредителей и что для них является ценностью?
5. Каково их мнение относительно дальнейшего развития спроса и будущих тенденций в отрасли?

6. Каковы их прогнозы относительно целей и возможностей конкурентов?
7. Придерживаются ли они традиционных правил игры (“у нас должен быть полный цикл производства”, “необходима децентрализация”, “необходимо большее количество дилеров”, “покупатели не будут платить за качество”)?

Важными факторами, помогающими сделать предположения, являются также:

1. Уровень специальной подготовки исполнительного директора.
2. Вариант стратегии, имевший успех в прошлом.
3. Правила игры, используемые исполнительным директором в прошлом.
4. Советники/консультанты фирмы.

Проводимая стратегия

С помощью следующих вопросов мы определим сильные и слабые стороны конкурента:

1. В чем он наиболее/наименее профессионален?
2. Насколько последовательна проводимая стратегия?
3. Как будут изменяться его возможности по мере роста?
4. Насколько быстра его реакция?
5. Каково соотношение постоянных и переменных издержек? Насколько высоки барьеры выхода его из отрасли?

Возможное поведение конкурента

По завершении анализа мы должны быть в состоянии определить дальнейшие действия конкурента. В частности, если мы выяснили, что конкурент не удовлетворен своим нынешним положением, мы должны уметь предусмотреть шаги, которые он может предпринять в связи с этим. Мы должны также определить уязвимые стороны конкурента, его реакцию на возможную атаку.

Итак, широкий анализ конкурентной среды должен помочь нам предупредить хотя бы некоторые изменения в отрасли. Однако основным орудием фирмы должны, несомненно, остаться талант и способности ее менеджеров, в то время как

анализ конкурентной среды — лишь вспомогательное звено стратегического анализа. Так, ведущий японский консультант по стратегическому управлению К. Охмае сказал: “Стратегия способна принести прибыль не тогда, когда она нацелена на борьбу с конкурентами, а когда она помогает наилучшим образом преподнести товар покупателю”.

Обобщение результатов анализа макросреды

При проведении анализа макросреды большой объем полученной информации может привести лишь к путанице. Однако неполный анализ способен исказить истинную картину возможных изменений конъюнктуры. Здесь важным является правильное сопоставление полученных результатов, помогающее сформировать четкую и понятную картину развития ситуации.

Мы уже объясняли, каким образом использовать модель пяти сил для того, чтобы свести в единое целое:

- анализ макросреды (ПЭСТ/СТЭП).
- сегментирование покупателей.
- анализ конкурентов.

Объединяя несколько этапов анализа, мы получаем в итоге достаточно сложную картину. Далее даны несколько рекомендаций, как синтезировать полученную информацию, избегая в то же время слишком упрощенного подхода.

Создание сценариев

Сценарии — это реалистическое описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная стратегия фирмы. Например:

1. *Оптимистический сценарий* (в котором структура, тенденции в отрасли, действия конкурентов, потребности покупателей благоприятно сказываются на положении фирмы в будущем).
2. *Пессимистический сценарий* (в нем отражается наихудший для фирмы вариант развития событий).

3. *Наиболее верный сценарий* (находится где-то посередине между двумя первыми).

Эти три сценария дают возможность определить наиболее важные факторы макросреды, которые необходимо учитывать фирме для выработки реальных, жизнеспособных стратегий. Очевидно, что некоторые факторы будут находиться под прямым контролем фирмы (она сможет либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). Однако будут существовать факторы, неподвластные контролю со стороны фирмы; в этом случае разрабатываемые стратегии должны помочь фирме максимально использовать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери от ухудшения конъюнктуры. То, с чем отрасль столкнется в будущем, могут характеризовать следующие факторы:

1. Текущий этап жизненного цикла отрасли (зарождение, рост, зрелость, упадок).
2. Рост спроса (медленный или резкий).
3. Изменение потребностей покупателей.
4. Инновации в продукте, процессе производства.
5. Приход, уход фирм из отрасли.
6. Степень легкости, с которой перенимаются различные нововведения.
7. Возможные изменения законодательной базы.

В следующей главе мы расскажем о конкурентных стратегиях, с помощью которых фирме удастся занять прочное положение в отрасли. Данные конкурентные стратегии помогают ей защититься от каждой из пяти сил конкуренции. Мы также вернемся к исследованию Охмае покупательского спроса: что же в действительности нужно покупателям.

Задание к ситуации

Примените модель пяти сил к компании Workgear (ситуация изложена в гл. 1). Вы должны использовать самое существенное из описания ситуации и свой опыт, чтобы определить структуру отрасли.



Конкурентная стратегия

Как говорилось в гл. 1, эта книга в основном рассматривает бизнес на уровне фирмы, или, иными словами, на уровне стратегических центров хозяйствования (СЦХ). Данная глава посвящена стратегии конкуренции на уровне отдельного подразделения; гл. 7 — стратегии компаний с большим числом СЦХ.

Дебаты по вопросу о стратегии конкуренции в значительной степени вышли на новый уровень в результате публикации в 1980 г. книги Майкла Портера “Стратегии конкуренции”. Этот значительный вклад в разработку проблемы был продолжен публикацией в 1985 г. книги “Конкурентные преимущества”, которая развила основополагающие идеи, выдвинутые в предыдущей книге. Ради справедливости стоит сказать, что до публикации этих книг стратегическое мышление имело тенденцию концентрироваться на анализе внешних факторов, окружения фирмы и слабых и сильных сторон фирмы. SWOT-анализ (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats — сила, слабость, возможности угрозы — ССВУ) сформировал основу стратегического анализа. Только по завершении всеобъемлющей оценки внешнего и внутреннего состояния фирмы можно приступить к рассмотрению действительно реальных вариантов действия по выбору стратегических альтернатив. Возможности (альтернативы) проистекают из самого анализа. Они могут быть классифицированы, например, по следующим направлениям: диверсификация, развитие, результат (максимизировать в краткосрочном периоде поступление денежных средств от деловой активности). Невозможно обобщить способы, применяемые подразделением компании при конкуренции на рынке; все зависит от предшествовавшего анализа. Хорошие стратегии должны строиться на сильных позициях и использовании возможностей.

Логика подобного подхода говорит о том, что поскольку каждая фирма будет сталкиваться с различным набором возможностей и

угроз (*Os* и *Ts*) и каждая будет иметь различные сильные и слабые стороны (*Ss* и *Ws*), то в результате и стратегия каждой фирмы будет уникальна. К сожалению, SWOT-анализ в неумелых руках приводил к составлению длинного списка рекомендаций, и чем длиннее был список, тем туманнее была возникающая стратегическая картина.

Главный вклад Портера — это то, что он указал на существование только двух путей достижения оптимального функционирования: либо вы становитесь в своей отрасли производителем с самым низким уровнем себестоимости, либо дифференцируете свою продукцию/услуги в тех направлениях, которые ценятся покупателем до такой степени, что он заплатит наивысшую цену, чтобы получить их. Фирмы могут выбирать, применять ли им эти стратегии на широком рынке или же на узком сегменте рынка, где сфокусирована их деятельность. Эти возможности (альтернативы) суммированы в обобщенной форме на рис. 3.1. Давайте детально рассмотрим каждую из этих “общих стратегий”, как называет их Портер.

Лидерство по издержкам

Если вы предлагаете продукт или услугу стандартного качества, но ваша себестоимость значительно ниже средней по отрасли, то получите большую прибыль (рис. 3.2). Этот способ улучшения результатов деятельности требует того, чтобы ваша продукция не считалась дешевой или худшего качества среди покупателей, потому что в такой ситуации вам пришлось бы сни-

		Конкурентные преимущества	
		Более низкая себестоимость	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Главная цель	Лидерство по издержкам	Дифференциация
	Узкая цель	Сфокусированные издержки	Сфокусированная дифференциация

Рис. 3.1. **Общие стратегии** (из кн. М. Портера *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press, 1985).

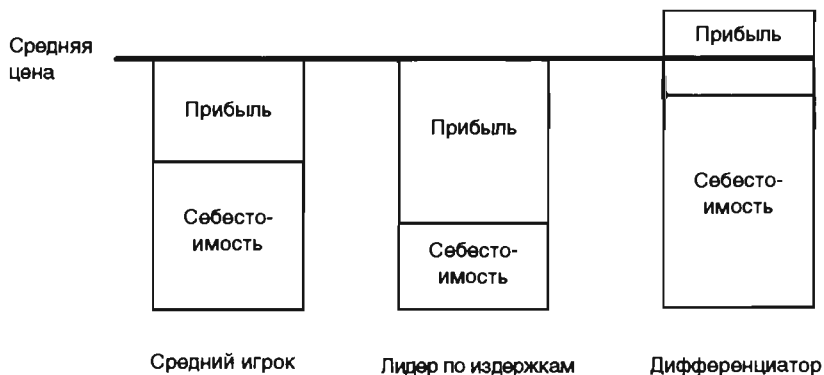


Рис. 3.2. Общие стратегии и прибыльность

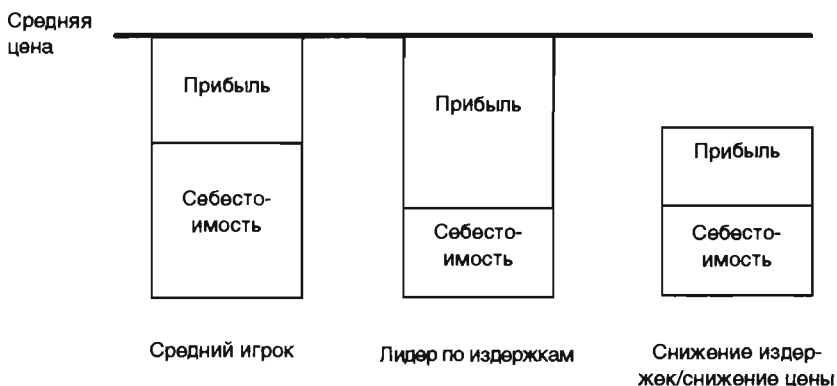


Рис. 3.3. Снижение себестоимости и снижение цены

зять цену, чтобы реализовать продукцию, и по мере снижения цены преимущество в области себестоимости перестает приносить дополнительную прибыль (рис. 3.3).

Существует много способов снижения себестоимости с одновременным поддержанием среднего по отрасли качества, однако некоторые способы снижения себестоимости связаны с движением по кривой опыта, опережая рост конкуренции, увеличением масштабов производства для достижения максимальной экономии, которую можно получить от такого увеличения. На рис. 3.4 приводится пример кривой опыта.

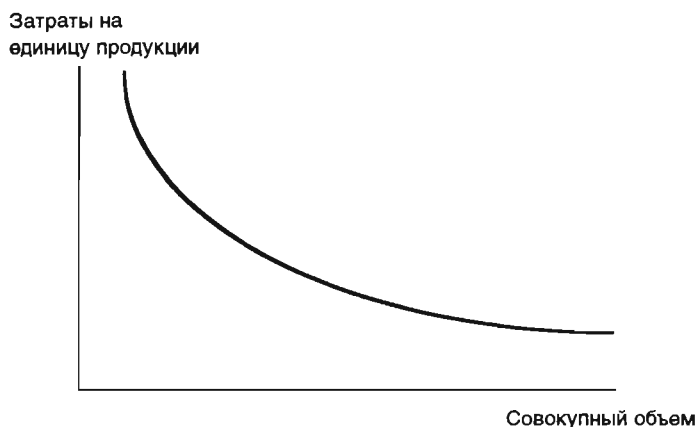


Рис. 3.4. Кривая опыта

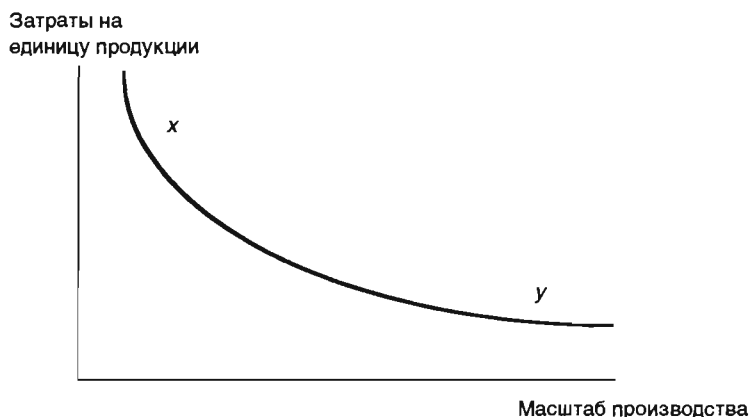


Рис. 3.5. Экономия на масштабах производства

Заметьте, что более низкий уровень себестоимости достигается по мере увеличения накопленного объема производства, т.е. многократное изготовление одного и того же вида продукции приводит к нахождению более эффективного метода производства. Это не то же самое, что экономия на масштабах производства. На рис. 3.5 показана кривая экономии на масштабах производства в промышленности. Если объем производства на этой кривой соответствует точке x , то по себестоимости выпускаемой продукции вы уступаете фирме, чье положение соответствует на графике точке y .

Основная суть двух этих эффектов (кривой накопленного опыта и экономии на масштабах) состоит в том, что они подразумевают, что объем реализации является важной предпосылкой к достижению низкой себестоимости. Далее мы можем сделать вывод, что этот путь к достижению лучших результатов подразумевает захват и удержание большой доли рынка. Вследствие этого, когда в борьбе участвует более одной фирмы, то конкуренция за обладание рынком может в значительной степени подорвать любое преимущество, основанное на низкой себестоимости, если цены снижаются фирмами, стремящимися к достижению определенных объемов реализации (см. рис. 3.3).

Каким образом низкая себестоимость дает вам конкурентные преимущества, если продукция вашей фирмы в основном такая же, как и у других поставщиков в этой отрасли? Низкая себестоимость может позволить фирме проводить при необходимости ценовую конкуренцию. Она также может являться источником прибыли, которая может быть реинвестирована в производство для улучшения качества продукции, в то время как цена на эту продукцию будет соответствовать средней цене по отрасли. Таким образом, не низкая себестоимость сама по себе предоставляет конкурентные преимущества, а возможности этой низкой себестоимости улучшают конкурентоспособность (см. пример 3.1).

То, что фирма является производителем продукции с низкой себестоимостью, должно оградить ее от влияния каждой из пяти сил, описанных в гл. 2. Производитель с низкой себестоимостью занимает более выгодную позицию, позволяющую ему выжить во время ценовой войны, а осведомленность об этом может удержать от ценовой конкуренции конкурентов, у которых издержки выше. Давление со стороны покупателей, направленное на снижение цен, скорее всего будет слабым, так как потребители вряд ли смогут получить более выгодные предложения от фирм, конкурирующих с лидерами в области себестоимости.

В случае, если поставщики поднимут цены, производитель с более низкой себестоимостью продукции не будет затронут настолько сильно, насколько конкуренты с более высокими затратами на производство. Позиция фирмы производителя с низкими издержками может предотвратить вступление в отрасль конкурента, в особенности если этот соперник надеется конкурировать в области цен. Цена также может быть использована в качестве оружия для отражения угрозы со стороны товаров-заменителей.

Существует несколько рисков, связанных со стратегией лидерства по издержкам:

1. Чрезмерный акцент на эффективность может привести к потере фирмой реакции на изменяющиеся требования покупателей. В частности, во многих отраслях требования потребителей стали более современными и индивидуализированными. Производитель с низкими издержками, который занимается производством стандартного, нефирменного продукта может в один прекрасный день обнаружить, что круг потребителей его продукта сокращен конкурентами, которые подстраивают и совершенствуют свою продукцию в соответствии с требованиями времени.
2. Если отрасль действительно является отраслью по производству товаров широкого потребления, то риск от стратегии низких издержек значительно выше. Это происходит по той причине, что здесь может быть только один лидер по издержкам, и если фирмы ведут исключительно ценовую конкуренцию, то второе или третье место по издержкам подразумевает лишь незначительные преимущества.
3. Многие пути достижения низкой себестоимости могут быть легко скопированы. Конкуренты могут приобрести завод с наиболее эффективным масштабом производства, и по мере перехода отрасли в стадию зрелости эффект кривой опыта будет сведен на нет, так как большинство фирм уже получило в свое распоряжение все преимущества накопленного опыта. Но, вероятно, наибольшая угроза исходит от конкурентов, которые способны устанавливать цену на уровне предельной себестоимости, существующей в данной отрасли, потому что у них есть другие, более рентабельные производственные линии, которые более чем покрывают постоянные производственные затраты.

Пример 3.1

Kwik Save

Успех супермаркетов в 1980-х годах был основан на продаже значительной части товаров в отвечающих требованиям рынка крупных магазинах с большим объемом сервисного обслуживания. Эта идея зародилась, когда Tesco и другие уже следовали формуле Sainsbury и продукции Marks & Spencer. Ценовые войны 1970-х годов ушли в прошлое. Вместе с ними ушла распродажа по сниженным ценам огромного количества дешевых консервированных бобов и пластиковых

нарциссов. Вместо этого мы имеем свежемороженых упакованных в полиэтилен разделанных цыплят по высокой цене. Tesco принимает к оплате кредитные карты и получила награды за свои вина. Asda гордится детскими яслями.

Правила понятны. Сделайте поход в магазин праздником и вы сдаете деньги.

Kwik Save нарушает эти правила с озорным ликованием провинившегося школьника. И делает на этом кучу денег.

Kwik Save с гордостью придерживается своих чрезвычайно старомодных идей продавать ограниченное количество фирменных бакалейных товаров по цене ниже, чем торгуют другие, избегая не только каких-то нелепых идей (как, например, холодные закуски или хлебопекарни прямо в магазине), но и идеи продажи любых свежих продуктов. Дешевые консервированные бобы и овсяная каша для завтрака — вот что является основным товаром для реализации, но только если это товары таких фирм, как Heinz, Kellogg или других лидеров рынка. И никаких собственных этикеток Kwik Save. Никакой ерунды об “эксклюзивных марках”, как в магазинах Gateway.

Первоначально это было потому, что ассортимент ограничивался из-за политики “неоценивания товаров” (на товарах не указывались цены). Наклеивание ценников на каждую банку и упаковку стоит целое состояние для магазина. Таким образом Kwik Save предпочел систему, при которой каждый штатный сотрудник в магазине должен помнить цену каждого вида продукции в магазине: именно так, как это делали настоящие бакалейщики. Но это требует ограничения количества продаваемых товаров — не более 1000 наименований, что также помогало снизить затраты.

Необходимость была причиной изобретательности. Затем необходимость превратилась в добродетель.

В настоящий момент этот принцип стал размытым, так как компьютеры, подсоединенные к сканерам, могут хранить в своей памяти цены более чем на 1000 товаров. Но и в этом случае ассортимент будет ограничен 2500 единицами наименований даже в самых больших магазинах.

Никакой роскоши — обещания. Никакой чепухи — лозунг. Кажется, это все еще работает, а так как люди чувствуют себя беднее вследствие роста инфляции и увеличения ипотечных ставок, то это должно работать еще лучше.

Имея низкие накладные расходы, Kwik Save не нуждается в большом объеме реализации и большой маржинальной прибыли, которая достигается в супермаркетах. По словам президента компании Яна Хоуе: “Мы рады за покупателей, которым приходится ходить по магазинам только три недели из четырех. Они могут покупать модные продукты по модным ценам в модных магазинах для звезд, если только они покупают необходимые товары в Kwik Save”.

The Guardian, 1989

Дифференциация

Стратегия дифференциации означает не только то, что нужно чем-то отличаться от других. Предложение для продажи самых ненадежных и конструктивно несовершенных для отрасли автомобилей не приведет к хорошему положению и преуспеванию на рынке. Ключом к успеху при проведении дифференциации должна являться уникальность, которая ценится покупателями. Если покупатели желают платить за эти уникальные особенности большую цену и если издержки контролируются вами, то надбавка к цене приведет к большей прибыльности (см. рис. 3.2).

Центральным в этой стратегии является понимание нужд покупателя. Вам необходимо знать, что ценится покупателем, предоставлять именно требуемый набор качеств и соответственно назначать цену. Если вы добились успеха, то определенная группа покупателей на этом сегменте рынка не будет рассматривать товары, предлагаемые другими компаниями, в качестве заменителя вашей продукции. Вы создадите группу постоянных покупателей, почти что мини-монополию. Это в свою очередь предполагает, что в данной отрасли может быть несколько успешно действующих предприятий, использующих дифференциацию. Это можно представить себе как деление покупателей на различные подгруппы, предъявляющие определенные, но разные требования.

Успешно проводимая стратегия дифференциации уменьшает острую конкуренцию, которая часто наблюдается в отраслях по производству товаров широкого потребления. Если поставщики поднимут цены, “преданные” покупатели, с малой чувствительностью к цене, скорее всего примут конечное повышение цен, предложенное производителем эксклюзивного товара. Более того, приверженность покупателей играет роль своего рода барьера для выхода на данный рынок новых производителей и замена данного продукта другими подобными товарами.

Однако стратегия дифференциации не является безрисковой стратегией.

1. В том случае, если основа дифференциации, т.е. то, чем фирма хочет отличаться от других, может быть легко скопирована, другие фирмы будут восприниматься как предлагающие тот же самый товар или услугу. Тогда конкуренция в данной отрасли скорее всего превратится в ценовую.

2. Фирмы, ориентирующиеся на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены компаниями, чьи усилия направлены только на один определенный сегмент.
3. Если стратегия основывается на процессе постоянного совершенствования продукта (с целью быть всегда на шаг впереди конкурентов), то фирма рискует просто оказаться в невыгодном положении, так как будет нести максимальные расходы на исследования и новые разработки, в то время как конкуренты будут просто использовать результаты ее деятельности в своих интересах.
4. Если фирма будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли.

Термин “дифференциация” широко используется как в области стратегического управления, так и в области маркетинга. Однако он может быть использован в более узком смысле при определении позиции фирмы в отрасли. В большинстве отраслей компании не предлагают совершенно одинаковые товары с конкурентами. Например, они могут отличаться по стилю, по используемой дистрибьюторской сети, по уровню послепродажного обслуживания. Если подобные отличия ведут к тому, что компания может назначать более высокую цену, чем существующая в отрасли средняя цена, то можно считать, что фирма дифференцируется, если использовать терминологию М. Портера. Однако в большинстве случаев подобные отличия только дают нам представление о положении в отрасли определенной фирмы.

Так как существует немного отраслей, производящих товар в “чистом виде”, то большинство фирм в большинстве отраслей неизбежно вынуждены предлагать что-либо, слегка отличающееся от других, чтобы оставаться в этой игре. Такие фирмы, следовательно, не будут дифференциаторами, если они не смогут устанавливать более высокую цену. Этот вопрос вновь поднимается в конце этой главы.

Фокусирование

Стратегия фокусирования (фокусировки) подразумевает выбор сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Стратегия фокусирования может применяться

как фирмой, являющейся лидером по себестоимости, которая обслуживает данный сегмент, так и дифференциатором, удовлетворяющим специальные требования сегмента рынка тем способом, который позволяет назначить высокую цену. Так что фирмы могут конкурировать по широкому фронту (обслуживая несколько сегментов) или сосредоточиваться на узком направлении (целенаправленное действие). Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми сегментами и остальными сегментами отрасли. Именно эти различия можно назвать причиной образования сегмента, который плохо обслуживается конкурентами, осуществляющими широкомасштабную деятельность и не имеющими возможности приспособиться к специфическим потребностям данного сегмента. Фирма, сфокусированная на себестоимости, может превзойти фирмы, ориентирующиеся на широкий круг потребителей за счет своей возможности устранить “излишества”, которые не ценятся на данном сегменте.

Широкую дифференциацию и сфокусированную дифференциацию часто путают. Разница между ними состоит в том, что компания, делающая ставку на широкую дифференциацию, основывает свою стратегию на широко ценимых отличительных свойствах (например, IBM в области производства компьютеров), в то время как сфокусированный производитель разыскивает сегмент со специфическими потребностями и удовлетворяет их значительно лучше (см. пример 3.2).

Очевидной опасностью стратегии фокусирования является то, что целевой сегмент может по каким-либо причинам исчезнуть. Или же кто-то еще вступит в этот сегмент, превзойдет вас в фокусировке и переманит ваших покупателей, или по различным причинам (например, изменятся вкусы, произойдут демографические изменения) сегмент сократится. Однако существует определенная привлекательность в идее сосредоточения сил на узком целевом сегменте и возможности приспособлять свой товар к нуждам потребителей. Если вы правильно это поймете, то сможете создать хорошее предприятие. Но если вы когда-то были производителем большого количества разных товаров для широкого круга потребителей и решили непременно сосредоточить свои усилия на сегменте с высоким уровнем дохода, используя стратегию сфокусированной дифференциации, то учтите, что в будущем, возможно, таится ряд неприятных неожиданностей.

Компьютеры Apollo

Компании, схожие с Apollo, не работают на рынках, отличающихся и массовыми стандартизированными товарами и сильной ценовой конкуренцией.

Apollo производит 80 систем еженедельно, которые входят в 5 модификаций компьютеров, каждая из которых имеет 200 различий. Их стоимость составляет £26 000. Фирма предлагает свои высоко-специализированные товары на целевых, сегментированных рынках с помощью команды искушенных продавцов. Вместо ежедневных целенаправленных действий по руководству и жесткого контроля за выполнением отдельных операций Apollo культивирует у работников чувство ответственности за выполняемую работу.

Компания также объединяет рабочих, создавая возможность горизонтального и вертикального перемещения, спонсируя получение высшего образования, предлагая всем одинаковые отпуска (25 дней), обеспечивая медицинское обслуживание и возможность заниматься спортом, а также оплачивая личные медицинские страховки.

Фирма сократила структуру управления, и персонал по сборке перемещается вдоль линии с компьютером, который они собирают. Бракованные товары возвращаются обратно к тому, кто их произвел. Все это укрепляет дисциплину. "Мы все квалифицированные менеджеры".

The Guardian, 16 августа 1989.

Если вы обнаружили возможность получать прибыль от реализации какого-то товара по более высокой цене определенным потребителям, то можете быть уверены в том, что другие тоже смогли разглядеть этот манящий свет. Прежде чем вы осознаете это, не чувствительные к ценам денежные потребители будут иметь для выбора огромное количество фирм, положив тем самым конец вашей возможности устанавливать более высокую цену. Помимо ценового давления налогов существует и другая проблема, связанная с уровнем издержек. Перенос интереса с широкого рынка на ограниченный сегмент обычно означает резкое сокращение объемов производства. Это может привести к чрезвычайно высокой себестоимости единицы продукции, если вы не сократили накладные расходы, которые должны соответствовать более низкому объему выпуска продукции, что определяется более узкой потребительской базой. Таким образом, вы можете закончить свою деятельность, испытывая давление и со стороны цен, и со стороны издержек.

Застрявший на полпути

Портер считает, что компания, которая не сделала выбор между стратегиями — быть ли ей лидером в области издержек или же заниматься дифференциацией, рискует застрять на полпути. Такие компании пытаются добиться преимуществ на основе как низкой себестоимости, так и дифференциации, но фактически не получают ничего. Плохие результаты деятельности являются следствием того, что фирма — лидер по издержкам, дифференциатор или фирма со сфокусированной стратегией будут иметь лучшее положение на рынке для конкуренции на любом сегменте. Фирма, застрявшая в середине, будет получать значительную часть прибыли только в том случае, если положение в отрасли чрезвычайно благоприятно, либо если и все остальные фирмы находятся в подобном положении. Быстрый рост на ранних стадиях развития жизненного цикла отрасли может позволить таким фирмам получать хорошую отдачу от своих вложений, но по мере вхождения отрасли в стадию зрелости и по мере того как конкуренция становится более интенсивной, те фирмы, которые не сделали свой выбор между существующими альтернативными стратегиями, рискуют быть вытесненными.

Следование той или иной общей стратегии требует того, чтобы у компании были определенные ограничения (барьеры), которые затрудняли бы имитацию (копирование) их стратегии. Так как эти барьеры не являются непреодолимыми, то фирме обычно необходимо предлагать своим конкурентам меняющуюся цель путем постоянного инвестирования и обновления (пример 3.3).

Пример 3.3

Предновогодняя торговая лихорадка

Зазывалы уговаривают прохожих зайти в новый магазин *Abraham & Strauss* в центре Манхэттена, достать кредитную карточку и тратить, тратить, тратить. Картина — знакомая, и не только потому, что *A & S* — первый большой универсальный магазин, открытый в Нью-Йорке уже более 20 лет. Многие из наиболее известных американских магазинов — *A & S*, *Bloomingdale*, *Marshall* — столкнулись с крупнейшим в своей истории переворотом. Каждый из них был поставлен перед необходимостью найти для себя такой способ розничной торговли, который данный магазин может осуществлять лучше, чем кто-либо еще. Те, у кого не было четкой цели и кто не обеспечил себе индивидуальность, как это сделал *Gimbels*, должны были покинуть рынок.

Все американские универсальные магазины оказались зажатыми в тиски: с одной стороны, они испытывают давление специализированных магазинов, предлагающих потребителям больший выбор и более низкие цены (например, сеть специализированных магазинов электронных товаров — Toys "R" Us and Radio Shack), и, с другой — давление магазинов сниженных цен и гипермаркетов европейского стиля с ограниченным набором услуг, но очень привлекательными для потребителей ценами. Давление на универсальные магазины также возрастает из-за громадных долгов, вызванных существующей системой закупок.

Как Macy's, так и Marshall Field сознательно покинули рынок дешевых товаров, уступив его магазинам сниженных цен.

Образ магазинов Sears и Roebuck (осовремененная версия магазина девятнадцатого века) — продажа добротной, но немодной одежды и других товаров — выглядит слишком архаичным. Специализированные магазины переманили покупателей даже у их известных отделов, торгующих металлическими изделиями. Доля Sears на рынке красок сократилось с 42 до 18%, на рынке электроприборов — с 46 до 32%.

Некоторые магазины отошли от такой неприбыльной линии поведения. A & S в своем новом суперсовременном магазине в Манхэттэне сохранил только отделы мебели и электронных товаров; Macy's имеет все отделы, но передал реализацию фотоаппаратов специализированным магазинам. Sears по-прежнему пытается заниматься всем и не очень успешно; его доходы застыли на определенном уровне, и он рискует стать вслед за Woolworth магазином вчерашнего дня.

J. C. Penney, когда-то почти копия Sears, имеет гораздо более ясную цель — стать похожим на американский аналог Marks & Spencer — и движется в выбранном направлении. Он ориентируется на модную женскую одежду, предлагаемую по средним ценам, и отказался от таких неприбыльных направлений, как электронные товары или металлические изделия.

The Economist, 7 октября 1989.

Японские фирмы застряли на полпути

Стратегическое позиционирование, так помогавшее Японии в прошлом, больше не работает. С одной стороны, немецкие компании, такие как Mercedes и BMW, которые диктуют настолько высокие цены, что даже рост издержек не снижает прибыли, с другой — производители больших объемов дешевой продукции — корейские Hyundai, Samsung и Lucky Goldstar — затраты на производство которых почти в два раза ниже, чем в Японии.

Японские фирмы оказались посередине: они не могут получить ни такие высокие прибыли, как немецкие фирмы, ни снизить заработную плату сотрудников до уровня корейских фирм. Результат этого — болезненное давление с обеих сторон.

Kenichi Ohmae, McKinsey, Tokyo, 1987.

Оценка концепции общих стратегий

Вклад Портера неоценим. Он значительно поднял уровень дебатов о стратегии. Однако концепция общих стратегий имеет свои недостатки.

Выше мы уже упоминали, что стратегия лидерства по издержкам требует от фирмы соответствия средним стандартам качества отрасли. Это не “дешевый и легкий” выбор. Если продукция окажется не отвечающей существующим стандартам, то, вероятно, потребуется установить низкую цену, чтобы продать этот товар, что в свою очередь приведет к снижению прибыли. Аналогично мы отмечали, что преуспевающей компании, делающей ставку на дифференциацию, нужно помнить о себестоимости. В особенности компания должна быть жесткой в вопросе сокращения затрат.

Хотя на первый взгляд эти две стратегии могут показаться разными и совершенно обособленными, при ближайшем рассмотрении оказывается, что у них много общих элементов: обе стратегии требуют от предпринимателей большого внимания к качеству продукции (особенно, когда один вариант снижения себестоимости заключается в безотходности производства и исключении необходимости доработки продукции), и оба требуют более пристального внимания и контроля за издержками. В таком случае было бы полезно рассматривать эти две стратегии не как взаимоисключающие альтернативы, а как ориентации (рис. 3.6).



Рис 3.6. Дифференциация и эффективность

Фирма, находящаяся в точке *A* на графике, несомненно, стремилась бы проводить стратегию, направленную на дифференциацию, обслуживая определенный сегмент, предлагая товар/услугу с уникальным сочетанием свойств, и получила бы возможность устанавливать более высокую цену. В данной ситуации не уделяется большое внимание достижению эффективности: большая часть времени и усилий управленческих работников направлена на сохранение и развитие тех сильных сторон, которые привели к успеху, на то, чтобы постоянно совершенствовать продукт, на сохранение качества на высоком уровне (вне конкуренции) и на быстрое реагирование на потребности потребителя.

Фирма, находящаяся в позиции *B*, придерживается стратегии “чисто эффективной”. Усилия направлены на снижение себестоимости на всех стадиях работы; в данной ситуации вопросу обновления продукции и услуг уделяется мало внимания. Основная прибыль получается за счет низкой себестоимости при средних для отрасли ценах.

Фирма в позиции *C* не придерживается ни той, ни другой стратегии. Эта фирма, согласно Портеру, “застряла на полпути”. Недостаток дифференциации означает невозможность поднять цену выше средней по отрасли, а более низкая, чем в среднем по отрасли, эффективность приводит к повышению себестоимости. Таким образом фирмы, находящиеся в позиции *C*, испытывают давление с обеих сторон.

Фирма в позиции *D* находится в завидном положении, так как имеет преимущества и той и другой стратегии. Способность фирмы к дифференциации ведет к возможности назначить более высокую цену, и в то же время эффективность предоставляет преимущества, связанные с себестоимостью. Фирмы в позиции *D* будут, таким образом, превосходить другие компании этой отрасли. Получить возможность использовать преимущества одновременно двух стратегий очень сложно. Обычно дифференциация приводит к необходимости усовершенствовать продукцию, что ведет к увеличению затрат, и наоборот, достижение самой низкой себестоимости в отрасли обычно означает, что фирме требуется отступить в определенной степени от дифференциации вследствие стандартизации продукции. Но самые большие трудности возникают из-за несовместимости, а чаще противоречивости требований к организации производства, которую подразумевает каждая из стратегий. Мы рассмотрим эти разные требования в следующей главе.

Существуют и другие проблемы, связанные с общими стратегиями Портера.

1. Почему вам следует иметь самые низкие в отрасли издержки производства? Наверняка же, если вы занимаете по этому показателю второе или третье место, то будете получать прибыль более высокую, чем в среднем по отрасли? Аргументация Портера основана на связи между объемом реализации и достижением самой низкой себестоимости. Если в отрасли существует значительный эффект кривой опыта или же если экономия на масштабах производства может быть достигнута при условии, что одна фирма занимает значительную часть рынка, тогда как две или более фирм пытаются достичь положения производителя с наименьшими издержками то, по всей видимости, дело закончится полномасштабной ценовой войной. В такой ситуации будет только один победивший — производитель с наименьшими затратами. Однако, если эффекты кривой опыта и масштаба производства не столь существенны и/или фирмы в этой отрасли пользуются неценовыми методами конкуренции (такие, как сервисное обслуживание, реклама, каналы распределения, недостатки второго или третьего места в области издержек исчезают. (Мы вновь поднимем этот вопрос в п. “Позиционирование компании”).

2. Существуют и другие исключения из правила, гласящего что фирмы должны выбирать одну из этих стратегий. Обновление (особенно обновление технологического процесса) может помочь фирме резко снижать издержки производства и проводить дифференциацию одновременно. Точно так же, если себестоимость тесно связана с долей на рынке, то тогда производитель с минимальной себестоимостью продукции в состоянии усилить свой потенциал в дифференциации и при этом остаться производителем, имеющим самые низкие издержки производства. С другой стороны, преуспевающая дифференцированная компания может достичь такого объема реализации, который поможет ей стать также и лидером по издержкам (примером может служить фирма, осуществляющая дифференциацию путем создания сильных товарных марок.

Потребительские предпочтения

Обсуждая стратегию поведения компании на конкурирующем рынке, мы упустили из виду покупателя, а именно его

предпочтения и потребности. Ни одна из описанных нами стратегий не приведет к желаемому результату в том случае, если на рынке будет отсутствовать некая группа покупателей, желающая приобрести те товары или услуги, которые производит эта компания. То есть нет никакого смысла в снижении издержек при производстве механических калькуляторов, если их уже никто не покупает. Без сомнения, приведенная ситуация совершенно нереальна, но она делает ударение на необходимости понимания потребностей и предпочтений отдельных покупателей. Как уже было отмечено в гл. 2, предпочтения покупателей меняются, и преуспевающие компании используют обратную связь для выявления этих изменений и предсказания дальнейших тенденций развития спроса. Если в нашем анализе пойти дальше и перенести уже выявленные закономерности на уровень компании в условиях отдельной отрасли, то в данном случае отправной точкой будут служить ожидания покупателей. Восприятие покупателем (или потенциальным покупателем) различных производителей требуемых ему товаров/услуг может быть совершенно отличным от восприятия компанией своих конкурентов.

Я полностью убежден, что наиболее преуспевающие банки и финансовые учреждения — это те, которые прислушиваются к мнению потребителя (клиента). Это означает, во-первых, во-вторых и в-третьих, что необходимо знать, чего же хочет покупатель?

(Питер Элвуд, заведующий отделом по работе с клиентами банка TSB)

Пример 3.4 позволит вам узнать немного больше о покупателях.

В процессе развития отдельных отраслей промышленности меняется и характер конкурентной борьбы. Преимущества первопроходца, полученные компанией при внедрении новых технологий, быстро исчезают по мере того, как их перенимают другие компании. К примеру, ассоциации сертифицированных бухгалтеров-аудиторов расширили сферу деятельности, добавив консалтинговые услуги к стандартному набору предоставляемых ими услуг. Довольно скоро огромное количество мелких фирм последовало за “большой шестеркой”¹. Сейчас правила игры изменились: то, что раньше было ключом к успеху, сегодня стало *нормой*.

¹ К “большой шестерке” относятся компании: “Ernst & Young International”, “Coopers & Lybrand”, “Deloitte Haskins & Touche International”, “Price Waterhouse”, KPMG, “Arthur Andersen Worldwide”. — *Примеч. научн. ред.*

Что же действительно хочет покупатель?

Знаете ли вы:

1. Кто принимает окончательное решение о покупке?
2. Кто или что влияет на покупателя, принимающего решение?
3. Что ищут покупатели?

Ответы на эти вопросы должны пронизывать все составные части бизнеса компании.

Некоторые методы.

1. Круглосуточная бесплатная обратная связь для выяснения общественного мнения.
2. Запись мнения фокус-групп покупателей на аудио кассеты и широкое распространение кассет.
3. Широкое использование маркетинговых исследований (см. пример ниже).
4. Встречи представителей управленческого звена всех уровней с потенциальными покупателями/клиентами для выяснения их предпочтений.
5. Наибольшее внимание обслуживанию наиболее важных клиентов.
6. Создание команд с пересекающимися функциями и проведение совещаний для свободного обсуждения мнений о потребителях и для улучшения координации работы отделов внутри компании.

Магазины пренебрегают услугами

Агентство Mintel в результате опроса 1430 покупателей пришло к выводу, что сети крупных супермаркетов настолько поглощены ценовой конкуренцией, что даже не заметили, что терпят поражение в переподготовке персонала и послепродажном обслуживании.

И только сейчас, когда покупатели начали жаловаться, что они не могут отличить один супермаркет от другого, розничная торговля стала задумываться о способах привлечения покупателей.

В процессе проведения компании за разрешение магазинам работать в выходные дни, которую поддерживали несколько крупных супермаркетов, выяснилось, что число заинтересованных в открытии игровых площадок для детей, комнат матери и ребенка, общественных туалетов и отделов по упаковке товара при выходе из магазина намного превышает 18% опрошенных, придерживающихся консервативных взглядов в отношении правил работы магазинов. Около 47% высказались за более быстрое кассовое обслуживание. 59% опрошенных думают, что компетентный обслуживающий персонал был бы очень полезен при выборе товаров в отделах по продаже электроприборов. Это же предложение наряду с пожеланием более быстрой доставки товара на дом было одним из первых в списке улучшений, предложенных покупателями мебельных салонов.

Большинство посетителей обувных магазинов были недовольны тем, что в нагрузку им приходится покупать мелкие товары вроде крема для обуви или губки для полировки. Каждый четвертый утверждал, что конкурирующие магазины продают одинаковые модели обуви.

По словам главного эксперта Каролин Данн, отличительной чертой каждого магазина должно быть его отношение к покупателю: "Все наши исследования указывают на отсутствие информации о различных магазинах (т.е. потребители о них не знают). Особенно актуально это для магазинов, торгующих обувью, электроприборами, а также для отделов самообслуживания, что связано с их идентичностью. Мы думаем, что предоставление различного рода услуг позволит им разнообразить свое обслуживание".

Sunday Correspondent, 24 сентября 1989.

Современный покупатель уже привык к качественной, надежной, постоянно совершенствуемой продукции, стал более обеспеченным, что в свою очередь повлекло повышение стандартов качества во многих странах. Так, в 1980 г. всего два производителя машин — Volkswagen и Audi — предоставляли покупателям гарантию против коррозии машин. В начале 90-х шестилетняя антикоррозийная гарантия уже стала стандартным требованием. Таким образом, постоянное внедрение новых технологий и повышение качества стали необходимыми для поддержания конкурентоспособности компании.

В следующем разделе мы представим концепцию цепочек ценностей Портера. Разработанная им техника позволяет проанализировать методы, которыми пользуется компания при создании ценностей для своих клиентов. Практики по-разному оценивают возможность использования его теории: некоторые представители управленческого звена с успехом применяют ее для решения реальных проблемных ситуаций, другие являются яркими сторонниками реструктуризации фирмы в соответствии с понятиями цепочек ценностей (к примеру, для целей управленческого учета). Эту теорию нелегко применить на практике, и поэтому данная концепция Портера не нашла такого широкого применения на практике, как его теория общих стратегий поведения компании на конкурентном рынке.

Цепочки ценностей

Один из способов более глубокого понимания потребительских желаний и предпочтений представляет собой анализ цепочек

чек ценностей. Цепочка ценности отдельной компании показана на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Цепочка ценностей (из кн. М. Портера *Competitive Advantage*).

Цепочки ценностей дают представление о стратегически связанных видах деятельности фирмы и позволяют проследить движение издержек, а также выявить потенциальные источники дальнейшей дифференциации компании. Снижая издержки или оптимизируя выполнение отдельных операций, компания приобретает преимущество перед своими конкурентами на рынке. Здесь кажется уместным привести определение стоимости, даваемое Портером¹.

Стоимость — это та сумма, которую покупатели согласны уплатить за товар или услуги, предоставляемые им производителем. Стоимость измеряется общей суммой выручки и отражает цену товара и количество проданного товара. Целью любой компании является продажа такого товара/услуги, стоимость которого превышает реальные издержки его производства. Именно ценность, а не себестоимость, должна использоваться при анализе конкурентного положения компании на рынке, так как многие компании намеренно повышают себестоимость с целью дальнейшего повышения цен через дифференциацию (см.: *Competitive Advantage*, p. 38).

¹ В своей книге *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance* (New York, Free Press, 1985) М. Портер ввел понятие цепочки ценностей. Стоимость в этом контексте определяется как то, что покупатель хочет заплатить за свои приобретения. Традиционное понятие стоимости как общественно-необходимых затрат труда на производство единицы продукции здесь не работает. — Примеч. научн. ред.

Цепочки ценностей отражают процесс создания стоимости и включают в себя различные виды деятельности и прибыль. Деятельность по созданию ценностей представляет собой отдельные физические и технологические процессы, осуществляемые данной компанией. Они подразделяются на два типа: основные процессы и вспомогательные. Под основными процессами (видами деятельности) понимают технологические операции, непосредственно участвующие в производстве продукта или услуги, его продаже и послепродажном обслуживании. Выделяют следующие основные процессы:

1. *Материальное обеспечение.* Оно объединяет процессы получения материалов и сырья, складирования и распределения в производство.
2. *Производство.* Непосредственно представляют процесс производства продукта/услуги, включая сборку, упаковку, тестирование и обслуживание оборудования.
3. *Товародвижение.* Этот этап включает складирование готового товара и его доставку покупателям.
4. *Маркетинг и продажи.* Этот этап характеризуется деятельностью по созданию условий, обеспечивающих потребителям возможность приобрести товар, и по стимулированию их желания сделать это (реклама, продвижение продукта на рынок, установление цен, выбор каналов распределения, осуществление продаж).
5. *Обслуживание.* Включает все действия, направленные на сохранение и увеличение ценности поставляемого продукта (монтаж, ремонт, обучение, поставка запчастей).

Для отдельной компании каждый из вышеприведенных процессов может стать основой конкурентного преимущества. Причем в зависимости от отрасли акцент будет делаться на различных видах деятельности (к примеру, для фотокопировальных работ наиболее важно именно обслуживание)

Вспомогательные процессы можно подразделить на четыре категории:

1. *Закупки.* Сюда надо отнести все операции с поставщиками и подрядчиками. Этим видом деятельности занимается не только отдел снабжения, но все остальные подразделения компании. Несмотря на то, что затраты по закупкам составляют лишь небольшую часть косвенных издержек предприятия, отсутствие соответствующего снабжения может иметь неблагоприятные последствия: рост себестоимости продукта/услуги, падение качества.

2. *Технологическое развитие.* Сюда следует относить не только оборудования и технические процессы, но и ноу-хау, процедуры системы, обслуживающие эти процессы. Для таких отраслей, как переработка нефти и газа, технологический процесс очень важен и может обеспечить серьезные преимущества перед конкурентами.
3. *Управление человеческими ресурсами (кадрами).* Охватывает наем персонала, обучение, продвижение по службе, поощрения и вознаграждения. Некоторые компании уже осознали выгоды и преимущества инвестиций в человеческие ресурсы (IBM, Unilever). А для аудиторских и консалтинговых фирм наем квалифицированного персонала, различного рода обучающие программы стали стратегически важной задачей.
4. *Инфраструктура компании.* Сюда можно отнести общее управление, управление финансами, планирование, контроль качества. Инфраструктура компании является основой всех звеньев цепочки ценностей в отличие от других вспомогательных процессов, которые можно связать только с одним или двумя основными процессами. Инфраструктура может либо способствовать, либо препятствовать достижению конкурентного преимущества на рынке. (Примеры цепочек ценностей приводятся в приложении)

Связи между этими видами деятельности по созданию ценностей могут стать важными источниками преимуществ фирмы. К примеру, эффективная увязка процессов продажи, производства продукта и закупок позволяет значительно снизить величину запасов как сырья, так и готового товара, а закупка более дорогого, но и более совершенного оборудования в конечном итоге приводит к снижению издержек производства и улучшению качества изготавливаемой продукции. Таким образом, становится понятной необходимость координации этих видов деятельности. В противном случае можно упустить значительные выгоды.

Связь между цепочками ценностей компании и покупателя также может быть полезной для снижения издержек или дифференциации продукта. Если компания является поставщиком продукции для другой компании, а не для конечного потребителя, то имело бы смысл составить цепочку ценностей данного предприятия. Чем больше мы будем знать о бизнесе наших партнеров, тем эффективнее будут наши попытки помочь им улучшить свою деятельность. Изучая и понимая производство

наших партнеров лучше, чем это делают наши конкуренты, мы сможем установить с ними настолько прочные отношения, что отказ от наших услуг или товаров может серьезно отразиться на их производстве.

С помощью цепочек ценностей можно проиллюстрировать различия между тем, что мы делаем, чтобы дифференцировать свою продукцию, и обычными параметрами наших товаров/услуг. К примеру, одним из направлений инвестиций для производителей компьютерных технологий стало финансирование исследований по увеличению скорости работы микропроцессоров, что стало еще одним источником конкуренции в отрасли. Но так ли необходима высокая скорость работы процессоров для всех потребителей? Конечно же, для одних покупателей это является важной характеристикой, но для других это менее важно. Используя цепочки ценностей, компания сможет лучше понять требования и желания потребителей, что позволит оценить затраты услуг на дифференциацию, определить, на улучшение каких характеристик не стоит затрачивать средства, так как они второстепенны для рядового покупателя.

Один из основных выводов, к которому приходят экономисты при использовании цепочек ценностей, состоит в том, что различные стратегии, применяемые компанией, требуют различных ресурсов и навыков. В следующей главе будет дан детальный анализ организационных вопросов реализации различных стратегий.

Позиционирование компании

В этом разделе рассмотрим три основных вопроса:

1. Структуру отрасли, в которой действует компания.
2. Предпочтения покупателей.
3. Общие стратегии.

Вертикальная ось на рис. 3.8 характеризует отдельные группы покупателей, или сегменты. На диаграмме выделены три сегмента:

Сегмент 1: Потребители, предпочитающие стандартную продукцию и очень чувствительные к изменениям цен.

Сегмент 2: Потребители, которые хотят получить не “обычный” товар в отличие от потребителей сегмента. Так, они менее чувствительны к изменениям цен и

в состоянии заплатить больше той компании, которая производит необходимый товар.

Сегмент 3: Эта группа потребителей готова заплатить за уникальность, новизну и эксклюзивность. Цена для них не является решающим фактором при совершении покупки.

Горизонтальная ось определяет место компании на рынке. Данный график распространяет методику анализа привлекательности отрасли для предпринимателей на отдельную компанию. Аналогично тому, как мы оценивали привлекательность той или иной отрасли, можно оценить позицию фирмы внутри отрасли.

Наиболее благоприятной ситуацией для компании будет та, при которой реализуется большинство из перечисленных ниже условий:

1. У компании есть благоволящие к ней покупатели, готовые купить ее продукцию.
2. Поставщики не собираются ни сокращать объем поставок, ни повышать цены.
3. Другим компаниям, действующим в той же или других отраслях, трудно переманить ее покупателей.

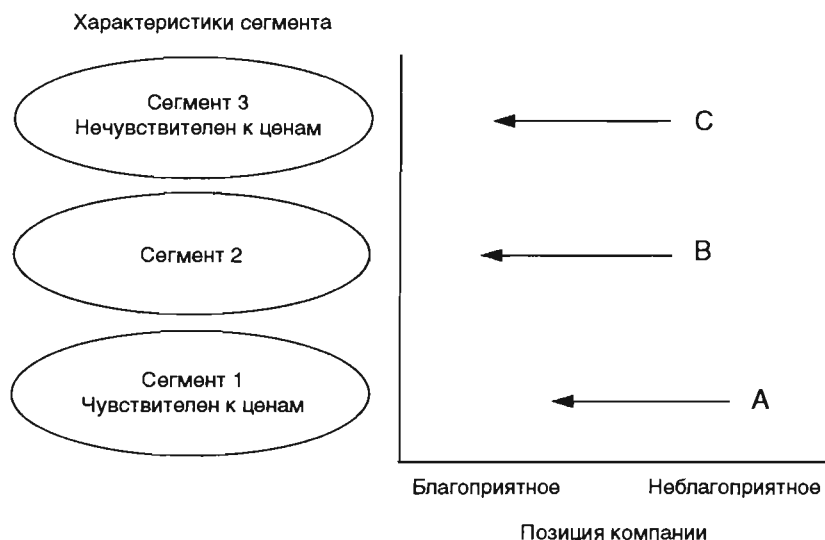


Рис. 3.8. Позиционирование компании

4. Издержки у рассматриваемой компании ниже, чем у аналогичных фирм в данной отрасли.

При неблагоприятной ситуации фирма оказывается незащищенной от угроз со стороны поставщиков, потребителей и конкурентов.

Рассмотрим несколько случаев, основываясь на рис. 3.8. К примеру, компания А находится в неблагоприятной ситуации на рынке и обслуживает сегмент покупателей, реагирующий на цены. Как эта компания может исправить свое положение? Вполне возможно, что общий анализ данной отрасли показывает отсутствие перспектив роста (вследствие, скажем, присутствия сильных покупателей, падения спроса, угрозы со стороны товаров-субститутов и т.д.). В этом случае компании скорее всего будет лучше прекратить свою деятельность в данной отрасли. Если допустить, что рассматриваемая отрасль характеризуется сильной структурой, то перед компанией открываются два пути.

1. Улучшение ситуации путем резкого снижения издержек. Это позволит компании выдержать возможный рост цен поставщиков и постоянную тенденцию к снижению потребительских цен. Одна из проблем, возникающих перед фирмами, придерживающимися данной стратегии, состоит в том, что позиция производителя с низкими издержками тесно связана с долей рынка (из-за эффекта масштаба производства или кривой опыта), но работа на данном сегменте в свою очередь приводит к необходимости дальнейшего снижения цен для поддержания объема продаж. И если компания проигрывает в борьбе за долю рынка, то ей приходится уходить с него. Таким образом, здесь применима стратегия лидерства по издержкам Портера.
2. Попытка сформировать подгруппы покупателей. Это можно было бы применить в случае наличия на рынке отдельной группы покупателей, требование которых в чем-то специфичны (отличны от общих). Эти отличия довольно разнообразны и могут возникнуть в результате либо географического положения, либо наличия доступа к каналам распределения и т.д. Использование этих целевых подгрупп не принесет компании каких-либо ценовых выгод (т.е. это нельзя назвать в чистом виде стратегией дифференциации по Портеру), но тем не менее позволяет направить затраты на удовлетворение определенных потребностей потребителей. Это позволит в конечном итоге сохранить часть покупателей. Здесь прослеживается аналогия со стратегией Портера — фокусирования на издержках.

Компания В пытается осуществить дифференциацию, приспособив товары к требованиям определенных групп потребителей. Ценовые преимущества существуют, но они невелики. Из этого следует, что компании, ориентированные на эту группу потребителей, вынуждены основное внимание уделять эффективности. Для покрытия накладных расходов необходим большой объем реализации. В свою очередь это может повлечь необходимость обслуживать множество отдельных подгрупп потребителей, что ограничит возможность компании сфокусироваться на нуждах каждой группы.

Компании, обслуживающие настолько большие сегменты рынка, должны предлагать потребителям разнообразную продукцию и/или услуги. Но эта ситуация отличается от описанной Портером стратегии дифференциации продукции, так как ценовые преимущества незначительны. Возможно ли для таких компаний проведение стратегии лидерства по издержкам? Возможно, что да, но этот путь сопряжен с риском, поскольку лидер по издержкам может быть только один.

Неужели такие компании вынуждены всегда оставаться середняками? Скорее всего нет, поскольку существует много способов повышения эффективности помимо снижения издержек. Риски, связанные с высокими издержками, для этой группы компаний невелики, поскольку покупатели в состоянии уплатить запрашиваемую цену, и соответственно необходимость ценовой конкуренции здесь отсутствует. Таким образом, для таких компаний основой их стратегии является дифференциация продукции, позволяющая им удерживать или увеличивать объем продаж, но не ценовые преимущества.

Компании, обслуживающие последний сегмент, описанный на нашем графике, должны поддерживать те характеристики продукта, которые привлекли к нему покупателей. Инновационные процессы и улучшение качества продукции должны стоять на первом месте.

Для более наглядного представления трех различных стратегий мы привели три графика безубыточности. Для компании с низким уровнем издержек и низкими ценами, обслуживающей первый сегмент рынка, характерен низкий уровень постоянных и переменных издержек. Это позволяет ей удерживать конкурентные цены и при этом получать достаточные прибыли при небольшом объеме продаж. Конечно, в случае, если процесс производства автоматизирован и требует больших капитальных вложений, то уровень постоянных издержек будет велик, хотя переменные издержки будут меньше. Для достиже-

ния точки безубыточности такой компании понадобится выйти на больший объем реализации.

Компании, связанные со второй группой потребителей, вынуждены больше инвестировать для достижения дифференциации. Этот процесс приведет к повышению как постоянных, так и переменных издержек. Если цены не позволяют такой компании покрыть все издержки, то этому может помочь лишь большой объем продаж. Таким образом, для этих компаний возникает серьезная опасность, что занимаемая ими ниша слишком узка.

Покупательная способность 3-го сегмента рынка не зависит от уровня цен. Эта группа потребителей готова заплатить за дополнительное качество цену, запрашиваемую производителем. В зависимости от структуры издержек внутри компании и максимально высокого уровня цен, приемлемого для потребителя, фирма может себе позволить сформировать ниши на рынке.

Если в качестве примера обратиться к авиаперевозкам через Северную Атлантику, то рассматриваемые нами сегменты рынка будут следующими (рис. 3.9):

Сегмент 1: Группа потребителей, ищущих наиболее дешевый способ пересечения Атлантического Океана. Они готовы смириться с неудобствами рейса, если цена приемлема для них. К этой группе можно отнести студентов.

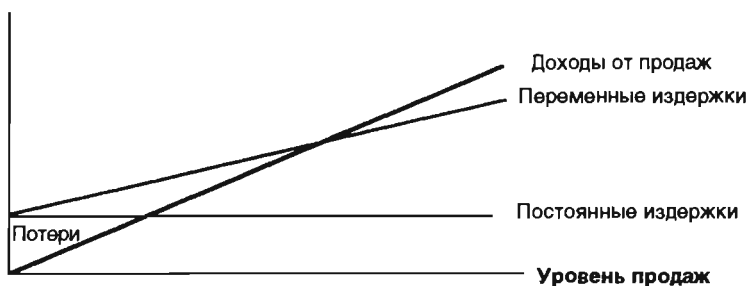
Сегмент 2: Эта группа в основном состоит из деловых людей и туристов, имеющих возможность и желающих заплатить чуть больше для того, чтобы получить требуемые условия и удобства.

Сегмент 3: Эту группу представляют персоны VIP, которые ценят удобство, быстрое и качественное обслуживание, другие эксклюзивные виды услуг.

Представители первого сегмента будут обслуживаться рядовым персоналом, количество дополнительных предоставляемых услуг будет сведено к минимуму (вплоть до отсутствия обеда). Это направлено на достижение низкого уровня себестоимости и низких цен.

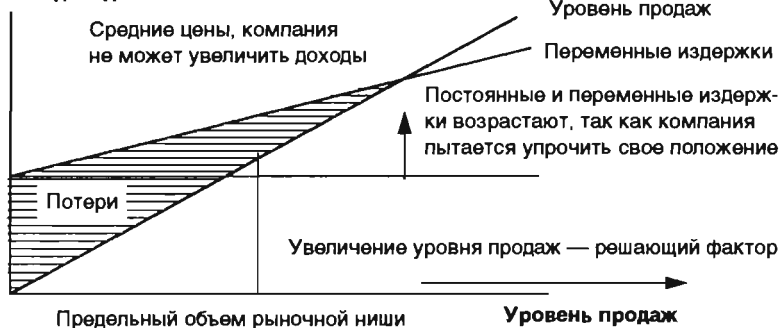
Второй сегмент довольно большой и внутри него можно выделить несколько подгрупп с характерными запросами потребителей. Но необходимо еще раз упомянуть, что эти пассажиры рассчитывают лишь на небольшую наценку. Авиакомпаниям,

Издержки/доходы



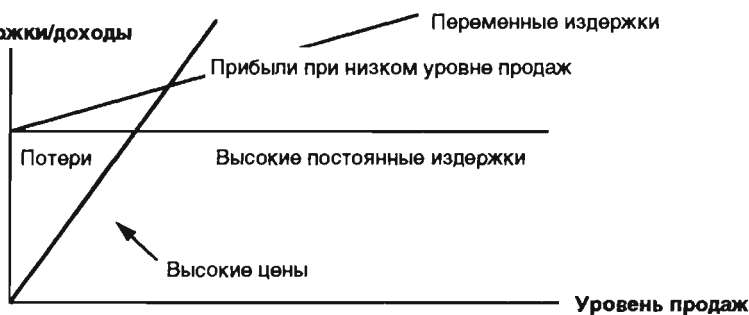
Сегмент 1: низкие издержки / низкая цена

Издержки/доходы



Сегмент 2

Издержки/доходы



Сегмент 3: успешная дифференциация

Рис. 3.9. Точки безубыточности для различных сегментов

обслуживающие преимущественно таких пассажиров, должны добиваться высокого уровня продаж для покрытия дополнительных издержек (см. пример 3.5)

Пассажиров третьего сегмента можно привлечь несколькими способами. Их может заинтересовать салон первого класса одного из регулярных рейсов (но и в этом случае им придется разделить его с какими-нибудь туристами, что им может не понравиться). Или, возможно, они предпочтут нанять отдельный самолет. А еще лучше, почему бы не купить свой?

Пример 3.5

Безнадежно искать различия

Выдержки из рекламных сообщений авиакомпаний

31 октября Cathay Pacific открыл самую быструю авиалинию Манчестер — Гонконг. Только одна остановка во Франкфурте и затем без посадки до Гонконга. Присоединяйтесь к нашей быстрой линии и прибывайте в хорошей форме.

Cathay Pacific

В недалеком прошлом авиационные билеты выписывались вручную и, следовательно, клиенты теряли много времени. Сегодня мы усовершенствовали процесс. Наша компьютерная система бронирования и выписки билетов, разработанная в полном соответствии с мировым опытом ведущих авиакомпаний, позволяет нам проводить международную резервацию авиабилетов, подтверждение и выписку только по одному коду. Высокотехнологичная система в совокупности с вежливым и внимательным персоналом дает нам возможность выполнить все ваши требования к путешествию и сделать его привлекательным и быстрым.

Kuwait Airlines

Если в любой точке мира вы хотите чувствовать небо с момента вашей регистрации до момента прибытия, летайте авиалиниями страны, которая сделает ваше путешествие комфортным.

TAP Air Portugal

В этом году мы будем снова заменять пятнадцать наших самолетов на более комфортабельные, поэтому наш парк машин останется одним из самых современных в мире. И мы уделим этому все наше внимание и заботу со всей основательностью и дотошностью, которой мы, немцы, отличаемся.

Lufthansa

И Viasa приблизит это за время полета, который будет незабываемым с начала до конца, потому что все кругом фантастично.

Viasa, the Airline of Venezuela

Как великолепные воздушные ворота в международные полеты Венский аэропорт становится чрезвычайно важным. Его преимущества: удобное размещение, короткое время транзита, быстрая регистрация, близость всех выходных ворот. Австрийские авиалинии удобно свяжут вас с Восточной Европой и Средним Востоком.

Austrian Airlines

Мы не хотим, чтобы вы нажимали на кнопку вызова стюардессы. Мы уверены, что вам не придется ожидать второго бокала вина.

TWA

За самым быстрым полетом в свободном воздушном путешествии обращайтесь в Northwest.

Northwest Airlines

Только в компании JAL новый бизнес-класс с более широким креслом, которое будет иметь первый в мире персональный пятидюймовый видеомаягнитофон.

JAL Japan Airlines

Когда вы летите первым или бизнес-классом авиакомпании Delta, стюардесса приятно удивит вас. Она назовет вас по имени. Вы встречали ее до этого? Нет. Она просто работает так, как ее обучили в центре подготовки Delta.

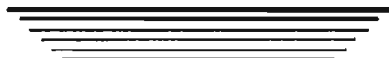
Delta Airlines

Виктор Амосоу, глазной специалист из Дакара. Он известен как один из самых знаменитых офтальмологов страны. Часто путешествуя, он учитывает тот факт, что все самолеты компании Swissair оборудованы специальной посадочной системой для точного прибытия в порт назначения. Это и определило его выбор.

Swissair

Задание к ситуации

1. Выясните основные потребительские предпочтения на двух основных сегментах, где работает компания Workgear.
2. Какая из рассмотренных стратегий подходит для каждого из этих сегментов?



Организационные вопросы использования различных стратегий

Хотя существуют определенные трудности в выработке общих стратегических концепций, есть серьезные аргументы в поддержку той точки зрения, что одновременно ориентироваться на лидерство по издержкам и дифференциацию достаточно сложно. В данной главе мы рассматриваем общие стратегии и некоторые организационные вопросы их использования. Начнем с рассмотрения лидерства по издержкам.

Достижение лидерства по издержкам

Допустим, что компания внедряет стратегию лидерства по издержкам. Какой тип организации¹ способен привести к максимальному снижению издержек на единицу продукции? В частности, какие требуются опыт и ресурсы, какие необходимы структура и система организации, какая культура организации в большей степени соответствует стратегии? И что наиболее важно: каковы доминирующие ценности компании? Давайте рассмотрим в деталях требования стратегии лидерства по издержкам, используя следующие понятия (категории):

- навыки и ресурсы;
- структура и системы;
- культура, стиль и ценности.

Рис. 4.1 показывает, что подобная стратегия управляет тремя категориями так, что организация соответствует данной стратегии. (В основе рисунка — модель МакКинзи 7-S, с которой вы, возможно,

¹ Здесь и в дальнейшем термин “организация” употребляется для характеристики внутреннего построения компании — *Примеч. научн. ред.*

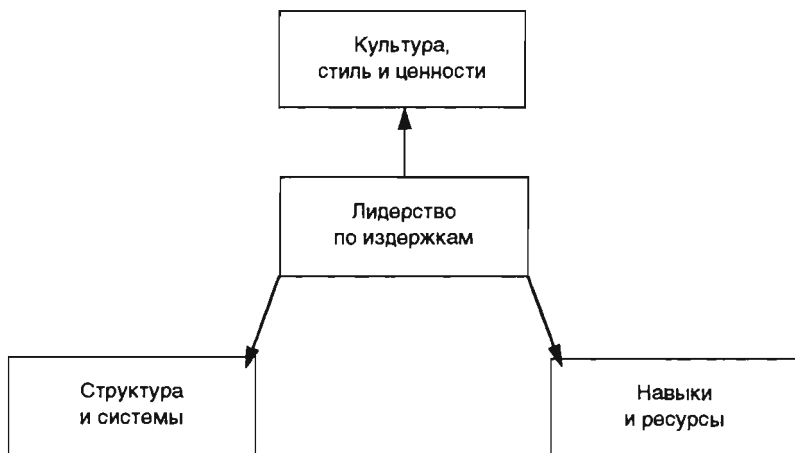


Рис. 4.1. Стратегия лидерства по издержкам

уже сталкивались, однако некоторые из категорий совмещены, некоторые убраны, добавлена категория “ресурсы”).

Для большей наглядности предположим, что наша фирма занимается производством какого-либо продукта.

Навыки и ресурсы

Снижение затрат предполагает наличие знаний и опыта в контролировании источников затрат. Сырье, электроэнергия, комплектующие, затраты на заработную плату, закупка оборудования или затраты на хранение — любые из перечисленных затрат могут являться крупнейшей составляющей себестоимости. Все они должны четко идентифицироваться и жестко контролироваться. Если для производственного процесса необходимо использовать дорогостоящее оборудование, то, возможно, необходимым условием будет наличие определенных навыков в планировании с целью максимизации эффективности его эксплуатации. Если же наибольшая составляющая затрат — это издержки на заработную плату (например, в трудоемком процессе сборки изделий), то необходимо обладать знаниями, как правильно обучать персонал, разрабатывать схемы вознаграждения по результатам труда, контролировать, планировать трудовой процесс. Для минимизации затрат на приобретаемые материалы необходим контроль за закупками.

К необходимым ресурсам можно отнести капитал (для крупных предприятий необходимым может быть достижение экономии на масштабах производства), наличие дешевой рабочей силы, свободный доступ к сырьевым материалам и эффективную сбытовую систему. Но важнее всего для достижения лидерства по издержкам — наличие знаний и опыта у руководства по управлению издержками во всей организации, а не только непосредственно в процессе производства продукции. Более того, если мы проанализируем работу фирмы по всей цепочке ценностей, то увидим, что если правильно управлять связями между разными видами деятельности по созданию ценностей, то это может значительно снизить издержки (к примеру, инвестирование в обучающие программы для персонала поможет снизить потери от брака и переделок).

Здесь необходимо заметить, что хотя для достижения лидерства по издержкам требуются значительные усилия, чтобы повысить эффективность работы фирмы, нельзя забывать о качестве продукции или услуг. Как было замечено в гл. 3, лидер по издержкам должен предлагать качество, эквивалентное среднему уровню в данной отрасли, если превосходство по издержкам должно приводить к высокой прибыльности. Таким образом, такой лидер должен функционировать как минимум так же, как средние участники в данной области бизнеса. Практически везде средний уровень качества последовательно повышается в основном за счет краткосрочных конкурентных рывков отдельных фирм, которые быстро наверстываются всеми остальными компаниями. Таким образом, лидер по издержкам должен постоянно соответствовать этим все возрастающим стандартам. Проблема заключается в том, что многие фирмы, концентрируясь на издержках, игнорируют вопросы качества и инноваций.

Структура и системы

Характер выпускаемой продукции во многом определяет необходимую для снижения издержек структуру компании. Если предприятие ориентировано на массовый выпуск продукции, что требует большого числа работников, то его организационная структура может иметь вид, представленный на рис. 4.2. Мы будем использовать этот пример для характеристики различных элементов структуры (рис. 4.3).

В организационной структуре существует несколько уровней, которые связывают верхние уровни, начиная с высшего



Рис. 4.2. Эффективная организация

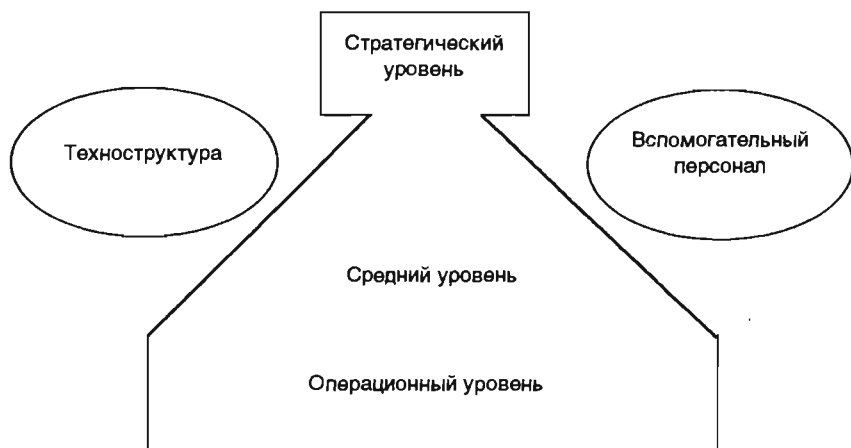


Рис. 4.3. Пять элементов организации

руководства (мы назовем его стратегическим уровнем) и заканчивая рабочими, занятыми в производственном процессе. Эти связующие звенья являются средним уровнем на рисунке.

Так как большинство производственных процедур рутинны и достаточно однообразны, первичный контроль может быть направлен на группы численностью до 50 рабочих. Это возможно благодаря тому, что он осуществляется не лично руководителем, а по системе, разработанной аналитиками (такими, как инженеры по труду, нормировщики, контролеры качества и объема выпуска, плановики и т.д.). Аналитики не являются частью линейного руководства, играя тем не менее, значительную роль и являясь жизненно необходимой частью в структуре организации, ориентированной на массовое производство и названной нами техноструктурой.

Крупные предприятия, выпускающие массовую продукцию, также имеют группу сотрудников, обозначенную на рисунке как вспомогательный персонал. Эта группа включает в себя работников столовых, уборщиц, техников-смотрителей, охрану, службу по связям с общественностью, юридическую службу, службу по исследованию рынка. Вспомогательный персонал отличается от аналитиков техноструктуры тем, что не имеет непосредственного отношения к производству и, так как его работу могут выполнять люди, не являющиеся сотрудниками компании, они могут быть заменены на работающих по субконтрактам. Все это делает данную группу менее значимой, а также ограничивает ее влияние на политику компании.

Таким образом, путь к лидерству по издержкам через массовый выпуск продукции предопределяет тщательно разработанную и высокоспециализированную структуру производства. А структура в свою очередь связана с системами: планированием выпуска продукции, определением должностных обязанностей, программой контроля за качеством, бюджетным контролем, контролем за издержками, повышением по службе, дисциплинарными процедурами и т.д.

С развитием подобной структуры компаний все большее количество решений принимается с помощью описанных процедур и систем. В некоторых фирмах линейные руководители-старожилы, еще помнящие то время, когда они могли самостоятельно принимать и увольнять сотрудников, рекомендовать повышение в должности и увеличение заработной платы, определять план выпуска продукции, оценивать качество продукции (т.е., управлять всем), все более и более разочаровываются, так как право принимать решения перешло от них к сотрудникам центральных служб.

С помощью пяти элементов организации, упомянутых в рассматриваемом примере (стратегический уровень, непосредственно производители, средний уровень, техноструктура и вспомогательный персонал), можно описать любой тип структуры. Конечно, в разных организациях удельный вес этих элементов может меняться. Мы будем использовать эти категории, чтобы рассмотреть структуру компании, ориентирующуюся на стратегию дифференциации.

Культура, стиль работы и ценности

К сожалению, во многих фирмах, занимающихся массовым выпуском продукции, господствует атмосфера конфликта, зажатости и страха, а не соревнования, открытости и доверия. Частично причина кроется в слишком большой психологической дистанции между руководством (стратегическим уровнем) и более низкими уровнями, что приводит к взаимному непониманию. Приводит к антагонизму внутри коллектива, недоверию также горизонтальная специализация, способствующая дроблению на многочисленные департаменты, подразделения, которые вырабатывают различные цели, задачи и создают свою собственную субкультуру.

Возможно, наиболее значимой отличительной чертой подобной структуры является изобилие рутинной, повторяющейся работы в производственном процессе. Такая работа редко бывает интересной и поручается специалистам среднего уровня. А для достижения лидерства по издержкам необходимо постоянно повышать производительность труда. Здесь начинают работать многие из систем, описанных выше: контроль за рабочими, нормирование, система персональной ответственности, дисциплинарная ответственность и показания и т.д.

Стиль управления может иметь тенденцию изменения в сторону авторитарного, оставаясь, несомненно, автократичным. Ценностями для фирмы становятся контроль, проверка и производительность. Секретность, наблюдение за сотрудниками, фиксирование ошибок — общепризнанные нормы поведения.

Чтобы не сгущать окончательно краски, мы должны заметить, что некоторые фирмы смогли избежать самых негативных проявлений массового производства. Удачное руководство привело к созданию ценностных ориентиров, позволивших повысить эффективность и качество, не прибегая к карательным мерам.

Командный дух

Компания International Business Machines (более известная как IBM) похожа скорее на религиозное общество, чем на коммерческую фирму. Ко всему прочему, компания является жестоким конкурентом в мире производства компьютеров. Сотрудники наслаждаются пожизненным наймом с системой продвижения по службе и более высокими, чем средние, зарплатами. В ответ они с гордостью, почти фанатично, делают все в своеобразном стиле компании.

Странно, однако, что создание и развитие персональных компьютеров лежит вне культуры компании.

Предыдущие попытки производить настольные компьютеры оканчивались неудачей, в то время как конкуренты достигали определенных успехов. Руководство компании решилось на пересмотр традиционного подхода к разработке продукции. В августе 1980 г. группе энтузиастов из Флориды разрешили выполнить заказ для IBM. Они его выполнили через год, и фирма стала лидером в данной области.

Джеймс Чпаски и Тэд Леонис делают свои выводы из интервью с сотрудниками фирмы, большинство из которых покинуло компанию разочарованными, хотя компания пыталась вернуть их в свою бюрократическую структуру.

И понятно почему. Бегство сотрудников (команды) от традиций IBM было драматично. Впервые новая продукция была разработана не в самой компании. Поставщики комплектующих стали отбираться по наилучшим предложениям, а готовая продукция распространяться не через дилерскую сеть IBM, а через магазины Sears, Roebuck, Computerland.

В результате фирма потеряла лояльных служащих, но получила значительную прибыль. В этом состоит жестокий урок.

Джеймс Чпаски и Тэд Леонис "Голубое чудо", The Economist, 22 июля 1989.

Таким образом, мы признаем, что массовое производство ведет к лидерству по издержкам. Некоторые отрасли преуспели в замене человеческого труда машинным в процессе производства (например, нефтепереработка). Это в свою очередь делает ненужным контроль за производительностью труда, так как она задается при наладке и программировании машин. Результатом этого процесса является то, что многие аналитики, связанные с системами стандартизации и контроля, сейчас вообще не нужны, так же как стиль и культура организации, ориентированные на контроль и власть. Автоматизация производства делает

возможным изменением структуры компании, ее систем и организационной культуры в сторону большей свободы, неформальности и т.д. (см. пример 4.1).

Лидерство по издержкам, стабильность и стратегическое соответствие

Нет смысла в совершенствовании систем или автоматизации производственного процесса, если производимая продукция постоянно меняется. Таким образом стратегия лидерства по издержкам ориентируется на стабильное окружение. Также предполагается, что товары и услуги в этом случае обладают постоянными характеристиками: они скорее стандартны, чем в значительной степени дифференцированы. Таким образом стратегия лидерства по издержкам и соответствующие ей организационные структуры ориентированы на стабильность, комплексные системы и большую численность персонала.

Концепция стратегического соответствия относится к попытке совмещения организации и ее окружающей среды. Таким образом, наша фирма — лидер по издержкам — может достичь соответствия при условии, когда ее стратегия снижения себестоимости посредством введения систем, оборудования и специализации совпадает со стабильным окружением, где присутствуют эластичный спрос и предсказуемые конкуренты. Более того, необходимо также и внутреннее соответствие, потому что различные параметры организации, описанные выше, достаточно сложны и неоднозначны (например, стремление к эффективности требует достаточно рутинной работы, навыков в планировании производства, эффективных систем контроля, авторитарного стиля управления для поддержания дисциплины, четко определенной иерархии и описания работ и т.д.).

Когда лидер по издержкам полностью автоматизировал сам процесс производства, внутреннее соответствие достигается разнообразным набором организационных параметров. Высоко квалифицированные инженеры, специалисты по системам контроля и другие специалисты работают в постоянной группе по управлению заводом и формируют команды для решения проблем и введения новаций. Структура обеспечивает связь между этими подразделениями, стиль работы при этом более открытый и организационная культура поддерживает и увеличивает техническое совершенство.

Достижение дифференциации

Теперь обратим внимание на фирму, стремящуюся к достижению высокой нормы прибыли посредством стратегии дифференциации. Рассматривая пример управленческого консультирования, мы анализируем воздействие другой стратегии, использующей те же организационные элементы, что и стратегия лидера по издержкам: навыки и ресурсы, структура и системы; культура, стиль и ценности.

Навыки и ресурсы

Определенно для нашей фирмы требуется высокая степень компетентности в разнообразных областях управления и организации. Фирма может предлагать широкий выбор консалтинговых услуг или сконцентрироваться на одной или двух специальных областях (например, управление процессом производства или информационными системами). Широта выбора предлагаемых услуг влияет на требования к уровню квалификации сотрудников фирмы. Большой набор услуг может быть реализован как за счет компетентных грамотных консультантов, работающих индивидуально, которые могут адаптировать свои знания к различным областям консалтинга (подход “мастер”), так и за счет специалистов, собранных вместе в команду для решения поставленной задачи (командный подход). Последний подход требует выполнения фирмой значительного объема работ для того, чтобы оправдать привлечение большого количества специалистов (если только не использован более гибкий подход, например, передача по субконтракту части работы независимым консультантам).

Как для подхода “мастер”, так и для командного подхода требуется высококвалифицированный, опытный и, следовательно, высокооплачиваемый персонал. Люди — ключевой ресурс в данной организации. Они должны быть мотивированы и уметь хорошо работать в команде, которая способна действовать независимо от влияния со стороны.

Фирма должна уметь убедить клиентов, что она может выполнить заказ лучше, чем конкуренты не только для того, чтобы получить его, но и для оправдания более высоких цен. Таким образом, глубокое понимание бизнеса клиента и его проблем очень существенно, а способность донести до клиента то, как фирма может решить эти проблемы, является фактором успеха консалтинга.

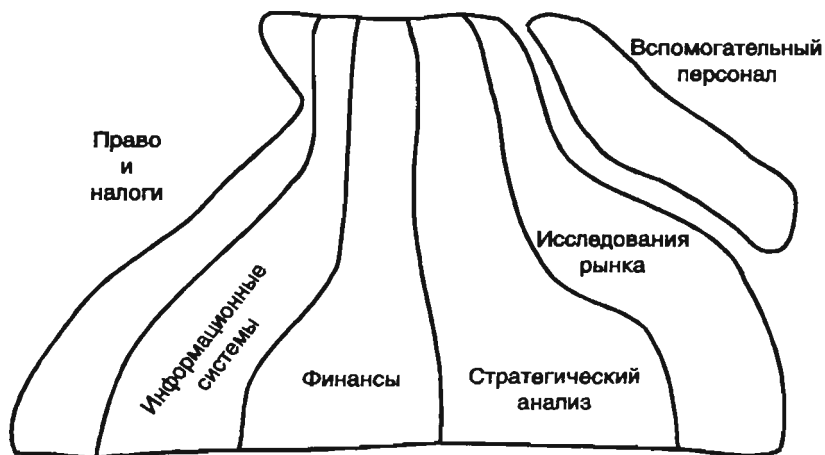
Структура и системы

Если фирма собирается удовлетворять изменяющимся потребностям клиента, то гибкость превращается в жизненно необходимый фактор. Децентрализация принятия решений является важным моментом, позволяющим экспертам, близким к проблемам клиента, свободно принимать решения.

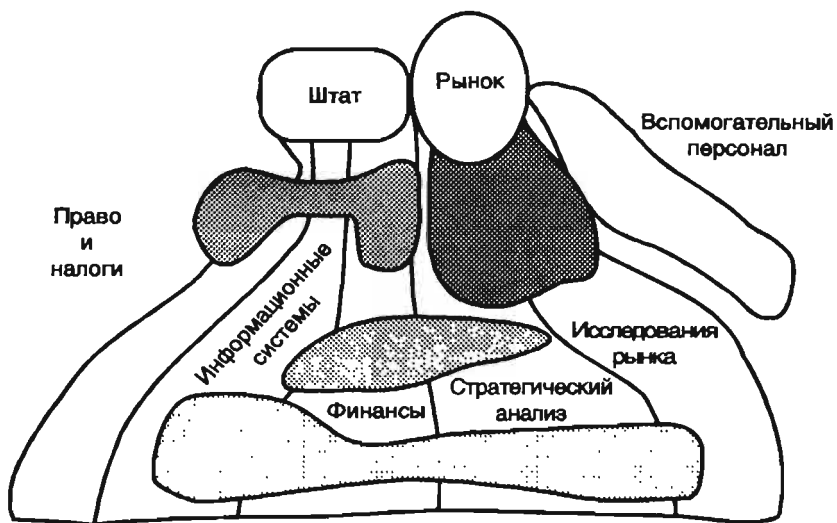
Эти две черты приводят к структуре, отличной от устойчивой бюрократии, обнаруженной в производственных фирмах, придерживающихся стратегии лидерства по издержкам. Возможности для стандартизации работы вряд ли могут быть использованы, так как проблемы каждого клиента во многом уникальны. Четкое распределение обязанностей (иерархия) с описанием работ также вряд ли является актуальным, когда необходима гибкость. Кроме того, в организации, где подчас автономно работают высококвалифицированные, независимо мыслящие индивидуальности, мы вряд ли найдем строгую управленческую иерархию с принятием решения «сверху донизу». Достаточно сложно нарисовать организационную структуру фирмы данного типа из-за того, что каждый сотрудник может работать в составе нескольких команд, а также из-за отсутствия четкого разграничения функций персонала и ограниченной управленческой структуры.

Если необходима командная работа для выполнения заказа клиента, это предполагает лимит на размер команд. Проектные команды координируют свои действия с помощью непосредственного общения, а это достаточно сложно, если команды большие. Таким образом, если фирма нанимает в целом сотню людей, то для получения результатов они должны быть разбиты на множество более мелких команд.

Рис. 4.4 использует пять элементов организации, представленной выше, чтобы изобразить консалтинговую фирму. Часть а) отображает широкое разделение по отделам (департаментам) на фирме. Заметьте, что здесь нет технoструктуры, т.е. отсутствуют специалисты, занятые стандартизацией работы, навыков или конечной продукции фирмы. Есть достаточно большой штат вспомогательного персонала (например, секретари и т.д.). Средний управленческий слой достаточно узок и менеджеры стратегического уровня непосредственно вовлекаются в консалтинговые проекты. Часть б) отображает пересекающиеся по отделам команды, которые формируются (и переформируются) для участия в реализации различных заказов, поступающих на фирму. Что касается руководителей, то часть из них специализируется на маркетинге, а часть — и на управлении персоналом.



а)



б)

Рис. 4.4. Дифференциация на консалтинговой фирме:
а) широкое разделение по отделам (департаментам);
б) проекты, пересекающиеся по отделам (департаментам)

Культура, стиль, ценности

Как описать этот тип организационной культуры? Меритократичная и партисипативная, с одной стороны, обладающая способностью квалифицированно решать проблемы и владеющая искусством продаж, характеризующаяся современным интерьером служебных помещений, неформальной формой одежды, гибким графиком работы (свобода в выборе рабочего времени), которая высоко ценит достижения и материальную отдачу. С другой стороны, строго придерживающаяся собственной политики и достаточно безжалостная при избавлении от исполнителей, уровень квалификации которых ниже среднего, когда “если ты не двигаешься вверх, ты двигаешься вон”.

От дифференциации к лидерству по издержкам

Возможно, не очень честно использовать две настолько разные фирмы для иллюстрации воздействий стратегий на организацию (хотя ситуация “Workgear” иллюстрирует гораздо более тонкие различия между этими разными стратегическими возможностями). В любом случае организация фирм, занимающихся массовым производством компонентов, будет сильно отличаться от организации небольшой фирмы, предоставляющей услуги по решению комплексных проблем. Но все-таки, может ли фирма по управленческому консультированию ориентироваться на стратегию лидерства по издержкам?

Рассмотрим ряд вероятных случаев. Наша рядовая консалтинговая фирма обнаружила, что приобрела репутацию фирмы, консультирующей по проблемам организации кружков качества (КК). Через некоторое время успешная реализация ряда проектов привела к новым контактам благодаря рекомендациям бывших клиентов.

Приходится нанимать больше персонала, чтобы справиться с растущим спросом, в то же время сотрудники, уже имеющие опыт, оттачивают свое мастерство. Неизменно оказывается, что бизнес фирмы сосредотачивается вокруг КК и относящейся к ним работы. На фирме выработаны процедуры для аналитической работы и деятельности по подготовке персонала. Теперь уже разработана необходимая документация — материалы, опрос-

ные листы, слайды для презентации и есть персонал для поддержки консультантов по проблемам кружков качества.

Сейчас наша фирма уже не одинока в своей сфере деятельности, однако благодаря опыту и большому объему работы она смогла стандартизировать процесс до такой степени, что получила возможность нанимать неподготовленный персонал, обучать его своим методам работы и направлять к новым клиентам.

Стандартизация услуг при возможности нанимать менее дорогой персонал позволила фирме иметь значительное преимущество по затратам над своими конкурентами. При том что качество услуг одинаково и цены сравнимы, более низкая себестоимость работ приводит к большей прибыли.

Но есть и другие последствия этой стратегии. Фирма теперь стала менее гибкой по сравнению с тем, какой она была; вновь набранный персонал не может быть использован для консультирования по проблемам, отличным от проблем, рассматриваемых в кружках качества.

Структура изменилась; в ней уже не доминируют высококвалифицированные специалисты. Теперь это смесь обычных консультантов, специалистов по кружкам качества, администрации и большого количества обслуживающего персонала (для обслуживания систем, организации семинаров по подготовке персонала, для подготовки документов и т.д.). Организация переживает переход от гибкой структуры *ad hoc*-кратии к более бюрократичной структуре. Это обусловлено стабильностью, обеспеченной ростом заказов на услуги кружков качества.

От лидерства по издержкам к дифференциации

Какие перемены ждут фирму, которая меняет стратегию лидерства по издержкам на стратегию дифференциации? Рассмотрим случай с фирмой — производителем химических товаров. Несмотря на предпринятые попытки снизить себестоимость она никак не может достичь показателей лидирующего производителя в данной области. Фирма понимает, что для достижения уровня себестоимости лидера необходимо осуществить ряд мероприятий, требующих затрат, и вряд ли сможет их финансировать, так как из-за достаточно высокой себестоимости своей продукции и низких цен на химические товары, она не получает прибыль, обеспечивающую необходимый капи-

тал. Так, наша фирма не является лидером по издержкам, но она пыталась выработать стратегию, нацеленную на эффективность. Все усилия были сконцентрированы на управлении издержками, а не на дифференциации товаров/услуг для потребителя, дабы оправдать повышение цен. Компанию вряд ли ожидает блестящее будущее, если она не поменяет стратегию.

Смена высшего руководства привела к новому подходу. Теперь остающаяся прибыль используется не для повышения производственной эффективности, а идет на покупку мелких специализированных химических компаний. Через некоторое время была создана группа связанных химических компаний и в результате основное химическое производство было потеснено. Теперь продукция фирмы является совокупностью химических товаров высокой потребительской ценности, и организация постепенно адаптируется к переменам и отражает их в стратегии. Центральный офис уменьшен до небольшого количества специалистов, занимающихся больше управлением процессов приобретения компаний, чем химическим производством. Каждой приобретаемой компании оставляют довольно большую свободу действий, ориентируясь на децентрализацию. Если специально не выяснять, то и не поймете, что они теперь часть другой компании. Средства, зарабатываемые дочерними компаниями, направляются на исследования и развитие (на уровне самих же дочерних компаний) и на будущие приобретения.

Фирма была трансформирована из большой централизованной структуры в децентрализованную, свободно связанную структуру, практически в виде холдинга.

Лидерство по издержкам и дифференциация одновременно

До сих пор мы рассматривали фирмы, преследующие либо стратегию лидерства по издержкам, либо стратегию дифференциации, или фирмы, меняющие одну стратегию на другую. Реально ли следовать двум стратегиям одновременно?

Возьмем, например, историю с компанией Toyota. В течение многих лет, с начала 60-х годов, она придерживалась стратегии, в основном сводящейся к снижению себестоимости, благодаря чему фирма смогла захватить значительную долю мирового рынка. Отметим, однако, что на этом пути она должна была постоянно улучшать технические характеристики и ди-

зайн своих автомобилей, чтобы соответствовать постоянно усложняющимся запросам потребителей; в противном случае ей пришлось бы предлагать свои машины по более низкой цене. Тогда как в прошлом Toyota и другие японские автомобилестроители в основном следовали европейским инновациям в области технологий и стиля, теперь они сами диктуют моду во многих сферах.

Наш анализ, тем не менее, показал, что ориентация на эффективность требует особого типа организационной структуры и культуры, очень отличного от того, который подходил бы для инноваций. Могут ли эти две контрастирующие организационные формы сосуществовать? Некоторые фирмы пытались использовать стратегию эффективности производства и стратегию дифференциации внутри одной организационной структуры. Однако это может привести к проблемам, конфликтам и компромиссам, когда две стратегии выдвигают противоположные императивы: порядок против гибкости; чутье и созидательность против рутины; автократичное управление против управления, основанного на участии; контроль против доверия и т. д. Поиск компромисса между этими двумя стратегиями в попытке удовлетворить столь отличные друг от друга требования может привести к потере преимущества обеих (и лидерства по издержкам и дифференциации). По Портеру, это позиция фирм, “застревающих на полпути”.

Другие фирмы удовлетворяют эти различающиеся требования физическим разделением организации на подразделения, ответственные за привнесение компонента дифференциации и компонента эффективности. Например, фирма потребительских товаров может расположить службы маркетинга и продвижения новых продуктов отдельно от производственных цехов. Хотя это может привести к взаимосвязи между, скажем, отделом внедрения новых продуктов и конструкторским отделом, но, по крайней мере, это позволит управлять данными функциями надлежащим образом (см. пример 4.2).

Пример 4.2

BMW Z1

Ни один показ автомобилей не обходится без того, чтобы на мониторе не привлекли внимание зрителей эти модели.

Сверкающие стеклом “Средства передвижения будущего” сконструированы, чтобы продемонстрировать творческие возможности и техническое мастерство сотрудников фирмы, занимающихся разработкой новых моделей.

Тем не менее эти автомобили могут не появиться на улицах.

Неизбежная проблема: для того чтобы автомобиль сошел с чертежной доски, требуется столько же воображения, сколько необходимо для того, чтобы идея автомобиля сначала попала на эту доску. BMW создала специальное подразделение для решения подобных задач — техническую студию.

Команда, состоящая из сотни свободно мыслящих инженеров и дизайнеров, работает вне существующей организационной структуры. Тесно связанная группа, которой потребовалось только три года, чтобы спортивные машины Z1 вышли из студии на дороги.

Из рекламы BMW

Два типа дифференциации

Прежде чем завершить исследование организационных вопросов использования общих стратегий, было бы полезно ознакомиться с развитием концепции общих стратегий, предлагаемой Денни Миллером.

Он выделяет два типа стратегии дифференциации.

1. Инновационная дифференциация.
2. Маркетинговая дифференциация.

Наш пример с управленческим консультированием удовлетворяет категории инновационной дифференциации. Для того чтобы опережать своих соперников, фирма постоянно должна разрабатывать новые подходы, системы и т. д. Как результат, организация должна быть гибкой и может нуждаться в некотором обновлении персонала для привлечения в компанию новейших идей.

Напротив, при маркетинговой дифференциации достигается более высокий уровень цен в основном за счет маркетинговых усилий, таких, как широкая рекламная кампания, продвижение товаров и большие усилия по сбыту. При этом нет значительных требований по разработке новых продуктов: все новое связано с маркетингом продукта. Многие успешно действующие производители потребительских товаров высшего качества попадают под эту категорию (например, Unilever, Reckitt and Colman, Nestle). Существуют интересные организационные моменты, связанные с этой стратегией. Фирма может адаптировать двойную структуру, упомянутую выше. С одной стороны, товар (особенно стандартизированный) может производиться высокоэффективным способом потому, что данная фирма имеет большую

часть рынка, что позволит ей осуществлять экономию на масштабах производства и за счет накопленного опыта. Эта часть организации будет похожа на успешного лидера по издержкам.

С другой стороны, маркетинговая часть структуры должна быть творческой и новаторской, подбадривая, вознаграждая и удерживая людей с чутьем и воображением. Имеет смысл расположить маркетинговую часть где-нибудь в другом месте, так как культура той части фирмы, которая ориентирована на эффективность производства, может внедриться в это маленькое созидающее подразделение, что приведет к плохим последствиям. Некоторые фирмы, ориентирующиеся на маркетинговую дифференциацию, избегают этих проблем путем передачи по субконтракту большей части созидательной маркетинговой деятельности агентствам.

Задание к ситуации

Проанализируйте нужды фирм по прокату рабочей одежды и нужды конечных потребителей. Какие стратегии наиболее целесообразно использовать фирме, чтобы удовлетворить эти нужды? Какой должна быть фирма для успешной конкуренции на всех рыночных сегментах?

Используйте понятие элементов организационной структуры (навыки и ресурсы, структура и системы; культура, стиль и ценности) и определите, что относится к каждому элементу (не полный набор, а только основные черты). В данный момент абстрагируйтесь от данных по фирме Workgear: эта информация будет тщательно анализироваться в следующей главе.



Анализ организации

В предшествующих главах мы намеренно не рассматривали вопрос об анализе существующего состояния организации.

В гл. 3 мы говорили о SWOT-анализе (выявление сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, ее возможностей и угроз ее деятельности извне) и о том, что этот метод не может оценить все внутренние резервы фирмы, что крайне необходимо для выработки правильной стратегии развития. Это частично объясняется тем, что в процессе SWOT-анализа все стороны деятельности фирмы характеризуются либо как сильные, либо как слабые. Хотя и не всегда явно, но при использовании SWOT-анализа возникает вопрос: сильные или слабые по сравнению с чем? Другими словами, на основании чего мы решаем, что какое-то направление деятельности фирмы является ее сильной стороной. Все ли руководители используют в своих оценках одни и те же критерии? Мы отложили анализ существующего положения фирмы до того времени, пока у нас не сформируется четкое представление о том, какой должна быть фирма, успешно функционирующая в отрасли. В гл. 2 исследовались факторы внешней среды и тенденции их изменения, которые могут повлиять на фирму в будущем. В гл. 3 рассматривались стратегии, ориентированные на достижение превосходства. В гл. 4 анализировалось, чего достигнет фирма, если будет следовать определенной конкурентной стратегии. Итак, мы изучили окружение компании, построили прогнозы на перспективу. Теперь следовало бы определить, как успешная стратегия будет выглядеть в будущем и как должна быть организована фирма, чтобы реализовать эту стратегию.

Сейчас мы готовы ответить на вопрос, касающийся слабых и сильных сторон деятельности фирмы, хотя и не будем пользоваться данной терминологией.

Мы можем сравнить то, что требуется для будущего успеха с тем, что сейчас имеет фирма. Это даст нам возможность ощутить масштабы изменений, необходимых фирме для достижения положения преуспевающей компании. Впоследствии нам будет легче определить пути сокращения разрыва между требованиями стратегии и существующим положением фирмы. Кроме того, мы сможем определить приоритетность действий, необходимых для достижения поставленной цели, и распределить управленческие усилия на их реализацию. В процессе анализа мы будем использовать те же основные факторы, влияющие на развитие организации, что и в четвертой главе: навыки и ресурсы; структуры и системы; культура, стиль и ценности.

На схеме 5.1 показано, что на стратегию фирмы оказывает влияние и накладывает определенные ограничения существующие структура, культура, ценности и ресурсы. Действительность для многих организаций такова, что они не достигают идеального или оптимального сочетания навыков, структур и ценностей, необходимого для обеспечения лидерства в отрасли. В этой главе мы отвлечемся от идеального мира и приподнимем несколько камней, лежащих на пути фирмы, чтобы посмотреть, что под ними скрывается. В некотором смысле эта глава рассматривает скрытые стороны организации, но очень важно провести углубленное исследование существующего состояния фирмы. Вооруженные этим знанием и видением того, какой фирма должна стать в будущем, мы можем разработать разумные и достижимые стратегии для проведения необходимых изменений.

Структура и системы

Структура большинства компаний сложилась скорее под воздействием времени, чем в результате целенаправленных усилий по ее совершенствованию. Однако все эти вновь сформированные организационные структуры должны были быть достаточно эффективными, иначе банкротство было бы неизбежным. Идеальной структуры, как известно, не существует, поэтому фирмы продолжают испытывать трудности, природа которых заключается именно в форме организации хозяйственной деятельности. Например, по мере роста большинство фирм переходят к функциональной структуре организации. Преимущество этого вида структуры состоит в том, что она учитывает специализацию каждого хозяйственного звена (сбытового, производствен-



Рис. 5.1. Структура, навыки и культура, ограничивающие стратегию в решении вопросов, связанных с конкретным продуктом или конкретным покупателем

ного, научно-технического и по работе с персоналом). Вместе с тем ориентация исключительно на такую специализацию может обернуться проблемами.

1. Во-первых, специалисты разных областей имеют различное мировоззрение, что может вызвать сложности в общении и сбой в функционировании организации как единого целого.
2. Во-вторых, каждый функциональный отдел имеет свои собственные приоритеты, которые могут вступить в конфликт с приоритетами другого функционального отдела (например, производственный отдел предпочитает выпускать один и тот же продукт в течение длительного промежутка времени, а сбытовой отдел стремится предложить покупателям гибкий график поставок и разнообразную продукцию).
3. Кроме того, все вышеперечисленные проблемы приводят к возникновению между функциональными отделами стен непонимания, что затрудняет внутрипроизводственную координацию и негативно сказывается на связях (отношениях) между отделами.

Структура фирмы может оказывать влияние на ее стратегию, особенно в случае, когда интересы одного из функциональных отделений являются для руководства доминирующими.

Например, преобладание инженерно-технических работников в высшем управленческом звене фирмы может привести к выбору в качестве приоритетного направления развития увеличение производственных мощностей и развитие инноваций, хотя это и не всегда совпадает с интересами покупателей.

Структура фирмы также во многом определяет ее способность гибко реагировать на изменения внешней среды. Некоторые фирмы имеют слишком жесткую организационную структуру, которая становится преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозит процесс инноваций и препятствует творческому подходу к решению новых проблем и задач.

Предположим, что фирма решила изменить свою стратегию, но не внесла соответствующих изменений в организационную структуру. Для примера возьмем фирму, специализирующуюся на одном товаре. На определенном этапе своего развития для поддержания прежних темпов роста она решает выпустить на рынок еще и другие товары, намереваясь в дальнейшем стать производителем широкой номенклатуры изделий. Что же должно было бы произойти с ее структурой в период роста и освоения новых видов продукции?

1. На ранней стадии быстрого роста фирмы обычно имеют простую организационную структуру с низким уровнем специализации (каждый делает то, что требуется от него в данный момент времени для выполнения заказа клиента).
2. По мере развития фирмы растет ее профессионализм и возникает потребность в специалистах и системах для обеспечения растущего бизнеса. Это находит отражение в создании новой организационной структуры, характеризующейся функциональной специализацией. Обычно первыми появляются финансовый, учетный, производственный, административный и сбытовой отделы.
3. Функциональная структура начинает давать сбои, когда фирма разрастается и увеличивает номенклатуру производимой продукции. С ростом численности персонала увеличивается количество уровней аппарата управления, что может обернуться проблемами в координации деятельности всей управленческой вертикали. Каждый функциональный отдел занимается достижением своих собственных целей и ни у кого не остается времени.

Люди делают только то, что входит в круг их непосредственных обязанностей, передавая оставшиеся нерешенными вопросы на рассмотрение в другие отделы. Это негативно ска-

зывается на работе всей фирмы, подталкивая ее высшее управленческое звено к принятию решения о структурной реорганизации.

Главное в работе компании скорректировать работу своих отделов так, чтобы они все вместе работали на единый результат. Добиться этого можно следующими способами:

1. Разделить фирму на более мелкие хозяйственные единицы (подразделения), которые смогут сконцентрировать свое внимание на конкретных товарах или рынках.
2. Назначить ответственных за координацию деятельности различных функциональных подразделений (руководителей проектов и менеджеров по продукту).
3. Четко обозначить роль (обязанности) руководителей проектов и менеджеров по продукту в матричной структуре.

В основном менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала, особенно если эти изменения плохо подготовлены. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный период, а когда она начинается, то проводится по схемам, уже опробованным на других фирмах (подробнее см. гл. 6)

Системы могут способствовать или, наоборот, мешать реализации стратегии. С одной стороны, на фирмах, где процветает бюрократия, нередко даже самые тривиальные решения и расходы персонала нижних уровней должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в структуре такого типа, то едва ли он захочет взять на себя дополнительную ответственность и проявит инициативу. В этих условиях основным аргументом защиты от новых проблем и ответственности будет разговор о том, что это не входит в круг должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы (изобретению колеса) или утере информации, если работник увольняется или переходит на другое место работы внутри фирмы.

Способны ли системы контроля определить, что важно? Или они могут оценить только то, что можно сосчитать? Это чрезвычайно важно, так как именно системы контроля предназначены для определения степени приоритетности той или иной проблемы. Происходит оценка ситуации, и если предпринятые действия не отвечают требуемому уровню исполнения, то, следовательно, они могут быть угрозой для реализации стратегии.

То, как менеджер воспринимает окружающий его мир, зависит от многих факторов (например, от полученного им образования и воспитания, от его жизненного опыта и т.д.). Поэтому, разрабатывая стратегию фирмы, в том числе и ее структурные изменения, необходимо принимать во внимание и личностные качества менеджеров и управленческой команды.

Для примера рассмотрим мнение менеджера о сложившейся конкурентной ситуации. Оно сформировалось под влиянием огромного количества факторов, включая отзывы покупателей, бывших сотрудников фирм-конкурентов, других менеджеров, а также под воздействием рекламных кампаний и публикуемой отчетности конкурентов и слухов, циркулирующих в отрасли. Информация, полученная из этих источников, интерпретируется управленческой командой и подгоняется под уже созданный и всеми принятый образ конкретного конкурента. Это восприятие конкурентной среды может основываться на предшествующем опыте фирмы, на ее победах и поражениях в конкурентной борьбе. В результате некоторые менеджеры не склонны рассматривать конкуренцию как серьезный фактор, способный повлиять на принимаемые ими решения, даже если сотрудники отдела сбыта придерживаются противоположной точки зрения; у других же она вызывает коллективный комплекс неполноценности по принципу “хорошо там, где нас нет”.

Таким образом, основной вывод из нашего экскурса в человеческое мировосприятие заключается в том, что то, как менеджер воспринимает окружающий его мир непосредственно влияет на принимаемые им решения. Если поступающая к нему информация не вписывается в установленные им же рамки, то она просто игнорируется или подвергается модификации.

Внутрифирменные общепринятые ценности могут быть очень сильной движущей силой. Петерс и Ватерман в своих книгах уделяют внутрифирменным ценностям особое внимание (см. A. Waterman. *In Search of Excellence*; T. Peters. *Thriving on Chaos*). Однако не следует забывать, что внутрифирменные ценности возникают как результат традиций, имеющих длительную историю, и не могут быть изменены в одно мгновение. Таким образом, сформировавшиеся в течение продолжительного времени ценности служат той стабилизирующей силой, под влиянием которой фирма продолжает функционировать. Проблемы могут возникнуть, если они войдут в противоречие с новой стратегией фирмы.

Для примера рассмотрим отдел консультационных услуг одной крупной аудиторской компании, для которой основополагающими считаются следующие постулаты и ценности:

1. Выживают только крупные компании (размер компании обеспечивает ей спокойствие и безопасность).
2. Мы профессионалы и научены избегать риска во что бы то ни стало (риск в нашей работе должен быть минимальным).
3. Только проявляющие лояльность по отношению к фирме сотрудники могут претендовать на продвижение по служебной лестнице.
4. Старшие менеджеры знают все лучше, чем остальные сотрудники, поэтому все действия должны быть с ними согласованы.

Эти убеждения внедряются в сознание персонала фирмы путем проведения специальных обучающих мероприятий, с помощью внутрифирменных моделей поведения, ритуалов и историй, составляющих неотъемлемую часть организации большинства фирм.

Новая стратегия предусматривает более рискованное поведение фирмы на рынке, повышение степени ответственности сотрудников за принимаемые решения и развитие инициативы. Интересен тот факт, что, как правило, менеджеры, стоящие за всеми подобного рода преобразованиями, приходят на фирму извне.

На стратегию фирмы может оказать влияние и способ ее принятия. Рассмотрим для примера коллективный способ выработки стратегии. В коллективе всегда есть свои неписанные законы, которые устанавливают нормы поведения для сотрудников, не всегда способствующие принятию правильных решений. Например, открытая критика менеджеров высшего звена может считаться дурным тоном. В результате менеджеры сплачиваются в единую команду, а те, кто подвергает сомнению их решения, становятся аутсайдерами. Таким образом, боязнь неприятных последствий, а также слепые амбиции удерживают людей от высказываний собственных мыслей.

Для различных фирм характерен свой стиль управления. И так же как в случае с внутрифирменными ценностями, он может хорошо вписываться в стратегию фирмы, а может и войти с ней в противоречие.

На некоторых фирмах преобладает определенный стиль управления. Этот стиль формируется в процессе внутреннего развития фирмы.

Как и в случае с общепринятыми ценностями, стиль может соответствовать стратегии, но в ряде случаев преобладание од-

ного стиля может привести к проблемам. На фирмах, выпускающих массовую продукцию с многочисленным персоналом, занятым выполнением рутинной, повторяющейся работы, обычно превалирует автократичный (командный) стиль управления. На одних фирмах он принимает форму отеческой заботы (доброжелательный автократ!), а на других — форму авторитарного режима.

В определенной степени автократичный стиль отвечает потребностям массового производства. Он способствует централизации принимаемых решений и помогает поддерживать дисциплину в цехах. Несомненно, у этого стиля управления есть много противников, но иногда он оказывается крайне эффективным. Проблемы возникают тогда, когда этот стиль пытаются распространить на другие, непроизводственные отделы фирмы, такие, как, например, научно-исследовательский. В этом случае он будет дезорганизовывать производственный процесс, создавая конфликты в коллективе, подавляя инициативу и ослабляя мотивацию высокопрофессионального персонала, нуждающегося в более мягком обращении.

Но как можно сохранить островок консультационного стиля управления в океане авторитаризма? Даже если менеджер уверен в том, что избрал верный стиль работы с персоналом, то все равно он не сможет не принять во внимание давление извне: со стороны коллег (они будут считать его слишком мягким), менеджеров более высокого звена (им будет казаться, что он потерял контроль над ситуацией) и даже со стороны персонала, не привыкшего к подобному обращению.

В конце концов внутрифирменная культура и ценности могут так укорениться на фирме, что менеджеры начнут отрицать рыночные реалии и придерживаться существующей стратегии, даже когда фирма начнет терять свое положение на рынке. В этом случае фирма, чтобы не оказаться вытесненной с рынка, должна воздвигнуть некоторые барьеры (см. гл. 2).

Навыки и ресурсы

Многие фирмы стремятся наладить у себя систему проверки квалификации сотрудников и имеющихся ресурсов на функциональной основе. Периодически менеджеры осуществляют контроль за выполнением подразделениями своих функций, задавая их сотрудникам вопросы о том, что им удастся лучше всего

и в чем они чувствуют себя недостаточно квалифицированными. Кроме того, они создают базы данных по всем видам ресурсов, находящихся в распоряжении отделов. Сама по себе эта система не столь плоха для налога, но она несколько ограничивает в отношении налогообложения позицию фирмы на рынке и ее возможности удовлетворить существующие и потенциальные потребности покупателей.

Кроме функционального можно использовать и другие подходы для оценки организации в целом, а не только ее отдельных составляющих. Ниже будут рассмотрены различные направления, где фирма проявила наибольшую компетентность. Если у фирмы нет опыта в какой-то области, то у нее могут возникнуть сомнения в том, нужна ли эта деятельность для развития конкурентных преимуществ и более полного удовлетворения запросов покупателей. В случае положительного ответа это направление развития надо рассматривать как приоритетное. Однако, если руководство фирмы чувствует потребность в традиционной системе проверки, оно может попытаться построить ее не на функциональной основе, а на основе цепочки ценностей. Такой подход поможет выявить несколько интересных моментов.

Экономия на масштабах производства

Экономию на масштабах производства можно осуществить на разных производственных участках. Обычно участки с наиболее высоким удельным весом постоянных издержек (как, например, расходы на рекламу, научные разработки, оплату управленческого персонала) получают прибыль только при условии большого объема операций. Экономия на масштабах может применяться как при производственной, так и при торговом-посреднической деятельности. Оценивая позиции фирмы, необходимо выделить те области, в которых конкуренты используют экономию на масштабах производства более эффективно, и те, где можно за счет экономии получить новые конкурентные преимущества.

Однако при большом объеме производства могут возникнуть и прямо противоположные тенденции (рост затрат на единицу продукции), что может негативно сказаться на способности фирмы приспосабливаться к постоянно меняющимся рыночным условиям, мотивировать сотрудников и т.п.

Знания и опыт

Высокий уровень профессиональной подготовки сотрудников может помочь фирме стать уникальной. Вопрос в том, воспользуется ли она этой возможностью. Это зависит от того, насколько хорошо в компании развиты система обмена информацией, система документации и нововведений, а также защита идей и изобретений от использования конкурентами.

Кооперация как фактор успеха

Часто результаты работы одного из производственных звеньев зависят от того, насколько эффективно функционируют другие подразделения фирмы. Например, хорошо организованное техническое обслуживание оборудования помогает уменьшить количество и время простоев, высококачественные комплектующие позволяют сократить затраты на производство готовой продукции, координация работы сбытового и производственного отделов способствует снижению уровня запасов, лежащих без движения на складе. Проблема заключается в том, что эти преимущества могут быть созданы только при наличии эффективной внутрифирменной системы обмена информацией. Кооперационные связи могут быть также налажены с поставщиками и сбытовыми организациями. Это поможет сократить расходы на перевозку и упаковку и отказаться от практики инспекции всех получаемых грузов.

Время реакции (реагирования)

Сколько времени нам надо на выполнение заказа? А на выпуск нового продукта? Насколько быстро мы приспособляемся к требованиям конкретных покупателей? Сколько времени нужно, чтобы наша продукция дошла до покупателя? Эти вопросы являются жизненно важными при решении задач по снижению издержек и развитию конкурентных преимуществ. Например, многие японские фирмы построили свой бизнес на внедрении в производство не собственных, а купленных технологий. Этим они сократили себе время и затраты на производство продукции. Кроме того, сокращая время реализации, фирма может снизить объем незавершенного производства и уменьшить уровень товарных запасов. Фирмы, неспособные гибко

реагировать на запросы покупателей, теряют свою рыночную нишу. Наконец, надо постоянно оценивать, как много заказов потеряно из-за невозможности быстро реагировать на запросы клиентов?

Сравнивая желаемое с действительным

Теперь мы можем провести сравнительный анализ реальной ситуации на фирме и того, как фирма должна функционировать, если она хочет добиться успеха. При сравнении мы рекомендуем использовать балльную систему оценки расхождения между этими состояниями по следующим критериям:

- навыки и ресурсы;
- структура и системы;
- культура, стиль и ценности.

При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут коренным образом повлиять на успех фирмы.

Для оценки необходимых стратегических изменений предлагается использовать табл. 5.1, в которой по вертикали перечислены все оцениваемые критерии. При анализе могут применяться самые разнообразные шкалы (например, 0 баллов может указывать на то, что данный критерий не отличается существенно от идеального варианта, а 5 баллов могут показывать, что оцениваемый критерий должен быть коренным образом пересмотрен).

Таблица 5.1. Оценка степени необходимых изменений в стратегии фирмы

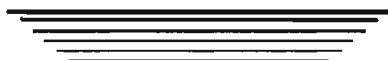
Критерии	Оптимальный вариант	Реальная ситуация	Необходимые изменения	Варианты решений
Навыки и ресурсы				
Структура и системы				
Культура, стиль и ценности				

Графа “Варианты решений” может быть использована для описания конкретных действий, необходимых для достижения оптимальных желаемых результатов. Эти варианты также долж-

ны быть протестированы и, прежде чем что-либо предпринимать, необходимо четко представлять приоритетность каждого из них. Более детально процедура внесения изменений в стратегию фирмы будет рассмотрена в следующей главе.

Задания к ситуации

1. Используя три характеристики организации (навыки и ресурсы, структура и системы, культура, стиль и ценности), определите настоящее положение компании Workgear. Изначально сконцентрируйтесь на тех ключевых чертах организации, которые мы определили в предыдущей главе как идеальные требования.
2. Существуют и другие характеристики организации, которые позволяют фирме достичь преимуществ при реализации новой стратегии. Отметьте их. Более подробно об этом будет говориться в следующей главе.
3. Заполните табл. 5.1 для фирмы Workgear, оценивая (по простейшей шкале) изменения, для того чтобы фирма переместилась оттуда, где находится сейчас, туда, где должна находиться.



Управление стратегическими изменениями

Большинство фирм не нуждается в радикальных изменениях существующих стратегий, но, вероятно, им и не удастся достичь всех намеченных целей. Уже сам факт существования фирмы говорит о том, что она проводит правильную политику. Но есть большая разница между простым существованием и успешной деятельностью фирмы. И то, что фирма находится на рынке сегодня, вовсе не означает, что она будет здесь через пять лет.

Мы так же должны с осторожностью подходить к радикальным предложениям, разработанным на основе стратегического анализа и требующим отхода фирмы от ее существующей позиции в разрезе товар/рынок. Стратегические проблемы диверсификации более глубоко рассмотрены в гл. 7. На этой стадии следует тщательно обдумывать результаты любого исследования, которое приводит к выводу о том, что нужно уйти из этой отрасли в какую-то другую. Можно предположить, что лишь немногие допускают мысль о том, что аутсайдеры могли бы внедриться в отрасль и по результатам своей деятельности превзойти фирмы, уже давно работающие в ней. Тем не менее, многие считают вполне естественным то, что они могли бы переключить свои фирмы на незнакомую сферу деятельности (или приобрести фирму в новой отрасли и продолжать там работать), и при этом надеяться, что их результаты на этом поприще будут лучше, чем в той отрасли, где они накопили значительный опыт работы.

Хотя необходимость радикальных изменений находится под вопросом, продолжать работать в соответствии с существующей стратегией так же не представляется разумным. Требуется новый взгляд, сформированный на основе имеющейся информации, на то, как можно улучшить и адаптировать деятельность фирмы, чтобы она могла противостоять всем грядущим невзгодам в новой для нее сфере бизнеса, и лишь потом, используя это видение потреб-

ностей, менеджмент может планировать дополнительные изменения, необходимые для продвижения фирмы в правильном направлении.

Мы начали наш анализ со структурного взгляда на конкурентную среду отрасли, в которой находится фирма. Это привело к рассмотрению потребностей покупателей и исследованию конкурентных стратегий. Следовательно, нам нужно подумать о том:

1. Как лучше удовлетворить текущие и будущие потребности покупателей;
2. Как достичь наилучшей конкурентной позиции;
3. Как защитить фирму от влияния пяти сил конкуренции в отрасли.

В гл. 1 говорилось, что всегда недостающими управленческими ресурсами на фирме являются время, талант и стремление изменить существующий порядок вещей. Если эти ресурсы столь редки, то нам нужно оптимально использовать их. Анализ потребностей покупателя, конкурентной стратегии и будущей структуры отрасли может выявить множество проблем, которые должны быть решены, и множество возможностей, которые должны быть использованы. Мы не можем сделать все, и если будем распылять ресурсы менеджмента понапрасну, то ничего не достигнем.

Ключевым вопросом здесь является система приоритетов. С чего мы начнем? Хорошим стартом может стать рассмотрение трех стратегических моментов, указанных выше, в определенной последовательности, начинающейся с изучения потребностей покупателей, конкурентной позиции и завершающейся рассмотрением угрозы со стороны пяти сил конкуренции. Обосновать это можно следующим образом. Если мы сможем выявить и удовлетворить настоящие и будущие потребности покупателей лучше, чем кто-либо еще, если мы сможем предложить наиболее выгодные цены и если мы сможем контролировать издержки, то наша прибыль будет значительно выше ее среднего уровня по отрасли. Таким образом, если мы сделаем это правильно по отношению к потребителям, наша конкурентная позиция непременно усилится.

В свою очередь, если у нас будет сильная конкурентная позиция и если мы будем удовлетворять потребности клиента, накопленное преимущество позволит нам избежать отрицательного воздействия любой из других четырех сил конкуренции. Высокая прибыль может помочь нам в ценовой конкуренции, она позволит нам справиться с влиятельными покупателями и поставщиками. Достаточная норма прибыли поможет отпугнуть новых конкурентов (которые знают, что мы можем снизить цены, если нам придется

это сделать) и занять выгодную позицию в случае появления на рынке товаров-заменителей. Кроме того, потребуется много сил, чтобы убедить потребителей, удовлетворенных нашими услугами, отказаться от них. Сосредоточившись на удовлетворении потребностей покупателей, мы установим “локальные” барьеры вхождения в отрасль, о чем говорилось в гл. 3.

Сначала мы должны попытаться сконцентрировать усилия на выявлении и удовлетворении текущих и будущих потребностей покупателей, а не на анализе того, до какой степени обострилась конкуренция. Таким образом, при разработке стратегии на первом месте должны стоять изменения, которые принесут наибольшую прибыль. Если деятельность фирмы уже соответствует запросам потребителей, то ей следует переключить свое внимание на конкурентную позицию. Если и она удовлетворяет самым строгим критериям, то следует рассмотреть другие стратегические проблемы, обусловленные структурой отрасли, например, вопросы минимизации зависимости от одного поставщика или поиска путей выхода продукции на новые рынки.

Конечно, большинство этих стратегических моментов взаимосвязаны, и, может быть, есть что-то искусственное в попытке отделить потребности покупателей от конкурентной позиции и конкурентную позицию от структуры отрасли. Однако, если эти вопросы не будут проанализированы подробно и в нужной последовательности, менеджерами по разработке стратегии, мы рискуем внести бессистемные, сиюминутные и косвенные изменения в стратегию. Такие изменения могут отрицательно повлиять на целостность стратегии, существенно нарушить и подорвать связь между фирмой и окружающей ее средой.

Оценка степени необходимых изменений

Возможно, что степень (количество) необходимых изменений, требующихся для того, чтобы продвинуть фирму туда, где она в идеале должна быть, очень велика. Может быть и так, что конкурентная позиция фирмы была ослаблена настолько (вследствие неправильной политики менеджмента в прошлом), что теряют всякий смысл дальнейшие попытки сохранить существующее положение фирмы в отрасли. Существуют выходы из этой ситуации (продажа фирмы, прекращение деятельности), но они не всегда приемлемы. Анализ отрасли и исследование потребностей покупателей на различных сегментах рынка

могут выявить другие, менее драматичные варианты выхода из ситуации: например, фирма концентрируется на более узком круге потребителей (и продукции), т.е. на том, в чем она обладает конкурентными преимуществами. Следовательно, может быть придется проводить анализ отрасли и сегментов рынка неоднократно, до тех пор, пока не появится жизнеспособная стратегическая возможность.

Миссия фирмы и стратегические перспективы

Менеджер, координирующий политику фирмы, будет преуспевать, если сможет сконцентрировать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа, в единое, доступное для понимания, жизнеспособное и побуждающее к действию видение перспектив фирмы. Это может быть своего рода программным заявлением фирмы, формулировка ее миссии. Как было вскользь упомянуто в гл. 1, концепция корпоративной миссии и видения стала популярной в некоторых фирмах и некоммерческих структурах, хотя существует достаточно смутное представление о ее эффективности. Цель формулировки миссии заключается в том, чтобы довести до сведения всех участвующих в выработке стратегических решений основные правила, которые фирма установила для ведения своих дел. Формулировка задач должна быть четкой и должна выполнять функцию провозглашения намерений. Это в большей степени внутренний рабочий документ, и он должен быть сжатым и ясным для того, чтобы быть эффективным. Хорошо сформулированная миссия может включать следующее:

1. Провозглашение убеждений и ценностей.
2. Продукцию или услуги, которые фирма будет продавать (или, что еще лучше, потребности клиентов, которые фирма будет удовлетворять).
3. Рынки, на которых будет работать фирма.
4. Способы выхода на рынок.
5. Технологии, которые будет использовать фирма.
6. Политику роста и финансирования.

Четко сформулированная миссия или видение перспектив вдохновляют и побуждают к действию. Они должны быть

достаточно специфичными для того, чтобы определить приоритетность равных по важности задач (например, когда приходится выбирать между выполнением сроков поставки и качеством продукции, отдается предпочтение качеству), но в то же время они должны быть достаточно общими для того, чтобы оставить сотрудникам фирмы возможность для проявления инициативы.

Если формулировка миссии не дала ожидаемого эффекта, то это могло быть связано с тем, что она не вдохновляет людей (например, состоит из серий неуверенных заявлений, относящихся ко всему и, значит, ни к чему); или с тем, что она не подкреплена действиями менеджмента. Например, в формулировке миссии делается акцент на важность обслуживания потребителей и реагирования на изменения окружающей среды, но действия менеджеров свидетельствуют об акценте на таких приоритетах, как контроль над издержками и максимальное использование мощностей.

Причина того, что миссия фирмы обсуждается не в начале книги, заключается в моей уверенности, что ценность идеи миссии приобретается из процессов, через которые должен пройти менеджмент при ее формировании. Чтобы удовлетворить хотя бы части критериев, приведенных выше, управленческая команда должна уделить внимание всем основополагающим стратегическим моментам, освещенным в этой книге. Иначе миссия будет состоять лишь из пустых лозунгов. Но даже если она оказалась никчемной, существуют и положительные моменты, связанные с процессами обдумывания и анализа проблем при ее формировании.

Вторым положительным моментом является роль, которую миссия может сыграть в улучшении общей стратегической позиции фирмы. Умело сформулированная миссия, которая доступна для понимания и в которую верят, может быть весомым стимулом для изменений. Заманчивые перспективы могут создать такие условия, при которых менеджмент может проявлять инициативу. Это может повлиять на отношения внутри иерархической структуры управления от верхних эшелонов до нижних, но для большей эффективности миссии, она должна быть частью более широкого подхода к управлению стратегическими изменениями на фирме (см. пример 6.1). Сейчас мы сосредоточим внимание на достижении изменений по широкому спектру задач.

Программные заявления: за и против

На строительной площадке работали трое рабочих. Прохожий спросил, что они делают. "Долбим камни", — ответил первый. "Зарабатываем на жизнь", — сообщил второй. Третий указал цель их работы: "Строим собор".

По мнению Фреда Р. Дэвида из Обернского университета штата Алабама в США, рассказ иллюстрирует, почему каждая компания должна мотивировать своих сотрудников посредством миссии.

Дэвид недавно провел исследование миссии семидесяти пяти крупнейших компаний Америки, абстрагируясь от скептицизма, с которым многие фирмы, особенно в других странах, рассматривают такие документы.

Он уверен, что миссия помогает расширить возможности сотрудников и что она воплощает в себе единство целей внутри компании.

Дэвид проанализировал широкий спектр миссий, начиная с компании Rockwell International, которая является промышленным конгломератом, и заканчивая компанией Woolworth, занимающейся розничной торговлей. Он также приводит цитату из состоящей из семи пунктов миссии компании New Jersey & Public Service Electric and Gas Company, которая содержит бессмертную фразу о том, что одной из ее целей является предоставление услуг "по справедливым и разумным ценам".

Исследование Дэвида показывает, почему большинство миссий — по крайней мере те, которые бессвязно сформулированы рядом американских компаний, являющихся пионерами в этой области — представляются напрасной тратой сил.

Положительная сторона формулировки миссии (вспомним слова рабочего о строительстве собора или жизненный пример: провозглашенный президентом Кеннеди полет человека на Луну) заключается в том, что она достаточно кратка и доступна для понимания каждого, кто активно участвует в деятельности компании, и помогает развить коллективное понимание целей и направления движения фирмы. То же самое можно сказать и о разрабатываемых японскими компаниями декларациях о стратегических намерениях, например, призыв фирмы Komatsu к своим сотрудникам "обойти Caterpillar" и призыв фирмы Cannon "побить Xerox".

Лишь несколько миссий из всех упомянутых в статье Дэвида, не считая выдающейся миссии фирмы Rockwell, удовлетворяют какому-либо из критериев. Некоторые из них даже порождают недоумение среди сотрудников.

Можно возразить, что это чисто семантические проблемы и что Дэвид сам усложнил задачу, предложив считать строительство собора миссией, а не простой целью. Можно сказать то же самое и о космических целях президента Кеннеди.

Дэвид в подтверждение своих выводов цитирует короткую миссию, сформулированную General Mills, являющейся крупной компанией в пищевой промышленности и изъявившей желание посвятить себя служению четырем основным категориям клиентов: потребителям, работодателям, акционерам и обществу в целом. Президент компании признает, что "слова остаются бессмысленными до тех пор, пока заявления не подкреплены конкретными целями и стратегиями". Но он уверен, что последние "работают тогда, когда провозглашены ожидания и надежды, из которых вытекают конкретные планы и действия".

Тем не менее, проблема остается и состоит в том, что большинство таких миссий порождают цинизм и смятение в большей степени, нежели ясность и стремление к переменам. Если руководство компании чувствует, что нужно формально объявить о ценностях, безусловно, лучше это сделать отдельно от формулировки миссией. Тогда миссия может стать тем, чем и должна быть: четким, сжатым определением направления работы компании, которое мотивирует сотрудников.

Financial times, 3 апреля 1989.

Анализ воздействующих сил

Рис. 6.1 отражает основные моменты управления стратегическими изменениями. Анализ структуры отрасли, конкурентной позиции, внутренних ресурсов, организации и культуры привели нас к видению того, что нужно фирме, чтобы достичь лучших результатов деятельности. Мы также провели тщательное исследование ситуации на данный момент времени. Вопрос заключается в том, как фирме передвинуться оттуда, где она находится сейчас, туда, где мы хотим ее видеть в будущем.

Рис. 6.2 отражает старую, но испробованную технику, названную анализом воздействующих сил. Существующее положение обозначено в форме линии, которая подвергается воздействию продвигающих и противодействующих сил. Идея заключается в том, что существуют силы, помогающие нам достигнуть в перспективе ожидаемой позиции (продвигающие силы) и силы, мешающие нам двигаться в нужном направлении (противодействующие силы). Сейчас, если продвигающие силы сильнее, чем противодействующие, то мы уже движемся в нужном направлении. Если же нет, то степень изменений, не-



Рис. 6.1. Управление стратегическими изменениями

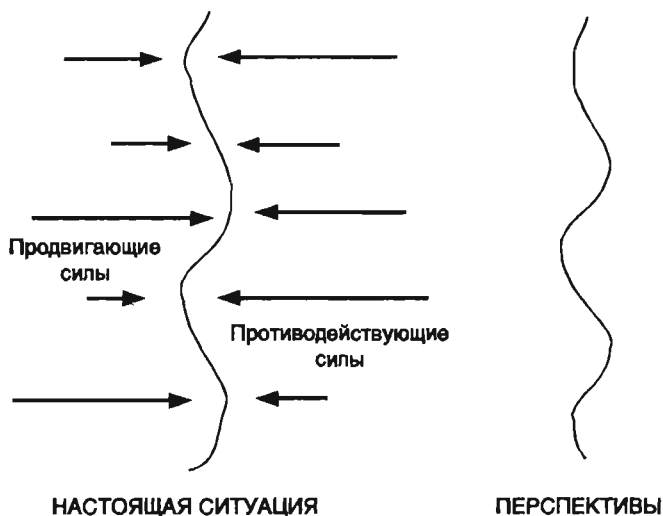


Рис. 6.2. Анализ воздействующих сил

обходимых для достижения перспектив — значительна. Это может привести к пересмотру перспективной позиции (например, мы пытаемся обмануть себя и придвигаем линию, отражающую будущую перспективу, ближе к линии существующей позиции).

Предполагая, что фирме не требуются коренные, революционные изменения, мы можем ожидать, что она уже движется в направлении перспективной позиции. Существуют три способа ускорения ее движения.

1. Усилить существующие продвигающие силы.
2. Ослабить существующие противодействующие силы.
3. Добавить новые продвигающие силы.

Все это может показаться просто научными изысканиями, но пример может помочь проиллюстрировать полезность концепции. Давайте предположим, что руководители нашей фирмы провели все виды исследований и пришли к выводу, что для усиления позиции в отрасли и, таким образом, для активизации продвигающейся силы, обозначенной нижней линией, требуется значительно улучшить качество выпускаемой продукции. Рис. 6.3 показывает продвигающие и противодействующие силы.

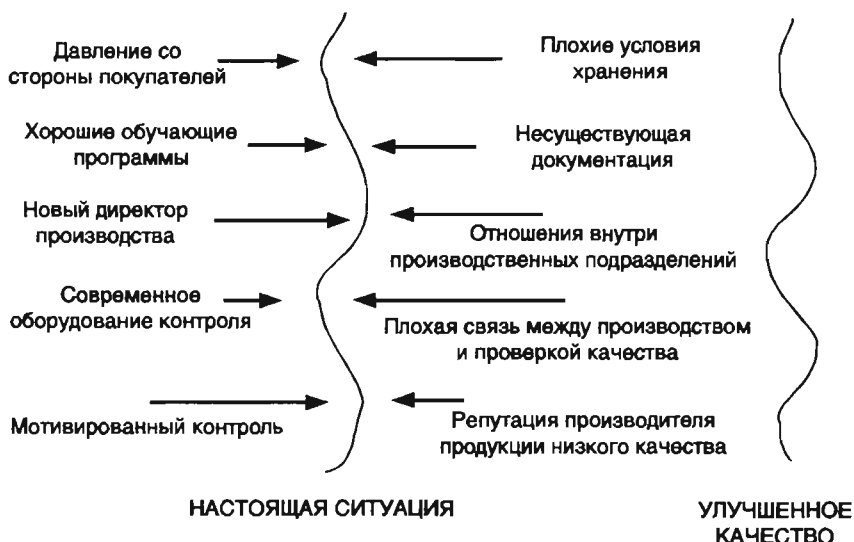


Рис 6.3. Анализ воздействующих сил: улучшение качества

Чтобы улучшить ситуацию, осуществить движение фирмы от существующей позиции к желаемой, руководством было принято решение действовать таким образом, чтобы активизировать некоторые продвигающие силы, добавить новые и работать над устранением двух противодействующих сил. В следующем разделе рассматривается, как руководители претворили эти решения в жизнь для достижения реальных изменений в компании.

Начиная движение

Возможно, единственным способом осуществления любого из необходимых изменений являются следующие действия:

1. Четко определите менеджера, ответственного за проведение одной или нескольких акций по усилению продвигающих и ослаблению противодействующих сил.
2. Предоставьте в распоряжение менеджера ресурсы и обеспечьте поддержку для осуществления необходимых мероприятий.
3. Установите конкретные сроки, следите за развитием ситуации и корректируйте ее, где это необходимо.

Необходимо предпринять какие-либо из предлагаемых шагов, иначе каждодневная рутинная работа сорвет реализацию любых нечетко определенных благих намерений. Нет никакого смысла в форсировании работ по двадцати направлениям одновременно: если у вас десять целей — значит, у вас нет ни одной. Определите самые важные мероприятия, выполнение которых реально и полезно, так как это наверняка приведет к появлению у сотрудников энтузиазма, приверженности переменам и веры в то, что всего можно достичь. Правильно оценивайте эффект предпринимаемых шагов. Например, если вы всерьез собираетесь сократить издержки, дайте об этом знать вашим сотрудникам, сократив количество автомобилей, используемых для нужд руководителей всех уровней (это означает — и для ваших нужд тоже). Успех и видимые улучшения важны для инициирования процесса, скорость и глубину которого затем можно увеличить иногда с поразительной быстротой. Сопротивление переменам не является обязательным признаком организации. Вовлеченность в процесс принятия решений может быть существенным стимулом, порождающим приверженность идее перемен.

В нашем примере улучшения качества команда менеджеров приняла следующее решение:

1. Критически оценить всю систему документации по качеству.
2. Организовать для сотрудников производственного отдела и отдела контроля воскресные семинары для проработки проблем, связанных с качеством.

Позволят ли эти меры преобразовать всю организацию?

Возможно что нет, но, по меньшей мере, они помогут начать движение в верном направлении. Команда менеджеров пришла к выводу, что загвоздка крылась в системе документации, и, пока она не была устранена, невозможно было найти основные причины возникновения проблемы с качеством. Группа так же осознавала, что, в отличие от “изменения отношения внутри производственных подразделений”, эти меры были единственной возможностью запустить в действие хотя бы какой-нибудь реальный механизм.

Решение объединить сотрудников отделов производства и контроля для работы над проблемами качества должно было, по мнению членов команды, не только улучшить отношения между двумя группами, но и положить начало процессу выдвижения предложений по проблеме повышения качества. В дополнение к этому выдвижение предложений сотрудниками отдела контроля способствовало бы их реальному воплощению в жизнь. Для того чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, начальник отдела контроля взялся за организацию воскресных семинаров, а менеджер по инжинирингу сформировал небольшую группу из представителей всех соответствующих отделов для работы над системой документации по качеству.

Приведем некоторые важные аспекты, связанные с проведением изменений:

1. *Изменения должны подкрепляться ясным видением стоящей перед фирмой цели*, иначе существует риск непоследовательных, случайных, нескорректированных действий, когда никто реально не понимает, зачем нужны изменения.
2. *Нельзя вести наступление на нескольких фронтах*: из-за этого ресурсы управления непомерно истощаются. Лучше предпринимать отдельные действия, которые позволяют начать движение в нужном направлении. Следует помнить, что для начала даже самого долгого путешествия необходимо сперва сделать первый шаг.
3. *Обязанность предпринять то или иное действие должна лежать на определенном человеке*. Единственное, что есть в

комитетах, это люди, поэтому необходимо убедиться, что они знают, что несут ответственность за осуществление определенной части стратегии.

4. *Намерения должны подкрепляться ощутимыми, видимыми действиями менеджмента.* Не следует недооценивать значение символических событий и изменений.
5. *Надо привлекать людей к выработке конкретных шагов для осуществления изменений.* Чем больше людей чувствуют, что принимают участие в выработке стратегии достижения поставленной цели, тем в большей степени эти люди будут готовы пройти через связанные с этим изменения.
6. *Следует убедиться, что системы оценки и контроля поддерживают новую стратегию.* Не стоит подчеркивать, что “мы все занимаемся обслуживанием покупателей”, если вы все еще составляете финансовые сметы и оцениваете сверхурочную работу. Если вы серьезно настроены в отношении обслуживания покупателей, надо определить не только то, что покупатель действительно ценит, но также и то, как можно измерять (и вознаграждать) деятельность, направленную на удовлетворение его требований.

О поступательном движении

Фирмы и некоммерческие организации в значительной степени склонны продолжать действовать так, как они действовали в прошлом. Это явление скорее можно назвать поступательным движением, чем инерцией. Конечно же, инерция присутствует в некоторых компаниях, но поступательное движение скорее отражает динамический аспект явления. Например, если история недавно созданной предпринимательской фирмы — это история быстрого роста и изменений, ее работники ожидают, что это будет происходить и в будущем. Таким образом, поступательное движение может существовать в самых динамичных структурах.

Руководство имеет много причин желать того, чтобы существующее положение вещей сохранялось неизменным. В случае, если будет предпринято некое действие, в результате которого произойдет ухудшение ситуации, вина будет возложена на инициатора действия. В отношении некоторых фирм нет ясности того, какие именно действия позволяют им добиваться ус-

пеха, поэтому легче оставить все, как есть. К тому же, проведение изменений является признанием того, что то, что делалось раньше, было неправильным, и в случае, если изменения затронут существующий баланс сил, очень вероятно, что от изменений проиграет столько же людей, сколько и выиграет.

Поступательное движение является причиной того, что в компаниях откладывается, насколько это возможно, реорганизация структуры. И даже если дело сдвигается с мертвой точки, существует сильная тенденция возвращения к той структуре организации, которая уже испытана и заслужила доверие. В этом заложен глубокий смысл. Фирмы должны стремиться сгладить острые углы в общении с внешним миром. Кроме того, должна быть некая гармония и между элементами самой организации: между ее стратегией, структурой, системой, навыками и культурой. Таким образом, все вышеперечисленные аспекты должны быть увязаны друг с другом.

Существуют примеры, доказывающие, что лишь ограниченное число разновидностей (или конфигураций) структур являются жизнеспособными. Каждая конфигурация не только находится в гармонии с внешним миром, но и гармонична внутренне. На рис. 6.4 представлены наиболее распространенные разновидности структур. Те, что расположены слева, больше приспособлены для выполнения простых задач, в то время как расположенные справа подходят для решения задач сложных. Вновь созданные организации чаще всего начинают как адхократические, когда они выполняют сложные функции, как в случае с нашим агентством по управленческому консультированию или как простые структуры (если они выполняют простые функции, как, например, в случае с курсами вождения). Бюрократические системы особо приспособлены к осуществлению действий в областях, отличающихся стабильностью. В качестве таковых они не способны существовать в динамично развивающейся среде. Случай, приведенный в гл. 4, является примером машинной бюрократии; университет или клиника могут служить примером профессиональной бюрократии. Дивизиональная структура уместна в случае, если речь идет о существовании в диверсифицированной среде (например, конгломерат Trafalgar House).

Концепция поступательного движения предполагает, что фирмы и учреждения стремятся к сохранению своей организационной структуры, в случае если они справляются с задачами данного уровня сложности и находятся в гармонии с внешней средой.



Рис. 6.4. **Пять конфигураций** (из кн.: Mintzberg H. *Structure in Fives* Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, Inc., 1983.)

Часто, прежде чем структура организации приобретет более подходящую конфигурацию, происходит серьезное ухудшение показателей деятельности. Некоторые примеры помогут доказать это утверждение.

1. Рассмотрим упомянутое в гл. 4 агентство, оказывающее услуги по управленческому консультированию. Предположим, что эта сравнительно молодая организация начала свое существование как *адхос-кратия* (очень гибкая, неформальная структура с минимальной иерархией и небольшим штатом). Через несколько лет существования четко определился круг оказываемых ею услуг, и в этой области она приобрела соответствующую репутацию. Большая часть выполняемой работы превратилась в рутину и выполняется персоналом не очень высокой квалификации. Отчетность упрощена до стандартных форм, появилось больше менеджеров и сотрудников, занимающихся контролем и т.д. Структура этой организации достаточно безболезненно трансформировалась в машинную бюрократию. Задачи упрощенно представлены, например, в форме оценочных листов, а внешняя среда стала гораздо более предсказуемой.
2. Для университета характерна профессиональная бюрократия, что означает децентрализацию, т.е. большие полномочия предоставлены профессорам и лекторам в рабочем процессе; и высокий уровень специализации и стабильности. Происходящие перемены лишают университет бюджетного финансирования. Для того чтобы выжить, университет должен стать более восприимчивым к нуждам производства, искать любые возможные источники финансирования, проводить агрессивную маркетинговую политику для привлечения иностранных студентов и т.д. Изменение внешней среды вынудило к проведению реорганизации структуры: спонсоры-производственники ждут организации междисциплинарных групп для работы над своими исследовательскими проектами, в то время как соображения экономии заставляют проводить более массовые лекции, в большей степени использовать заочное обучение, отказываться от научных руководителей. Это подталкивает университет к принятию конфигурации *адхос-кратии* (чтобы справиться с исследовательскими проектами) и машинной бюрократии (для снижения стоимости обучения студентов). Между этими конфигурациями возникает конфликт.
3. Выходом для университета могла бы стать дивизиональная структура. Надо разделить персонал на преподавателей и

исследователей и разместить исследователей отдельно. Разработать более эффективные формы обучения. Дифференцированно подходить к вознаграждению персонала (исследователи получают 10% от стоимости каждого своего контракта, преподаватели получают премии в зависимости от размера их студенческой аудитории). Подобное разделение может помочь справиться с изменяющимися условиями и целями. Оно полностью позволяет каждому подразделению самостоятельно приспосабливаться к изменяющейся внешней среде. Само по себе оно дает возможность избежать компромиссов, на которые приходится идти, поддаваясь давлению извне.

Рис. 6.4 предполагает, что существование во враждебной внешней среде (независимо от того, связано ли это с крушением рынков, забастовками, остановкой финансирования или чрезвычайным происшествием) заставляет организации временно переходить к простым структурам. Такая автократическая структура необходима для принятия срочных решений и проведения изменений, необходимых для избежания кризиса.

Наличие в структуре организации различных элементов, служащих различным целям, обсуждалось в предыдущих главах. Профессор Гарвардского университета Кантер развивает эту идею в интересном направлении, говоря о фирмах, добившихся успеха путем использования параллельных организаций.

Для осуществляющей сложные нововведения фирмы требуются как минимум две организации, два пути использования своих сотрудников. Она нуждается в иерархической системе, когда определены задания и функциональные группы занимаются выполнением обычных для организации видов деятельности, которые предполагается выполнять и в будущем. Но она также должна иметь гибкие средства для того, чтобы справляться с новыми задачами.

Подобная интригующая идея о параллельных организациях, очевидно, предлагает воспользоваться преимуществами специализации, избегая часто сопровождающих ее недостатков (т.е. отсутствия гибкости, несогласованности в отношении функций и т. д.). Успешно действующая параллельная организация выглядит как нормальная функциональная структура, но когда возникает новая проблема, становятся заметными дополнительные связи между существующими подразделениями.

1. Команды управляющих договариваются принимать решения совместно.

2. На передний план выдвигаются обозначенные схематично отношения (взаимосвязи).
3. Учреждаются команды для осуществления междисциплинарных проектов.
4. В действие вступают неформальные связи.

Параллельные организации, таким образом, не только эффективны для обеспечения поставки продукции или оказания услуг на постоянной основе, но и позволяют быстро и конструктивно реагировать на возникающие проблемы и появляющиеся возможности.

Исследования стратегических изменений

Важной проблемой, возникающей при исследовании стратегических изменений, является то, что организации обычно переживают длительные периоды стабильности, прерываемые короткими периодами изменений революционного характера. Такие революционные периоды обычно вызываются серьезным ухудшением результатов деятельности и/или назначением нового ответственного сотрудника.

В периоды относительной стабильности фирма или некоммерческая организация все больше стремится к обновлению, постепенно меняя направление движения посредством многочисленных поправок курса. К сожалению, подобных поправок не всегда достаточно для того, чтобы не отставать от темпа изменения внешней среды. Можно стратегически дрейфовать, отдаляясь от реалий существующей ситуации до тех пор, пока не будет пройдена та черта, за которой только фундаментальные и революционные изменения снова позволят фирме вернуться к действительности.

Значительную помощь в проведении революционных изменений может оказать привлечение специалистов со стороны. Ими могут быть внешние консультанты, новые управляющие, ранее работавшие в других компаниях, или же управляющие из самой компании, имя которых не ассоциируется с прошлой стратегией.

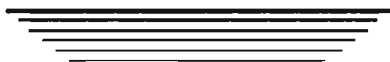
Ведущая роль главного исполнительного директора подчеркивается во многих исследованиях. Удачливые лидеры, призывающие к стратегическим изменениям, рисуют перед аудиторией заманчивые картины будущего. Они живут своим видением будущего и подкрепляют его осязаемыми и символическими действиями: они заручаются поддержкой руководства на сред-

нем и высшем уровнях. Как указывалось ранее, такое видение должно быть достаточно широким, чтобы позволить менеджерам проявлять инициативу, и в то же время быть достаточно детализированным для того, чтобы убедить менеджеров в том, что их лидер знает, что делает и что он понимает проблемы данной отрасли.

Неудивительно, что существует достаточно примеров того, что проведение стратегических изменений является в высшей степени ответственной и трудной задачей. Некоторые стратегические изменения могут быть реализованы легче, чем другие, особенно если эти изменения не требуют изменения общих представлений о том, как фирма должна конкурировать на рынке. Так, например, принципиальные нововведения Ли Яккока в управлении фирмой Chrysler не привели к фундаментальным изменениям в стратегическом направлении. Яккока уволил многих вице-президентов компании (поставив на их места своих людей), изменил некоторые системы, сделал упор на экономию, назначив себе годовую зарплату в 1 доллар, и нашел новое рекламное агентство. Эти изменения привели к усилению уже существовавших внутри компании тенденций. Именно руководство Ли Яккока, провозглашенная им миссия, его энергия способствовали переменам в большей степени, чем проведение новой конкурентной стратегии.

Задание к ситуации

1. Выберите наиболее перспективную будущую стратегию для фирмы (Workgear), основываясь на проведенном анализе.
2. Сформулируйте ваше видение перспектив, которые могут быть достигнуты фирмой в будущем. Используйте анализ воздействующих сил, чтобы определить среди них продвигающие и противодействующие.
3. Оцените эти силы. Определите две наиболее мощные продвигающие силы и две противодействующие силы.
4. Как фирме ускорить свое движение вперед к видимым целям? Какие продвигающие силы могут быть усилены и как? Какие противодействующие силы могут быть ослаблены? Какие новые продвигающие силы можно добавить?
5. В условиях недостатка менеджеров какие действия должны рассматриваться как приоритетные? Как обеспечить проведение изменений?



Стратегия корпорации и глобальная стратегия

В предыдущих главах мы уделяли особое внимание процессу разработки и применения стратегии на уровне производственного подразделения. В данной главе мы поднимемся на порядок выше и рассмотрим, как действует процесс стратегического планирования на корпоративном уровне. На уровне корпорации плоскость принятия решений изменяется, вопросы, которые решаются здесь, касаются того, в каких сферах осуществлять бизнес и как распределять ресурсы между различными видами деятельности. Эти вопросы стратегического развития становятся наиболее актуальными, когда перед корпорацией стоит задача диверсификации своей деятельности.

В диверсифицированной корпорации высшее руководство сталкивается со следующим комплексом проблем.

- 1. Как мы должны управлять различными видами деятельности (особенно, если мы мало знаем об условиях конкуренции в отраслях, в которых осуществляют свою деятельность конкретные хозяйственные подразделения?)*
- 2. Как правильно распределить капитал между подразделениями?*
- 3. Как должно быть организовано управление корпорацией? Какую роль в разработке стратегических решений необходимо отвести отдельным подразделениям? Какие виды деятельности выигрывают от централизованного управления?*
- 4. Как наиболее эффективно использовать связи между различными, но взаимосвязанными подразделениями внутри корпорации?*
- 5. Какими должны быть системы поощрения и повышения квалификации руководителей подразделений?*

В ожидании нашествия “варваров”

Сэр Джеймс Голдсмит и двое богатых его сподвижников — эlegantный мистер Джекоб Ротшильд и австралиец мистер Керри Паркер считают, что хорошие компании должны концентрироваться на том, что они умеют делать лучше всего. По этой причине конгломераты, очевидно, плохие компании, поскольку они созданы руководством, заинтересованным в большей степени в размере компании, чем в ее ценности. Конгломераты скорее выплачивают премии акционерам приобретаемых компаний, чем своим собственным акционерам. Их наибольший выигрыш от приобретения связан с увольнением менеджеров из приобретенных компаний и с устранением излишних расходов.

Когда такая прибыль получена, становится очевидно, что части конгломерата стоят по отдельности больше, чем конгломерат в целом.

Рассмотрим SCM — конгломерат, который Хансон, признанный мастер расформирования компаний, приобрел в 1986 г. за 930 млн долл., считая, что это более чем достаточная цена за убыточную компанию. К концу 1988 г. Хансон продал все производства SCM за 1,3 млрд долл., кроме одного — по производству пишущих машинок. Теперь это предприятие стоит порядка 5 млрд долл.

В этом же духе трио под руководством сэра Джеймса начало атаку как на саму идею конгломерата, так и на BAT. “Этот пример наглядно иллюстрирует дефектную, несовершенную архитектуру очень больших компаний” — говорит мистер Ротшильд. Он знает, что говорит, так как организовал в середине 80-х годов финансовый конгломерат, а затем демонтировал его. За этим следует вопрос: почему конгломерат BAT несовершенен?

Дородный мистер Патрик Шихи, табачный магнат, проработавший в компании BAT 39 лет, разрабатывал стратегию компании с 1982 года, став ее президентом. Его вывод очень четок: табачный бизнес stagnирует, но обеспечивает стабильный и большой поток наличности. BAT, крупнейшая табачная компания мира (Benson & Hedges и Koal — два из хорошо известных сортов сигарет), имела хорошее положение на рынке. Она была почти монополистом на некоторых быстро развивающихся рынках в бедных странах. Мистер Шихи был вынужден инвестировать прибыли, полученные в Третьем мире, в безопасную экономику развитых стран. Как и компании Philip Morris и R.J. Reynolds, он выбрал диверсификацию.

Учитывая пользу, приносимую этим непогрешимым стратегом, очень просто сказать непредусмотрительным акционерам табачных компаний, что они просчитаются, если потребуют превратить всю наличность в дивиденды. Но никто из руководителей не любит это делать: трудно мотивировать персонал, когда идет речь о сокращении доходов.

Мистер Шихи не попал в медовую ловушку синергизма в отличие от компании R.J. Reynolds, которая купила компанию Nabisco, говоря,

что будет использовать ее опыт и навыки по продвижению на рынок продуктов питания одновременно с продвижением сигарет. Сейчас Kohlberg, Kravis, Roberts, задающие тон и скупающие фирмы-короли, занимаются тем, что стараются распутать, растащить империю.

Мистер Шихи, напротив, приобрел три не связанные по роду деятельности компании: фирму по производству бумажной продукции (Wiggins Teape), предприятие розничной торговли (Argos-to-Saks Fifth Avenue) и страховую компанию (Eagle Star-to-Farmers Group). В двух последних случаях были допущены ошибки, поэтому вся затея лишилась должного блеска. Но это честная и продуманная попытка освоить новые направления деятельности, и несмотря на последние просчеты доходность акций компании BAT намного выше, чем в среднем для английских компаний. Доходность акций компании начала расти после периода стагнации (1984—1987 г.).

Затем появился сэр Джеймс, который, используя логику стратегии диверсификации, устранил разрушительное воздействие негативных факторов.

За последние 10 лет компания BAT затратила 7 млрд долл. на приобретение других фирм. Рыночная стоимость самой компании в конце прошлого года (до того, как стоимость ее акций возросла за счет спекуляции при оценке фирм перед их слиянием с компанией BAT), составляла по грубой оценке примерно ту же величину. Стоимость же всех подразделений компании BAT, взятых отдельно, составляет по меньшей мере 16 млрд. долл., может быть, даже ближе к 20 млрд. Эта невероятная разница в стоимости возникла за счет того, что претендующие на приобретение компании BAT считают ее основной ошибкой создание конгломерата, которым управлять невероятно трудно. Эта мысль была закреплена в соответствующем документе. Рынок все поставил на свои места, и получилось так, что мистер Шихи и его коллеги ничего не значат для их компании.

The Economist, 15 июля, 1989.

Наверное, самым важным стратегическим вопросом, стоящим перед корпорацией, является вопрос о существовании диверсифицированной корпорации, о том, какими преимуществами она обладает в глазах акционеров? Превышает ли стоимость корпорации в целом стоимость ее отдельных частей? (см. пример 7.1).

За последние четверть века мы могли наблюдать то повышение, то спад интереса к диверсифицированным корпорациям. Многие из них созданы еще в 60-х или начале 70-х годов. При этом использовались две концепции: управление портфелем различных по видам деятельности подразделений или использование преимуществ от объединения усилий (синергизм). Под синергизмом в ли-

температуре понимается равенство $2 + 2 = 5$ (другими словами, целое больше суммы его частей). К счастью многих приверженцев данной идеи, ее преимущества очень трудно измерить (практически невозможно определить, как бы существовали подразделения, если бы они не входили в состав корпорации). Оглядываясь назад, нельзя не признать, что созданием крупных корпораций мы более всего обязаны честолобию руководителей, нежели логике.

Ниже приводятся самые крупные ошибки, допущенные в ходе реализации стратегии диверсификации.

1. **Реструктуризация как стратегия.** Данный способ диверсификации компании был особенно популярен в 80-х годах. Обычно какая-либо компания покупала другую компанию, находившуюся в сложном положении, увольняла старое руководство, закрывала нерентабельное производство, старалась снизить издержки и тем самым повысить прибыльность данного бизнеса. Проблема в данном случае заключается в том, что делать дальше? Даже после того как устранены все недостатки прежнего руководства, вы получите прибыль лишь в краткосрочном периоде. А будет ли ваше новое приобретение приносить прибыль и в будущем?
2. **Покупка фирм-конкурентов.** Это еще один из способов достижения успеха в краткосрочном периоде. Данная стратегия позволяет снизить затраты компании (за счет сокращения накладных расходов) и улучшить структуру отрасли (скупая фирмы конкуренты, вы тем самым снижаете конкуренцию в отрасли, которая могла бы привести к снижению цен и прибыли). Но так же, как и в первом случае, встает вопрос: что делать дальше?

Тем не менее не нужно быть слишком циничными. Диверсифицированная корпорация сама по себе является хорошей идеей, если ее руководство знает свое дело. Главный вопрос заключается в другом: сможет ли корпорация увеличить конкурентные преимущества каждого отдельного подразделения? Если нет, то акционеры корпорации предпочтут, чтобы данная корпорация распалась, а ее отдельные части были распроданы. Так, в последнее время возникла тенденция, противоположная объединению. Теперь в моде разукрупнение. Появилась даже теория “отрицательного синергизма”, обратная теории объединения усилий, когда рыночная цена акций диверсифицированной корпорации меньше, чем могла бы быть цена акций каждого отдельного подразделения, если бы они действовали самостоятельно.

Управление диверсифицированной корпорацией

Разработанная Бостонской консалтинговой группой матрица как раз относится к случаю диверсифицированной корпорации. Она явилась первой и наиболее реально отражающей технику планирования портфеля корпорации (рис. 7.1). Однако как и SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон корпораций), данная матрица часто применялась неправильно. Исходным положением механизма анализа в данном случае является то, что соответствующая доля рынка непосредственно связана с процессом накопления наличности и прибыли. Фирма, у которой уровень накопления прибыли и наличности выше, получает большие преимущества на основе кривой опыта, а следовательно рыночная доля в данном случае является решающим фактором. Вертикальная ось отражает темпы роста отрасли, в которой оперирует каждое подразделение корпорации.

Подразделения с относительно высокой долей на рынке и низкими темпами роста не нуждаются в крупных инвестициях

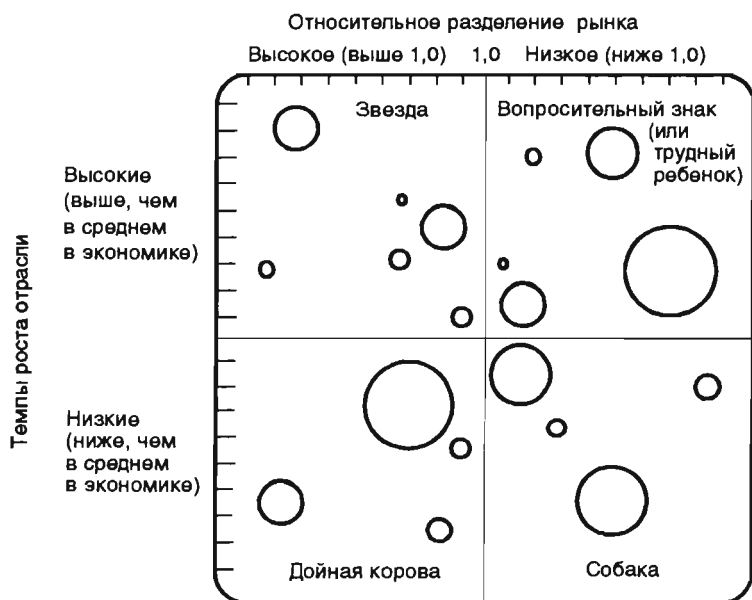


Рис. 7.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) – “рост/доля”



Рис. 7.2. Девятиклеточная матрица хозяйственного портфеля компании General Electric

и аккумулируют большое количество наличности (“дойная корова” в левом нижнем углу матрицы на рис. 7.1). У “собак” маленькая доля на рынке с низкими темпами роста. Таким образом, у корпорации нет необходимости в сохранении данных подразделений. “Вопросительный знак” отражает позицию последователя в развивающейся отрасли.

Чтобы превратить такие подразделения в преуспевающие, необходимы крупные финансовые вложения. Зато потом эти подразделения смогут сами финансировать свое развитие, так как будут занимать лидирующее положение на своих рынках.

Проблема применения данной матрицы состоит в том, что ее построение основано на не до конца продуманном подходе к рассмотрению вопроса о конкурентном положении на рынке конкретного подразделения. Доля, занимаемая подразделением на рынке, темпы роста отрасли действительно очень важны, но, как мы видели из предыдущих глав, существует ряд других факторов, от которых зависит прибыльность предприятия. Данная матрица не учитывает стратегии дифференциации или фокусировки; в расчет принимается в основном лишь стратегия, основанная на снижении издержек, когда ценовая конкуренция и кривая опыта приобретают особое значение.

Первоначальная матрица была расширена и доработана для более полного отражения картины. Однако в связи с тем, что оси в новой матрице стали более сложными для восприятия, количество клеток матрицы возросло, например до 9, главное качество любого инструмента — простота и ясность — были утрачены. В новой матрице компаний General Electric/McKinsey (рис. 7.2) оси представляют собой следующее:

1. *Привлекательность отрасли* (размер, темпы роста отрасли, диверсифицированность, прибыльность, уровень конкуренции, а также политический, экономический, социальный и технологический факторы).
2. *Позиция в конкуренции* (комплексный показатель, включающий размер, темпы роста, долю рынка, прибыльность, имидж, сильные и слабые стороны).

Хотя новая матрица выглядит более усложненной и детальной, все же достаточно трудно определить, какое положение занимает на графике каждое хозяйственное подразделение и как это положение интерпретировать.

Совместное использование — ключ к успеху

В каких случаях тот факт, что подразделение является частью корпорации, может принести ему выгоду? Для ответа на этот вопрос обратимся к схеме на рис. 4.1 и используем ее для анализа стратегии на уровне хозяйственных подразделений. На рис. 7.3 представлен один из трех основных способов установления связей между подразделениями.

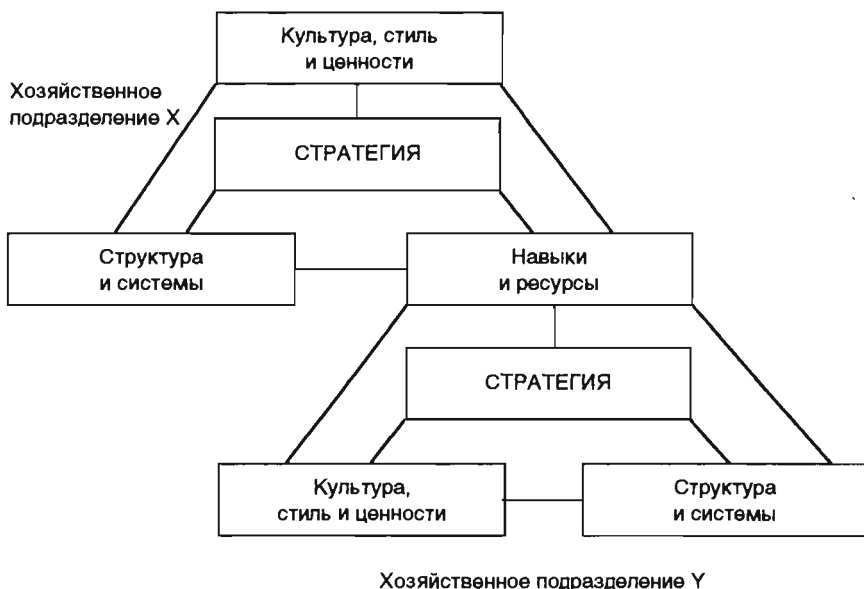


Рис. 7.3. Обмен опытом и ресурсами

1. **Обмен ресурсами и навыками.** В этом случае каждое подразделение выигрывает от совместного использования ресурсов и навыков. Например, подразделение X имеет богатый опыт в области маркетинговой деятельности, а подразделение Y относится к отрасли, где традиционно не разрабатывают сложные маркетинговые стратегии. Используя опыт подразделения X, подразделение Y сможет добиться конкурентных преимуществ в своей отрасли. Другим примером может служить совместное использование каналов распределения, исследовательских возможностей, центров обучения (см. пример 7.2).
2. **Обмен структурами и системами.** Некоторые крупные корпорации повышают прибыльность своих вновь приобретенных компаний путем совершенствования на них систем руководства и финансового контроля, а также путем реорганизации этих компаний на специализированные по видам деятельности подразделения. В этом случае положительный результат дает совместное использование ресурсов и опыта.
3. **Обмен культурой и ценностями.** В данном случае каждое отдельное хозяйственное подразделение выигрывает от осознания принадлежности к единой корпоративной культуре

и приобщения к коллективным ценностям. Например, если приобретающая корпорация отличается сильными традициями в области инноваций, то это окажет положительное влияние на успех приобретенной компании.

Пример 7.2

Передать маркетинговое мастерство сложнее, чем сменить владельца (фирмы)

Может ли фирма, продающая масло, также продавать цемент? Трудность при ответе на этот вопрос заключается в том, что при розничной продаже необходимо использовать различные методы и приемы торговли. Чтобы ваш магазин приносил прибыль, нужно нечто большее, чем просто разложить товары на прилавке и продавать их с улыбкой. Работа с товаром и обучение персонала важны, но являются лишь частью маркетингового мастерства. А некоторые наиболее важные навыки чаще всего требуется передавать.

Работа с товарами достаточно специфична. Она, как правило, индивидуализирована по товарам, а не целиком по рынкам. Так, например, знаток вин, который может помочь Tesco выиграть годовой винный конкурс супермаркета, не сможет составить хороший косметический набор. Операционные навыки гораздо легче передать, хотя управление маленьким магазинчиком, торгующим серийными товарами мелких фирм на центральных улицах города (например, Boots), отличается от управления огромным магазином, торгующим ограниченным набором товаров по высоким ценам (например, Payless).

Даже навыки по управлению собственностью нельзя прямо перенести с центральных улиц на окраины города. Порядок выдачи разрешений на планирование территории и стоянки для автомашин в этих районах не одинаков. Да и поставка товаров в магазинчики, торгующие медленно реализуемыми товарами, требует абсолютно иной техники, нежели наполнение полок центральных магазинов, продающих быстро реализуемые товары.

Тем не менее в 1990-х годах самыми преуспевающими розничными торговцами стали те, кто использовал наиболее легко передаваемые навыки. Технология помогла компаниям W.H.Smith, Boots и Marks & Spencer избежать жестокой конкуренции в торговле. А методика работы с персоналом, особенно его обучение, также важны и способствуют удержанию лидирующих позиций M & S и Sainsbury.

Магазинам DIY удалось занять лидирующие позиции благодаря компьютеризации кассовых аппаратов, так как это позволило обслуживать большее число покупателей. Но гораздо большую выгоду компьютерная система приносит магазину при управлении товарными запасами, она передает информацию о количестве проданного товара, где и в каком объеме надо пополнить полки магазина, и все это гораздо быстрее и надежнее, чем визуальный осмотр продавцами.

Можно подумать, что эти супергиганты розничной торговли до этого не подозревали, что они продавали, но так оно и было, а сегодня компьютерная сеть приносит им такую прибыль, о которой они даже не задумывались.

Компьютерная система компании Boots, наиболее совершенная во всей отрасли, похоже распространяется на магазины Payless и Halfords, но есть большие сомнения относительно того, можно ли будет распространить профессиональные навыки персонала Boots на всю систему магазинов DIY так же легко, как и компьютерную систему.

The Guardian, 18 августа 1989.

Конечно, в отдельных случаях подразделения могут усилить свои позиции путем установления связей более чем по одному направлению, однако на практике успешно развивающиеся корпорации стремятся сделать акцент на одном из них, чтобы увеличить прибыльность своих подразделений. Чтобы обмен был эффективным, подразделения, между которыми он происходит, должны находиться в родственных отраслях, иначе либо отдача от такого обмена ощущаться не будет, либо конкурентные позиции приобретающей корпорации или приобретенной фирмы не улучшатся. Существует достаточно много свидетельств того, что диверсификация в связанных отраслях дает лучшие результаты, чем в несвязанных (см., например, М. Портер: *Harvard Business Review*, май-июнь, 1987).

Как проходит диверсификация?

На наш взгляд, диверсификацию нужно начинать с приобретения уже существующей фирмы, а не с создания нового бизнеса с нуля. Это необходимо потому, что появление нового участника на рынке (нового предприятия) приведет к усилению конкуренции в данном секторе. Вместе с этим существуют примеры, когда предпочтение отдавалось не новым приобретениям, а процессу усовершенствования внутри самой корпорации, особенно в тех случаях, когда могли возникнуть проблемы при покупке фирмы и внедрении ее в уже существующую структуру.

Трудности, которые связаны с приобретением фирмы, заключаются в возможных различиях в культуре и ценностях. И чем существеннее эти различия, тем труднее проходит процесс

интеграции. Период разногласий, переговоров и внутренних споров в ходе интеграции может продолжаться очень долго, отвлекая внимание руководства компании от самого главного — улучшения конкурентных позиций предприятия в данной отрасли.

В Японии, где исторически и юридически сложилось так, что приобретение компаний в стране очень затруднено, фирмы традиционно осуществляют диверсификацию за счет внутреннего развития. Существующая корпорация создает новое предприятие; для новых специальностей либо готовят сотрудников корпорации, либо нанимают специалистов со стороны и прививают им корпоративное мышление.

Таким образом, успешные начинания позволяют накопить ценный опыт в области организации компании, что в свою очередь способствует развитию здоровой конкуренции между подразделениями корпорации и дает толчок созданию новых предприятий в отрасли.

До сих пор мы не упоминали вертикальную интеграцию как одну из стратегий диверсификации. Такая стратегия заставляет фирму либо двигаться вперед, осуществляя виды деятельности, находящиеся “внизу по течению” (транспортировка, распределение, розничная продажа), либо двигаться назад (“вверх по течению”), приобретая контроль над источниками сырья.

Корпорация может достигнуть этого либо путем приобретения фирм, либо за счет внутреннего развития. Если выбран второй вариант, то первое, на что должно обратить внимание руководство корпорации, это вопрос о том, сможет ли корпорация эффективно работать в данной отрасли. И хотя движение “по течению и против течения” непосредственно связано с основной деятельностью корпорации, тем не менее во многих отношениях это является движением в новые сферы деятельности, в новые отрасли.

Что заставляет производителя одежды думать, будто он преуспеет в розничной торговле? Почему производитель стали сможет успешно добывать руду (управлять шахтой)? Вертикальная интеграция применяется тогда, когда корпорации необходимо контролировать те сферы деятельности, которые она считает жизненно необходимыми для своего успеха на рынке. Исследуя в гл. 4 организационную структуру, мы отмечали, что вспомогательный персонал вовлечен в те виды деятельности, которые могут выполняться сторонниками исполнителями по субконтрактам. Крупные бюрократические структуры, связанные с

одной отраслью, часто выбирают вертикальную интеграцию, чтобы контролировать как можно больше этапов процесса в целом. Поэтому такие фирмы будут стремиться иметь хорошо организованный вспомогательный персонал. Там, где сферы деятельности корпорации слишком обширны, чтобы их можно было эффективно контролировать с помощью одной руководящей структуры, и там, где вертикальная интеграция была достигнута путем приобретений компаний, необходима структура с множеством подразделений (мультидивизиональная). Разница между этой структурой и обычной дивизиональной, характерной для большинства диверсифицированных корпораций, состоит в том, что вертикально интегрированная корпорация должна более тщательно координировать действия своих подразделений (например, интегрированной нефтяной компании необходимо координировать деятельность подразделений по добыче, очистке, транспортировке, переработке, распределению и розничной торговле).

Когда осуществлять диверсификацию?

В своих книгах и публикациях Майкл Портер высказывает мнение, что перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

1. *Тест на привлекательность.* Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях будут существовать высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, когда существует вероятность того, что корпорация может своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.
2. *Тест на стоимость вхождения в новую отрасль.* Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, если приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит

за свое приобретение сумму большую, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали покупку.

3. *Тест на дополнительные выгоды.* Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации “засыпающего” вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации с ее размерами и не решаются продать предприятия, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

При осуществлении диверсификации необходимо иметь положительные результаты по всем трем тестам, а не только по одному или двум.

Какой должна быть структура корпорации?

Для того чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами. Ниже приведены примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному разделению ресурсов.

1. *Объединение взаимосвязанных хозяйственных подразделений.* Такое объединение возможно на основе взаимосвязи между производственными подразделениями, наиболее важными для достижения фирмой конкурентного преимущества на рынке. Потенциальные выгоды могут быть от взаимодействия, основанного на схожести производственных систем, на доступе к общим рынкам сбыта, потребителям или от передачи знаний и опыта в области НИОКР.

2. *Частичная централизация.* В данном случае контроль над определенными видами деятельности осуществляется централизованно, что приносит выгоду всем производственным подразделениям компании (например, централизованное осуществление закупок, оформление заказов и распределение продукции).
3. *Создание комитетов и оперативных групп.* Один из самых легких способов общаться друг с другом — это делиться информацией на регулярной основе. Одной из причин возникновения претензий по поводу того что выгода от синергизма никогда не достигается, является недостаток усилий, направленных на установление взаимосвязей между различными подразделениями.
4. *Горизонтальное стимулирование.* В большинстве случаев стимулирование связано с экономической эффективностью конкретного подразделения и зависит от результатов его деятельности, что само по себе исключает возможность сотрудничества и обмена информацией между данным подразделением и остальными. Следовательно, необходимо внедрить какую-либо систему поощрений для руководителей подразделений с целью активизировать взаимодействие между ними (например, ввести систему бонусов, пропорциональных общим успехам).
5. *Поочередное руководство менеджерами различными подразделениями фирмы.* В этом случае менеджеры могут непосредственно видеть, каким образом и в каких ситуациях взаимодействие или наоборот разделение обязанностей могут принести прибыль подразделению и фирме в целом. Это также помогает создать эффективные каналы обмена информацией между подразделениями и усиливает чувство принадлежности к корпорации в целом, а не к отдельному подразделению.

Некоторые корпорации достигли взаимодействия между своими производственными единицами путем непосредственного участия в процессе разработки стратегических планов каждой из них. Этот стиль стратегического планирования лишь один из множества различных подходов к руководству компанией, сформулированных Гулдом и Кэмпбеллом. С целью определения, какая структура и способ руководства компанией являются наиболее эффективными, было обследовано большое число крупных компаний, занимающихся одновременно несколькими видами деятельности. В результате исследователи пришли к выводу, что не существует одного какого-либо совершен-



Рис. 7.4. **Способы стратегического управления** (из кн.: M. Goold, A. Campbell. *Strategies and Styles*. Oxford: Basil Blackwell, 1987)

ного подхода к руководству фирмой: применение того или иного метода зависит от конкретной ситуации.

На рис. 7.4 ось ординат представляет собой влияние фактора планирования, а ось абсцисс — влияние контролирующего фактора. Чем выше мы поднимаемся по вертикали, тем большую руководящую роль в определении стратегии производственного подразделения играет головной офис фирмы. Чем ниже мы опускаемся по вертикали, тем больше каждое подразделение может само разрабатывать стратегию своего развития. К контролируемому влиянию относится централизованное установление жестких маргинальных пределов прибыльности и размеров бюджета. В данном случае устанавливаются четкие конкретные задания на краткосрочный период, осуществляется тщательный контроль за их исполнением, и руководители производственных подразделений должны отчитываться в случае

расхождения с бюджетом. Таким образом, следуя рис. 7.4, мы можем определить четыре способа руководства корпорацией.

1. Стратегическое планирование. Головной офис корпорации полностью участвует в определении стратегии развития каждого подразделения. Преимущества данного способа управления следующие:

- а) позволяет ввести систему контроля и взаимоувязки со стороны головного офиса в процесс разработки стратегии конкретным подразделением;
- б) способствует интегрированию стратегий разных подразделений;
- с) создает стимул для разработки честолюбивой долгосрочной стратегии развития, способной принести конкурентные преимущества фирме.

Данный способ управления корпорацией наиболее применим в тех случаях, когда ее руководство заинтересовано в создании долгосрочной интегрированной стратегии развития своих производственных подразделений и фокусируется на достижении конкурентных преимуществ в долгосрочном плане.

Но вместе с этим существуют и слабые стороны данного подхода:

- а) консультации с руководителями подразделений в ходе разработки стратегии могут занять слишком много времени, и, таким образом, сама стратегия устаревает;
- б) в психологическом плане это может привести к тому, что руководители подразделений будут чувствовать себя менее ответственными за выполнение намеченного плана, так как они не принимали должного участия в его разработке;
- в) головной офис корпорации может не располагать полной информацией о том, что происходит на конкретном рынке, обслуживаемом данным производственным подразделением;
- г) чем больше времени занимает процесс принятия стратегических решений, тем больше вероятность снижения эффективности работы подразделений.

2. Финансовый контроль представляет собой полную противоположность стратегическому планированию. В данном случае руководители подразделений сами разрабатывают стратегию развития с тем лишь условием, что они должны укладываться в рамки отведенного им бюджета. Преимущества данного способа следующие:

- а) большая заинтересованность руководителей подразделений в усовершенствовании разработанной на краткосрочный период стратегии;
- б) так как руководитель сам разрабатывает стратегию, то в случае возникновения проблемы их решение он ищет непосредственно в разработанной им стратегии;
- в) поощряющий фактор для профессионального роста самих руководителей, которые в данном случае несут непосредственную ответственность за прибыльность своего подразделения;
- г) данный способ руководства компанией наиболее эффективен на очень крупных диверсифицированных фирмах, где головной офис не располагает исчерпывающими знаниями о том, какая ситуация существует в конкретной отрасли и на конкретном рынке.

Данный способ руководства компанией не предполагает совместной деятельности и обмена опытом, и его сильная ориентация на краткосрочную перспективу может негативно сказаться там, где требуется долгосрочное планирование в области принятия инвестиционных решений. В дополнение к вышесказанному следует отметить, что необходимость строго придерживаться установленного бюджета (это является неотъемлемой чертой данного метода) может привести к ограничению возможностей руководителей подразделений и их деморализации.

3. Стратегический контроль. Компании, которые придерживаются данного способа, имеют в виду получение преимуществ, заложенных в первых двух, но без их недостатков, поэтому неудивительно, что этот способ наиболее труден в применении. Планирование происходит на уровне подразделений, но уже разработанные стратегии тщательно рассматриваются на уровне головного офиса. Финансовые показатели задаются централизованно, что может привести к тому, что план и бюджет не будут сходиться (например, средне- и долгосрочные инвестиционные программы будут вступать в противоречие с финансовыми показателями, запланированными на краткосрочный период). Фирмы, применяющие данный способ, могут использовать матрицу Бостонской консалтинговой группы для управления хозяйственным портфелем. Если они ее используют, то руководители компаний — “дойных коров” — будут чувствовать себя ущербными, так как их не считают перспективными. (А как вы будете чувствовать себя, если ваша компания попала в сектор “собаки”?)

Слабой стороной данного способа является то, что стратегические и финансовые цели, задачи долго- и краткосрочного

развития могут создать неопределенность. Руководителям подразделений часто будет трудно определить, какой из планов является наиболее приоритетным: агрессивный долгосрочный план роста или краткосрочный план по достижению конкретных результатов.

4. *Руководящая роль принадлежит холдинговой компании.* В компаниях, которые придерживаются данного способа руководства, головной офис играет незначительную роль в руководстве подразделениями. Чаще всего компании, которые начинали свое существование с этого подхода, затем начинали применять один из трех предыдущих способов.

По тому, какой из четырех вышеупомянутых способов применяет головной офис диверсифицированной компании, можно определить, насколько он помогает своим подразделениям достичь максимальных результатов. Гулд и Кэмпбелл высказывают предположение, что сбалансированный контроль в корпорации может помочь подразделениям. Наличие контроля дает уверенность в том, что разрабатываемые планы будут наиболее точными и реалистичными, а также в том что руководители подразделений точно выполняют намеченные цели.

Головной офис корпорации, определяющий для каждого подразделения основные цели, может поощрять те из них, которые добились хороших результатов. И наоборот, там, где связи между подразделениями слабые — отсутствует и конкуренция между ними. Тем не менее в корпорации, где головной офис плохо информирован о ситуации в подразделениях, очень трудно определить, каким образом поставленные перед руководителями цели влияют на их заинтересованность в работе. Если перед ними поставлены нереалистичные цели, то это скорее всего оттолкнет руководителей подразделений от решения существующих задач. Если руководство внимательно наблюдает за тем, что происходит в подразделениях корпорации, оно своевременно сможет помочь ликвидировать проблемы, если таковые возникнут в каком-либо из них. Чем точнее была определена цель для подразделения, тем легче и быстрее можно будет идентифицировать возникновение проблемы. Если перед подразделением были поставлены слишком жесткие цели, в которых упор делался скорее на достижение количественных показателей, а не на их соответствие существующей ситуации, если головной офис не всегда уместно вмешивается в дела подразделения, то это может привести к принятию неправильной стратегии и деморализовать его менеджеров.

Глобальная стратегия

Существуют два основных типа международной отрасли:

1. *Многонациональная отрасль.* Представляет собой совокупность национальных отраслей. Конкурентные преимущества в одной из стран в большей или меньшей степени не зависят от конкуренции.
2. *Глобальная отрасль.* Здесь на конкурентные преимущества в одной стране сильно влияет положение в других странах. Фирмы, принадлежащие глобальной отрасли, конкурируют друг с другом по всему миру.

В некоторых отраслях многие виды деятельности, связанные с производством, маркетингом и услугами, должны соответствовать определенным требованиям, предъявляемым к ним в данной стране. В таких случаях эти требования играют существенную роль в создании конкурентного преимущества, и отрасль будет тяготеть к многонациональному типу по своей структуре. В других отраслях нет необходимости придерживаться каких-либо специфических страновых требований. Преимущества в данном случае будут достигаться за счет организации деятельности на глобальной основе.

1. *Экономия на масштабе.* Корпорация, предлагающая стандартную продукцию на многих рынках, может получить дополнительную прибыль за счет широкомасштабного производства.
2. *Преимущество кривой опыта.* Фирмы могут получить дополнительную прибыль в результате обмена опытом и совместного использования ресурсов в разных странах.
3. *Преимущество географического положения.* Возможна ситуация, когда производство компонентов дешевле в одной стране, их сборка — в другой, а проведение научно-исследовательских работ — в третьей. Глобальная компания находится в более выгодном положении при выборе мест расположения своих подразделений.
4. *Сотрудничество с потребителями продукции, которые сами являются многонациональными корпорациями.* Если вашим клиентом является многонациональная корпорация, то деятельность по ее обслуживанию на глобальном уровне окупится.

Эти и другие преимущества фирма может получить, если она организована на глобальном уровне. Тем не менее компании

испытывали большие трудности по мере того, как их масштабы росли. Наибольшие проблемы возникали у них с многочисленными подразделениями, которым становилось все труднее кооперироваться друг с другом. Руководители подразделений стремились, чтобы в их руках было сосредоточено как можно больше контроля над бизнесом (и это вполне понятно, ведь это они в конце концов отчитывались за работу своего подразделения). В свою очередь это приводило к тому, что они неохотно использовали компоненты, готовые продукты и результаты НИОКР, разработанные в других подразделениях корпорации.

Самый трудный вопрос, стоящий перед глобальной компанией, заключается в том, сможет ли она удовлетворить запросы конкретной страны, не подвергая опасности свое положение международной компании. Существует всего несколько продуктов, которые рекламируются одинаково независимо от страны (например, Coca-Cola, Marlboro), но это лишь исключения. Большинство глобальных корпораций применяют различные подходы в маркетинговом продвижении своих товаров на рынке в зависимости от страны, в которой они собираются их продавать. Например, тоник Schweppes рекламируется как ингредиент для алкогольных напитков в Великобритании и как безалкогольный напиток во Франции.

Timotei — глобальная торговая марка шампуней Unilever, предлагает свою продукцию во всем мире как здоровое средство гигиены, но в зависимости от национальных особенностей мытья волос, сам продукт меняется.

Должны существовать стимулирующие факторы, которые бы подталкивали руководителей подразделений глобальной корпорации к сотрудничеству. Постепенный процесс может помочь руководителям подразделений быть заинтересованными не только в успехе своего подразделения, но и в успехе всей компании в целом. Этот процесс можно начать с обмена информацией, с семинаров, конференций, обмена кадрами (стажировками работников из одного офиса в другом офисе данной корпорации). Затем можно организовать систему закупок на региональном или даже на международном уровне. В конечном итоге корпорация должна быть организована в соответствии со своим международным положением. В своей основной работе о международной конкуренции Майкл Портер определяет несколько факторов, которые необходимы отрасли какой-либо страны для завоевания лидирующего положения на мировом рынке.

1. *Наличие благоприятных условий.* В это понятие входит наличие основных ресурсов, а именно навыков, опыта в данной области, развитой инфраструктуры, научно-исследовательских институтов. В своей книге М.Портер отмечает также, что те страны, где существовали какие-либо неблагоприятные факторы, мешающие достижению конкурентного преимущества, вынуждены были работать над решением проблемы и в конечном итоге добивались еще больших преимуществ по сравнению с другими странами (например, большие затраты на энергоносители вынуждают страны разрабатывать ресурсосберегающие технологии производства товаров, которые впоследствии пользуются спросом во всем мире).
2. *Наличие спроса.* На национальном рынке страны должен существовать высокий спрос на высокотехнологичные продукты. Если такой спрос отсутствует, то отсутствует и стимул для корпорации заниматься совершенствованием и инновациями.
3. *Фактор родственных и поддерживающих отраслей.* Факт наличия в стране развитой сети родственных и поддерживающих отраслей позволяет данной отрасли занять лидирующее положение на мировом рынке. Например, целлюлозно-бумажная отрасль в Швеции смогла достичь лидирующего положения на мировом рынке благодаря наличию родственных и поддерживающих отраслей, которые в свою очередь тоже лидировали на мировом рынке (химическая, машиностроение, деревообработка и т.д.).
4. *Стратегия фирмы, структура, конкуренция.* Одним из самых важных факторов является сильная конкуренция на национальном рынке. Опыт показывает, что конкуренция на национальном рынке жизненно необходима для фирмы. С одной стороны, если правительство данной страны поддерживает слияние фирм с целью создания монополий для выхода на мировой рынок, это приводит к тому, что вновь созданная монополия не может занять лидирующего положения на мировом рынке. С другой стороны, жесткая конкуренция между фирмами данной страны является сильным стимулом развития и совершенствования. В конкурентной борьбе между национальными фирмами не признают оправданий: они все играют на одном поле. Очевидно, что принесенная в жертву экономия на масштабе, которая может быть получена при слиянии фирм, с лихвой окупится выгодами жесткой конкуренции.

Приложение

Анализ состояния компании Workgear Ltd

В приложении представлены обобщенные результаты анализа состояния компании, полученные после многократного обсуждения с менеджерами различных компаний. Приведенные данные не подразумевают однозначных ответов на поставленные вопросы: никогда не существует только одного решения проблем, с которыми сталкивается фирма. Однако они показывают, как структурированный подход к анализу может помочь в решении конечных стратегических проблем.

Результаты анализа представлены в пяти частях. Каждая часть относится к вопросам, сформулированным в гл. 2-6.

Глава 2

Мы можем использовать информацию этого учебного кейса, чтобы сделать несколько полезных заключений о природе отрасли, в которой функционирует компания Workgear. Но при рассмотрении отрасли возникают некоторые проблемы.

Если бы вы попытались применить в этом кейсе модель пяти сил, вы бы обнаружили противоречивые факторы, влияющие на степень воздействия некоторых из этих пяти сил. Например, очевидно, что Workgear имеет дело с сильными покупателями (один из покупателей — компания, сдающая одежду во временное пользование, занимает шесть лидирующих позиций и распределяет заказы среди своих клиентов по самым низким ценам). Некоторые конечные фирмы-потребители (такие, как ВАА) не имеют достаточно опыта в покупке продукции в этой отрасли промышленности, и более вероятно, что они бу-

дуг стремиться к установлению более длительных отношений с поставщиками. Один путь решения этой проблемы — проведение анализа пяти сил для двух главных групп покупателей, обслуживаемых Workgear: компаний, сдающих одежду во временное пользование, и конечных потребителей.

Компании, сдающие одежду во временное пользование

Сила конкуренции

1. Основой напряженной конкуренции является цена.
2. Большое число компаний в данной отрасли; имеющих одинаковые размер и производственные мощности.
3. Не прослеживается ярко выраженного роста спроса.
4. Затраты покупателей на “переключение” практически равны нулю.
5. Продукт (стандартная рабочая одежда) является более или менее товаром широкого потребления.

Угроза вхождения (появления новых конкурентов)

Существующая сильная конкуренция в этой отрасли (позволяющая сделать вывод, что компании не хотят “входить” в нее) говорит о том, что барьеры входа должны существовать независимо от того, хотят ли компании присоединяться к отрасли.

Необходимо помнить, что структура отрасли может измениться — некоторые прибыльные компании могут уйти из нее, спрос может расшириться, — делая ее более привлекательной для вхождения.

1. Кажется не очень вероятным, что можно достичь значительной экономии на масштабах производства в этой отрасли.
2. Некоторые преимущества по издержкам обеспечиваются за счет опыта, накопленного в производстве одежды. Это может означать, что производитель одежды (например, выпускающий джинсы) может сделать деловое предложение фирмам, сдающим одежду во временное пользование (например, если у него есть свободные производственные мощности). Данный производитель должен при этом установить конкурентоспособную цену (предельные издержки плюс покрытие накладных расходов).
3. Нет явной приверженности к товарной марке: компании по прокату одежды при покупке руководствуются только ценой.

4. Каналы распределения и объем капиталовложений не представляют собой существенных барьеров для вхождения в отрасль.

Угроза со стороны товаров-заменителей (субститутов)

Компании по прокату рабочей одежды покупают в данной отрасли, чтобы обеспечивать обслуживание своих заказчиков. Какие еще возможности выбора они имеют, кроме того, чтобы покупать в Workgear? У них есть возможность выбора из имеющейся в продаже рабочей одежды, руководствуясь, главным образом, целесообразностью и выгодой.

В зависимости от того, насколько широко мы определяем отрасль, к которой принадлежит Workgear, эти компании, возможно, будут приобретать продукцию у фирм, не входящих в отрасль (например, импортировать из Юго-Восточной Азии или Восточной Европы).

Сила покупателей

1. Компаний по прокату одежды немного (две или три), и они приобретают большие партии продукции у каждой фирмы-поставщика.
2. Так как затраты на приобретение одежды являются существенным элементом расходов компаний по сдаче одежды во временное пользование, они, вероятнее всего, будут стремиться сократить эти затраты.
3. Отрасль Workgear принадлежит значительное количество мелких поставщиков.
4. Затраты на “переключение” для компаний по прокату одежды невелики.
5. Компании-клиенты достаточно осведомлены об отрасли Workgear (они могут совершенно точно сказать, каковы затраты на изготовление одежды).

Сила поставщиков

1. Workgear покупает ткань у одного поставщика. Мы не знаем, существуют ли альтернативные источники этого типа ткани, также мы не знаем, использует ли Klopman очевидную зависимость Workgear от них. Мы также мало знаем о том, где другие фирмы-производители получают ткань.
2. Workgear использует относительно неквалифицированную рабочую силу и обучает ее за достаточно короткий промежуток времени. Очевидно, что обеспечение рабочей силой не является для компании значительной проблемой в данный момент.

3. В отрасли используется традиционное оборудование, и вряд ли будет ощущаться его нехватка.

Подведение итогов по анализу сегмента, включающего компании по прокату рабочей одежды

На данном сегменте действуют три силы: очень сильные покупатели, интенсивная конкуренция между существующими фирмами-производителями, возможность появления новых конкурентов (вхождение в отрасль довольно несложно). В настоящее время не наблюдается серьезной угрозы со стороны товаров-субститутов; Klopman's может использовать краткосрочную зависимость от него Workgear.

Конечные потребители

Интенсивность конкуренции

1. По сравнению с сегментом, включающим фирмы, сдающие одежду во временное пользование, на данном сегменте действует, как может показаться, меньше фирм.
2. Конкуренция в сегменте конечных потребителей, очевидно, менее интенсивная, чем в рассмотренном ранее, частично из-за того, что покупатели ориентируются не только на цену (например, они заинтересованы в качественных характеристиках одежды, таких, как фасон, удобство для работы, разнообразие и т.п.)
3. Спрос в данном сегменте скорее всех будут расти по мере того, как все большее число фирм будет убеждаться в преимуществах рабочей одежды, сделанной на заказ.
4. У таких фирм, как Workgear, есть возможность завоевать хорошую репутацию в отрасли. Затраты покупателей на "переключение", вероятнее всего, будут значительны. В данном случае речь может идти об осязаемых (материальных) затратах и о неосязаемых (нематериальных). Первые связаны, например, с объяснением новому поставщику своих требований; вторые — с лояльностью по отношению к существующим поставщикам, с дружескими чувствами к ним и ощущением комфорта.

Угроза "вхождения" (появления новых конкурентов)

По сравнению с сегментом фирм, сдающих одежду во временное пользование, появление новых конкурентов, оспаривающих сегмент конечных потребителей, связано с большими трудностями.

1. Существующие конечные потребители отличаются лояльностью. Репутация фирмы играет большую роль.
2. Требуются дополнительные навыки (в моделировании одежды, продажах и обслуживании).

Угроза со стороны товаров-заменителей (субститутов)

Здесь мы должны задать себе вопрос: “Какие потребности удовлетворяются, когда данный клиент приобретает рабочую одежду?”. Помимо стремления обеспечить опрятный внешний вид персонала и выполнить требования законодательства о здоровье и безопасности (потребности, которые могут быть отнесены и к фирмам, сдающим одежду во временное пользование) конечные потребители покупают рабочую одежду и по другим причинам.

1. С целью продвижения корпоративного имиджа или индивидуальности.
2. С целью мотивирования персонала и формирования командного духа.

Если говорить о корпоративной индивидуальности, то удовлетворению этой потребности могут служить:

- корпорационная реклама;
- изменение логотипа;
- инвестиции в турнир по гольфу.

Мотивационные или оказывающие давление потребности могут удовлетворяться с помощью:

- обучения руководящего звена и высшего руководящего состава;
- деятельности по организации работы в команде;
- выплат и других льгот;
- исполнения песен компании.

Таким образом, конечных потребителей могут привлечь различные поставщики товаров-субститутов, если отрасль Workgear остановится на достигнутом и будет предлагать слишком дорогую продукцию.

Сила покупателей

1. Конечных покупателей много, и они не организованы.
2. Конечные покупатели не осведомлены в достаточной степени об отрасли Workgear.
3. Покупка предметов одежды вряд ли является значительной статьей расходов.

4. Конечные потребители несут значительные расходы по “переключению” и вероятнее всего сохраняют лояльность по отношению к единственному поставщику.

Сила поставщиков

По сравнению с поставками, которые необходимы для обслуживания компаний, сдающих одежду во временное пользование, здесь есть свои плюсы и минусы. Из-за разнообразных требований конечных потребителей фирма Workgear и ее конкуренты должны иметь возможность пользоваться услугами разных поставщиков при покупке тканей. Им необходим дизайнерский талант, который может являться дефицитом (т.е. для разработки моделей рабочей одежды в соответствии с требованиями конечных потребителей необходимы талантливые дизайнеры — модельеры, а таких специалистов мало).

Подведение итогов по анализу сегмента, включающего конечных потребителей

Интенсивность конкуренции и сила покупателей в этом сегменте значительно ниже. Покупатель скорее всего менее чувствителен к ценам. Выход на данный сегмент представляется более сложным. Здесь также существует более серьезная угроза со стороны товаров-субститутов и могут возникнуть проблемы с предложением квалифицированной рабочей силы (по некоторым специальностям).

В целом сегмент конечных потребителей структуры более привлекателен, чем сегмент, включающий компании по прокату рабочей одежды.

ПЭСТ-анализ и анализ конкурентов

В кейсе содержится недостаточно информации для подобного исследования.

Глава 3

Потребительские предпочтения на сегменте, представленном компаниями по прокату одежды

1. Большой объем заказов.
2. Стандартная продукция, отвечающая требованиям спецификации, прочная одежда.

3. Низкие цены.
4. Ограниченные возможности выбора.
5. Гарантированные поставки (хотя и не срочные).

Потребительские предпочтения на сегменте конечных потребителей

1. Изготовление на заказ.
2. Удобство одежды.
3. Небольшие партии.
4. Помощь в дизайне, способность удовлетворять потребности заказчиков.
5. Высокое качество изготовления, хорошие ткани, модная, хорошо сидящая одежда.
6. Послепродажное обслуживание, замена бракованной продукции.
7. Немедленная поставка.

Рекомендуемые общие стратегии

Для эффективного обслуживания сегмента, представленного компаниями, сдающими одежду во временное пользование, наиболее подходящей является стратегия лидерства по издержкам, ориентирующаяся на производство стандартной простой (без лишних украшений) одежды и на сокращение затрат настолько, насколько это возможно. Если при этом фирма решает работать только на данном сегменте (и если она направляет свою деятельность на удовлетворение нужд потребителей), тогда можно говорить о сфокусированной стратегии лидерства по издержкам.

Если исходить из того, что конечные потребители готовы платить более высокую цену (в случае удовлетворения их требований), тогда наиболее подходящей является стратегия дифференциации. Широта охвата в этом случае будет зависеть от того, стремится ли Workgear охватить все группы конечных потребителей или концентрирует свое внимание на подсегменте (например, на компаниях высоких технологий или на авиакомпаниях).

Какой должна быть фирма Workgear, если бы она обслуживала:

1. Только сегмент, включающий компании по прокату рабочей одежды?
2. Только сегмент конечных потребителей?
3. Оба сегмента?

Компании по прокату: идеальная организации

Навыки и ресурсы

1. Запасы.
2. Дешевая рабочая сила.
3. Большие группы производственных систем: производственные помещения, эффективное оборудование.
4. Опыт управления производством.
5. Навыки высшего звена руководства.
6. Рабочие навыки.

Структура и системы

1. Высокая специализация в производственном подразделении: рутинная работа.
2. Четкая иерархия и система отчетности.
3. Хорошо сформулированные должностные обязанности: точное определение содержания работы.
4. Персонал технотруктуры: обучение, график производственного процесса и контроль, гарантии качества.
5. Сквозная управленческая информационная система мониторинга и контроля за издержками.
6. Системы, обеспечивающие контроль запасов, производственного процесса, обучение, обслуживание.
7. Системы стимулирования.

Культура, стиль и ценности

1. Осознание важности высокой производительности и контроля за издержками пронизывает всю организацию.
2. Строгий централизованный стиль руководства.
3. Бюрократическая (в лучшем смысле слова) культура.

Конечные потребители: идеальная организация

Навыки и ресурсы

1. Разработка (особенно способность выявлять потребности заказчиков и переводить их в производимый и приносящий прибыль продукт).
2. Продажи и маркетинговый опыт (для обеспечения деятельности).
3. Послепродажное обслуживание.
4. Квалифицированные рабочие, способные быстро перестраиваться.
5. Опыт закупок.
6. Надежное распределение продукции.
7. Моделирование одежды и ее производство с помощью компьютера (чтобы обеспечить потребителю возможность увидеть разнообразные модели, цвета; прямая связь между компьютерной моделью одежды и оборудованием по раскрою ткани).

Структура и системы

1. Гибкая малоизвестная структура управления, облегчающая вертикальные и горизонтальные связи.
2. Продажи, разработка, закупка, производство, распределение должны быть хорошо скоординированы.
3. Индивидуальная ответственность за установления связей с заказчиками и исполнение их заказов.
4. Хорошие системы оценки и учета издержек.
5. Системы гарантии качества.

Культура, стиль и ценности

1. Предпринимательская, но вместе с тем профессиональная культура, которая ценит индивидуальные вклады и инициативы.
2. Хорошие отношения между отделами и между руководством и производственными подразделениями.
3. Консультативный стиль руководства.

На рис. 1 и 2 приведены цепочки ценностей, отражающие основные требования двух сегментов.

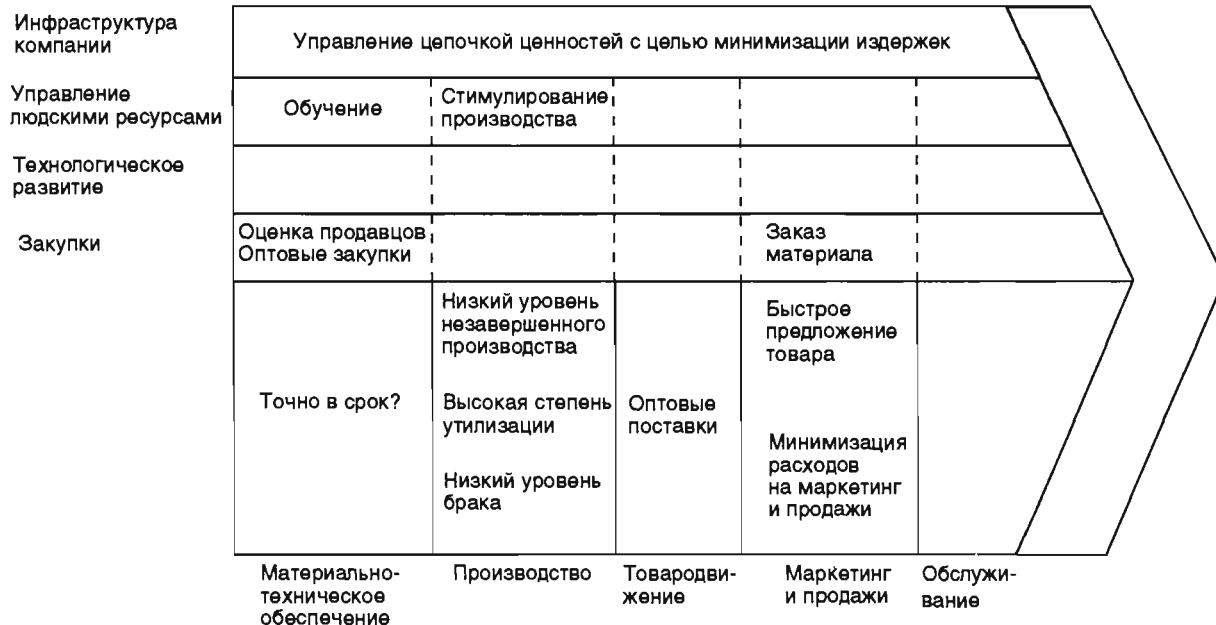


Рис. 1. Сегмент, включающий компании по прокату одежды

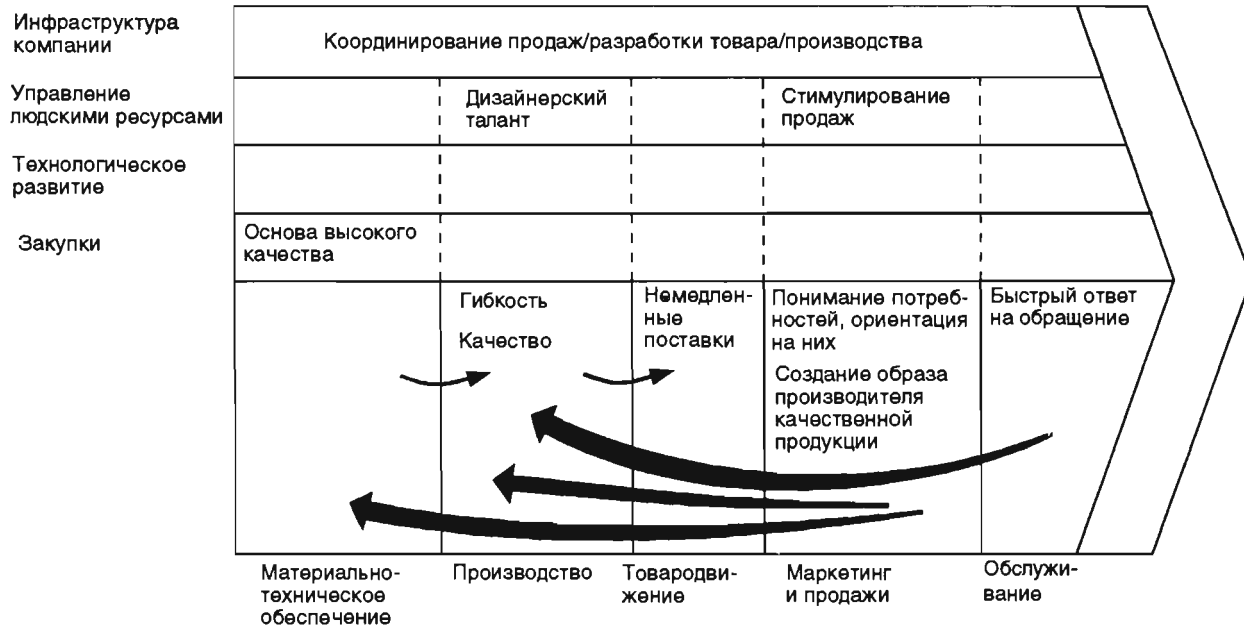


Рис. 2. Сегмент, включающий конечных потребителей

Обслуживание двух сегментов: идеальная организация

Если мы сравним различные организационные требования, предъявляемые этими двумя сегментами, то сможем судить о том, насколько осуществимо для фирмы обслуживание двух сегментов одновременно. Некоторые требования являются одинаковыми например:

1. Опыт закупок.
2. Системы гарантии качества.
3. Системы мониторинга издержек и их контроля.

Есть и другие требования, которые представляются похожими, но для разных сегментов акцентируют внимание на различных аспектах. Например, если требуется график производственного процесса или системы контроля, то компаниям по прокату одежды необходима система, способная справиться с большими объемами стандартной продукции. Тогда как для удовлетворения нужд конечных потребителей необходимы различные виды систем, способных справляться с небольшими партиями разнообразной продукции.

Некоторые организационные требования рассматриваемых сегментов существенно отличаются друг от друга.

1. Организационная структура (четко определенная, иерархическая при обслуживании компаний по прокату одежды; для сегмента конечных потребителей — гибкая, свободная, малозвенная структура).
2. Ценности (производительность, контроль издержек против обслуживания потребителей).
3. Стили (централизованный, авторитарный против консультативного).
4. Культура (бюрократическая против предпринимательской).

Эти различия могут быть очень важны для того, чтобы обеспечить фирме возможность успешной работы на рассматриваемых сегментах. Степень компромисса, на который пойдет фирма, учитывая требования разных сегментов, повлияет на ее способность конкурировать с соперниками, особенно с теми компаниями, которые сконцентрировали свое внимание на одном из сегментов.

Результаты проведенного исследования дают нам ключ к пониманию того, как фирма может свести к минимуму компромиссы, присущие этой двойственной стратегии.

Некоторые виды деятельности могли бы осуществляться на обоих сегментах без всякого ущерба для общих результатов. Но очевидно, что разные структуры, стили и культура будут препятствовать выделению других видов деятельности. Возможным решением здесь могла быть “дивизионализация” продаж и команд разработчиков таким образом, чтобы сформированные подразделения сосредоточились на своих сегментах, сохранив при этом единую производственную базу.

Глава 5

Существующее положение фирмы Workgear описано в гл. 1. Были рассмотрены некоторые варианты идеальной организации для разных случаев. Ниже сформулированы проблемы, с которыми сталкивается Workgear.

Навыки и ресурсы

1. Плохо спланированное производство.
2. Недостаток таланта управления.
3. Незначительный опыт закупок.
4. Недостаток опыта при определении издержек и ассигнований.

Структура и системы

1. Вновь появившаяся структура является нечеткой (Стан Льюис несет ответственность или нет?) и запутанной (Почему разделены продажи и маркетинг?).
2. Нечетко определены ответственность и система отчетности.
3. Adhос-кратичная система контроля качества.
4. Слабая система производственного контроля.

Культура, стиль и ценности

1. Исполнительный директор, вмешивающийся во все автократ, не обеспечивающий руководства.
2. Подозрительность и низкий моральный уровень руководящего звена.

Как положительные моменты можно отметить то, что персонал выглядит вполне довольным. В последнее время были осуществлены инвестиции в повышение производительности. Книга заказов выглядит перспективной (по крайней мере на ближайшее будущее); качество в целом удовлетворительное. Важным фактором при выходе на рынок конечных потребителей является репутация фирмы в сочетании с ее преимуществами

(достаточно ощутимыми) в области разработки. Но мы не можем игнорировать тот факт, что несмотря на рост объема продаж прибыльность постоянно снижалась и существуют серьезные проблемы в области структуры управления.

Сравнение идеальной организации с существующей дает нам возможность определить степень изменений, необходимых для преобразования фирмы. Здесь следует принять решение о выборе одной из трех стратегических возможностей (компания по прокату одежды, наличие потребителя или оба сегмента) и заполнить табл. 5.1.

Глава 6

Предположим, что фирма Workgear выбрала в качестве целевого сегмента конечных потребителей и решила отказаться от работы с компаниями по прокату одежды, основываясь на результатах анализа отрасли.

Базируясь на исследовании воздействующих сил, выделим следующие продвигающие и противодействующие силы:

1. *Продвигающие силы.*

- а) обеспокоенность Ле Барнса;
- б) несколько талантливых дизайнеров уже работают на фирме;
- в) хорошая репутация;
- г) удовлетворенный (счастливый) персонал;
- д) энергия и идеи Стана Льюиса,

2. *Противодействующие силы.*

- а) деморализация руководства;
- б) благодушие персонала;
- в) авторитарный стиль управления;
- г) Ле Барнс;
- д) проблемы связи между руководителями.

Это только несколько примеров, а не исчерпывающий перечень.

Могут ли некоторые из этих факторов быть усилены? Возможно кто-нибудь (как Стан Льюис, например) сможет повлиять на неясное чувство беспокойства, возникшее у Ле Барнса, и побудить его проявить инициативу (такую, как уход с руководящего поста). Стан смог бы стать лидером и обеспечить руководство фирмой, если бы ему доверили возглавить процесс переориентации на новую стратегию.

Новые продвигающие силы могут появиться извне (банк, наем новых менеджеров). Кроме того, можно предпринять некоторые действия для укрепления продвигающих сил и одновременно для ослабления противодействующих (например, ускорение процесса контроля качества).

Если говорить о приоритетах, то ничего не изменится, пока не сменится управленческая команда. Барнс должен уйти в сторону (он, скорее всего, не способен измениться и близок к отставке). Следует либо выдвинуть Стана Льюиса, либо привести кого-то со стороны (в этом случае Стан, возможно, уйдет из фирмы). Кроме этого, четкое видение направления, в котором движется фирма, должно быть осознано каждым сотрудником.

Рекомендуемая литература

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.

2. *Вайсман А.* Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. — М.: Экономика, Интерэксперт, 1995.

3. *Висема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1996.

4. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. — М.: Юнити, 1995.

5. *Даниелс Джон Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес. Внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. — М.: Дело Лтд, 1994.

6. *Друкер П.Ф.* Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы: Пер. с англ. — М., 1992.

7. *Карлер Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.

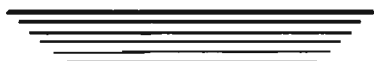
8. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1987.

9. *Ламбен Ж-Ж.* Стратегический маркетинг: Пер. с фр. — СПб., 1996.

10. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.

11. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993.

12. *Экономическая стратегия фирмы* / Пер. с англ.; Под ред. А.П.Градова — СПб., 1995.



Глоссарий

Adhoc-кратия (adhocracy) — структура организации с низкой степенью формализации поведения, высокой степенью горизонтальной специализации деятельности. В таких структурах прослеживается тенденция к тому, чтобы объединять специалистов в функциональных подразделениях для реализации целей внутреннего администрирования в небольших группах, ориентированных на какой-либо функциональный проект для выполнения текущей работы. Атмосфера изобретательства предполагает ломку старых стереотипов, поэтому инновационная адhoc-кратическая структура должна избегать любых форм стандартизации. Это одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом.

Анализ SWOT (анализ CCBY) (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis) — анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Бизнес (business) — дело, занятие, приносящее доход; предпринимательская или коммерческая деятельность; вид деятельности, направление деятельности фирмы. Деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами и услугами между экономическими субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес осуществляется ради получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах: в материальном производстве и торговле; банковском, страховом, гостиничном, туристическом деле; при проведении транспортных, арендных и многих других операций как видов деятельности. Субъектами в бизнесе могут выступать свободные в своих действиях на рынке единоличные собственники капитала — физические лица, а также собственники и совладельцы капитала фирм, выступающих как юридические лица. Субъект в бизнесе именуется бизнесменом или коммерсантом.

Вертикальная интеграция (vertical integration) — стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения путем добавления новых структур. Стратегия обратной вертикальной интеграции (backward vertical integration) направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над поставщиками. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (forward vertical integration) выра-

жается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (под системами распределения и продажи).

Видение (vission) — картина того, о чем можно мечтать. Состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора. Видение в основном представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей (Hickman C. R., Silva M.A. *Creating Excellence*, 1984).

Внешняя среда отрасли (industry environment) — факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне, не принадлежащие данной отрасли.

Глобальная отрасль (global industry) — отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

Диверсификация (diversification) — процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения (СХП — самостоятельное отделение или подразделение, отвечающее за ассортиментную группу, или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке). Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и/или коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

Дивизиональная структура (divisionalized form) — характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию — головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т.е. она довольно ограничена. Дивизиональная структура — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом.

Застывшие на полпути (stuck in the middle) — фирмы, не сумевшие направить свою стратегию по одному из трех путей (лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование) и застрявшие где-то посередине. Такие фирмы оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций. Фирмам, застрявшим на полпути, почти гарантирована низкая норма прибыли.

Конгломерат (conglomerate) — группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель в противоположность синергическому

портфелю (в синергическом портфеле группа хозяйственных подразделений стратегически связана между собой).

Кривая опыта (обучение) (experience curve, learning curve) — графическое отображение закона опыта, который гласит: “издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции”. Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12%, для сталелитейной промышленности и самолетостроения — 20%, для производства полупроводников — 40%. Закон опыта был выведен в конце 1960-х г. Бостонской консалтинговой группой (Ламбен Ж.-Ж. *Стратегический маркетинг*, СПб., 1996). Кривая опыта может быть описана следующей формулой: $C_p = C_b Q^{\epsilon}$, где C_p — плановые издержки на единицу продукции, C_b — базовые издержки на единицу продукции, Q — суммарный объем продукции, ϵ — эластичность издержек на единицу продукции (константа).

Кружки качества (quality circles) — организация рабочих групп из сотрудников фирм, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения проблем качества и выработки идей, направленных на его повышение. Обычно кружки собираются регулярно и функционируют на добровольной основе. Кружки качества возникли в начале 1980-х г. как новый идол, в который поверили японские компании в надежде победить своих американских и европейских конкурентов.

Машинная бюрократия (machine bureaucracy) — структура, функционирующая как встроенный регулируемый механизм. Характерна для организаций, производственная деятельность которых имеет рутинную природу и отличается простотой и повторяемостью, что влечет за собой высокую степень стандартизации производственных процессов (металлургический завод, крупная автомобильная компания и т.п.). Стандартизация рабочих процессов — основной координационный механизм, что определяет важность техноструктур. Состоит из специалистов, обладающих большой неформальной властью, так как они стандартизируют работу всех остальных. Эта одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом.

Менеджмент (management) — самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение фирмой, действующей в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов. Термин “менеджмент” применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

Миссия (mission) — основная общая цель организации, ее предназначение. Формулируется прежде всего с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии — надежный элемент идеологической базы формирования организации.

Отрасль (industry) — в стратегическом управлении совокупность всех производителей какого-либо продукта или продавцов, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

Портфель (portfolio) — ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. Наиболее распространенное значение понятия “портфель”, употребляемое по отношению к бизнесу. В расширенном толковании это понятие также использу-

ется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений, что вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие "портфель" по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

Простая структура (single structure) — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом. Характеризуется слабым развитием в ней техноструктуры, небольшим числом людей, выполняющих вспомогательные функции, минимальной дифференциацией подразделений, неразвитой иерархией менеджмента. Очень немногое в деятельности структуры может быть формализовано, и это практически исключает использование планирования, обучение персонала и развитие. Эта структура органична. Координация внутри нее осуществляется путем прямого руководства: руководитель контролирует все решения. Окружение простой структуры характеризуется простотой и динамичностью. Его может проанализировать один человек, который затем будет принимать все решения.

Профессиональная бюрократия (professional bureaucracy) — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом. Данная структура является бюрократической и одновременно обходится без централизации. Профессиональная бюрократия, как правило, характерна для администрации университетов, больниц, школ и опирается на мастерство профессиональных работников. Такие организации характеризуются устойчивой оперативной работой, которая усиливает стандартность поведения. В то же время они сложны и должны находиться под прямым контролем. В этой связи профессиональная бюрократия использует координационный механизм, который охватывает одновременно и стандартизацию, и децентрализацию.

Рынок (market) — в стратегическом управлении — совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-либо продуктов. Рынок можно определить как общественный институт, сводящий вместе продавца и покупателя для совершения ими сделки купли-продажи определенного товара и/или услуги.

Синергизм (синергия) (synergy) — стратегические преимущества, возникающие при сосредоточении двух или более предприятий в одних руках. Повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Изначально термин "синергия" был образован от термина "синергизм", который в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин "синергия" был использован И. Ансоффом для обоснования групповых структур в организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как $2+2=5$, иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

Стратегическое управление (strategic management) — деятельность по стратегическому управлению, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в стратегическом управлении. Способности к стратегическому

управлению предполагают наличие пяти качеств: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) способность выявить необходимость изменений; 3) способность разработать стратегию изменений; 4) способность использовать в ходе изменений надежные методы; 5) способность воплощать стратегию в жизнь.

Стратегия (strategy) — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на их достижение.

Стратегия дифференциации (differentiation strategy) — в стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ (М. Porter, *Competitive Strategy*, 1980). Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который характеризуется большим количеством клиентов. Фирма выбирает один или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей, может быть, не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

Стратегия лидерства по издержкам (cost leadership strategy) — стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ (М. Porter, *Competitive Strategy*, 1980). Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания, — низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками — это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Стратегия фокусирования (специализации, концентрации) (focus strategy) — в стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленная на создание конкурентных преимуществ (М. Porter, *Competitive Strategy* 1980). Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Хозяйственное подразделение (business unit) — основная, первичная ячейка, для которой вырабатывается деловая стратегия. Это обособленная часть бизнеса, отвечающая за определенный вид деятельности.

Цепочка ценностей (value chain) — понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. В контексте конкуренции М. Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен уплатить за то, что ему поставляют. Цепочка ценностей показана на двух диаграммах, приведенных ниже. Она иллюстрирует добавление стоимости к продукту, начиная с приобретения сырья и кончая производством готового изделия. Исследуя процесс шаг за шагом, можно установить, где фирма конкурентоспособна, а где уязвима.

ОДНООТРАСЛЕВАЯ ФИРМА



Оглавление

Предисловие научных редакторов	5
Предисловие	7
1. Что такое стратегический менеджмент?	8
Принятие стратегических решений	8
Проблемы корпоративного планирования	12
Стратегические установки (миссия)	13
Разработка стратегических планов	16
Организация или фирмы?	18
Разработка стратегии на корпоративном уровне и уровне хозяйственных подразделений	20
Развитие навыков стратегического менеджмента	22
2. Анализ окружающей среды	35
Модель пяти сил	35
Привлекательность отрасли	40
Взгляд в будущее	42
Цикл жизни отрасли	42
Взаимодействие пяти сил	44
Прогнозирование изменений	45
Покупатели на рынке	47
Анализ конкурентной среды	49
Обобщение результатов анализа макросреды	53
3. Конкурентная стратегия	55
Оценка концепции общих стратегий	68
Потребительские предпочтения	70
Цепочки ценностей	73
Позиционирование компании	77
4. Организационные вопросы использования различных стратегий	85
Достижение лидерства по издержкам	85
Лидерство по издержкам, стабильность и стратегическое соответствие	92

Достижение дифференциации	93
От дифференциации к лидерству по издержкам	96
От лидерства по издержкам к дифференциации	97
Лидерство по издержкам и дифференциация одновременно	98
Два типа дифференциации	100
5. Анализ организации	102
Структура и системы	103
Культура, стиль и ценности	107
Навыки и ресурсы	109
Сравнивая желаемое с действительным	112
6. Управление стратегическими изменениями	114
Оценка степени необходимых изменений	116
Миссия фирмы и стратегические перспективы	117
Анализ воздействующих сил	120
Начиная движение	123
О поступательном движении	125
Исследования стратегических изменений	130
7. Стратегия корпорации и глобальная стратегия	132
Управление диверсифицированной корпорацией	136
Совместное использование — ключ к успеху	138
Как проходит диверсификация?	141
Когда осуществлять диверсификацию?	143
Какой должна быть структура корпорации?	144
Глобальная стратегия	150
Приложение	
Анализ состояния компании Workgear Ltd	153
Глава 2	153
Глава 3	158
Глава 4	160
Глава 5	165
Глава 6	166
Рекомендуемая литература	167
Глоссарий	168



Переводное издание

Клифф Боумэн

**ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Редактор Л.В. Речицкая

Корректор Л.В. Сергеева

Оформление художника А.В. Лебедева

**Оригинал-макет изготовлен в издательском
объединении “ЮНИТИ” А.В. Егоровой**

Лицензия 061068 от 17.04.92

Лицензия 071252 от 14.01.96

Подписано в печать 11.06.97. Формат 60х88 1/16

Усл. печ. л. 11,0. Тираж 5 000 экз.

Заказ № 1619

Издательство “Банки и биржи”

Издательское объединение “ЮНИТИ”

Генеральный директор В.Н. Закаидзе

123298, Москва, Тепличный пер., 6

Тел.: (095) 194-00-15. Тел./Факс: (095) 194-00-14

Отпечатано в типографии издательства “Дом печати”
432601, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14