

Редакторы  
Лайм Фазй и  
Роберт Рэнделл



Авторы  
Майкл Портер,  
Джеффри Самплер,  
С.К. Прахалад и др.

# КУРС МВА

*по стратегическому  
менеджменту*



 альпина  
ПАБЛИШЕР

# **Коллектив авторов**

# **Курс MBA по стратегическому менеджменту**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6222792](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6222792)*

*Курс MBA по стратегическому менеджменту: Альпина Бизнес Букс;  
Москва; 2007*

*ISBN 978-5-9614-0573-6*

## **Аннотация**

Главная цель менеджеров любого уровня – процветание их бизнеса. Для достижения этой цели необходимо создавать предложения, которые потребители высоко оценят, и вести бизнес так, чтобы обходить конкурентов по ключевым параметрам. «Курс MBA по стратегическому менеджменту», написанный преподавателями ведущих бизнес-школ мира, вооружает знаниями, позволяющими оперативно адаптироваться на постоянно меняющихся рынках и выгодно позиционировать организацию в расчете на длительную перспективу. Это уникальное практическое руководство знакомит с самыми последними разработками, применяемыми в области стратегического менеджмента, подробно поясняет задачи менеджеров и показывает управленческие приемы, которые могут быть использованы для разработки идей и создания перспектив,

необходимых для достижения краткосрочных и долгосрочных целей в непредсказуемой среде рынка.

Книга адресована менеджерам, предпринимателям, а также студентам и преподавателям экономических вузов.

# Содержание

Предисловие	8
Часть I	11
Часть II	17
Часть III	20
Часть IV	22
Выражение признательности	26
Часть I	28
1. Управление стратегией на уровне рынка	28
Изменяющийся стратегический пейзаж	32
Расширенное предложение продукции[2]	33
Конвергенция технологий	33
Размывание границ между отраслями и сегментами	34
Глобальная конкуренция	34
Быстрое устаревание информации	35
Большая взаимосвязанность участников	35
Рост профессионализма	36
Чередование побед и поражений	37
Увеличение разрывов	37
Необходимость в стратегическом менеджменте	38
Управление стратегией деятельности на рынке	40

Масштабы бизнеса	42
Конкурентный облик	54
Цели	60
Три формы стратегии	67
Инновационная стратегия	70
Стратегия обновления	74
Стратегия постепенного совершенствования	78
Комментарии о разновидностях стратегий	82
Фиксирование стратегии на выбранной цели: правильные атрибуты и ключевые принципы	85
Резюме	92
2. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса	93
Область действий корпоративной стратегии	96
Изменяющиеся масштабы	99
Связанность и масштабы	101
Логика корпоративной диверсификации	103
Конец ознакомительного фрагмента.	107

# Курс МВА по стратегическому менеджменту

Перевод *В. Егоров*

Научный редактор *В. Осипов*

Редакторы *А. Ильин, М. Савина*

Технический редактор *И. Долгопольский*

Выпускающий редактор *М. Савина*

Корректор *М. Савина*

Оригинал-макет *А. Бохенек*

Компьютерная верстка *А. Фоминов, Ю. Юсупова*

Художник обложки *И. Студеникин*

© John Wiley & Sons, 2001. All Rights Reserved.

© [Альпина Паблишер](#), перевод, оформление, 2002

Перевод на русский язык выполнен по лицензии John Wiley & Sons, Ltd.

© ООО «Альпина Бизнес Букс», 2005

© Электронное издание. ООО «[Альпина Паблишер](#)»,  
2012

Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред.  
Л. Фазья, Р. Рэнделла; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина

Бизнес Букс, 2007

ISBN 978-5-9614-2401-0

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

# Предисловие

Цели и общая направленность второго издания «*Курса MBA по стратегическому менеджменту*» (*The Portable MBA in Strategy*) те же самые, что и у предыдущего издания, – познакомить с лучшими теоретическими разработками и практическими приемами в области стратегического менеджмента (или бизнес-стратегиями) следующие категории читателей:

- менеджеров и других специалистов со степенью MBA, старающихся быть в курсе новых идей в области стратегического менеджмента;
- любых специалистов, стремящихся разобраться в сущности, масштабах и процессах стратегического менеджмента;
- студентов разного уровня обучения, которым необходим полноценный учебный материал, подготовленный ведущими специалистами в этой области. Эта книга может служить как основным, так и дополнительным учебником по любому курсу, связанному со стратегическим менеджментом.

В книге в основном сохранена структура предыдущего издания, но в нее внесены и значительные изменения:

- Добавлено пять глав, которые позволяют более системно изучить вопросы разработки и реализации стратегий.



- Существенно переработаны многие главы, описывающие текущие и возникающие изменения в теории и практике управления стратегией.
- Во все главы добавлены новые аналитические методы и способы, а также современные примеры «оптимальных приемов» стратегического менеджмента, применяемых в эпоху электронной коммерции.

Авторами этого издания являются выдающиеся специалисты в области стратегического менеджмента. Семнадцать из них – ведущие педагоги наиболее престижных бизнес-школ США и Европы. Пять – консультанты в лучших агентствах мира. Каждый из авторов – эксперт в своей области, имеющий обширный опыт работы с крупнейшими компаниями мира, использовавший на практике принципы, предписания и методологии, объясняемые в каждой главе. Консалтинговые работы и публикации авторов этой книги получили широкое международное признание. Подробнее об их достижениях рассказано в конце этой книги, в разделе «Об авторах».

В книге *«Курс MBA по стратегическому менеджменту»* подробно разбираются следующие четыре группы вопросов:

1. Что такое стратегический менеджмент? Что должны делать менеджеры, занимающиеся стратегическим менеджментом? Чем и почему стратегический менеджмент отличается от других типов менеджмента, например финан-

сового менеджмента или менеджмента, связанного с человеческими ресурсами? Почему стратегический менеджмент так важен?

2. Что такое стратегия? Как определяется стратегия организации? Чем стратегии одной организации отличаются от других? Каковы основные отличия применения стратегии на различных организационных уровнях, например на корпоративном уровне или уровне бизнес-единиц?

3. Что должна делать организация, когда она формулирует стратегию или меняет ее? Какие типы анализа она должна провести? Как ей следует анализировать внешнюю среду? Как менеджеры должны анализировать свою организацию? Как может организация заниматься определением, разработкой и оценением стратегических альтернатив? Какие типы аналитических методологий ей доступны?

4. Что входит в реализацию стратегии? Как менеджеры могут трансформировать стратегию в практические действия? Как следует управлять организацией, чтобы добиться более эффективной и более производительной реализации своей стратегии? Как могут разработка и реализация стратегии теснее быть связаны друг с другом?

# **Часть I**

## **Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке**

Обоснование инвестиций ценных талантов и ресурсов в исследования, анализ и разработку стратегии не зависимо от того, как она разрабатывается, доводится до заинтересованных лиц и реализуется. Это позволяет организации процветать на внешнем рынке и, что особенно важно, в мире потребителей и конкурентов. Стратегия охватывает: инвестиции в продукцию, потребительские сегменты и технологии; функциональность и характер предложений и уровень обслуживания потребителей; целевые рынки и уровень цен, позволяющих организации с выгодой для себя привлекать потребителей, а затем удерживать их. Без эффективной стратегии организация не может создать условия для финансовых успехов как на будущих, так и на сегодняшних рынках. Стратегия должна определить, как организация может опередить конкурентов, т. е. как действовать оперативнее, масштабнее и мудрее их. Без стратегии любая организация всегда будет на второстепенных ролях, подстраиваясь под действия соперников и реагируя в защитных целях на их инициативы.

Глава 1 – введение в тему управления стратегией на рынке. В материале гл. 2–7 стратегия рассматривается с шести

разных точек зрения, как: 1) корпоративная стратегия, 2) стратегия бизнес-единицы, 3) глобальная стратегия, 4) стратегия малого бизнеса, 5) стратегия цифрового мира и 6) политическая стратегия. Взятые вместе эти главы со всех сторон показывают степень соответствия и пользы стратегии для любого бизнеса. Очевидно, что сложности, связанные с разработкой и реализацией стратегии, в каждом случае будут разными.

В главе 1 (*Управление стратегией на уровне рынка*, авторы Лайм Фаэй и Роберт Рэнделл) постулируется, что стратегия каждой организации должна ставить две цели: закладывать основу для будущих успехов и помогать действовать лучше других на сегодняшней конкурентной арене. Чтобы добиться этой сбалансированности, менеджеры должны учитывать фундаментальные изменения, происходящие в настоящее время на конкурентном ландшафте практически во всех отраслях. В этой главе кратко описаны три основных элемента рыночной стратегии: масштаб, облик и цели. Показано, как эти элементы можно включить в три разных типа стратегии: инновационную стратегию, стратегию обновления и стратегию постепенного совершенствования. Глава 1 завершается перечислением основных наиболее важных атрибутов стратегии.

В главе 2 (*Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса*, автор Курт Кристенсен) показаны варианты стратегий, с которыми менеджеры компаний, занимаю-

щихся многими видами бизнеса, обычно сталкиваются, когда должны выбирать текущие и потенциальные виды бизнеса; в какие виды бизнеса целесообразно инвестировать; в каких видах бизнеса следует уменьшить капиталовложения, а где их следует вообще изъять; какие виды бизнеса следует разделить, а затем заниматься ими как совершенно отдельными направлениями; как создать синергию между отдельными бизнес-единицами или секторами и воспользоваться ею. В этой главе подробно проанализированы три способа, при помощи которых корпорация может изменить набор своих видов бизнеса: внутреннее развитие, стратегические союзы и изъятие капиталовложений.

В главе 3 (*Стратегия бизнес-единицы: стремление к достижению конкурентного преимущества*, автор Анил Гупта) предложены способы улучшения стратегических подходов на уровне отдельных бизнес-единиц компании, занимающейся многими видами бизнеса. Разобраны уроки, в равной мере полезные и для крупных организаций, занимающихся в бизнесе только одним направлением. Рассмотрены пять взаимосвязанных задач, важных для создания стратегии бизнес-единицы: 1) формулирование целей бизнес-единицы; 2) определение координаты продукции и рынка бизнес-единицы; 3) определение планируемых баз для получения конкурентного преимущества; 4) проектирование системы цепочек ценности для бизнес-единицы; 5) управление цепочкой ценности. Показано влияние этих задач на набор взаимосвя-

занных выборов.

Глава 4 (*Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества*, автор Майкл Портер) постулировано, что лица, разрабатывающие стратегии для корпоративного, бизнес-единиц или малого бизнеса, все больше сталкиваются с возможностями, которые не ограничиваются географическими границами, действиями конкурентов во многих географических регионах, а также потребителями и поставщиками, требующими международного масштаба операций. Таким образом, любая организация, стремящаяся доминировать или стать явным лидером в какой-то области, продукции или отрасли, должна рассматривать вопросы и проблемы, характерные для разработки и реализации глобальных стратегий. Для более глубокого понимания сущности конкуренции на международной арене Портер предлагает воспользоваться его аналитической моделью; объясняет важность стратегии мест действия: как компании должны решать, в каких регионах и каких странах им следует размещать свою «родную» базу (home base) и проводить операции своего бизнеса – исследования и разработки, промышленное производство, маркетинг и продажи.

В главе 5 (*Стратегия для малого бизнеса*, автор Ирэн Дюхейм) обоснована важность стратегии для малого бизнеса (менее 500 сотрудников), включающего компании-новички, все виды семейного бизнеса (часто занимаются только одним

продуктом) и небольшие частные компании. Стратегия в таких организационных условиях имеет уникальные особенности, тем не менее малые структуры бизнеса также должны учитывать основные стратегические аспекты, обсуждавшиеся в предыдущих главах. Имеется в виду следующее: в каком виде бизнеса они находятся и как он может измениться; как они должны конкурировать, чтобы привлекать, завоевывать и удерживать потребителей; какие цели преследовать. В этой главе объясняется специфика каждого из этих выборов в разных видах малого бизнеса: предприятия-новички предпринимательского типа или давно существующие семейные виды бизнеса.

В главе 6 (*Стратегия цифровой эпохи*, автор Джеффри Самплер) показано, как Интернет и быстро развивающаяся электронная экономика бросают вызов многим нашим прежним фундаментальным представлениям о стратегии; обсуждены новые принципы, применяемые для достижения победы в цифровом бизнесе. Детально рассмотрено, как электронный бизнес, действуя в условиях все больших разрывов между прошлым и будущим и возрастающих масштабных изменений (некоторые из них инициирует сам бизнес), создает, с одной стороны, огромные возможности, а с другой – огромные угрозы для любой организации. В мире, где все больше доминирует Интернет, чтобы повлиять на стратегии, обеспечивающие победу, организациям придется многое проанализировать заново (как это делают новички): сущ-

ность и содержание своих активов, как поддерживать и даже ускорять инновации (именно инновации своего рода свеча зажигания новой стратегии), как принимать решения быстрее и взвешеннее, чем раньше.

В главе 7 (*Политическая стратегия: управление политической и социальной средой*, авторы Джон Мэхон, Барбара Биджелоу и Лайм Фазэй) описана еще одна фундаментальная реальность стратегии. Разработку и реализацию стратегии можно значительно упростить, если организация не будет управлять отношениями с широким диапазоном конкурирующих внешних структур: разнообразными каналами (сбыта) и конечными потребителями, отраслевыми и торговыми ассоциациями, правительственными агентствами и судебными учреждениями, а также с социальными, общественными и профессиональными группами.

Управление этими отношениями – организации сейчас считают это *политической стратегией* – связано с многочисленными угрозами и упущенными выгодами, которые стратегии на любом организационном уровне должны своевременно учитывать. К сожалению, в учебниках по стратегическому менеджменту политической стратегии часто уделяют мало места. Поэтому изучая материал этой главы, обратите особое внимание, как политическая стратегия становится все более весомым фактором, активно влияющим на достижение успеха на рынке. Это касается корпораций, бизнес-единиц, малого и электронного бизнеса.



# **Часть II**

## **Исходные стратегические составляющие: анализ внутренней и внешней среды**

Все элементы динамического стратегического ландшафта, описанного в гл. 1, а также ключевые атрибуты стратегии, разобранные в гл. 2–7, позволяют утверждать, что разработка, реализация и мониторинг стратегии требуют глубокого понимания внутренней и внешней среды, в которой действует компания. Однако большинство менеджеров, как правило, не стремятся к такой глубине понимания. Четыре главы второй части показывают читателям, что включается в анализ внутренней и внешней среды организации (и взаимосвязи между ними) и демонстрируется прямая связь между таким анализом и основными составляющими разработки и реализации стратегии.

В главе 8 («*Топографическая*» съемка бизнес-ландшафта, авторы Дэвид Коллис и Панкай Гемават) подтверждена справедливость, по-видимому, самого древнего постулата анализа стратегии: поскольку выгоды и угрозы возможны только в результате изменений, стратеги должны выявлять и оценивать силы, влияющие на изменения внутри конкурентной области или отрасли и за ее пределами. Показано, как мож-

но анализировать любую конкурентную область или отрасль, используя две разных, но связанных друг с другом модели анализа: модель пяти сил и модель чистой стоимости. Для большинства компаний отраслевое сравнение – важнейшая составляющая анализа внешней среды.

В главе 9 (*Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли*, авторы Нарайанан и Лайм Фаэй) обосновано, как и почему каждая отрасль и каждый вид бизнеса подвергаются влиянию изменений, происходящих в отдельных составляющих макросреды – политической, социальной, технологической, экономической, экологической и институциональной; как следует сканировать изменения; как определять последствия каждого изменения стратегии компании.

В главе 10 (*Стратегическое оценивание активов организации*, автор Лайм Фаэй) дана основа для идентификации и оценивания всех активов организации, т. е. тех ресурсов, которыми организация располагает или которые может привлечь для достижения экономических выгод. Ключевые аспекты, как правило, включают финансовый капитал, персонал, предприятия и оборудование, знания и интеллектуальную собственность, отношения с внешними структурами, восприятие внешних сторон (например, потребителей, поставщиков, финансовые институты) и организационные атрибуты – культура и система принятия решений. Текущий запас этих активов, а также то, наращивает ли их организация или теряет, особенно по составляющим активов, в ко-

торых она сильнее всего нуждается, – важные исходные составляющие для разработки и реализации стратегии.

В главе 11 (*Создание ключевых компетенций и их использование*, авторы Прахалад, Лайм Фазй и Роберт Рэнделл) показано, почему знания положения дел с активами организации необходимо, но не достаточно. Любая организация должна трансформировать свои активы в компетенции, служащие источником новых бизнес-возможностей и тем самым обеспечивающие поддержку стратегии роста для компаний, занимающихся многими видами бизнеса. В этой главе раскрыто содержание ключевых компетенций, рассмотрен процесс их разработки и уточнения и показано, как использовать их в качестве рычагов для создания нового конкурентного пространства.

# **Часть III**

## **Разработка стратегии: идентифицирование стратегических альтернатив и их оценивание**

Для большинства организаций очень трудно постоянно генерировать и разрабатывать стратегические альтернативы, предлагающие потенциал обеспечения успеха как в нынешних, так и в будущих условиях. Очень непросто логически перейти от результата анализа внешней и внутренней среды к новым возможностям, т. е. действительно новым стратегическим альтернативам (интенсивного типа) или даже к расширению текущих стратегий. Чтобы преодолеть эту трудность, организациям необходимо хорошо разбираться в моделях, применяемых для разработки и оценивания стратегических альтернатив.

В главе 12 (*Стратегические альтернативы: идентификация и разработка*, авторы Маджори Лайлс и Лайм Фэй) показано, почему идентификация и создание новых возможностей и перевод их на уровень действительно стратегических альтернатив требуют многочисленных соответствующих навыков и умений, творчества и настойчивости. Приведены различные аналитические методологии, которые можно использовать для идентификации стратегических альтер-

натив и их дальнейшего уточнения. Акцент сделан на различиях в подходах, которые компании должны адаптировать; вариант адаптации зависит от стратегии, которую менеджеры хотят проводить: инновационную, обновления или постепенного совершенствования. Рассмотрены также организационные процессы, доказавшие свою полезность при генерировании альтернатив и позволяющие показать менеджерам и другим заинтересованным лицам опасность увлечения самыми изоощренными вариантами адаптации.

В главе 13 (*Оценивание стратегических альтернатив*, автор Джордж Дей) показано, как менеджеры могут оценивать стратегические альтернативы, генерируемые в организациях; как можно ранжировать стратегические альтернативы и устанавливать их приоритеты. Как правило, организация не может (и не должна) заниматься всеми альтернативами. Но как определить, какие из них заслуживают большего выделения основного ресурса организации – внимания самых опытных и ярких лидеров? Это неизбежная трудность характерна для многих организаций. А ставки здесь высоки: плохой выбор может привести к самым тяжелым последствиям, вплоть до гибели организации. Подробно рассмотрена основа для проведения анализа – набор тестов в форме вопросов – что позволяет организации иметь системный и всесторонний механизм оценивания и проверки стратегических альтернатив до того, как менеджеры смогут подробно заняться конкретным стратегическим направлением.

# **Часть IV**

## **Управление стратегическими преобразованиями: связь стратегии и действий**

Какой бы элегантной и проработанной не была стратегия, если ее нельзя реализовать, никакой пользы для улучшения функционирования компании она не принесет. Однако, как очевидно из материала всех предыдущих глав, проработки и реализации изменений в любой стратегии рыночных действий не происходит до тех пор, пока существенные изменения не произойдут в самой организации. Это касается изменений в ее подходах к проблемам, в организационных процессах, в структуре и механизме принятия решений. Управление стратегическими изменениями, отражающее стремление организации выиграть на внешнем рынке, и управление необходимыми для этого преобразованиями организации тесно переплетаются друг с другом.

В главе 14 (*Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии*, авторы Расселл Айзенштат и Майкл Бир) рассмотрена проблема, часто сводящая на нет усилия организации в стремлении добиться стратегических перемен. Имеется в виду согласование организационной структуры с планируемым изменением в стра-

тегической направленности. Стремление к достижению такого согласования требует, чтобы менеджеры постоянно диагностировали, в какой степени организационные процессы и ТОП-характеристики (совокупность технического оснащения, организационной структуры и профессионального мастерства) обеспечивают необходимые преобразования и что надо сделать, если указанного согласования нет. Эта глава закладывает основы системного подхода для достижения такого согласования.

В главе 15 (*Стратегические изменения: реконфигурация операционных процессов для реализации стратегии*, автор Эллен Харт) показано, как и почему стратегические изменения все больше требуют реконфигурации ключевых организационных процессов организации, т. е. как теперь проектируются и разрабатываются продукты, как они изготавливаются и как товары или услуги поставляются потребителям. Реконфигурация работ затрагивает каждый ключевой процесс. Причем связи между этими процессами, с точки зрения доставки ценности потребителям, центральные. В этой главе приведена подробная методология, как надо заниматься всеми аспектами реконфигурации.

В главе 16 (*Стратегические изменения: управление разработкой стратегии при помощи систем планирования и администрирования*, авторы Джон Грант и Нандини Раджагопалан) уточнено, как создание и реализация стратегии должны координироваться в пределах всей организации, исполь-

зую для этого системы планирования и администрирования. Не обеспечив взаимосвязи между процессами планирования и соответствующими системами администрирования, единицы организации – бизнес-единицы, производственные группы и функциональные подразделения – будут действовать бессистемно, рывками двигаться в разных направлениях, порой конфликтуя друг с другом. Чтобы этого не происходило, системы планирования и администрирования должны координировать разработку и реализацию стратегии. В этой главе описаны организационные процессы, разработанные для достижения интегрированности и координированности при создании стратегии.

В главе 17 (*Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению*, авторы Джулия Балоган и Вероника Хоуп-Хейли) представлена основа для системной реализации стратегии. Особо подчеркивается роль менеджеров, занимающихся управлением изменениями и внутри организации, и за ее пределами. Приведен набор взаимозависимых вариантов выбора при проектировании, который менеджеры, отвечающие за реализацию, всегда должны рассматривать системно. Каждый выбор всегда зависит от рыночного контекста, учитывая который, анализируемая стратегия должна обеспечить победу. Разобраны такие основные контекстуальные характеристики организации, как разнообразие составляющих культуры и готовность сотрудников к переменам.



В главе 18 (*Универсальности стратегической формулы не существует*, автор Йан Уилсон), утверждается, что управление стратегическими переменами требует чтобы лидеры организации при разработке стратегии воздерживались от упрощенного подхода и стремились найти баланс между следующими кажущимися крайностями: фокусирование на краткосрочных или долгосрочных задачах; достижение роста продаж или контроля над издержками; удовлетворение запросов рынка/потребителей или опережение конкурентов; стремление добиться более низкой цены или предложить потребителям более высокое качество; лидировать на рынке или быть на нем последователем; стремиться к стратегическому видению или делать ставку на гибкость тактических действий. Объединение этих крайностей в рамках стратегии, использующей подход «и то и другое», вместо адаптации стратегий, в которых ставка делается на вариант «либо, либо», при разработке и реализации стратегий приведет к более глубоко продуманным действиям.

*Лайм Фэй Роберт Рэнделл*

*Июнь 2000 г.*

# Выражение признательности

В первую очередь хотелось бы выразить нашу признательность всем авторам этой книги. Это 23 ведущих специалиста в области стратегического менеджмента, преподаватели лучших университетов и сотрудники самых известных консалтинговых фирм США и Европы. Как и раньше, авторы использовали свой богатый многолетний опыт исследований в разных направлениях стратегического менеджмента. Прилежные читатели, изучив эту книгу, поймут, почему ее авторов так ценят и уважают.

Особая благодарность команде издательства John Wiley & Sons и компании Publications Development Company (Техас), занимавшейся подготовкой этой книги к опубликованию, во главе с Нэнси Лэнд. Хотелось бы особо отметить вклад предыдущего редактора Джона Махани. В 1992 г. он подал идею пригласить самых выдающихся мыслителей для участия в первом издании этой книги. Может, именно поэтому «*Курс MBA по стратегическому менеджменту*», вышедший в 1994 г., журнал *Fortune* внес в список лучших книг года. С тех пор *Курс* переведен на французский, китайский и португальские языки.

Во время работы над вторым изданием большую помощь оказали наши коллеги, редактирующие литературу по стратегическому менеджменту, профессионально отвечавшие на

наши вопросы и высказавшие ценные предложения. Наша бесконечная благодарность им за помощь.

Наконец, неизменное терпение и понимание демонстрировали члены наших семей; мы благодарим их от всего сердца. Поэтому, Пэт и Дебора, еще раз большое спасибо.

*Бобсон-Парк, Массачусетс*

*E-mail: [LFahey95@aol.com](mailto:LFahey95@aol.com)*

*Сан-Франциско, Калифорния*

*E-mail: [Randall\\_Publishing@compuserve.com](mailto:Randall_Publishing@compuserve.com)*

*Лайм Фазй*

*Роберт Рэнделл*

# **Часть I**

## **Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке**

### **1. Управление стратегией на уровне рынка**

**Лайм Фазй**

**Колледж Бэбсон и Крэнфилдский университет**

**Роберт Рэнделл**

**Randall Publishing**

В биржевой среде известно выражение, на наш взгляд, ярко отражающее сущность современной стратегии бизнеса: «Для успеха в бизнесе недостаточно добиться успеха на рынке сегодня». В качестве иллюстрации этого утверждения приведем несколько примеров:

- Когда в начале 90-х годов говорили о взвешенном стратегическом менеджменте, речь, как правило, шла о таких компаниях, как 3M, Avon, Boeing, Coca-Cola,

Compaq, CompUSA, Disney, General Motors, Heinz, Kodak, Kellogg, Motorola, Raytheon, Reebok, Sunbeam, Xerox, Waste Management, лидирующих в своих отраслях. Однако к началу 2000-х годов эти компании сдали свои позиции. Несмотря на все усилия, которые они предпринимали, чтобы остаться в числе лидеров, снижения объема продаж избежать так и не удалось. Сегодня можно говорить как минимум о стабилизации прибыли этих компаний и прекращении роста (а иногда и сокращении) их рыночной доли.

- На страницах *Business Week*, *Fortune*, *Forbes* и ведущих ежедневных газет в последнее время часто появляется информация о снижении темпов развития или даже крахе компаний, вышедших на рынок с новыми идеями и быстро добившихся заметных успехов. Например, AvtoNation, начавшая активную деятельность в 1995 г., предложила новую модель продаж подержанных автомобилей. Ее супермагазины выглядели как кафе с компьютерными киосками и центрами по уходу за детьми, что весьма привлекало потребителей. В каждом магазине предлагалось не менее тысячи машин, в том числе и самые последние модели. Аналитики прогнозировали рост продаж и быстрое развитие, и цена на акции AvtoNation на Уолл-стрит быстро поднялась в начале 1997 г. до \$40. Однако прогнозы не оправдались: к концу 1999 г. акции компании стоили меньше \$10, объем продаж резко сократился, часть магазинов закрылась. Можно указать следующие причины такого положения: увеличение продаж через

Интернет, улучшение обслуживания и снижение цен у традиционных дилеров, понижение цен на новые автомобили. В результате торговля стала идти хуже, чем предполагалось.

- Многие крупные японские фирмы – Sony, Nissan, Honda и Mitsubishi (их позиции на рынке казались непоколебимыми) – в последние пять лет демонстрируют устойчивое снижение объемов продаж и прибыли.

Как видите, устойчивая репутация, владение брендом, применение инноваций еще не гарантируют долгого и стабильного положения на рынке. Поэтому каждая организация, используя в сегодняшней деятельности те или иные конкурентные преимущества, должна одновременно работать и на свое будущее, закладывая его фундамент. Именно в этом цель стратегического менеджмента.

Надо отметить, что условия, в которых будет существовать организация (практики, консультанты и ученые называют это внешней средой), и стратегии, обеспечивающие ей успех, с годами станут совсем иными и во многом будут отличаться от существующих сегодня. За счет появления новых продуктов, технологий и способов коммуникации, выхода на рынок новых конкурентов и усиления соперничества с годами сильно меняется конкурентное окружение организации. В таких условиях довольно трудно сохранять лидерство. К тому же надо учитывать и иные изменения, также влияющие на ход бизнеса, – это демографические парамет-

ры, социальные ценности, стиль жизни и т. п.

В качестве примера можно привести деятельность Xerox Corp., внимательно отслеживающей все изменения в области цифровых технологий и прилагающей огромные усилия по сохранению своей позиции на рынке. Сегодня с ней конкурируют не только такие компании, как Sony, но и множество новых фирм, вышедших на рынок с новыми разработками.

Это наглядно показывает, насколько трудно даже крупной корпорации позиционировать себя с учетом будущего, обеспечивать удовлетворительный объем продаж и требуемые финансовые результаты.

Внутренняя культура успешно действующей на рынке организации должна соответствовать требованиям рынка. И действительно, редкая компания за последние 10 лет не изменила методы ведения своего бизнеса. Procter & Gamble, General Electric, IBM, Allied Signal и многие другие лидеры рынка инвестировали миллионы долларов в создание новой организационной культуры.

Адаптация компании к современным условиям рынка, как и стимулирование изменений на рынке и вокруг него с одновременными масштабными переменами *внутриорганизационного* характера, требует применения рыночных стратегий, особых приемов управления бизнесом. Менеджеры, формирующие стратегию организации, не только закладывают фундамент будущего, обеспечивая успех компании в настоящем. Они должны действовать так, чтобы стратегия ор-

ганизации всегда отвечала требованиям рынка.

Данная глава – введение к управлению стратегиями, применяемыми на рынке – начинается с краткого описания основных изменений в конкурентной среде, с которыми в настоящее время сталкивается каждая организация. В ней рассмотрены: масштаб, облик и цели каждой стратегии, используемой в конкурентной борьбе; три вида стратегии (инновационная, обновления и постепенного совершенствования) и приведены основы для такой классификации<sup>1</sup>. В последней части главы перечислены принципы, характеризующие и определяющие стратегию как важное средство, обеспечивающее направление развития компании.

## **Изменяющийся стратегический пейзаж**

При обсуждении любой стратегии, прежде всего, следует принимать во внимание изменения, доминирующие в бизнес-среде и характерные для того или иного периода времени. Так, характерные черты первой половины этого десятилетия отражают фундаментальные сдвиги, произошедшие на рынке после 90-х годов. Даже не рассматривая их в полном объеме, можно понять, почему ни одна организация не может надеяться на абсолютное лидерство, если не осознает,

---

<sup>1</sup> Классификации, подобные этой, не прихоть автора. Они общеприняты, так как кодифицируют язык стратегии, одновременно задавая и определяя диапазон возможных вариантов, используемых для принятия решений. – *Прим. перев.*



почему и в чем завтрашний мир будет радикально отличаться от мира вчерашнего.

## **Расширенное предложение продукции<sup>2</sup>**

Современный рынок характеризуется предложением множества новых товаров и услуг, ассортимент которых с каждым годом становится все шире. И покупатель даже такого простого товара, как велосипед, сегодня, например, может выбирать минимум из 2000 моделей. Обычная покупка бытовой техники может превратить поход в магазин в увлекательное путешествие, богатое неожиданными открытиями. А что уж говорить об одежде, где диапазон вариантов, моделей и стилей просто неограничен!

## **Конвергенция технологий**

Новые технологии и продукты на их основе становятся все более и более взаимозависимыми и комбинированными. Так, можно говорить о технологической интеграции телевидения, кабельных и беспроводных коммуникаций, компьютеров и бытовых приборов, телефонов и программного обеспечения и пр. Объединяются ранее не связанные между собой технологии – компьютеры, робототехника и искусственный интеллект, что приводит к совершенно новому ти-

---

<sup>2</sup> К продукции относятся все формы товаров и услуг, а не только физические продукты.

пу производства. Сегодня компьютеры могут «общаться» с бытовыми приборами, а тостеры и кофеварки имеют микрочипы, позволяющие им взаимодействовать с компьютерами. Мобильный телефон, кроме основного предназначения, можно использовать для выхода в Интернет, для работы с голосовой и электронной почтой и даже для получения прохладительных напитков из торговых автоматов.

## **Размывание границ между отраслями и сегментами**

С ростом предложения продукции и слиянием технологий усиливается размывание границ между отраслями или сегментами отрасли. Можно ли, например, провести сегодня четкие границы между сегментами телекоммуникационной отрасли? Трудно, если не невозможно. Аналогичное положение и в других отраслях. Даже в такой давно действующей и, казалось бы, традиционно консервативной отрасли, как автомобильная, нельзя четко определить, к какому сегменту рынка следует отнести, например, мини-вэны, автомобили для активного отдыха, электромобили. Что уж говорить о робототехнике или биотехнологии...

## **Глобальная конкуренция**

И наконец, сегодня действительно можно говорить о

глобальной конкуренции во многих отраслях, когда фирмы-конкуренты агрессивно захватывают «родные» территории друг друга<sup>3</sup>. В качестве примера сошлемся на действия Canon и Kodak, сражающихся друг с другом за долю рынка почти в каждой стране мира. Многие традиционные компании начали сталкиваться с запросами глобальных потребителей. Тем более, что с помощью Интернета сейчас даже совсем небольшая фирма может выйти на рынок практически в любом месте земного шара<sup>4</sup>.

## **Быстрое устаревание информации**

Столь быстрые изменения на рынке ведут к тому, что информация об эволюции продукта, изменениях технологии, стратегиях конкурентов, покупательских предпочтениях, разграничениях отраслей, политических приемах и т. п. теряет свою актуальность чуть ли не мгновенно. Появление цифровых технологий привело к коренным изменениям не только производства и характера традиционных продуктов, но и отношений с потребителями.

## **Большая взаимосвязанность участников**

Новый характер производства диктует новую структуру

---

<sup>3</sup> О глобальном соперничестве речь пойдет в гл. 4.

<sup>4</sup> Этот аспект подробно рассмотрен в гл. 5.

отношений с конкурентами, поставщиками, органами власти, консалтинговыми, рекламными и иными агентствами, поставщиками услуг, банками, крупнейшими конечными потребителями и т. д. Все чаще возникают структуры, объединяющие предприятия и компании различных отраслей. Отношения с партнерами в таких структурах строятся по так называемому сетевому принципу. Именно таким образом организована работа лидеров современного рынка – Motorola, Microsoft, Merck, Hewlett-Packard, IBM и др. В рамках сетевой структуры молодые фирмы получают уникальные возможности взаимодействовать с партнерами и потребителями.

## **Рост профессионализма**

Изменения в организации бизнес-процессов сопровождаются изменениями и внутри компаний. Новые технологии, новые потребительские решения, электронный бизнес требуют профессионалов высокого класса, особенно в области управления. Старые способы ведения бизнеса не отвечают динамике развивающегося рынка и становятся все менее востребованными, по мере того как компании совершенствуют свои технологии, принимают на вооружение, используют, создают и изменяют внутренние операции.

## **Чередование побед и поражений**

В современных условиях трудно долго сохранять лидерство на рынке. За счет предложения более совершенного решения то одна, то другая компания вырываются вперед, но их относительно быстро сменяют другие. И лидер сталкивается с сокращением продаж и прибыли. Так было, например, с такими известными фирмами, как Procter & Gamble, IBM, Ford, Toyota, в течение ряда лет доминировавшими на рынке. Особенно ярко проявляется конкуренция на рынке программного обеспечения, где лидеры порой меняются каждые несколько месяцев, а конкуренты умело применяют инновации. Здесь выходу на ведущие позиции способствует не только предложение совершенно нового или радикальное расширение базового продукта, но иногда и просто слух, что вскоре будет предложен новый продукт.

## **Увеличение разрывов**

При сочетании вышеуказанных факторов доминирующей характеристикой конкурентного ландшафта становятся не просто изменения, а разрывы, т. е. переход от прошлого к будущему протекает не плавно, а скачками, и можно говорить о радикальных разрывах с прошлыми тенденциями и образцами. Новые продукты, способы производства, доставки и обслуживания, изменение взаимоотношений с партне-

рами и потребителями, новые способы коммуникации резко меняют характер рынка, заставляют конкурентов действовать иначе и принимать иные решения. Изменения в регулирующих актах, например недавнее разрешение банкам, страховым фирмам и брокерским структурам, занимающимся ценными бумагами, действовать в одних и тех же областях, иногда вызывает очень значительные эффекты, наблюдаемые и в смежных отраслях. Теперь прошлое и даже настоящее нельзя рассматривать как медленно разворачивающийся пролог к будущему. Марафон изменений больше не имеет официальной стартовой черты (исключениями из этого правила можно считать отдельные правительственные действия или явления природы). Поэтому целесообразно очень внимательно отнестись к следующему предупреждению: конкурентная гонка не только постоянна, но и демонстрирует множество резких поворотов, большинство из которых предугадать трудно, а порой и невозможно.

## **Необходимость в стратегическом менеджменте**

Из сказанного выше следует: управление компанией требует применения обоснованной стратегии. Без перемен в среде, в которой действует компания, новые возможности для бизнеса не могут появиться. Использование Интернета, например, положило начало взрывообразному росту элек-

тронной коммерции. Компании практически любой отрасли получили как почти неограниченные возможности по предложению новых видов продукции, так и новые способы выхода на потребителей. Но надо иметь в виду, что в условиях конкурентного окружения новые каналы, как и новые продукты недолго остаются таковыми. Стратегия, используемая компанией, быстро превращается в типовую, т. е. уже не дает конкурентных преимуществ, хотя и порождает изменения в общем контексте конкуренции. Поэтому следует уделять особое внимание управлению этими изменениями, что требует не просто понимания этого процесса, но и его правильного использования. Для этого стратегический менеджмент должен решить три взаимосвязанные задачи:

1. *Управление стратегией на рынке:* разработка, реализация и уточнение стратегий, обеспечивающих победу на рынке. Стратегия – это средство, с помощью которого изменяются взаимоотношения организации с партнерами и конкурентами. За счет этого она получает конкурентные преимущества.

2. *Управление организацией:* внутренние перемены организации, определяющие и ее действия на рынке, и направленность этих действий. Без подобных перемен организация не может надеяться изменить свои ТОП-характеристики (совокупность технического оснащения компании, ее организационной структуры и профессионального мастерства ее руководителей и сотрудников). Это позволяет ей адекватно ре-

агировать на изменения окружающей среды, адаптироваться к ним и использовать в своих целях.

3. *Реализация стратегического менеджмента:* взаимодействие между стратегией (тем, что организация делает на рынке) и организационными процессами (тем, что происходит в самой организации). На протяжении всей книги мы будем разбираться в том, как развивается стратегический менеджмент, поскольку это в значительной степени определяет, сможет ли компания добиться победы на рынке уже сегодня и как она позиционирует себя для будущего.

## **Управление стратегией деятельности на рынке**

В течение многих лет в деловой литературе ведутся дебаты, что такое стратегия на рынке, что к стратегии относится, а что нет. Вероятно, только немногие могут не согласиться с тем, что конечная цель стратегии — это получение продукта, соответствующего запросам потребителей, и увеличение прибыли компании. Следовательно, стратегия предусматривает наличие цели и средств ее достижения. Что будет целью, а что средствами, зависит от тех шагов, что делают менеджеры, позиционируя компанию на рынке. Действительно, на протяжении всей этой книги, говоря о стратегии, мы практически говорим о выборе того или иного поведения компании, о характере и способе ее действий на рынке. Решение,



где и как разместить ресурсы, в конечном счете определяет, сумеет ли организация добиться победы на рынке.

Глубина понимания организацией текущих и потенциальных изменений в конкурентной среде во многом определяет ее поведение на рынке. Но не менее важно умение предвидеть эти изменения, создавать и использовать их в своих интересах. Так чем же организация может манипулировать, чтобы заставить изменения работать на себя? Какими рычагами можно воспользоваться для улучшения показателей своей деятельности? Говоря обобщенно, известны три способа создания изменений:

1. Через *масштаб*. Любая организация определяет масштабы действия своей стратегии, выбирая продукты или решения, ориентированные конкретному сегменту потребителей. Как правило, это делается следующим образом. Например, нужно ли AT&T приобретать одну или несколько компаний кабельного телевидения? Следует ли Saturn добавить в свой ассортимент автомобили среднего размера? Нужно ли небольшому американскому производителю комплектующих выходить на европейский рынок? Чтобы продумать масштабы, прежде всего следует определить, что вы хотите предложить вашим потребителям в соответствующих географических регионах.

2. Через *облик*. То, насколько агрессивно компания действует на рынке, стремясь привлечь, завоевать и сохранить потребителей, во многом определяет общий характер ее

стратегии. Например, компания, занимающаяся кабельным телевидением, может предлагать новые услуги (например, электронные платежи), а может модернизировать старые, сделав их удобнее, а может и снизить цены на свои услуги. А Saturn, например, может добиваться большей функциональности, повышать скорость, удобство, увеличить пробег на галлон бензина. Чтобы задуматься об облике, следует задать себе вопрос: «Как мы дифференцируем наше предложение?».

3. Через *цели*. Выбор, чего компания хочет добиться, определяет и цели ее стратегии. Например, следует ли AT&T пытаться заниматься бизнесом в области кабельного телевидения во всех географических регионах? Следует ли Saturn пытаться агрессивно проникать на рынок розничных продаж автомобилей или выгоднее будет выходить на какие-то иностранные рынки? Чтобы задуматься о целях, задайте себе вопрос: «Какие результаты мы хотим получить?».

Вопросы и варианты действий, связанные с масштабами, обликом и целями, рассматриваются практически во всех главах этой книги. Поскольку они очень важны для понимания сущности стратегии, обсудим их здесь, хоть и очень кратко.

## **Масштабы бизнеса**

Для любой стратегии вопросы, связанные с масштабами

бизнеса, центральные. Решения о масштабе деятельности помогают организации понять ограниченность даже доступных для нее вариантов. Ни одна компания не может предложить на рынке неограниченный выбор продуктов или столь же широкий уровень обслуживания. И даже при помощи партнеров большинство компаний не может охватить всех потенциальных потребителей. Действительно, только немногим удастся вести конкурентную борьбу или «быть игроком» во всех сегментах своей отрасли. Поэтому при определении масштаба организация выбирает «игровую площадку», в наибольшей степени соответствующую ее запросам, где ее конкурентные преимущества наибольшие.

Выбор масштабов связан с получением ответов на четыре вопроса:

1. Какой продукт (или набор продуктов) организация хочет предложить на рынке и на каких потребителей или, если говорить конкретнее, на какие потребительские запросы она рассчитывает (координата продукции и рынка)?
2. Какие географические регионы она хочет охватить своей продукцией (географическая координата)?
3. Какие заинтересованные стороны<sup>5</sup> она намерена вовлечь в определение продукции и рынка (координата заинтересованных сторон) и реализацию стратегии?
4. Какие активы, ТОП-характеристики и технологии<sup>6</sup> у

---

<sup>5</sup> Анализ заинтересованных сторон подробно дан в гл. 7.

<sup>6</sup> Активы подробно рассматриваются в гл. 10, а ТОП-характеристики и техно-

нее имеются или она может получить, чтобы обслужить выбранные сегменты продукции и рынка (организационная координата)?

Эти вопросы заставляют любую организацию очень четко определить, каким бизнесом она занимается, какие возможности на рынке, какие ТОП-характеристики у нее есть или она может создать, чтобы реализовать свои возможности<sup>7</sup>. Координата продукции и рынка и географическая координата непосредственно связаны со стратегией действия на рынке, т. е. с определением, что и кому компания хочет продавать. С точки зрения разработки и реализации стратегии действия на рынке, координата заинтересованных сторон и организационная координата тесно связаны с ТОП-характеристиками компании.

## **Координата продукции и рынка**

Каждая организация постоянно сталкивается с выбором продукции и рынка. Она (организация) может добавлять к своему ассортименту какие-то продукты или изымать их, может отзываться на новые потребительские запросы или снимать свои предложения для конкретных групп потребителей. Однако ширина и сложность аспектов, связанных с координатой продукции и рынка, на уровне корпорации, сектора или бизнес-единицы существенно различаются, как по-

---

логии – в гл. 11.

<sup>7</sup> В определенном смысле именно эти аспекты – наиболее важные в этой книге.

казано в табл. 1.1.

**Таблица 1.1. Масштабы: ключевые вопросы и аспекты**

<b>Корпоративный уровень</b>	
Масштаб бизнеса	Каким бизнесом занимается компания? Какими видами бизнеса хочет заниматься?
Координата заинтересованных сторон	Какие заинтересованные стороны может использовать компания для достижения своих целей?
Взаимосвязанность	Каким образом виды бизнеса компания должны быть связаны друг с другом, если это необходимо?
Средства для изменения масштабов	Внутреннее развитие, поглощение других структур, создание союзов, изъятие капиталовложений, координирование действий с заинтересованными сторонами (игнорирование интересов отдельных заинтересованных сторон)
Стратегические вопросы	В какие секторы бизнеса следует инвестировать? Следует ли сохранить текущий уровень инвестиций? Следует ли сократить инвестирование или даже отказаться от него?
Стратегические вызовы	Как компания может повысить ценность для потребителей ее отдельных видов бизнеса? Что может быть основой синергии между двумя и более видами бизнеса корпорации?
<b>Уровень бизнес-единицы</b>	
Ассортимент продукции	Какой ассортимент продукции компания хочет предложить на рынке?
Охват потребителей	Какие категории потребителей компания хочет обслуживать? Какие потребительские запросы планирует удовлетворять?
Географическая координата	Где (в каких регионах) компания будет предлагать свою продукцию?
Вертикальный охват	Какие связи компания имеет (или хочет иметь) с поставщиками и заказчиками?
Координата заинтересованных сторон может использовать для достижения своих	Какие заинтересованные стороны компания может использовать для достижения своих целей?
Средства для изменения масштабов	Добавление/изъятие продукции, обслуживание новых потребителей или отказ в обслуживании прежних, выход на новые регионы или уход со старых, координирование действий с заинтересованными сторонами (или игнорирование интересов отдельных заинтересованных сторон)
Стратегические вопросы	В какие виды продукции следует инвестировать? Следует ли сохранить текущий уровень инвестиций, а может быть, надо сократить инвестирование или вообще от него отказаться? Какие отношения компания хочет развивать с заинтересованными сторонами?
Стратегические вызовы	Каким образом можно выявлять и использовать возможности? Какова для этого наилучшая стратегия?

На корпоративном уровне основная трудность связана с определением видов бизнеса, которые корпорации следует развивать или, наоборот, от которых следует отказаться. Следует понять, на основе каких видов продукции или каких потребителей компания может обеспечивать синергию существующих или потенциальных видов бизнеса<sup>8</sup>. Трудности, присущие решению такой стратегической задачи, сказались на деятельности крупнейших корпораций мира, в последние годы сообщающих о снижении (вопреки прогнозам) темпов роста прибыли и объема продаж. Exxon, Westinghouse, Quaker Oats, Du Pont (США), Sony, Matsushita, Mitsubishi, Nissan (Япония), Siemens, ABB, Philips, Volvo (Европа) сообщили, что результаты финансового года не оправдали ожиданий. В связи с этим им пришлось отказаться от развития некоторых направлений в бизнесе, считавшихся многообещающими (а то и продать их).

*Масштабы деятельности GE на уровне корпорации в целом и на уровне бизнес-единиц.* Различия в масштабах деятельности на уровне корпорации в целом и на уровне ее бизнес-единиц наглядно демонстрирует пример General Electric (GE), многонационального конгломерата. Если рассматривать ситуацию с точки зрения генерального директора или совета директоров, *корпоративный масштаб* GE постоянно оценивается по более десяти направлениям бизнеса

---

<sup>8</sup> Этот и другие, связанные с этим, вопросы подробно разбираются в гл. 2.

(аэрокосмическая деятельность, световые приборы, двигатели для самолетов, финансовые услуги и др.):

- Какие направления имеют наибольшие возможности в плане создания новых видов бизнеса (новой продукции, которая обеспечит активизацию нового вида бизнеса в GE)?
- Какие потенциальные возможности, скорее всего, реализовать не удастся из-за сложившихся условий функционирования бизнеса? Как изменить структуру бизнеса, чтобы можно было воспользоваться этими возможностями?
- Какие направления следует активизировать за счет разработки новых видов продукции, основываясь на текущих знаниях, имеющихся ТОП-характеристиках и компетенциях?
- Какие области бизнеса могут использовать существующие продукты для новых типов потребителей или для потребителей из других географических регионов?
- Какие направления должны получить минимальные дополнительные средства для развития новых видов бизнеса, а от каких следует отказаться?
- Доходы каких направлений можно направить для инвестирования в другие направления или для развития новых видов бизнеса?
- Какие возможности появятся за счет объединения продуктов, навыков, умений и компетенций из двух или более областей бизнеса?
- Какие возможности появятся за счет координирования



действий с одной или несколькими корпорациями?

Некоторые из этих вопросов могут быть заданы и на уровне отдельного вида бизнеса GE с большей или меньшей конкретизацией. В отношении каждого направления следует рассмотреть, какие конкретные виды бизнеса или бизнес-единицы целесообразно сохранять и развивать, а от каких отказаться. Например, в области финансовых услуг желательно найти решение следующих вопросов:

- Какие из более 20 бизнес-единиц и групп продукции, входящих в эту область, следует расширить за счет внедрения новых товаров или услуг и/или поглощения структур, которые добавят новые продукты и/или расширят существующие товарные серии?
- Какие бизнес-единицы должны выходить на новые географические рынки?
- Какие бизнес-единицы требуют расширения масштаба своей деятельности, перехода к обслуживанию новых географических рынков?
- Существуют ли бизнес-единицы, чьи масштабы деятельности следует ограничивать?
- Какие возможности следует реализовывать, объединяя для этого продукты, технологии или компетенции двух или более бизнес-единиц?

# Географическая координата

При определении масштабов деятельности по продукции и рынкам без географической координаты не обойтись. Любая стратегия на уровне бизнес-единицы или корпорации в целом долж-на учитывать региональный, международный и глобальный контекст бизнеса. Прорывы в области информационных технологий, телекоммуникаций и транспорта позволяют информации, товарам и услугам перемещаться по всему миру со скоростью, десятилетие назад не представлявшейся возможной. Появление электронного бизнеса (фактически это следствие появления возможности заниматься бизнесом при помощи Интернета) резко повышает способности любой организации оперативно выходить на потребителей во многих регионах мира. Новые условия ведения бизнеса требуют иного подхода к потенциалу каждой организации.

В связи с этим географический аспект требует рассмотрения следующих вопросов:

- Какие национальные или региональные рынки предоставляют возможности для нынешней и будущей продукции компании?
- Какие различия и сходства есть в требованиях потребителей, проживающих за пределами национальных или региональных границ?
- Каким образом продукция компании может выпускаться

на заказ или адаптироваться для потребностей каждой группы потребителей?

- Каким образом можно получать сведения о потребителях, каналах распределения, конкурентах, успехах и неудачах на одном географическом рынке, чтобы воспользоваться этими знаниями на рынках других регионов?

## **Координата заинтересованных сторон**

Вопросы о масштабе деятельности организации могут быть заданы и применительно к международной или политической сфере ее влияния. Имеется в виду взаимодействие организации с заинтересованными сторонами – отраслевыми или профессиональными ассоциациями, сообществами, правительственными агентствами, судами, средствами массовой информации, социально-активными группами, а также с дистрибьюторами, конечными пользователями, поставщиками и конкурентами. Нередко для обеспечения успеха на рынке требуется наладить хорошие отношения с заинтересованными сторонами. Например, компании, выпускающие компьютеры, программное обеспечение, потребительскую электронику и биотехнологическую продукцию, чтобы способствовать продвижению технологий, установлению стандартов или получению благоприятного отношения со стороны властных структур, создают союзы с конкурентами, выпускающими те же виды продукции, институтами, специализирующимися на разработке подобных тех-

нологий, крупными конечными потребителями, социальными группами, сообществами, иногда и с правительственными структурами.

Среди вопросов и аспектов, связанных с координатой заинтересованных сторон, выделим, в первую очередь, следующие:

- Какие заинтересованные стороны могут повлиять на достижение целей организации, и каким образом они могут это сделать?
- В чем схожи и чем различаются интересы указанных сторон?
- С какими заинтересованными сторонами организация может установить связи, чтобы повысить вероятность достижения своих целей, и каким образом это может быть сделано?

## **Организационный масштаб**

Как уже отмечалось, успех стратегии в значительной степени зависит от того, насколько хорошо менеджеры, отвечающие за эту стратегию, руководят изменениями, осуществляемыми в организации. Поскольку стратегия со временем претерпевает изменения, это требует дополнительных активов: капитала, персонала с новыми знаниями и умениями, новых типов знаний, а также расширения, совершенствования старых, а во многих случаях и приобретения новых ТОП-характеристик и компетенций. Так, многие компании,

занятые в электронном бизнесе, в настоящее время корректируют свои ТОП-характеристики. В частности, из-за перемен в стратегическом ландшафте менеджеры все чаще сталкиваются с тем, что компаниям приходится выполнять какие-то одни функции или заниматься конкретным видом деятельности, передавая другие заказы внешним структурам или заключая союз с компанией, специализирующейся на какой-то конкретной деятельности. В основе задач, связанных с определением организационного масштаба, лежит аутсорсинг и принятие решений типа «изготовить или купить». В связи с этим при выборе стратегии всегда необходимо рассмотреть ключевые аспекты и вопросы, связанные с организационным масштабом:

- Какой запас активов необходим для развития и осуществления текущей и потенциальной стратегии действий на рынке?
- Какими ТОП-характеристиками и компетенциями компания сейчас обладает, и как можно ими воспользоваться, чтобы добиться успеха при реализации как текущей, так и потенциальной стратегии действий на рынке?
- Какие новые ТОП-характеристики и компетенции надо будет приобрести?
- Какие технологии потребуются для создания и поддержания текущих и потенциальных ТОП-характеристик и компетенций?
- Какие активы, ТОП-характеристики и технологии мож-

но развивать самим, а какие передать для исполнения другим структурам или создавать совместно с потенциальными партнерами?

Задание масштабов позволяет более четко выделить виды бизнеса или сегменты продукции и рынка, которыми организация занимается сейчас или планирует заниматься в будущем. Однако это не связано с тем, чтобы рассматривать, каким образом вести конкурентную борьбу на рынке, чтобы привлекать и сохранять потребителей, поскольку за эту сферу отвечает конкурентный облик.

## **Конкурентный облик**

Мало знать свою область деятельности и регион, в котором вы хотите действовать (координата продукции и рынка и географический охват), надо хорошо знать, как вести такое соперничество. Понятие облика организации связано с тем, как она дифференцирует себя по сравнению с нынешними или будущими конкурентами с точки зрения ее *восприятия потребителями*. Дифференциация – это источник ценностей (по сравнению с ценностью, предоставляемой конкурентами), получаемых потребителями, когда покупают продукцию или решения данной компании. Если дифференциации нет, у потребителя нет особых причин покупать продукцию именно этой организации, а не какой-нибудь другой.

Например, до тех пор пока потребители не убедятся в уникальных свойствах или более высокой ценности, связанной с покупкой компьютера Dell, у них не будет особых побуждений или причин совершать покупки именно в этой компании, а не у ее конкурентов. Но если Dell сделает предложение, заинтересующее покупателя, например предложит более низкую цену, более совершенное обслуживание или изготовление компьютеров на заказ, это привлечет потребителей и отвлечет их от мощных соперников Dell (например, от того же Compaq). Таким образом, основное предназначение стратегии – создание и последующее наращивание определенной дифференциации.

Но каким образом организация разработает стратегию, которая позволит ей создать и удержать дифференциацию по ценности, хорошо воспринимаемую потребителями? Хотя мы не ставили задачу представить полный список способов ведения конкуренции (или разновидностей дифференциации), но, как показано в табл. 1.2, тех, к которым прибегают организации в любой конкурентной среде или отрасли, достаточно много.

**Таблица 1.2. Конкурентный облик:  
примеры вариантов по ключевым координатам**

Ширина продуктовой линейки	Предлагаемый ассортимент
Характеристики продукции	Стиль Дизайн Сигнальные характеристики Размер и форма
Функциональность продукта	Общие показатели работы Надежность Продолжительность работы Скорость Вкусовые характеристики
Обслуживание	Техническая поддержка Ремонт Наличие горячих линий Обучение потребителей пользованию продуктом Гарантии
Наличие	Доступ через каналы дистрибуции Возможность покупки оптом Насколько быстро продукт может быть получен
Имидж и репутация	Название бренда Имидж продукции высшего качества Репутация высокого качества обслуживания
Продажи и отношение	Продавцы, хорошо разбирающиеся в модельном ряде Тесные связи с каналами дистрибуции Давние отношения с крупными конечными пользователями
Цена	Базовая цена Скидки Сравнение по параметрам работы и цены Сравнение по параметрам цены и ценности

Стремление привлечь, заполучить и удержать потребителей настолько сильно, что компании постоянно стремятся обновить и усовершенствовать свой облик. Например, каждая компания в отрасли персональных компьютеров (см. пример 1.1) постоянно расширяет свои товарные серии, за-



нимается обновлением продуктовой линии, предлагает новые услуги, продвигает, рекламирует и использует каждую форму своего взаимодействия с потребителями, чтобы упрочить имидж продукции и свою репутацию, расширяет базу дистрибьюции своей продукции; работает по упрочению своих связей с дилерами и пользователями.

### Пример 1.1

## **Конкуренция в отрасли персональных компьютеров**

Конкуренция в отрасли персональных компьютеров идет настолько остро, что в бизнес-журналах ее часто называют компьютерными войнами. На «компьютерном» пространстве действуют самые разные компании: IBM, Dell, Compaq, Gateway, Hewlett-Packard, Toshiba, NEC и др. Их конкуренция затрагивает все параметры, указанные в табл. 1.2.

*Ширина продуктовой линейки.* Каждая компания непрерывно увеличивает свой модельный ряд. Новые серии товара появляются на рынке почти каждый месяц. Отдельные компании предлагают за год от 30 до 40 новых продуктов. Компании стремятся опередить друг друга, предлагая последние версии наиболее популярных типов компьютеров.

*Характеристики и функциональность.* Компании постоянно объявляют о новых и новых достижениях по параметрам «скорости и функциональности».

Например, Compaq особо подчеркивает высокие показатели работы своих продуктов. Apple продолжает ставить на первое место дружественный интерфейс и богатые графические возможности. В связи с этим компании объявляют, что их продукты обеспечивают более высокую функциональность (например, больший объем памяти), чем соперники.

*Обслуживание.* Почти все компании предлагают пакет услуг по поддержке своей продукции, в который, как правило, входят возможность получения бесплатных консультаций по обслуживанию приобретенного товара, услуги по установке и техническая поддержка. Например, Dell и Gateway делают ставку на быструю реакцию на запросы потребителей, что отличает ценность их предложений от предложений их основных соперников – IBM, Compaq и Toshiba.

*Доступность.* Компании используют принципиально разные подходы для выхода на разные потребительские сегменты. Dell и Gateway выходят на своих потребителей непосредственно, в то время как другие действуют через дистрибьюторов. В настоящее время IBM и Compaq также усиленно занимаются разработкой средств прямого выхода на потребителей, стараясь при этом не нарушить давние и сложившиеся отношения с дилерами.

*Имидж и репутация.* Все компании активно занимаются рекламой, часть которой направлена против конкурентов. Так, Dell в одном из своих

рекламных объявлений использовала следующее утверждение: «Доступ к самым крутым компьютерам лежит не через Gateway»\*.

*Продажи и отношения.* Как отмечалось, некоторые компании – Dell и Gateway – предлагают свои товары непосредственно потребителям; другие же действуют через дилеров. Dell пытается сформировать индивидуализированные отношения с каждым потребителем, используя для этого информационные технологии, отслеживающие все его предыдущие покупки.

*Цена.* Каждая компания продолжает создавать и добавлять ценность для своих потребителей, предлагая все более совершенные модели, при этом в последнее время такой значимый фактор, как цена, становится все менее важным параметром.

**\* Здесь обыгрывается тот факт, что слово «выход» [gateway] по-английски пишется и звучит точно так же, как название компании-конкурента [Gateway]. — Прим. перев.**

В конечном счете конкурентная мощь компании определяется выбранной ею комбинацией указанных составляющих. Они могут быть интегрированы таким образом, чтобы создать явно отличный от других, узнаваемый облик, позволяющий привлечь внимание заказчиков. Например, авиакомпания Southwest Airlines успешно реализует вариант «скромного» облика: она предоставляет своим потребителям только «голую» функциональность (самолет доставит

вас из пункта А в пункт В), минимальные характеристики и услуги (никакой еды на борту, ограниченное место для сидения), но низкая цена позволяет вам чувствовать себя хорошо, путешествуя на самолетах этой компании. Телевизионные рекламные сообщения Southwest зазывают пассажиров: «Вы можете легко перемещаться по стране». На другом конце спектра предложений располагается эксклюзивный облик, ассоциируемый с такими продуктами, как автомобили Rolls-Royce или часы Rolex. Здесь акцент делается на исключительности, на имени и высокой цене. Есть и другие подходы. Вариант «все покупки за одно посещение», предлагаемый Amazon.com или Wal-Mart, позволяет потребителю получить все нужные товары в одном месте, будь то книги, компакт-диски и видеофильмы (Amazon.com) или полный набор товаров для дома и продуктов питания (Wal-Mart).

## Цели

Выбор варианта масштабов бизнеса и облика компании осуществляется, чтобы добиться поставленных рыночных целей<sup>9</sup>. В свою очередь, рыночные цели, например стремление повысить в два раза рыночную долю за пять лет, влияют

---

<sup>9</sup> Приведенный аргумент заключается в том, что стратегия – это не только средство, но и результаты. Средства не имеют значения, если не учитываются цели, и наоборот. Однако отдельные авторы проводят знак равенства между стратегией и средствами и тем самым выводят цели из понятия «стратегия».

на выбор масштабов и облика. Например, Amazon.com стала самым популярным сайтом в Америке для тех, кто покупает книги и записи, выбрав для этого цели, связанные не с прибылью, а с темпами роста.

Рассмотрение целей неизбежно приводит к получению ответов на следующие вопросы:

1. Чего организация хочет добиться на рынке?
2. Что она хочет получить для своих заинтересованных сторон: акционеров, сотрудников, поставщиков и общества в целом?

Конкретные цели, обычно рассматриваемые организациями, перечислены в табл. 1.3.

Таблица 1.3. Цели: основные вопросы

---

**Чего организация хочет добиться на рынке?**

Стратегическая перспектива или намерение	Если говорить о рынке в целом, где организация хочет оказаться через 5, 10 или 15 лет, если отсчитывать от сегодняшнего дня?
Виды бизнеса	Какие основные и второстепенные виды бизнеса она хочет иметь или сохранить, а от каких стремится отказаться?
Позиция	Какого места она хочет добиться по каждому виду бизнеса в показателях лидерства на рынке?
Продукты	Перечисленные ниже вопросы должны быть заданы в отношении каждой товарной серии: Какую рыночную долю компания хочет получить и за какое время? Какие типы новых потребителей она хочет привлечь? От каких конкурентов она хочет получить часть их доли?
Дифференциация	Какого типа дифференциации она хочет добиться?

**Что хочет получить организация для своих заинтересованных сторон?**

Акционеры/владельцы	На какой уровень акционерной стоимости она стремится выйти?
Сотрудники	Какие поступления (например, выраженные в показателе прибыли на инвестированный капитал) она ожидает от конкретных капиталовложений? Какого уровня профессионализма она хочет добиться от сотрудников всех уровней? Какой уровень вознаграждения хочет предоставить сотрудникам, занятым на всех уровнях?
Органы власти	Каким образом организация может помочь достижению своих целей за счет взаимодействия с теми или иными властными структурами? Что она может сделать для обеспечения хорошего управления обществом?
Потребители	Какого уровня удовлетворения потребителей и какой ценности для них она хочет добиться? Каким образом организация может помочь своим потребителям в достижении их целей?
Общество	Каким способом организация хочет продемонстрировать, что она — «хороший гражданин»? Существуют ли какие-то социальные проекты, которым она хочет помочь финансово или как-то иначе?

---

В каждой организации имеется явно или неявно выраженная иерархия целей, включающая в той или иной степени рынок, финансы, технологии и другие составляющие. В связи с этим следует рассмотреть по крайней мере четыре уровня целей: 1) стратегическое намерение/стратегическая перспектива действий на рынке, 2) стратегическая направленность и программы инвестиций, 3) цели и 4) оперативные задачи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Иерархия целей в организации.

## **Стратегическое намерение или стратегическая перспектива действий на рынке**

Стратегическое намерение или стратегическая перспектива действий на рынке отражает долгосрочную концепцию того, что организация хочет достичь с точки зрения продукции, потребителей и технологии. Так, Amazon.com предоставляет потребителям возможность купить широкий ассортимент потребительской продукции в одном месте. Хорошо известно и давнее стремление Apple Computers – создать компьютер, максимально удобный для потребителя, и в результате увидеть его в каждом американском доме.

Многие компании выражают свое намерение или видение в «заявлении», которое может, например, выглядеть следующим образом: стать лидером по предоставлению продукции конкретного класса конкретным типам потребителей в глобальном масштабе. Однако стратегическая перспектива может включать и задачу изменения и создания новой структуры (конфигурации) отрасли или отдельного сегмента в ней. Так, стратегической перспективой Home Depot было создание совершенно нового способа покупок у потребителей, заинтересованных в обновлении своих домов, и оказание помощи тем, кто хотел бы сам заниматься обновлением своего дома.



## **Стратегическая направленность и инвестиционные программы**

Эти составляющие показывают значимость инвестиционного вклада в продукцию и другие аспекты бизнеса, которые компания осуществляет или планирует осуществить, чтобы добиться своих целей в течение трех-пяти лет (а иногда и за большее время). Компании прилагают большие усилия, чтобы вывести на рынок новые продукты, расширить продуктовый ряд, выйти на новых потребителей и изменить условия и способы конкуренции. Соответствующие этому цели могут включать, например: занятие лидирующего положения на рынке европейских стран и стран Юго-Восточной Азии; изменение ориентации отдела исследований и разработок таким образом, чтобы он создавал инновационные продукты, способные привлечь потребителей, вместо простой модификации действующих; создание или модернизацию продуктов, появляющихся на стыке технологий.

### **Цели**

Поставленные цели помогают преобразовать стратегическую направленность в программу действий, позволяют конкретизировать результаты с учетом временного горизонта (от одного до трех лет) и наглядно представить основные промежуточные ориентиры. Например, стратегическая на-

правленность бизнес-единицы – запустить совершенно новую товарную серию на европейском рынке – может быть задана следующими целями: запускать каждую новую товарную линию в каждой крупной европейской стране раз в три года; добиться захвата 15 % европейского рынка в течение 3–4 лет; достичь в среднем показателя валовой маржи в 25 %; получить место в каждом крупном канале распределения, обслуживающем каждую крупную страну.

## **Оперативные задачи**

Это краткосрочные цели (обычно достигаемые за один год), являющиеся измеряемыми, конкретными и сформулированными очень подробно. Их можно рассматривать как отдельные «кирпичики». Из них собирается очередная ступенька лестницы для достижения поставленных глобальных целей. В качестве примеров типичных операционных задач можно привести следующие: добиться определенной рыночной доли по каждому продукту на конкретном географическом рынке; повысить степень удовлетворения потребителей на столько-то процентов (конкретный показатель, задаваемый согласно конкретной шкалы изменений); повысить маржу на установленную величину.

Эти задачи вносят в действия организации большую осмысленность. Например, для компании, выходящей на европейский рынок впервые, решение войти в стратегический союз с дистрибьюторами сетевых структур может быть обу-

словлено целью быстрого проникновения на рынок, чтобы предупредить возможные ответные действия одного или нескольких конкурентов. То же самое решение для той же самой компании в другом секторе продукции на американском рынке может мотивироваться совсем иным (например, желанием избавиться от существующих запасов продукции перед запуском на рынок новой товарной серии и т. д.). Кроме того, постановка задач облегчает координацию действий. В противном случае возможны конфликты. Когда подобные задачи решаются правильно, они должным образом стимулируют членов организации и координируют действия отдельных подразделений и функциональных структур. В результате повышается вероятность успеха на рынке.

## **Три формы стратегии**

Когда мы говорили о стратегиях, применяемых на рынке, то указывали, что возможны самые разные комбинации масштабов бизнеса, облика компании и основных целей. Все это воплощается в трех ипостасях стратегии: инновационной, обновления и постепенного совершенствования. Рассмотрим особенности каждой из этих разновидностей (и их взаимозависимость) на примере компании Amazon.com (см. пример 1.2).

### **Пример 1.2**

## **Стратегии компании Amazon.com (инновационная, обновления и постепенного совершенствования)**

Основанная в 1995 г., Amazon.com предложила совершенно новый способ маркетинга и продаж книг и записей, это классический пример *инновационной стратегии*. За счет устранения ограничений на количество и ассортимент изданий, которые компания-продавец могла предложить покупателю, и расширения круга потребителей, на которых она могла выйти, координата продукции и рынка и географическая координата были в значительной степени изменены. Amazon.com преобразовала и облик бизнеса, создав новые формы функциональности (потребители могут быстро отыскать книгу по многим параметрам: тип, тематика, автор, издательство и пр.), новую форму обслуживания (Amazon поощряет читателей давать отзывы на книги, используя их в качестве рекомендаций другим читателям; ведется мониторинг интересов каждого читателя, и при появлении новых книг той же тематики магазин информирует о них), новые характеристики (потребители могут больше узнать о той или иной книге через Интернет, чем у продавцов в большинстве книжных магазинов) и предоставляет ценовые преимущества (книги предлагаются по более низким ценам, чем в обычных книжных магазинах; потребители получают заказанную литературу в

течение суток дома или в офисе, что экономит им время на поездку в магазин). Эта компания создала действительно впечатляющую стратегическую перспективу – стать местом, где человек может приобрести все интересующие его книги.

Однако Amazon.com не желала почивать на лаврах и продолжала творчески *обновлять* свою стратегию, предлагая компакт-диски, видеофильмы, игрушки для детей, бытовую электронику, множество других товаров, включая продукцию строительного назначения. Компания начала проводить аукционы по все возрастающему ассортименту продукции – начиная от редких книг до личных вещей знаменитых людей. Сейчас она имеет структуру, похожую на торговый центр: группа современных магазинов, получивших название zShop, куда Amazon.com переадресует своих покупателей, если тем необходимы товары, которые она сама не предлагает.

В совокупности все указанные и им подобные расширения масштабов рынка позволяют Amazon.com наращивать свою инновационную стратегию – стать лучшим электронным магазином для потребителей, действующим в варианте «все покупки за одно посещение» (вне зависимости от того, какие виды продуктов они хотят приобрести). Таким образом, компания усилила свои первоначальные планы и расширила стратегические перспективы, вначале ограничивавшиеся уровнем «любая книга за одно посещение».

По мере того как Amazon.com захватывает все большее число товарных сегментов потребительского рынка, более важную роль начинает играть аспект *постепенного совершенствования* ее стратегии действия на рынке. Для этого она продолжает добавлять отдельные товары в каждую из многочисленных товарных серий по каждой категории продукции: книги, игрушки, компакт-диски, бытовая электроника, строительные товары, аукционная распродажа и т. д.; проводит эксперименты, где осуществляются небольшие изменения в вариантах обслуживания и регистрируется реакция потребителей на такие изменения. Такой подход позволит изменить в лучшую сторону характер рекламы и продвижение все более широкого ассортимента продуктов, с которыми она выходит на новые потребительские сегменты или старается получить большую долю старых.

## **Инновационная стратегия**

Инновационная стратегия строится вокруг новых, «прорывных» продуктов или решений, таких как мини-вэн Chrysler; сборка компанией Dell персонального компьютера по заказу, полученному через Интернет, который затем очень оперативно доставляется заказчику; пакеты программ канала MTV для «молодого поколения». Инновационная стратегия создает новое «конкурентное пространство» или рыночную нишу. Основное преимущество этой стратегии в

том, что ею не может воспользоваться ни один конкурент.

Новизна стратегии, в чем во многом и проявляется сущность творчества, охватывает все основные составляющие: масштаб бизнеса, его облик и цели. Масштаб в первую очередь задается через совершенно новый продукт и/или решение, воспринимаемое рынком как новое, и создает новый потребительский запрос или новую функциональность. Облик, как правило, нацелен трансформировать потребительское восприятие фирмы, продукта или решения, сформировать спрос и пр. Например, компания Starbucks предложила новые идеи, связанные с тем, где и даже как пить кофе. Неудивительно, что рыночные цели, ассоциируемые с инновационной стратегией, почти всегда направлены на создание совершенно новой формы или разновидности ценности для потребителей. И действительно, инновационная стратегия компании во многом задается «стратегическим намерением» или «стратегической перспективой», нацеленными на создание и использование ранее не существовавшей возможности, которую конкуренты не смогли увидеть или не решились найти к привычной вещи иной подход.

Вот примеры инновационных стратегий:

- Компания Chrysler создала мини-вэн – совершенно новый вариант автомобиля – семиместный, нетрадиционно выглядящий «автомобиль», обеспечивающий более высокие показатели, в том числе и по маневренности, чем традиционный фургон. Компания трансформировала потребитель-

скую концепцию привычного вида и использования автомобиля. Она поставила перед собой цель – выявить скрытую и еще необслуживаемую потребность, существующую на автомобильном рынке.

- Cable News Network (CNN) изобрела идею телевизионных новостей, показываемых 24 часа в сутки, т. е. создала совершенно новое решение для удовлетворения старого потребительского запроса (получать новости со всего мира в любое время).

- Интернет все активнее используется как источник творчества в бизнесе. Charles Schwab & Company полностью преобразовала характер брокерских услуг на рынке ценных бумаг: онлайн-доступ позволяет даже небольшим инвесторам смело покупать и продавать акции. Компания eBay изобрела онлайн-аукцион, позволяющий сводить вместе покупателей и продавцов огромного ассортимента продуктов, начиная от редкой антикварной мебели и предметов, принадлежащих знаменитым людям, до товаров повседневного спроса и даже продукции промышленного назначения.

Любая команда руководителей, разрабатывающая инновационную стратегию и последующую ее реализацию, неизбежно сталкивается с серьезными проблемами на своем рынке и в собственной организации. Приведенные ниже аспекты показывают узкие места, где чаще всего встречаются трудности, связанные с успешным запуском инновационной стратегии, направленной на создание совершенно ново-



го рыночного пространства или отраслевого сегмента.

- Создать продукт или решение, радикально отличающееся от существующих на рынке.
- Продукт или решение должно иметь существенно более высокую функциональность. Пользователи продукта или решения должны получить от него значительно большую ценность в отличие от того, что есть сейчас.
- Продукт или решение должно стать основой для постоянного совершенства и применения инноваций. В противном случае стратегия будет «одноразовой».
- Продукт или решение должны быть привлекательны для широкого круга потребителей, т. е. изначально должна предусматриваться возможность адаптации к различным вкусам, предпочтениям и вариантам использования, а также возможность изменений по запросам отдельных заказчиков.

Несмотря на эти трудности рыночного и организационного характера, многим удалось создать инновационные стратегии и реализовать их. Классический пример таких стратегий иногда демонстрируют вновь появляющиеся компании, предлагающие на рынке совершенно новый продукт или решение. Например, компании, работающие через Интернет, такие как Amazon.com, eBay или E-TRADE (сделки с недорогими акциями через Интернет), создали столь мощные и успешные инновационные стратегии, что побудили конкурентов следовать их примеру и создавать аналогичные виды бизнеса. Теперь и давно существующие корпора-

тивные структуры также создают и реализуют инновационные стратегии, что показано на примере мини-вэна компании Chrysler. В Японии и Швеции многим компаниям, созданным еще 500 лет назад, удалось выжить только потому, что из века в век они постоянно изобретают все новые и новые стратегии.

Инновационная стратегия необходима, если организация надеется выбиться из общего ряда и занять место лидера. Компания должна создавать и использовать любую новую для рынка возможность. Поэтому неудивительно, что инновационная стратегия связана со значительным риском, так как приходится заниматься тем, чего еще не было. Но при этом организация получает возможность достичь высоких результатов как с точки зрения рыночной доли, так и финансов.

## **Стратегия обновления**

Инновационная стратегия требует, чтобы организация сначала всесторонне проанализировала ситуацию, просчитала перспективы, а затем действовала – занималась тем, что фундаментально отличается от делавшегося раньше. Учитывая высокий риск неудачи или как минимум совершенной ошибки при освоении нового, сформировавшиеся, зрелые организации обычно не пытаются заниматься инновационными стратегиями, а стараются обновить свою теку-

щую стратегию (т. е. изменить масштабы, облик или цели). Можно вполне обоснованно утверждать: большинство новых участников рынка используют разновидности стратегий конкурентов, а не разрабатывают по-настоящему инновационные предложения.

И этому способствует несколько факторов. Во-первых, расширить или изменить существующую стратегию гораздо легче на интеллектуальном и организационном уровнях. Например, в 50–70-х годах основной лозунг перемен в отрасли производства одежды гласил: «Укоротите или удлините одежду на несколько дюймов». Когда степень изменений минимальна, не нужно создавать совершенно новый продукт либо решение или находить новые способы доставки ценности потребителям.

Во-вторых, если стратегия успешная с точки зрения показателей рынка и финансовых результатов, естественно, компания стремится «кататься на этой ключевой стратегии максимально долго».

В-третьих, и личный, и организационный риск, связанный с преобразованием существующей стратегии, значительно меньше, по крайней мере в краткосрочном плане.

Все стратегии обновления имеют общие характеристики. Во всех из них масштаб, облик и цели существенно модифицируются, но радикально не изменяются. Хотя подобные изменения могут быть широкими, основной платформой для проводимых изменений остается текущая продукция или

уже используемые решения. Менеджеры активно ищут новые возможности: расширяют, улучшают и адаптируют существующие товарные линии; отыскивают новых потребителей; ведут себя агрессивнее по отношению к конкурентам; стараются изменить облик бизнеса, переходя от подхода с незначительной дифференциацией к тесному контакту или совершенно новым формам взаимоотношений с различными группами клиентов. Изменение в целях может быть резким и существенным: например, можно перейти на позиции лидера, т. е. вывести на рынок новые продукты или адаптировать и расширить существующие, или осуществить переход от в целом недифференцированной к очень дифференцированной позиции. Покажем это на ряде примеров.

- Компании, выпускающие компьютеры, программное обеспечение и электронику, постоянно обновляют свои стратегии, предлагая новые виды продукции и расширяя товарный ряд.

- За последние 15 лет компания Marriott Hotels непрерывно меняет свою стратегию. К своей первоначальной сети гостиниц она добавила курортные комплексы и сеть дешевых гостиниц Fairfield Inns. Сейчас она предлагает услуги в сфере питания в государственных структурах и правительственных учреждениях.

- Все большее число компаний переходят от производства конкретного продукта к широкому предложению услуг, связанных с этим продуктом.

- После того как Charles Schwab и E-TRADE осуществили своего рода революцию в способе проведения сделок на фондовой бирже, Merrill Lynch задалась целью изменить свою стратегию предоставления брокерских услуг, чтобы можно было использовать Интернет. Она стремится перевести в область электронного бизнеса значительную долю своих финансовых продуктов и тем самым изменить конфигурацию процесса, затрагивающего все стороны ее отношений с клиентами.

Любая организация, занимающаяся обновлением стратегии, должна задать себе ряд вопросов:

- В чем предлагаемые продукт или решение будут отличаться от существующих продуктов или решений либо от тех, которые планируют предложить на рынке другие структуры?
- Какова сущность и масштабы возможностей, которые появятся в результате использования этого продукта или решения?
- Каким способом продукт или решение создают ценность для различных категорий потребителей?
- Как можно увеличить планируемую потребительскую ценность и защитить ее с учетом текущих или возникающих стратегий конкурентов (как нынешних, так и потенциальных)?

Стратегия обновления предлагает новые возможности ведения бизнеса, связанные с продуктами, потребителями, технологиями или компетенциями, с которыми они уже хорошо знакомы. Например, хотя компания Marriott Hotels расширила свою деятельность в сфере предоставления и дорогих, и дешевых гостиничных услуг, предложила новые формы доставки продуктов питания и услуги общественного питания, все равно она, по сути, не вышла за пределы своего бизнеса. Она и в дальнейшем может продолжать использовать свои имеющиеся активы: широко признанный бренд и явно выраженные компетенции (способность приобретать и совершенствовать недвижимость и т. д.).

## **Стратегия постепенного совершенствования**

Стратегия постепенного совершенствования, как правило, используется, когда организация не способна или не хочет использовать инновационную стратегию или стратегию обновления. Этот вариант предполагает постепенные небольшие изменения масштаба, облика и цели. В этом случае компания предпочитает добавлять только небольшие изменения к действующему базовому решению, постепенно расширяет круг потребителей, ведя конкуренцию менее агрессивными методами, и потихоньку меняет цели, которых стремится достичь. Этот вариант, возможно, лучше все-

го описать так: выполнение в основном прежних операций, но в больших объемах и с незначительными изменениями используемых процессов.

Компании часто прибегают к стратегии постепенного совершенствования, когда выпускают продукты или предлагают решения, пользующиеся успехом. Если у них есть продукты или решения, пользующиеся спросом, зачем от них отказываться? Они имеют определенную рыночную долю, маржа, как правило, со временем возрастает, причем соперники даже не могут серьезно конкурировать на отдельных сегментах продукции или рынка. Есть правило: «Не пытайтесь чинить то, что не сломано». Редкая организация не будет ему следовать. Если стабильные условия продолжают обеспечивать успех, стратегия постепенного совершенствования – наиболее правильное решение: издержки компании незначительны, а поступления вполне предсказуемы. Но если неправильно будет просчитана емкость рынка, которая через какое-то время резко изменится, эта стратегия может оказаться очень рискованной. «Жирные и всем довольные компании, нежащиеся на огороженных пастбищах», как правило, рано или поздно привлекают внимание «хищников».

Покажем на примерах ситуации, характерные для использования стратегии постепенного совершенствования.

- Производитель зубной пасты в течение ряда лет осуществлял только незначительные изменения в физических характеристиках своей продукции и очень скромно модифи-

цировал рыночное продвижение и программы продаж, в основном делая это в качестве реакции на инициативы конкурентов.

- В центральных районах большинства крупных городов роскошные отели конкурируют друг с другом за внимание выгодных бизнес-клиентов. С этой целью они, как правило, вносят незначительные изменения в пакет предлагаемых услуг (характер обслуживания; ассортимент услуг; рекламные кампании и кампании продвижения, применяемые для привлечения гостей; отношения с постоянными клиентами; цены).

- Бизнес-школа предлагает одни и те же программы на получение степени в течение десятилетия и больше, несмотря на то что каждый год вносятся изменения в расписание занятий по каждой программе (например, добавляя отдельные курсы или снимая некоторые из них, а также обновляя материал по каждому курсу) и проводится обучение совершенно иных, нежели в прошлые годы, корпоративных или институциональных заказчиков.

Удобнее и легче использовать стратегию постепенного совершенствования, когда конкурентный контекст или сегмент отрасли в течение какого-то периода времени меняется относительно мало: новые продукты или решения не появляются, новые потребительские запросы или пристрастия не меняются, основные каналы поставки и сбыта – все те же.



Стратегия постепенного совершенствования позволяет компании довольно долго получать значительные финансовые поступления. Иными словами, такие компании получают стабильную прибыль, долго остаются в бизнесе, обеспечивают ценность для своих потребителей, а также поддерживают приемлемый уровень выплат акционерам, сотрудникам и менеджерам.

Это, конечно, хорошо. Но существует и обратная сторона вопроса. Перемены, о которых говорилось в начале этой главы (расширенное предложение продукции, конвергенция технологий, исчезновение традиционных границ между отраслями, глобальная конкуренция, быстрое старение информации, растущая взаимозависимость участников рынка, рост профессионализма, чередование побед и поражений, увеличение разрывов), в конечном счете делают стратегию постепенного совершенствования все менее и менее привлекательной, особенно для компаний, стремящихся занять положение лидера на рынке или хотя бы добиться значительного прироста рыночной доли. Когда новые участники применяют инновации, а прежние конкуренты обновляют свои стратегии, любая компания, выбирающая стратегию постепенного совершенствования, действительно ставит свое выживание под сомнение. Например, чтобы конкурировать в гостиничном бизнесе, даже самые простые отели класса «постель и завтрак», располагающиеся в отдаленных уголках мира, теперь применяют интерактивные веб-сайты, выделя-

ют номера телефонов для бесплатных звонков, используют цифровые технологии коммуникации и предоставляют услуги на заказ.

## **Комментарии о разновидностях стратегий**

Самое главное, что можно сказать о трех формах стратегии, – они разные. Инновационная стратегия и стратегия постепенного совершенствования имеют совершенно разные масштабы с точки зрения перспектив, возможностей и, соответственно, размеров рисков и вознаграждений, связанных с их реализацией. Инновационная стратегия переносит действия компании на неизвестную территорию. В данном случае можно сказать, что организация в буквальном смысле изобретает свое будущее. В основе стратегии постепенного совершенствования – стремление непрерывно наращивать успех на рынке, занимаясь при этом своим привычным делом.

В значительной степени благодаря этим различиям не следует удивляться существованию организаций, предлагающих совершенно различные продукты или решения, для каждого из которых используется своя стратегия. Фармацевтические компании, а также организации, занимающиеся программным обеспечением, электроникой и химической продукцией, вкладывают много сил, времени и средств в разработку лекарственных и химических препаратов, про-

граммных продуктов, электронных решений – в то, что составляет основу их бизнеса, что является новым не только для рынка, но и для самих компаний. Многие компании, например Nokia, IBM, General Electric или Microsoft, в настоящее время имеют стратегические инновационные или венчурные фонды для поддержки изобретений или создания совершенно новых продуктов или решений прорывного характера.

Одновременно эти компании активно пытаются (иногда даже в предельно критическом варианте) обновить и свою текущую продукцию; приобретают смежные линейки продуктов, развивают союзы с существующими каналами распределения, ищут выходы на новые категории потребителей, заключают соглашения с конкурентами из других стран. В результате они получают возможность выхода на новые рынки, нередко устанавливая долгосрочные отношения сотрудничества с конечными потребителями. Успех реализации стратегии обновления позволяет получать средства для инвестирования, создания и запуска на рынок одной или большего числа инновационных стратегий и сохранения лидирующего положения.

Со временем любая инновационная стратегия превращается в стратегию обновления, а иногда и в стратегию постепенного совершенствования. Компания Home Depot, например, продолжает обновлять свою стратегию действий на рынке, добавляя совершенно новые категории продук-

тов к своему обычному ассортименту (центры садоводства) или предоставляя специальные услуги для профессионалов (небольших строительных компаний, изготавливающих жилые дома). Она также расширила свою продуктовую линию за счет приобретения National Blinds – компании, специализирующейся на продажах обоев и жалюзи для окон по каталогам. Однако Home Depot продолжает совершенствовать каждую категорию продукции, постоянно улучшая обслуживание потребителей (экспериментируя на уровне отдельных магазинов: например, анализируя, как расположение продуктов влияет на привлечение покупателей).

Более того, инновационные стратегии и стратегии обновления часто предполагают наличие ряда характеристик стратегии постепенного совершенствования. Хотя онлайн-аукционный дом eBay.com расширяет свой ассортимент для привлечения, завоевания и сохранения новых потребителей, ему необходимо затрачивать значительные организационные усилия на модернизацию деятельности. Выбор действий здесь невелик: расширить и улучшить диапазон обслуживания потребителей, рекламировать и продвигать предлагаемую им ценность.

Однако некоторые компании не просто переходят от инновационной стратегии к обновлению. Они пытаются отыскать способы трансформации инновационной стратегии или ее наращивания. Например, Home Depot оттачивает искусство создания и управления типовыми магазинами (а это

сущность стратегии постепенного совершенствования) уже более 15 лет. За последние несколько лет эта компания создала новый тип магазина – Expo Design Centers. Это небольшие магазины (по сравнению с другими торговыми заведениями этой компании) специализируются на более дорогой продукции, позволяя людям и организациям, самостоятельно занимающимся ремонтом или модернизацией домов, купить все необходимое «за одно посещение». Это наглядный пример, как может быть осуществлено наращивание уже применяемой инновационной стратегии.

## **Фиксирование стратегии на выбранной цели: правильные атрибуты и ключевые принципы**

Хотя стратегии инновации, обновления и постепенного совершенствования существенно различаются по масштабу, облику и целям, у них много общего. Это позволяет вывести общие стратегические принципы. Каждый принцип вносит свой вклад в понимание сущности стратегии и определяет, что необходимо сделать, чтобы создать и успешно реализовать стратегию действий на рынке.

Во-первых, стратегия не разовое или одномоментное решение, действие или событие. Независимо от того, к какой категории она относится, *стратегия – это всегда серия решений, действий и событий*, связанных с масштабом дей-

ствий, обликом и целями. Стратегия компании Ford в отношении своей популярной товарной серии Taurus отражается: в ее модельном ряде; в сегментах потребителей, на которые она нацелена; в том, как принимаются решения о дистрибуции продукции и обслуживании потребителей; какой имидж и какую репутацию компания хочет развивать; как она принимает решение по вопросам ценообразования для каждой модели, входящей в эту товарную серию.

Ни одна стратегия не может обеспечить выдающихся результатов на рынке (по продажам, рыночной доле, признанию бренда) и высоких экономических параметров (маржа, поток денежных средств, прибыль) до тех пор, пока не создаст преимуществ, а компания ими не воспользуется. А преимущества, как отмечалось выше, существуют только на потребительском рынке. Поэтому *сердцевина любой стратегии – инновационной, обновления и постепенного совершенствования – создание новых возможностей*. Любая инновационная стратегия направлена на создание возможности, предлагая новые для рынка потребительские решения, например транспортировка (мини-вэн) или новости (CNN). Даже стратегия постепенного совершенствования должна стремиться к расширению возможностей компании, отыскивая новых потребителей и модифицируя свое положение (хотя при этом варианте стратегии расширение возможностей, как правило, идет очень медленно).

Однако *возможности нельзя реализовать без использо-*

вания или осуществления изменений как во внешней среде, так и в самой организации. Другими словами, возможности не падают на землю с небес, словно библейская манна. И при инновационной стратегии, и при стратегии обновления организация в значительной степени меняет рынок, на котором она конкурирует, предлагая новые решения или резко расширяя существующие товарные линии, как это сделала, например, Amazon.com (см. выше).

Стратегия всегда связана с созданием и реализацией изменений, поэтому *содержание стратегии (масштаб, облик, цели)* всегда обусловлено текущими и предполагаемыми изменениями рынка (а также обстоятельствами, в которых действует организация). Конкретные параметры основных координат стратегии – масштаба, облика и целей – должны учитывать потребительские запросы, как уже обслуживаемые, так и только появляющиеся, потенциальные действия конкурентов, появление новых технологий и возможные изменения регулирующих актов властных структур. Таким образом, независимо от того, насколько хорошо она понята и реализуется, стратегия, не подходящая для доминирующих условий на рынке, не сможет быть успешной. Когда на рынке были предложены первые видеомэгниетофоны, потребители не восприняли их с большим воодушевлением. Данная инновационная стратегия частично оказалась неудачной, потому что технология телевидения в те годы не позволяла легко применять видеомэгниетофоны, а потребители не уме-

ли ими пользоваться. Кроме того, первые модели оказались слишком дорогими для большинства потенциальных покупателей. Как видите, даже прекрасный продукт инновационного типа может оказаться невостребованным, если стратегия, при помощи которой компания собирается информировать о нем покупателей, окажется плохо продуманной. Более того, универсальной стратегии, т. е. подходящей для любых условий конкуренции или для всех этапов эволюции организации, вообще не существует.

Еще раз подчеркнем: *содержание стратегии должно непрерывно подвергаться адаптации и расширению*. Иными словами, масштаб, облик и цели стратегии никогда не должны быть заданными раз и навсегда. Это справедливо независимо от того, насколько успешно реализуется текущая стратегия. Каждая модель автомобиля, пользующаяся популярностью у покупателей (например, Beetle компании VW, положившая начало новому тренду в отрасли; Camry, предложенная Toyota; Accord, созданная Honda; Taurus, разработанная Ford), в конце концов теряет свою привлекательность и рыночную долю и либо заменяется следующим вариантом, либо вообще резко меняет свой стиль. Как только компания перестает адаптировать, корректировать и наращивать масштаб, облик и цели своей стратегии, эта стратегия становится привлекательным объектом нападения для конкурентов.

Однако стратегию следует уточнять не только ради нее самой, а чтобы привлекать, завоевывать и удерживать потреби-



телей. *Возможности реализуются только тогда, когда переводятся на уровень более высокой потребительской ценности.* Когда стратегия не создает или не добавляет ценности для потребителей, результат может быть только один – новый продукт не получит признания на рынке, изменения в облике не приведут к ожидаемому приращению рыночной доли, и такие компании в конце концов выходят из бизнеса.

Создание и реализация возможностей *требует предельной ориентации на будущее*, а не на прошлое или даже настоящее. Создание и использование в своих целях изменений, формирующих возможности для инновационной стратегии либо для стратегии обновления, почти всегда означает, что организация, ориентирующаяся на будущее, готова пойти на риск, считая, что прошлое и даже настоящее уже не могут предложить ничего нового. В начале нового тысячелетия на основе электронных видов бизнеса создаются стратегии и бизнес-модели, основанные на анализе сценария разрывов, произошедших всего несколько месяцев назад.

Акцент на будущее означает: организация должна быть готова понять, как и почему это будущее может возникнуть. Какие новые продукты, позволяющие удовлетворять потребительские запросы, могут оказаться доступными? Как иначе могут действовать конкуренты на рынке? Какие новые технологии могут появиться? В чем экономика в будущем будет отличаться от настоящего? Эти и подобные им вопросы позволяют посеять семена будущего успеха и не ограни-

чиваться только сегодняшними победами. Таким образом, *чтобы добиваться неизменного успеха, организация должна постоянно стремиться обойти конкурентов*: быть умнее их, всесторонне и глубже продумывать ситуации и перспективы. Для этого необходимо, чтобы организация делала многое быстрее и лучше конкурентов, в том числе:

- точнее прогнозировала ключевые изменения на рынке и зависимости между ними;
- понимала, каким образом изменения способствуют возникновению новых возможностей;
- знала, как реализовать появляющиеся возможности;
- на основе анализа деятельности конкурентов выяснила запросы потребителей и предпринимала соответствующие действия, одновременно реагируя на появление новых участников и использование новых стратегий на рынке.

В настоящее время не так много компаний пользуются сценариями обучения менеджеров, позволяющими в ходе командной игры «проигрывать» возможные варианты развития будущего с учетом операционных условий, потребительской ценности, ресурсов, конкуренции, правительственных ограничений и прочих переменных, существенно отличающихся от действующих сегодня. Используя сценарную методологию, они могут существенно опередить конкурентов, научившись адаптироваться к новым разрывам до того, как они произойдут.

Конечно, опережать соперников необходимо, но этого недостаточно. Стратегия всегда требует непосредственных действий на рынке: предложения продуктов, привлечения новых потребителей, модификации каждого компонента облика и объявления об изменениях в своих целях. *Чтобы добиться успеха при использовании любой формы стратегии, организация должна действовать лучше, чем ее конкуренты.* Например, вывод нового продукта на рынок раньше других; добавление к продуктам характеристик, в значительной степени увеличивающих их потребительскую ценность; привязывание к себе заказчиков с увеличивающимися объемами деятельности либо через заключение контрактов, либо через формирование более тесных отношений (например, привлечение заказчиков к разработке продукции или ее модификации).

И наконец, стратегия всегда связана с достижением заданных целей, т. е. получением определенных результатов. Инновационная стратегия, предлагающая на рынке новый продукт или решение, которым потребители не заинтересуются и не купят (именно с такой проблемой столкнулись в свое время производители видеомагнитофонов), с точки зрения привлечения и удержания потребителей окажется проигрышной. Помните: опережение конкурентов требует не только получения соответствующей рыночной доли, но и наращивания финансовых показателей – маржи, прибыли или акционерной стоимости. Инновационная стратегия поз-

воляет опередить соперников и за счет успешного создания и освоения совершенно нового рыночного пространства или сегмента. Стратегия обновления может также помочь опередить конкурентов в результате преобразования всего сегмента отрасли. Это может произойти, например, после предложения новой продуктовой линейки. Таким образом, *чтобы стратегия могла помочь опередить конкурентов, она должна всегда оцениваться по ряду параметров.*

## Резюме

Проектирование и реализация стратегии для одержания победы на рынке никогда не является полностью решенной задачей. Учитывая постоянно возникающие и все более углубляющиеся изменения, приобретающие характер разрывов с прошлым и происходящие как на рынке, так и за его пределами, разработчики стратегий не могут полагаться на простые рецепты или прошлые проверенные алгоритмы. Они должны предвидеть и понимать сущность изменений как на внешних рынках, так и в организации, а также уметь выявлять связи между ними.

## **2. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса**

**Курт Кристенсен**

**Университет штата Джорджия**

Каждая из компаний, о которых рассказано ниже, в свое время сделала достаточно большие изменения в характере своей корпоративной стратегии. Причем сделала их не случайно. Эти изменения – результат тщательно продуманных стратегических разработок, которые определяли, как корпорация будет использовать свои активы и ТОП-характеристики для создания и поддержания конкурентного преимущества, а также формировали общее направление развития ее деятельности. Обычно такие изменения, порожаемые весьма существенной модификацией окружающей среды, как правило, заставляют менеджеров задуматься о целесообразности сохранения прежнего курса развития и о смене стратегии. Приведу несколько примеров.

- Vodafone Group Plc, крупнейший оператор беспроводной связи Великобритании, стремясь к более широкому охвату рынка, приобрела компанию AirTouch Communications из Сан-Франциско. Эта объединенная структура предложила сотрудничество фирме Mannesmann

(Германия) в создании сети мобильной связи, охватывающей всю Европу. В настоящее время в США такая сеть создана, и хотя она еще не очень широка, но уже сопоставима по размерам с сетями основных конкурентов.

- Sears, Roebuck & Company, американская структура, занимающаяся розничной торговлей, начала сокращать число видов деятельности, которыми она занималась. Недавно она продала сеть магазинов Parts America и несколько структур, связанных с продажами автомобильных запасных частей, а также 81 % акций сети мебельных магазинов HomeLife.

- Real Networks, Inc., занимающаяся популяризацией использования аудио- и видеооборудования, работающего в режиме реального времени в Интернете, за \$30 млн. продала Microsoft 10 % своих неголосующих акций и за такую же сумму лицензировала ей свою «потокową» технологию. И теперь компания Microsoft имеет право встраивать программное обеспечение Real Networks в Internet Explorer и может не заниматься разработкой технологии, периферийной с точки зрения ее интересов, а Real Networks получила средства для совершенствования своего программного обеспечения. С ростом числа потребителей, использующих ее технологию в Internet Explorer, она может установить отраслевой стандарт для отправки аудио- и видеоматериалов через Интернет.

- McDonald's купила три сети предприятий, не связанных напрямую с производством гамбургеров: Chipotle Grill (сеть

закусочных и баров в штате Колорадо, предлагающих буррито и пирожки тако), Aroma (лондонскую сеть из 23 магазинов-кофеен) и Donato's Pizza (сеть ресторанов-пиццерий в районе города Колумбус, административном центре штата Огайо). За счет географического расширения McDonald's получила возможность использовать в своих целях уже имеющиеся ТОП-характеристики, связанные с недвижимостью, ресторанными операциями, маркетингом и глобальной инфраструктурой поставок продукции.

В крупных корпорациях со сложными структурами стратегии формируются как на уровне видов бизнеса, так и на уровне корпорации в целом. Чтобы стратегическое планирование было результативнее, необходимо анализировать деятельность корпорации на уровне отдельных бизнес-единиц. Планирование на уровне вида бизнеса задает границы бизнеса и прогнозирует конкуренцию на выбранном рынке или с выбранным продуктом. Так, на корпоративном уровне менеджеры высшего звена отбирают наиболее перспективные для развития виды бизнеса. Кстати, конкурентоспособность бизнес-единиц определяется именно менеджерами высшего уровня, решающими, какие ресурсы и ТОП-характеристики следует использовать в интересах корпорации в целом. Но главное, что необходимо определить при формулировке стратегии: какие новые возможности появятся у бизнес-единицы, вошедшей в состав корпорации?

В этой главе речь пойдет о корпоративной стратегии<sup>10</sup>. Будут определены, во-первых, границы корпоративной стратегии и показаны ее ключевые составляющие, что позволит построить логику корпоративной диверсификации. Во-вторых, будет рассмотрено, почему диверсификация обладает потенциалом, позволяющим создавать экономическую стоимость, и почему нередко этот потенциал при реализации приводит не к наращиванию стоимости, а к ее разрушению. В-третьих, будут проанализированы основные координаты (продукция и рынок, географический и вертикальный охваты) масштаба действий корпорации. В-четвертых, будет рассмотрена концепция связанности (она показывает, как бизнес-единицы корпорации соотнесены и согласованы друг с другом), а также различные способы, обеспечивающие эту связанность. И под конец будут проанализированы методы, позволяющие изменить масштабы деятельности корпорации.

## **Область действий корпоративной стратегии**

Три важнейшие характеристики определяют корпоративную стратегию как таковую:

1. *Масштаб деятельности корпорации*, определяющий, какими видами бизнеса корпорация должна заниматься.
2. *Связанность составляющих*, показывающая, что лежит

---

<sup>10</sup> О стратегии бизнес-единицы рассказано в гл. 3.



в основе согласования деятельности бизнес-единиц корпорации между собой.

3. *Метод управления масштабом и связанностью* (метод внутреннего развития, стратегический союз или изъятие капиталовложений), использующийся для изменения масштабов и обеспечения связанности организации.

При определении масштабов деятельности корпорации руководители высшего уровня должны тщательно рассмотреть каждую из координат, связанных с масштабом (координаты продукции и рынка, географического и вертикального охвата). Так, координата продукции и рынка описывает, какими продуктами должна заниматься корпорация или на каких рынках действовать. Например, Intel специализируется исключительно на производстве чипов для персональных компьютеров, тогда как General Electric развивает 12 видов бизнеса на совершенно разных рынках.

Но, как известно, рынок определяет географическая координата. До последнего времени только немногие структуры, занимающиеся розничными продажами, действовали вдали от границ своих стран. Однако в последнее время ситуация изменилась: например, Carrefour развернула деятельность на американском рынке, а Wal-Mart агрессивно осваивает европейский рынок.

В свою очередь, координата вертикального охвата рынка показывает, какие звенья в цепи должны быть задействованы

напрямую, а какие нет. Например, General Motors в настоящее время расстаётся с видами бизнеса, связанными с производством запасных частей, тем самым сокращая разброс по вертикали, в то время как McKesson HBOC обслуживает своих клиентов в здравоохранении, стараясь охватить все отраслевые структуры: от фармацевтических компаний до предприятий розничной торговли. Вообще, эти параметры координат следует анализировать отдельно, поскольку каждая из них имеет свое обоснование.

При определении степени связанности менеджеры центрального звена прежде всего должны решить, что будет лежать в ее основе: конкурентное преимущество, общее для всех видов бизнеса компании, либо что-то иное (общие ресурсы, гибкость ТОП-характеристик и т. п.). Иметь конкурентное преимущество, конечно, очень выгодно, но жизнеспособность этой стратегии постоянно надо поддерживать. Например, Hewlett-Packard в течение многих лет выпускает технически совершенную продукцию. Но чего это стоит! К тому же, как правило, в конце концов компании перерастают эту стратегию. Так и Hewlett-Packard: сегодня она увеличила масштабы своей деятельности, связанной с производством принтеров, и обслуживает не только узкий, профессиональный сегмент рынка, где к оборудованию предъявляются особые требования (которым занималась раньше), но и массовый рынок.

Другая основа связанности – общие *ресурсы* и/или воз-

возможность легко передавать *ТОП-характеристики* одной бизнес-единицы другой. Общие ресурсы могут быть самыми разнообразными – от единого бренда до оборудования или системы распределения, а передаваемые ТОП-характеристики могут быть связаны с общим руководством или относиться к одной из функциональных областей, например к маркетингу. Такие ресурсы трудно, а иногда и невозможно имитировать, и они долго не теряют своей ценности.

## **Изменяющиеся масштабы**

Корпорации, расширяющие масштабы своей деятельности, могут сделать это за счет внутреннего развития, в ходе поглощения других структур или создания стратегических союзов. Какой метод предпочесть, зависит от ресурсов и ТОП-характеристик корпорации и от того, насколько они необходимы для достижения успеха на конкретном рынке. Тем более, что при реализации каждого из них появляются проблемы, главным образом организационные:

- *при внутреннем развитии* практически создается новое предприятие, поэтому избавление от узких мест идет за счет использования ресурсов и ТОП-характеристик других единиц организации;

- *при слияниях или поглощениях*, как правило, менеджменту не хватает информации для анализа кандидатов на слияние или поглощение, поэтому о полноценности интеграции

можно судить только после сделки;

- *при создании стратегического союза* нередко возникают проблемы, связанные с изменениями потребностей партнеров и их целей, что требует долгих переговоров и изменений условий управления бизнесом.

Корпорации могут сократить масштабы деятельности, если станет ясно, что какой-то из видов бизнеса не соответствует их будущей стратегии. При этом приходится решать, как правило, одну-единственную проблему: каким образом при изъятии капиталовложений получить их максимальный возврат? Обычно используют один из пяти существующих методов изъятия: продажа в виде действующего бизнеса, выкуп контрольного пакета при помощи кредита (LBO – leveraged buyout), передача части активов вновь образуемой дочерней структуре, «сбор урожая» и ликвидация.

Изменение масштабов деятельности любой крупной корпорации – одна из важнейших новостей, как правило, сопровождаемая комментариями представителей внешних структур. Например, решение AT&T о покупке компании McCaw Cellular Communications привлекло большое внимание средств массовой информации, поскольку с помощью AT&T сеть сотовой связи McCaw может охватить всю страну. Более поздние решения AT&T (о приобретении кабельного телевидения TCI и компании MediaOne) ясно показали стремление компании к доминированию на американском

рынке локальной телефонной связи, используя для этого кабельные линии. Как видите, решения по масштабам бизнеса (и сопровождающие их явно выраженные или подразумеваемые решения по обеспечению связанности), принимаемые центральным руководством, требуют больших затрат, заметно влияют на рынок и подразумевают долгий срок действия. Они отражают основное направление развития деятельности корпорации – создание экономической ценности.

## **Связанность и масштабы**

Решения относительно связанности и масштабов могут существенно повлиять на экономические результаты деятельности бизнес-единиц корпорации. Компания, приобретающая или развивающая только выгодные виды бизнеса с точки зрения маркетинга, может получить значительную экономию средств на масштабах. Если постоянные издержки распределяются на большее число продуктов, маркетинг компании будет эффективнее, чем у конкурентов с более узким товарным рядом. При прочих равных условиях в многоотраслевой компании расходы на маркетинг и распределение для каждого вида бизнеса будут намного ниже, чем у бизнес-единиц, действующих самостоятельно. Именно этим обеспечивается взаимосвязь большинства видов бизнеса в таких компаниях, как Procter & Gamble и Lever Brothers.

Такая эффективность позволяет контролировать распре-

деление средств. Их можно направить на виды деятельности, позволяющие создавать дополнительную стоимость, например на разработку новой продукции, на более активное ее продвижение, на снижение цен или выплату более высоких дивидендов. Связанная диверсификация, в основе которой разработка продукции, производство или маркетинг, может существенно повлиять на повышение экономических показателей деятельности корпорации.

С другой стороны, компания, выбравшая вариант конгломератной стратегии, не стремится к синергии между отдельными видами бизнеса, а пытается создать синергию финансового и управленческого характера, охватывающую все ее бизнес-единицы. При разумном управлении виды бизнеса, входящие в конгломерат, могут сочетать гибкость отдельно действующих структур с выгодой ведения общих финансовых ресурсов и поддержки центрального руководства, что недоступно для конкурентов, действующих в одиночку. И надо сказать, что ценность, добавленная на корпоративном уровне, обычно невелика по сравнению с возникающей при связанной диверсификации.

Решения, относящиеся к масштабу, важны и потому, что задают или определяют сферу (объем) ответственности центрального руководства. Когда слияние или поглощение связано с риском, возникающим при интеграции, центральное руководство должно действовать, учитывая эту возможность. И наоборот, если в отношении видов бизнеса суще-

ствуется потенциальная синергия, руководство должно принять на себя ответственность за ее фактическое проявление.

До последнего времени учет действий руководства корпорации по изменению масштабов велся плохо, но сейчас положение в этой сфере начинает улучшаться. Хотя диверсификация в крупных масштабах ведется с 50-х годов и ошибок совершено в этой области предостаточно, не так уж много уроков усвоено высшим менеджментом ведущих корпораций. Однако внимательно и всесторонне изучая наиболее известные случаи корпоративных диверсификаций, исследователи пришли к выводу: экономическая ценность после проведения диверсификации, как правило, растет не так сильно, как планируется (хотя иногда успех действительно велик). А нередко разрушается даже прежняя экономическая стоимость. Как правило, это происходит, когда мотивация, используемая для осуществления диверсификации, оказывается необоснованной.

## **Логика корпоративной диверсификации**

Существует несколько причин для проведения диверсификации. По крайней мере, руководители корпораций называют пять основных (и это обосновывается в деловой литературе). Рассматривая их подробнее, нельзя не отметить, что логика первых четырех страдает теми или иными изъянами. Поэтому не будем закрывать глаза на недостатки и рассмот-

рим их детально.

1. *Преимущество диверсификации в том, что покупатель рассматривает ситуацию как получение исключительных рыночных возможностей.* Как правило, такая ситуация характерна для быстро растущего рынка, когда появляются исключительные возможности для действий, поскольку в это время снижается накал конкурентной борьбы. Активно действующий участник рынка получает реальную возможность доминировать на таком рынке и получать более высокую прибыль<sup>11</sup>. *Недостатки.* Успешного поглощения можно ожидать, когда имеется соответствие между рыночными возможностями, создаваемыми такой сделкой, и ресурсами и ТОП-характеристиками компании. Поэтому прежде, чем приобретать компанию, следует попытаться найти ответы на следующие вопросы: «Что может предложить наша компания, чтобы потребитель смог воспользоваться новыми возможностями? Можем ли мы предложить нечто эксклюзивное – то, что другие предложить не могут?». Например, IBM и Kodak одно время активно конкурировали в отрасли копировального оборудования. Но IBM в конце концов покинула ее, а Kodak продолжает действовать на этом рынке. Конкурентным преимуществом Kodak стало владение эксклюзивными сведениями в области технологии копирования, которых не было у IBM. В настоящее время Kodak продолжает использовать свою технологию. Заключен стратегиче-

---

<sup>11</sup> Boston Consulting Group. Perspectives on Experience, 1968.



ский союз с японской компанией Danka, согласно которому Kodak осуществляет исследования, занимается разработками новых моделей и производством; Danka отвечает за все маркетинговые действия, продажи и виды деятельности, связанные с менеджментом на местах.

2. *Диверсификация как средство, компенсирующее низкий потенциал роста.* Компании, действующие на зрелых рынках, часто не могут расти, не прибегая к диверсификации, т. е. не занимаясь многими видами бизнеса. *Недостатки.* Раннее осознание ограниченных возможностей конкретного бизнеса свидетельствует о проницательности менеджеров<sup>1</sup>, но это отнюдь не означает, что иные виды бизнеса будут иметь более широкие возможности. Для успешных действий в сложившихся видах бизнеса менеджеру требуется несколько другой склад ума и совершенно иной подход к рынку, нежели при работе в быстро растущих видах бизнеса. Например, в свое время компания R. J. Reynolds провела диверсификацию из-за уменьшения возможностей табачного бизнеса, которым занималась много лет. В 70-х годах компания осуществила несколько спорных поглощений. Выход на рынок продуктов питания в 80-е годы также оказался неудачным. Надо сказать, что доходы акционеров стали бы больше, если бы деньги, затраченные на диверсификацию, были просто распределены между ними.

3. *Проведение диверсификации с целью создать более стабильный поток поступлений.* Финансисты с Уолл-стрит

ненавидят неожиданности и очень любят предсказуемость. Компании с более стабильными поступлениями имеют более низкие расходы на капитал и при прочих равных генерируют более высокую норму прибыли (естественно, с коррекцией на величину риска). Но несмотря на теоретическую корректность этого аргумента, подобные действия, как правило, непродуктивны. *Недостатки*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.