

ЧАСТЬ II

Примеры разработки и реализации стратегии



Примеры плохих стратегий¹

РИЧАРД РАМИЛТ
Калифорнийский университет,
Лос-Анджелес (UCLA, University of California, Los Angeles)

Плохих стратегий очень много, считает профессор менеджмента из UCLA Ричмонд Рамилт. Руководители из числа высшего менеджмента, если они способны распознать плохие стратегии, получают больше шансов на создание хороших.

Горацио Нельсон столкнулся с проблемой. Флот британского адмирала по количеству судов уступал Французской и Испанской армадам, которые получили от Наполеона приказ уничтожить британскую торговлю и подготовить вторжение на Остров через канал. В 1805 году в морских сражениях господствовала так называемая линейная тактика: корабли враждующих флотов выстраивались бок о бок в две линии и обменивались залпами с бортовых орудий. Но стратегический инстинкт флотоводца подсказал Нельсону, как справиться с недостаточным количеством кораблей. Он разделил весь британский флот на две колонны и направил их на франко-испанские корабли, атаковав противника сбоку. Шедшие во главе колонны британские корабли подверглись значительному риску, однако Нельсон рассчитывал, что менее опытные французские и испанские канониры окажутся не в состоянии быстро среагировать и что корабли вражеского флота, если будет нарушен их строй, не смогут противостоять более опытным капитанам и канонирам в последующем ближнем

бою. И он оказался прав: союзники потеряли 22 корабля — две трети своего флота. Британская сторона не потеряла ни одного корабля [1].

Победа Нельсона — классический пример хорошей стратегии, которая в ретроспективе всегда выглядит закономерной и очевидной. Она не появляется сама из некоего набора управленческих инструментов, матрицы, парадигмы или схемы. Напротив, талантливый руководитель выделяет один-два критических аспекта ситуации — те точки поворота, которые способны на порядки увеличить эффективность прилагаемых усилий — и затем сосредоточивает на них ресурсы и силы. Хорошая стратегия не просто направляет нас к цели или ведет в заданном направлении; она открыто признает те угрозы, с которыми мы столкнулись, и обеспечивает способ их преодоления.

Слишком часто лидеры организаций заявляют, что у них есть стратегия, тогда как на самом деле ее нет. Вместо этого они держатся того, что я называю “плохой стратегией”. Такая стратегия игнорирует значение возможности выбора и фокуса и пытается вместо этого примирить многочисленные конфликтующие между собой потребности и интересы. Подобно капитану спортивной команды, который дает своей команде единственное указание “давайте победим”,

¹ Эта статья впервые была опубликована в McKinsey Quarterly, www.mckinseyquarterly.com. © 2011 McKinsey & Company. Все права защищены. Воспроизводится с разрешения.

плохая стратегия скрывает свою неадекватность, обеспечивая указания с использованием языка широких целей, амбиций, видения и ценностей. Каждый из этих элементов, конечно же, сам по себе является важной частью человеческой жизни. И все же они не в состоянии заменить напряженную работу, которую обеспечивает хорошая стратегия.

В этой статье я постараюсь рассказать о свойствах плохой стратегии и о том, почему плохие стратегии так распространены. Не обманывайте себя: от подспудного влияния плохих стратегий страдаем все мы. Перегруженные целями и лозунгами, правительства все меньше способны решать проблемы. Советы корпораций подписывают стратегические планы, которые на поверку оказываются не более чем попыткой выдать желаемое за действительное. Система образования в США изобилует целями и стандартами, но ей недостает осмысления и методов борьбы с недостатками. Единственное средство для нас — больше требовать от тех, кто стоит у руля. Мы должны требовать от них не харизмы и видения, а хорошей стратегии.

ПРИЗНАКИ ПЛОХОЙ СТРАТЕГИИ

Я изобрел термин “плохая стратегия” в Вашингтоне, округ Колумбия, на семинаре по стратегии национальной безопасности. Моей задачей было представить образ стратегии с точки зрения бизнеса и корпораций. Участники семинара ожидали, я полагаю, что я остановлюсь на серьезности и постоянно растущей компетентности, которые являются основой для построения бизнес-стратегий. С помощью текстов и слайдов я показал присутствующим, что у многих компаний отсутствуют обоснованные и эффективные стратегии. Однако на собственном богатом практическом

корпоративном опыте я убедился в том, что количество плохих стратегий растет.

За годы, прошедшие после семинара, у меня была возможность обсудить концепцию плохой стратегии со многими высшими руководителями. В процессе обсуждения я свел свой список ключевых признаков к четырем пунктам: неспособность взглянуть в лицо проблеме, ошибочный выбор стратегических целей, плохие стратегические цели, демагогия.

Неспособность взглянуть в лицо проблеме

Стратегия — это путь через трудности, подход к преодолению препятствий, ответ на вызовы. Если вызовы и угрозы не определены, трудно или вовсе невозможно оценить качество стратегии. А если вы не можете оценить их, то не можете отринуть плохую стратегию или усовершенствовать имеющуюся.

Компания *International Harvester* познакомилась с этой частью плохой стратегии самым драматическим образом. В июле 1979 года стратегические и финансовые планировщики представили толстенный отчет под названием “Корпоративный стратегический план: *International Harvester*” — сплав пяти стратегических планов, каждый из которых был создан одним из производственных подразделений.

Не то чтобы этому стратегическому плану не доставало фактуры или подробностей. Посмотрим, скажем, на группу производства сельскохозяйственного оборудования — базового подразделения *International Harvester*, существующего со времен жатки Мак-Кормика, с которой, собственно, и началась история компании. В отчете, посвященном этому подразделению, содержалась информация по каждому сегменту и обсуждение. Общей идеей было укрепить сеть дилеров/дистрибьюторов и снизить производственные издержки. Кроме того, долю рынка сельскохозяйственного

оборудования предполагалось увеличить с 16 до 20%.

Это типично для общей стратегии, которая состоит в увеличении доли компании на каждом рынке, в снижении издержек в каждом бизнесе и, тем самым, в увеличении прибыли и доходов. Итоговая диаграмма, показывающая прежнюю и будущую прибыль, представляет собой практически идеальную хоккейную клюшку, обещающую немедленное избавление от спада, за которым следует устойчивый рост.

Проблема с этим корпоративным стратегическим планом состояла в том, что в нем даже не упоминались чрезмерно неэффективные производственные мощности *Harvester*, особенно в сегменте производства сельскохозяйственного оборудования, и тот факт, что у компании самые худшие трудовые отношения между администрацией и профсоюзами во всей американской промышленности. В итоге размер прибыли компании едва составил половину того, что получают конкуренты уже довольно длительное время. Главная проблема *International Harvester* как корпорации — ее неэффективная организация труда, а эта проблема не решается дополнительными инвестициями в новое оборудование или попытками заставить менеджеров увеличить долю рынка.

Сократив административные расходы, *Harvester* добилась обещанного увеличения прибыли в ближайшие год-два. Однако затем началась катастрофическая шестимесячная забастовка, и компанию настиг коллапс. Она продала многочисленные бизнесы компании *Tenneco* — в том числе производство сельскохозяйственного оборудования. Подразделение грузовых автомобилей, получившее новое название *Navistar*, в настоящее время лидирует на рынке тяжелых грузовиков и двигателей.

Подведем итоги: если вы не смогли понять и проанализировать стоящие перед вами проблемы и преграды, у вас нет стратегии. Вместо стратегии у вас расплывчатая

цель или бюджет, или список событий, которые вы считаете желательными.

Ошибочное восприятие целей в качестве стратегии

Несколько лет назад СЕО, которого я буду называть Чад Логан, попросил меня поработать над “стратегическим мышлением” с командой менеджеров его компании, которая занималась графическим дизайном. По словам Логана, его стратегическая цель очень проста — сам он называл ее “планом 20/20”. Это название означало, что доходы должны расти на 20% в год при росте прибыли в 20% и выше.

“Этот ваш план 20/20 — очень агрессивная финансовая цель, — сказал я ему. — Что будет, если он не реализуется?” Логан постукал по плану коротким и толстым указательным пальцем: “Как футболист я знаю, что для победы нужны сила и умение, но гораздо нужнее воля к победе — это мотор успеха... Конечно, 20/20 потребует напряжения, но для достижения победы надо ставить труднодостижимые цели. Мы будем бороться до тех пор, пока не добьемся желаемого”.

Я попробовал по-другому: “Чад, если ваша компания добивается резкого повышения производительности, о котором вы мечтали, то причиной становится либо ключевая компетенция, которую вы смогли полностью реализовать, либо изменение в вашей отрасли, которое открывало новые возможности. Не могли бы вы прояснить, на что вы рассчитываете здесь, в вашей компании?”

Логан нахмурился и поджал губы, всем своим видом демонстрируя разочарование тем, что я оказался таким непонятливым. Он достал из портфеля лист бумаги и ткнул пальцем в подчеркнутые строки. “Это слова Джека Уэлча”, — сказал он мне. Текст гласил: “Мы обнаружили, что пытаюсь достичь того, что кажется невозможным, мы часто совершаем невозможное”. (Логан, конечно же, цитировал Уэлча очень избирательно.

Да, Джек действительно верил в амбициозные цели, но он же и говорил: “Если у вас нет конкурентного преимущества, не вступайте в конкуренцию”.)

Выражение “бороться до тех пор, пока не добьемся желаемого” вызвало у меня ассоциацию с крупными наступлениями в 1915–1917 годы, во время первой мировой войны, которая выкосила целое поколение европейцев. Может быть, именно поэтому специалисты по мотивации являются продуктом американской системы лекций по менеджменту, а никак не европейской. Ведь идущие на смерть солдаты страдали вовсе не от недостатка мотивации. Они страдали от нехватки компетентного стратегического руководства. Лидер имеет полное право призвать к последнему бою, последнему решительному штурму, однако не в этом заключается суть его деятельности. Задача лидера — стратега — создавать условия, которые делают усилия эффективными, добиваться того, чтобы стратегия стоила тех условий, которых она требует.

Плохие стратегические цели

Еще один признак плохой стратегии — туманные стратегические цели. Одна из форм, которые эта проблема может принять, — запутанная мешанина задач, которые надо выполнить, этакое рагу вместо целей. Длинный список задач, подлежащих выполнению и часто ошибочно принимаемых за стратегии или цели, — это вовсе не стратегия на самом деле. Это просто список того, что надо сделать. Такие списки обычно появляются по результатам планерок, на которых многочисленные и разнообразные участники вносят всяческие предложения, которые им хотелось бы реализовать. Вместо того чтобы сфокусироваться на нескольких важных составляющих, участники сваливают в одну кучу, называемую стратегическим планом, все, что смогли предложить в течение дня. Затем, в знак понимания того, что это

сборная солянка, а не план, к нему добавляется слово “долгосрочный”, подразумевающее, что ничего из предложенного необязательно делать сегодня. В качестве живого примера — недавно я имел случай обсудить стратегию с мэром небольшого городка на Тихоокеанском Северо-Западе. В его стратегическом плане, разработанном комитетом планировщиков, насчитывалось 47 стратегий и 178 пунктов. Пункт 122 гласит: “Разработать стратегический план”.

Второй тип слабой стратегической цели — это цель, которая предлагается наобум; обычно это простое подтверждение желаемого состояния вещей или переформулировка проблемы. В ее формулировке отсутствует тот неприятный факт, что никто не представляет себе, как этой цели достичь. Лидер может успешно определить ключевую проблему и предложить общий подход к ее решению. Но если соответствующих стратегических целей достичь так же трудно, как и решить изначальную проблему, от такой стратегии мало пользы.

Хорошая стратегия, напротив, работает за счет фокусирования энергии и ресурсов на одной или нескольких базовых целях, достижение которых приведет сразу к нескольким желаемым результатам. Она также создает мост между критически важной целью, лежащей в самом сердце стратегии, и действием — между желанием и теми целями, которые осуществимы и должны быть достигнуты как можно скорее. Таким образом, хорошая стратегия устанавливает цели, имеющие хорошие шансы быть достигнутыми при имеющихся у компании ресурсах и компетенциях.

Демагогия

Последний признак посредственной и неудачной стратегии — это чрезмерная абстрактность, декларативность, призванная замаскировать отсутствие основополагающей идеи.

Демагогия — это утверждение самоочевидного с помощью избыточного употребления модных терминов с претензией на опыт. Вот выдержка из формулировки внутренней стратегии крупного банка, обслуживающего розничных клиентов: “Наша фундаментальная стратегия — клиент-ориентированное посредничество”. Посредничество означает, очевидно, что компания принимает депозиты и выдает ссуды. Другими словами, ведет обычную банковскую деятельность. Модное словечко “клиент-ориентированное” могло бы означать, что банк конкурирует с соперниками, предлагая лучшие условия и сервис, однако анализ политики банка не обнаружил никаких отличий его предложений от того, что предлагают конкуренты. Фраза “клиент-ориентированное посредничество” — чистой воды демагогия.

ПОЧЕМУ ВОКРУГ ТАК МНОГО ПЛОХИХ СТРАТЕГИЙ

Причин возникновения плохой стратегии много, но я сосредоточусь на двух: неспособность сделать выбор и шаблонность мышления, т.е. бездумное заполнение реквизитов “видение, миссия, ценности, стратегии” в стандартном бланке.

Неспособность сделать выбор

Стратегия подразумевает фокусировку и, следовательно, выбор. А выбор означает отказ от одних целей в пользу других. Если эта сложная задача не решена, перед нами плохая стратегия. В 1992 году я принимал участие в обсуждении стратегии, которое вели менеджеры высшего звена корпорации *Digital Equipment Corporation (DEC)*. Лидер революции миниатюрных компьютеров в 1960-1970-х годах, *DEC* потеряла свои позиции с появлением новых

32-разрядных персональных компьютеров. Тогда возникли сомнения в том, что компания сможет выжить без серьезных и драматических изменений.

В целях упрощения представим, что в дискуссии принимали участие только три менеджера. Алек настаивал на том, что *DEC* всегда была компьютерной компанией и должна и впредь объединять аппаратное и программное обеспечение, создавая удобные пользовательские системы, а Беверли считала, что единственный ценный ресурс, на который *DEC* может положиться, — это отношения с потребителями. Поэтому она высмеивала стратегию Алека, называя ее стратегией “коробок”, и настаивала на стратегии “решений”, т.е. подхода, направленного на решение проблем потребителей. Крейг стоял на том, что основой компьютерной индустрии является технология полупроводников и что компания должна сосредоточить свои ресурсы на разработке и использовании более качественных микросхем, т.е. предлагал стратегию “микросхем”.

Необходимо было сделать выбор: стратегии “микросхем” и “решений” подразумевали значительное преобразование компании, и каждая требовала полностью новых навыков и трудовых практик. Никто не решился на сопряженные с риском перемены, если только не будет доказано, что действующая стратегия “коробок” — абсолютно провальная. И никто не станет реализовывать одновременно две стратегии — “микросхем” и “решений”, потому что они совершенно разные. Никому не под силу трансформировать самую суть компании в двух разных направлениях одновременно.

Обсуждение было очень горячим, учитывая, что в нем принимали участие руководители достаточно высокого ранга. Исполнительный директор *DEC* Кен Олсен сделал ошибку, предложив группе прийти к консенсусу. Группа оказалась не способной сделать это, потому что большинство выступали за вариант “решений” против

“коробок” и большинство же предпочли стратегию “коробок” варианту “микросхем”, и большинство высказались за “микросхемы” и против “решений”. Какой бы из трех путей ни обсуждался, большинство все равно предпочитало что-то другое. Подобная проблема не была чем-то уникальным для тупика, в котором оказалась DEC. Французский философ Никола де Кондорсе обессмертил себя, первым указав на возможность так называемого парадокса общественного выбора, а экономист Кеннет Эрроу получил Нобелевскую премию, доказав, что парадокс Кондорсе нельзя разрешить с помощью даже самой совершенной системы голосования (так называемая *теорема Эрроу*).

Неудивительно, что в итоге группа сформировала компромиссное заключение: “DEC остается приверженной идее производства высококачественной продукции и услуг и лидерству в обработке данных”. Это демагогическое, аморфное заявление, конечно же, не является стратегией. Это политическое утверждение, к которому пришли три человека, принуждаемые к достижению консенсуса, но так и не сумевшие договориться о том, какие интересы и концепции им следует поддерживать.

В июне 1992 года Кена Олсена сменил на его посту Роберт Палмер, прежде возглавлявший подразделение полупроводников DEC. Палмер ясно дал понять, что стратегией будет развитие направления микросхем. В конечном счете победила все-таки одна точка зрения. Однако это решение запоздало как минимум на пять лет. Палмеру удалось на какое-то время остановить убытки, но он не смог противостоять наплыву более мощных персональных компьютеров, которые превосходили по качеству продукцию DEC. В 1998 году DEC перешла в собственность *Compaq*, которая, в свою очередь, три года спустя была выкуплена *Hewlett-Packard*.

Шаблонные стратегии

Слова Джека Уэлча о “стремлении к достижению того, что кажется недостижимым” — стандартное мотивационное заклинание, которое можно услышать буквально от сотен специалистов по мотивации, прочесть в тысячах книг и на календарях, в ежедневниках для менеджеров и на веб-сайтах. Это очарование позитивного мышления помогает вдохновлять идеями насчет харизматического лидерства и силы единого видения, сводя их к некоему подобию формулы. В целом схема действует примерно так: (1) лидер-преобразователь (2) вдохновляет людей на жертву (изменение) ради процветания организации и (3) придает сил работникам для реализации видения.

Но в начале 2000-х годов тесный контакт основанного на видении лидерства и стратегического подхода привели к появлению системы шаблонов в стратегическом планировании. (Наберите в поисковой системе слова “видение миссия стратегия”, и вы получите тысячи примеров таких шаблонов на продажу и уже действующих.) Шаблоны выглядят примерно так.

- **Видение.** Напишите, какой вы видите в будущем свою школу/компанию/страну. В наше время популярна формулировка видения, в которой используются слова “лучшие”, “лидирующие” и “самые известные”.
- **Миссия.** Напишите вдохновенное, политически грамотное утверждение о цели вашей школы/компании/страны. Инновации, прогресс, взвешенные решения — вот самые популярные элементы формулировки миссии.
- **Ценности.** Напишите текст, описывающий ценности вашей компании. Убедитесь, что между ними нет внутреннего противоречия. Обязательно используйте такие слова, как “единство”, “уважение” и “превосходный”.

- **Стратегии.** Опишите несколько идей/целей, но назовите их стратегиями. Например, “инвестировать в портфолио высокопроизводительных бизнесов с целью создания ценности для наших акционеров и роста прибыли для наших потребителей”.

Этот шаблонный стиль планирования с большим энтузиазмом восприняли корпорации, попечительские советы школ, президенты университетов и государственные учреждения. Просмотрите их документы, и вы обнаружите множество самых расхожих шаблонных фраз, поданных так, точно они стали результатом озарения. Главная проблема всех этих конструкций в том, что если человек действительно хочет убедить других следовать эффективной стратегии и реализовывать ее, его здравые мысли тонут в пустой риторике и скверных примерах.

СУТЬ ХОРОШЕЙ СТРАТЕГИИ

К этому моменту, я надеюсь, вы вполне осознали громадную разницу между хорошей и плохой стратегиями. Позвольте в завершение помочь вам разработать хорошую стратегию, которая должна иметь в своей структуре следующие базовые элементы.

1. **Диагноз** — объяснение природы угрозы. Хороший диагноз упрощает подчас избыточную сложность ситуации, идентифицируя некоторые ее аспекты как критические.
2. **Девиз** — общий подход, выбранный для того, чтобы справиться с угрозами или преодолеть препятствия, диагностированные как критические.
3. **Логически обусловленные действия** — скоординированные шаги, поддерживающие реализацию руководящей политики.

Я проиллюстрирую сказанное описанием пути *Nvidia* от проблемного стартапа до лидера рынка графических ускорителей и процессоров для 3D-графики. Первый продукт *Nvidia*, дополнительная плата для видео, аудио и 3D-графики, не имел никакого коммерческого успеха на рынке. В 1995 году стартап-конкурент *3Dfx Interactive* стал лидером в обслуживании растущего сегмента геймеров, требовавших графических процессоров для трехмерной графики. Более того, появились слухи, будто даже такой гигант, как *Intel*, подумывает о выпуске собственного графического процессора. Диагноз, который поставила себе *Nvidia*, был таков: “Мы проигрываем в гонке эффективности (быстродействия)”.

У CEO компании *Nvidia* Хуана Жэньсюня был такой взгляд на проблему: учитывая быстрый прогресс в развитии 3D-графики, выпуск новых микросхем каждые шесть месяцев вместо стандартных 18 мог бы стать решающим фактором. Девиз, таким образом, звучал так: “Выпускать более быстрые и лучшего качества микросхемы в три раза быстрее, чем другие компании в отрасли”. Чтобы добиться реализации такого ускорения, компания сделала упор на нескольких взаимосвязанных действиях: сформировала три команды разработчиков, режим работы которых образовал непрерывный цикл, вложила деньги в крупные производственные мощности, выпускающие устройства эмуляции и симуляции, чтобы избежать задержек в производстве микросхем и разработке драйверов; со временем восстановила контроль над разработкой драйверов для производителей дополнительных плат.

В течение последующего десятилетия стратегия работала блестяще. *Intel* вывела на рынок свои графические процессоры для трехмерной графики в 1998 году, однако не выдержала конкуренции и спустя год закрыла направление по разработке графических 3D-процессоров. В 2000 году

кредиторы *3Dfx* инициировали процедуру банкротства компании, которая делала все, чтобы устоять в борьбе с *Nvidia*. В 2007 году журнал *Forbes* назвал *Nvidia* компанией года [2].

Несмотря на распространенное мнение, ассоциирующее стратегию с амбициями, лидерством, видением или планированием, стратегия на самом деле ничем

подобным не является. Скорее это согласованная деятельность, основанная на аргументах. И суть работы стратега всегда одинакова: выделить критические для данной ситуации факторы, придумать, что с ними делать, и скоординировать, сфокусировать эти действия.

ИСТОЧНИКИ

[1] Сам Нельсон был смертельно ранен в ходе Трафальгарской битвы и после своей смерти стал величайшим героем-флотоводцем Великобритании. Трафальгарская битва закрепила доминирование Великобритании на море на полтора столетия.

[2] Даже очень хорошая стратегия не может быть эффективной постоянно. Компания *ATI*,

являющаяся в настоящее время частью *AMD*, стала мощным конкурентом в разработке графических процессоров, и *Nvidia* столкнулась с новой угрозой — быстро развивающейся сферой графических приложений для мобильных устройств, в которой издержки зачастую являются более значимым фактором, нежели производительность.

КАК ВЫЯВЛЯТЬ НОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ¹

Джозеф В. Синфилд, Университет Пердью и *Innosight*

Эдвард Кэлдер, *Innosight*

Бернард Мак-Коннелл, *Kennametal*

Стив Колсон, *Open Water Development*

Организации часто добиваются роста одним, двумя или всеми из следующих трех способов:

- активно инвестируют в разработку продукта, что позволяет им предлагать более новые и качественные товары;
- глубоко проникают в психологию потребителей, что позволяет им предлагать новые и лучшие способы удовлетворения их потребностей;
- концентрируются на формулировании стратегии, чтобы расти за счет поглощений других компаний или захвата новых или родственных рынков.

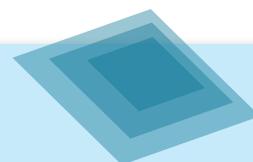
Каждый из этих путей обычно связан с вложением значительного количества времени и ресурсов в разработку соответствующих организационных компетенций. Например, чтобы создать продуктовый потенциал компании, компании обычно инвестируют в собственные исследования, в отделы разработки и/или в опыт, который позволяет создавать технологии. Установление способности разбираться в психологии потребителей часто требует создания собственного подразделения служб исследования рынка и создания надежных коммуникационных каналов между торговым персоналом, разработчиками продуктов и отделами обслуживания. А создание

стратегического потенциала обычно подразумевает создание самостоятельных подразделений по разработке корпоративной стратегии, групп по слиянию и поглощению и консультантов по захвату рынков.

Не так давно появился и четвертый путь, который можно было бы назвать “экспериментированием с бизнес-моделями”, — стремление к достижению роста за счет методичного исследования новых, альтернативных моделей бизнеса. По своей сути экспериментирование с моделями бизнеса — это средство быстро исследовать альтернативные подходы к созданию цепочки ценности, недорого и по возможности через “мысленные эксперименты”. Этот процесс позволяет заметить потенциальных конкурентов и снижает риск ошибочного, недостаточного или же, напротив, напрасного вложения средств (первоначальных инвестиций), которые обычно и так достаточно скромны по сравнению с тем, что они могут дать.

Исследования, проведенные за последние 10 лет, позволили установить связь между инновациями в области бизнес-моделей и созданием ценности [1]. На наш взгляд, это исследование указывает на необходимость для организаций создавать *компетенцию* в инновационных бизнес-моделях — другими словами, в процессе

¹ Joseph V. Sinfield, Edward Calder, Bernard McConnell, and Steve Colson. “How to Identify New Business Models”. MIT *Sloan Management Review*, 53, no.2 (2012), pp. 85-90. Copyright © 2011 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services.



Подход к экспериментам с бизнес-моделями, представленный в этой статье, появился в результате четырехлетней работы более чем с 20 компаниями, включая *Kennametal*, *Infinium*, *Johnson & Johnson*, *P&G* и *Medtronic*, в самых разных отраслях — фасованные потребительские товары, химическая промышленность, медицинские приборы, фармацевтика, финансовые услуги и пр. Эта работа требовала углубленных, основанных на опросах маркетинговых исследований базы существующих и потенциальных клиентов, формулировки разнообразных идей членами рабочих команд и деятельности по расстановке приоритетов, а также полевого тестирования и отработки пилотных проектов бизнес-моделей. Нашей

изучения потенциальных альтернатив существующим бизнес-моделям, которые стремятся превратить в источник прибыли любую новую идею еще до того, как совершен выход на рынок и потрачены ресурсы. Однако немногим организациям удалось правильно понять и успешно применить бизнес-модели, отличные от уже имеющихся, и еще меньшее количество организаций смогло сделать это больше одного раза; и уж по пальцам можно пересчитать те из них, которые поставили на поток инновационную деятельность в области бизнес-моделей.

Наша цель — показать, как способность организации к методичному и рутинному исследованию многочисленных бизнес-аль-

тернатив (другими словами, отношение к бизнес-модели как к переменной, а не как к константе) может послужить критическим катализатором роста, позволяющим руководителям предвидеть, отрегулировать и капитализировать новые технологии либо отношения с потребителями. Подход, который мы описываем, основывается на проведенных за последние два десятилетия исследованиях механизмов поколения надежной, системной бизнес-модели, а также на нашей собственной деятельности, помогающей компаниям [2] создавать возможности по созданию воспроизводимого роста посредством экспериментов с бизнес-моделями (см. врезку “Об исследовании”).

тернатив (другими словами, отношение к бизнес-модели как к переменной, а не как к константе) может послужить критическим катализатором роста, позволяющим руководителям предвидеть, отрегулировать и капитализировать новые технологии либо отношения с потребителями. Подход, который мы описываем, основывается на проведенных за последние два десятилетия исследованиях механизмов поколения надежной, системной бизнес-модели, а также на нашей собственной деятельности, помогающей компаниям [2] создавать возможности по созданию воспроизводимого роста посредством экспериментов с бизнес-моделями (см. врезку “Об исследовании”).

ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

На концептуальном уровне бизнес-модель включает в себя ряд подходов компании к разработке потенциально прибыльного предложения и его донесения до целевых потребителей. Обзор соответствующей литературы показывает, что свыше 40 различных компонентов — таких, как целевой потребитель, тип предложения и подход к ценообразованию — включены в различные определения бизнес-моделей, выдвинутых за последние несколько десятилетий, плюс множество вариантов, появившихся из-за различий между отраслями и обстоятельствами, к которым применялось определение [3].

Для наших целей мы будем исследовать концепцию бизнес-модели, обращаясь к ключевым вопросам, которые большинство исследователей бизнес-моделей изучают в рамках своих моделей. Вот эти вопросы.

- Кто наш целевой потребитель?
- Какую потребность клиента мы удовлетворяем?
- Какое предложение мы делаем, обращаясь к этой потребности?
- Каким образом этот потребитель получает доступ к этому предложению?
- Какова роль нашего бизнеса в обеспечении этого предложения?
- Как наш бизнес зарабатывает свою прибыль?

В любой действующей бизнес-модели ответы на эти вопросы рассматриваются как константа, т.е. постоянная величина — как однажды принятые и неизменные формулировки. А что если они такие? Что если попробовать рассмотреть каждый ответ как переменную? Какие вам открылись бы новые возможности, которые не охватывает ваша теперешняя бизнес-модель? Ответы на эти вопросы образуют самую суть экспериментов с бизнес-моделями.

НАЧАЛО ПРОЦЕССА

Первый шаг в процессе исследования бизнес-модели — это создание шаблона для исследования возможных альтернативных ответов на перечисленные выше вопросы. (см. схему “Разработка шаблона бизнес-модели” ниже в этом примере). Вопросы, которые помогут сформировать бизнес-модель, представляют серию решений, каждое из которых имеет набор возможных результатов. Наш шаблон содержит различные вероятные результаты в рамках структуры данной бизнес-модели. Выбор одной возможности в каждой категории и затем связывание их вместе формирует один вероятный путь. И, конечно же, выбор иных комбинаций создает другие потенциальные результаты.

Чтобы увидеть, как это работает, рассмотрим, как начинающая авиакомпания может использовать шаблон для разработки альтернативной бизнес-модели. В настоящее время авиалинии обслуживают некий диапазон потребителей на основе одной базовой модели. Например, независимо от того, летит ли потребитель на отдых с семьей, отправляется ли в командировку или вылетает незапланированно из-за экстренного события, все авиакомпании используют одну и ту же привычную нам всем схему платы за место. Существует некоторый уровень персонализации — например, более широкие кресла и отдельное размещение пассажиров, которые платят больше, — но базовая модель все равно везде одна и та же.

Чтобы рассмотреть, какие здесь возможны инновации, авиакомпания может подобрать особые группы потребителей и затем посмотреть, какие могут обнаружиться преимущества у такой модели по сравнению с действующей. На вопрос “Как потребители получают доступ к предложению?” (который, по сути, является измененной формулировкой вопроса “Как мы будем это продавать?”) могут быть такие

Разработка шаблона бизнес-модели

Для формирования модели бизнеса предлагается серия вопросов, каждый из которых имеет несколько возможных ответов. Представленный шаблон позволяет распределить вероятные ответы в структуре модели бизнеса.



ответы: “Через турагентов”, “Через сайты онлайн-бронирования”, “Через терминалы самообслуживания” или “Как часть партнерской программы”. Что же касается вопроса, в какой точке цепочки ценности авиакомпания может работать, то это обычно поставщик услуг, но это может быть и оптовый торговец, продающий избыточные мощности для уменьшения убыточных рейсов. Модели прибыли начинаются с традиционной схемы платы за место, но их можно расширить, добавив модели подписки. В качестве предложения может выступить премиум-место, место в лоукосте (или даже владение долей самолета) и чартерный рейс. Мы экспериментировали с вопросом “Что мы продаем?” в сфере авиалиний, чтобы показать, как изменение даже одной переменной может дать в результате совершенно иной бизнес. (См. схему “Создание новых моделей бизнеса посредством изменения одной переменной” ниже в тексте.)

Установите, какие элементы должны присутствовать в модели бизнеса, и затем исследуйте их разные комбинации — вот один из быстрых и надежных способов исследования возможных инноваций в моделях бизнеса. Этот процесс потенциально может, например, обнаружить комбинации, обычные для других отраслей, но не для вашей. На самом деле свободное приложение аналогий из других отраслей (например, что если компания станет в сельскохозяйственном оборудовании тем же, чем стала *Netjets* среди авиалиний, или среди автомобилей — тем же, чем стала в своей отрасли *Dell*?) может оказаться чрезвычайно плодотворным. Этот процесс может также высветить связи, которые создают “системный” уровень конкурентного преимущества в концепции бизнеса — во многом так же, как поступила *Apple*, заключив соглашения со звукозаписывающими лейблами для распространения музыки через музыкальные сайты iTunes online. И наоборот, процесс разработки инновационных моделей бизнеса способен раскрыть

Создание новых моделей бизнеса посредством изменения одной переменной

Изменение даже одной переменной (в нашем случае в бизнесе авиаперевозок это изменение мнения по поводу “Что мы продаем”) может дать совершенно новую модель бизнеса.



возможности более полного удовлетворения нужд потребителей, чем это делают нынешние конкуренты.

Быстрый обзор простых комбинаций стратегических вопросов высшего уровня может дать широкий диапазон вероятных моделей бизнеса. Но каждый из вопросов можно исследовать более детально в системном подходе, чтобы получить более глубокое понимание некоего специфического аспекта данного бизнеса. Например, вместо того чтобы устраивать мозговой штурм для исследования разных ответов на вопрос “Что мы продаем?”, компания может разложить ответы на этот вопрос по их составляющим и задать серию уточняющих вопросов, таких например.

- Что нам следует продавать, товар или услугу?
- Продаваемый продукт должен быть стандартным или персонализированным?

- Преимущества от его владения материальны или неосязаемы?
- Наше предложение стандартно или это бренд?
- Наш продукт относится к товарам длительного пользования или к быстро потребляемым товарам?

Мы обычно считаем полезным визуализировать такие моменты, которые могут сыграть роль переключателей, развилки, от которых пути расходятся в разные стороны. (См. схему “Более глубокое исследование вариантов предложения”). Вы можете выполнять аналогичные упражнения, чтобы систематически исследовать потенциальные изменения в том, как потребитель может получать доступ к вашему ценностному предложению или платить за него.

Более глубокое исследование вариантов предложения

Вместо того чтобы проводить мозговой штурм в поисках ответа на вопрос “Что мы продаем?”, что является частью любой модели бизнеса, компания может систематически исследовать свои возможности, задавая серии дополнительных вопросов, например: “Является ли то, что мы продаем, товаром или услугой?”, “Является ли продаваемый нами продукт стандартным или персонализированным?” и пр.



СОКРАЩЕНИЕ ВАРИАНТОВ ВЫБОРА

Как ни крути, количество вариантов выбора не бесконечно. При работе с различными возможными комбинациями переменных становится ясно, что некоторые варианты по своей сути взаимосвязаны. Например, если ваше предложение — это товар длительного пользования наподобие автомобиля, вряд ли потребителю надо будет часто покупать новые авто. Понимание этого резко сокращает количество вариантов, которые предстоит исследовать.

Более того, на самом деле существует довольно ограниченное количество способов, которые стоит серьезно исследовать с помощью вышеназванной методики задавания вопросов, если придерживаться формулировки миссии организации и ее “целей и границ” [4], т.е. исходя из того, что организация на практике хочет делать и чего не хочет. Некоторые ответы образуют более

естественный путь повышения эффективности бизнеса или улучшения способов доставки потребителю вашего текущего ценностного предложения. Одни ответы ведут к моделям, которые в реализации проще других, при имеющихся компетенциях компании и с учетом ее способности создавать новые компетенции.

На самом деле можно использовать этот подход, чтобы взвешенно и не торопясь согласовать исследование альтернативных моделей бизнеса с более широкими корпоративными целями посредством, “закрепив” одну или несколько переменных по мере проведения эксперимента. Чтобы увидеть, как это работает, давайте более подробно рассмотрим два примера. В первом из них производитель инструментов под давлением рынка исследует возможности введения новых направлений бизнеса; во втором — производитель присадок к нефти пытается найти новые способы применения своих ключевых компетенций.

ИССЛЕДОВАНИЕ НОВЫХ НУЖД ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Kennametal — производитель инструментов в г. Латроуб, шт. Пенсильвания. Столкнувшись с изменениями в производстве и потребительской базе и с усилением глобальной конкуренции, *Kennametal* начал эксперименты с моделями бизнеса, чтобы диверсифицировать свой поток доходов за счет выбора двух-трех новых бизнесов на смежных рынках, которые позволили бы сбалансировать профильные активы. Небольшая команда начала работу с исследований, нацеленных на разработку более глубокого понимания недовольства потенциальных потребителей и возможных категорий потребностей, которые способна решить данная базовая модель бизнеса. Исследование подразумевало сочетание количественных и качественных исследований с наблюдениями [5].

Поскольку целью было создание диверсифицированных потоков дохода, *Kennametal* решила назначать приоритеты исходя из классических составляющих своего потенциала прибыли: важности потребителей, уровня потребительской удовлетворенности имеющимися на рынке в настоящее время предложений и степени, в которой данная потребность уже удовлетворена за счет других внутренних усилий. Компания выделила три многообещающие комбинации. Одна из них — небольшие “ателье” (цеха единичного производства) для работы с неудовлетворенной потребностью в профессиональной подготовке. Следующим шагом было сосредоточение на разработке предложения и выборе путей по донесению его до потребителей.

Для каждой возможности команда методически изучила список средств воздействия на остальные компоненты бизнес-модели — например, “Что мы продаем” и “В чем наша выгода” — и сформулировала несколько вариантов каждого средства.

Исследуя свыше 30 таких средств воздействия в разнообразных комбинациях, участники команды систематически предлагали списки возможных вариантов модели бизнеса. Представляя разные компоненты модели бизнеса как средства воздействия (рычаги), команда не могла не обнаружить новые комбинации, которые она почти наверняка не заметила бы при другом подходе. Например, *Kennametal* традиционно является продукт-ориентированной компанией, которая предоставляет услуги как часть продаж своего товара. Однако, взглянув на ее возможности в плане услуг и исследовав ее возможности для некоторых рычагов с точки зрения вопроса “В чем наша прибыль”, компания смогла заметить несколько интересных моделей бизнеса, построенных на предоставлении платных услуг. Реализуя их, *Kennametal*, по сути, изучила способы монетизации своего скрытого богатства — знаний, содержащегося в опыте, рабочих кадрах и в системе управления знаниями организации.

Наличие более чем 30 рычагов дает компании буквально тысячи возможных перестановок, так что последним шагом в процессе было выделение наиболее привлекательных из них. Команда сосредоточилась на возможностях, генерировавших самую высокую степень удовлетворенности потребителей, которые было бы крайне трудно скопировать конкурентам и которые было бы проще всего реализовать хотя бы в качестве пилотных проектов. Этот процесс гарантировал не рассмотренные широкого диапазона возможностей, а выбор возможностей, хорошо отвечающих потребностям потребителей, конкурентно устойчивых и оптимальным образом использующих имеющиеся ресурсы.

Эта инициатива требовала минимального количества времени от небольшой многофункциональной команды в период более восьми недель — по-настоящему безопасный путь для компании нацелиться

на новые возможности роста. Таким образом, *Kennametal* запустила процесс создания инновационной бизнес-модели, чтобы выйти за рамки процесса постепенных улучшений своего бизнеса и создать три новые возможности по освоению смежных рынков. В частности, две из трех инициатив сформировали основу новых ценностных предложений *Kennametal*, основанных на предложении новых услуг.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВЫХ БИЗНЕСОВ В INFINEUM

Infineum — британская компания со штаб-квартирой в Оксфордшире, насчитывающая приблизительно 1600 служащих, работающих более чем в 70 странах. Это еще одна организация, которая решилась на экспериментирование с моделями бизнеса. *Infineum* — один из ведущих разработчиков, производителей и продавцов присадок для топлива и смазочных материалов. Цель *Infineum* в экспериментировании с моделями бизнеса — сбалансировать технологию производства и ноу-хау, создав список потенциально прибыльных новых возможностей, которые соответствовали бы ее ключевым компетенциям.

Поскольку *Infineum* хотела сохранить сильную модель личных продаж в любой из рассматриваемых инициатив, мы исключили вопрос “Как мы продаем?” и не рассматривали альтернативные методы продаж. Кроме того, в процесс были встроены цели и ограничения компании — с помощью разделения элементов на три группы: “желаемые” “спорные” и “недопустимые”. (См. схему “Включение целей и ограничений в эксперименты с моделями бизнеса”.)

Учитывая эти требования, внутри каждой категории каждая возможность рассматривалась соответственно своим преимуществам. *Infineum* определила некоторое количество новых возможностей, две из которых мы сейчас опишем более подробно. От возникновения каждой до начала ее коммерческого применения прошло 18 месяцев — срок, необычный для такой активоемкой отрасли, как нефтехимия.

Переосмысление ответа на вопрос “Что мы продаем?”

Первый пример связан с присадками к смазкам для высокоточных инструментов, таких как видеокамеры и роботы. Выявление возможностей коммерциализации на этом рынке было осложнено для *Infineum* двумя трудностями, связанными с ее действующей моделью бизнеса. Во-первых, количество смазки, требующееся для высокоточных инструментов, чрезвычайно мало, поэтому продажа продукта тоннами, как привыкла *Infineum*, в данном случае невозможно. Во-вторых, *Infineum* тесно сотрудничала с одним производителем оригинального оборудования, который рассматривал свои предложения как коммерческую тайну, тогда как *Infineum* обычно обращалась с защитой патентов так же, как с защитой любой своей интеллектуальной собственности.

Чтобы устранить эти трудности, была разработана новая модель бизнеса с двумя новыми элементами в категориях “Что мы продаем” и “В чем наша прибыль”. Первый элемент — назначить регулярную плату (обычно дважды в год) за работу, которая позволяет достичь целей по НИОКР. Эта плата рассчитывается на основе ценности для фирмы — изготовителя комплексного оборудования в удовлетворении технических сложностей и в таком качестве может рассматриваться как прямая монетизация ценности работы НИОКР. Второй элемент

Включение целей и ограничений в эксперименты с моделями бизнеса

В этой выдержке из шаблона разработки модели бизнеса *Infineum* встроила свои цели и ограничения процесса экспериментирования с моделями бизнеса, разделив все элементы на три группы — “Желаемая” “Спорная” и “Недопустимая”.

Модель	Тип и положение потребителя	Потребность	Что продаем	Роль цепочки ценности	Модель прибыли
Желаемая	B2B — два и больше шагов от конечного потребителя	Повысить эффективность работы с потребителем	Продукт	Интегратор элементов цепочки	Продажа продуктов
		Улучшить качества продукта			
Спорная	B2B — ближе к конечному потребителю	Содействовать участию потребителей в разработке продуктов	Лицензирование/продажа интеллектуальных продуктов	Поставщик вверх по цепочке	Роялти
			Решение, интегрирующее продукт и услугу	Партнер участников цепочки	Гонорары за НИОКР
Недопустимая (непоходящая)	Продажа конечным потребителям	Производство конечного продукта	Только обслуживание	Нефтепереработка	Брокерская деятельность
	Конечный пользователь		Финансовое решение	Продавец или поставщик конечному потребителю	Дистрибуция (распределение)

предполагал лицензирование необходимых ноу-хау для фирмы — изготовителя комплексного оборудования и назначение роялти, связанного с использованием фирмой-изготовителем этих ноу-хау, на основе продаж соответствующим подразделением фирмы-партнера. Доход от этих элементов вместе с ценой, назначаемой фирме-партнеру при продажах присадок, создает три самостоятельных потока наличности, что в результате дает *Infineum* жизнеспособную модель бизнеса, подходящую и для фирмы-партнера.

Изменить место

Второй пример показывает, что может произойти, если рассмотреть разные роли, которые ваша компания может играть в промышленной цепочке ценности. *Infineum* обычно продает присадки к дизельному топливу и мазуту нефтеперегонным заводам; при этом ценностное предложение основывается на комбинации высокого уровня технической производительности, более низких издержек и гибкой цепочки ценности, позволяющей удовлетворять спе-

цифические требования нефтеперерабатывающей отрасли. В новой модели бизнеса присадки подмешиваются в топливо уже после того, как оно покидает нефтеперегонный завод, обычно в то время, когда оно находится на борту судна, следующего в порт доставки. Таким образом, здесь главный акцент сделан на скорость реакции и максимально короткое время выполнения операций, что позволяет минимизировать время эксплуатации судна с учетом времени на погрузку и выгрузку.

В этой модели бизнеса *Infineum* работает в своей цепочке ценности шире, чем обычно, и с совершенно новым ценностным предложением. В этом случае, чтобы получить доступ к каналу распределения, *Infineum* вступила в партнерские отношения с поставщиком транспортных услуг, который лучше знаком с деятельностью на разных участках цепочки ценности этого специфического рынка. Создав склады товаров вблизи точек доставки партнера, *Infineum* смогла преодолеть проблемы с сокращением времени выполнения операций.

Ни одна из этих возможностей не могла бы быть реализована и коммерциализирована в рамках обычной бизнес-модели *Infineum*. Они требовали разработки не только новых ценностных предложений, но и новых способов получения прибыли и новых вариантов позиционирования компании в цепочке ценности данной отрасли. Поэтому, помимо улучшения результатов

бизнеса за счет создания новых путей поступления прибыли эти инициативы улучшают способность организации мыслить, выходя за рамки ее традиционных компетенций.

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

Приняв участие в экспериментах с моделью бизнеса силами небольшой целеустремленной команды, компании могут достичь трех важных целей. Во-первых, они лучше могут понять последствия реализации разных моделей бизнеса и принять в итоге более взвешенные, продуманные решения о том, где и как они хотят конкурировать. Во-вторых, они могут выявлять модели бизнеса, которые создадут максимальную ценность для потребителей и самих себя и будут самым оптимальным образом соответствовать имеющимся ресурсам. И в-третьих, они могут использовать инновационные исследования бизнес-моделей для извлечения максимума потенциала из других действий, нацеленных на рост, а именно — из НИОКР, изучения потребителей и стратегического планирования. Учитывая высокий потенциал новаторства в моделях бизнеса и тот факт, что мало кто из компаний овладел этой деятельностью, мы считаем экспериментирование с моделями бизнеса мощным источником конкурентных преимуществ.

ИСТОЧНИКИ

[1] См. T.W. Malone, P. Weill, R.K. Lai, V.T. D'Ursio, G. Herman, T.G. Apel and S.L. Woerner, "Do Some Business Models Perform Better Than Others?" Working paper 4615-06, MIT Sloan School of Management, (Cambridge, Massachusetts, 2006) May 16; S.M. Shafer, H.J. Smith and J.C. Linder, "The Power of Business Models," *Business Horizons* 48,

no. 3, (2005): 199–207; E. Giesen, S.J. Ber- man, R. Bell and A. Blitz, "Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model," *Strategy & Leadership* 35, no. 6 (2007): 27–33; and M.W. Johnson, C.M. Christensen and H. Kagermann, "Reinventing Your Business Model," *Harvard Business Review*, 86, no. 12 December 2008:51–59. В своем исследовании тысячи

крупнейших фирм в США, например Malone et al., обращают внимание на эту связь и составляют исчерпывающую систему классификации, которая может быть использована как для категоризации, так и для разработки бизнес-моделей. Shafer et al. описывают преимущества, которые получила *General Motors*, задействовав инновационную бизнес-модель при разработке *OnStar*, и противопоставляет эту историю успеха узкому и менее инновационному подходу, который использовала для определения своей бизнес-модели *eToys* в конце 1990-х годов. Giesen et al. изучили 35 финансово успешных предприятий и выделили три основных пути к обновлению бизнес-модели: промышленность, доход и обновление модели предприятия (именно они составили основу их успеха). Далее, Johnson et al. рассмотрели истории компаний *P&G*, *Tata*, *Hilti* и *Dow Corning*, чтобы подчеркнуть финансовые и долговременные конкурентные преимущества, которых компании смогли достичь за счет обновления бизнес-модели.

[2] Johnson et al., "Reinventing Your Business Model".

[3] Shafer et al., "The Power of Business Models"; and M. Morris, M. Schindehutte and J. Allen, "The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective", *Journal of Business Research* 58, no. 6 (June 2005): 726–735.

[4] J.V. Sinfield and S.D. Anthony, "Constraining Innovation; How Developing and Continually Refining Your Organization's Goals and Bounds Can Help Guide Growth," *Strategy & Innovation* 4, no. 6 (November-December 2006): 1, 6–9.

[5] Дополнительно о проведении исследований по выявлению таких потребностей см., например, С. М. Christensen and М.Е. Raynor, "The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth" (Cambridge, Massachusetts: *Harvard Business Press*, 2003); и S.D. Anthony and J.V. Sinfield, "Product for Hire: Master the Innovation Life Cycle with a Jobs to-be-done Perspective of Markets," *Marketing Management* 16, no. 2 (March-April, 2007): 18–24.

СОСТАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ: ПОДХОД ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Мариус Преториус,
Университет Претории, ЮАР

Рейчел Маритц,
Университет Претории, ЮАР

Изменение бизнес-окружения меняет саму базовую методiku ведения бизнеса организациями. Одна из областей менеджмента, издавна характеризующаяся противоречивостью и разными подходами, базирующаяся, казалось бы, исключительно на фундаментальных теориях, — это область стратегии.

В этой статье суть стратегии не рассматривается. Поскольку теория стратегии должна находиться в постоянном противоречии с практикой, чтобы оставаться релевантной и значимой, мы из всех возможностей, которыми интересуются ученые в изучении стратегии, должны остановиться на реализации стратегии на практике. Убежденность в том, что стратегия должна отражать требования внешней среды, окружающей организацию, и должна быть сформулирована соответствующим образом, — это реальность бизнеса. Стратегия для организации в мире, который быстро меняется и представляет все новые угрозы и вызовы, должна быть динамичной и не обязана подходить под академические теории, разработанные однажды и навсегда.

Создание стратегии так же важно, как и окончательный выбор стратегии, и очень сильно зависит от контекста. Концепция разработки стратегии кратко объясняется в академическом курсе, а затем изучается на практике — на основе обратной связи в отрасли.

Существуют два основных и на первый взгляд противоположных подхода к процессу создания стратегии, которые выкристаллизовались в массиве специальной литературы. Первый подход утверждает максимальной формализованный подход к разработке стратегии, а согласно второму стратегия является результатом процесса адаптации и вообще стратегии эволюционируют вместе с меняющимися обстоятельствами и появлением тех или иных организационных моделей.

Применительно к стратегии мы используем термин “создание” (вместо используемых наряду с ним терминов “составление”, “разработка” и “формулировка”). Термин “создание” (или “формулирование”) предполагает не только разработку стратегии, но также и ее внедрение, т.е. включение в деятельность организации (Harrington et al., 2004, p. 17). Эта последняя часть определения важна, потому что новые стратегии по своей природе не обязательно в точности воспроизводятся в том виде, в каком были задуманы (и необязательно соответствуют тем целям, ради которых создавались), а приходят в мир в какой-то степени сами по себе. На рис. 1 показаны два противоположных взгляда на создание стратегии наряду с несколькими другими элементами, которые следует принимать во внимание, когда начинается работа над стратегией.

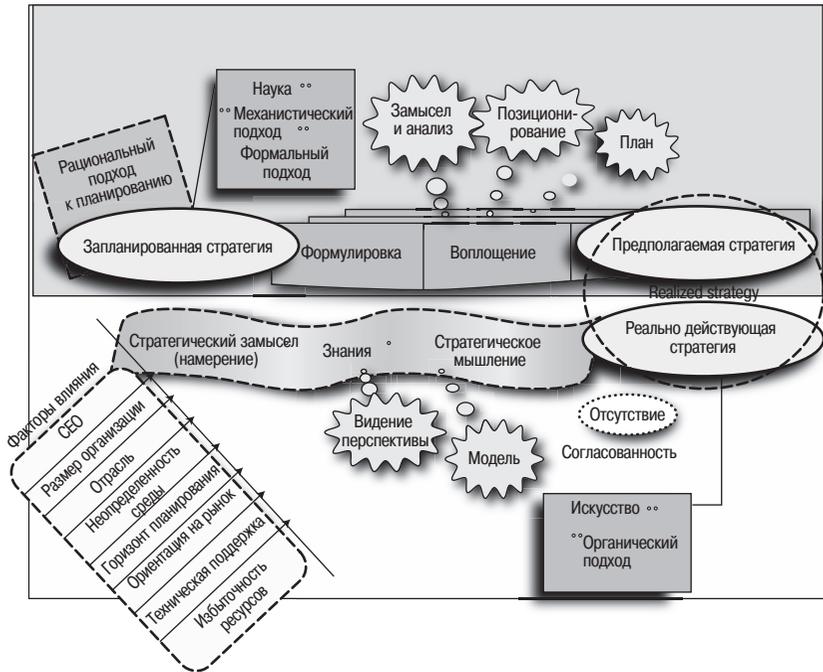


РИС. 1. СОВОКУПНОСТЬ ГЛАВНЫХ И ВТОРОСТЕПЕННЫХ ФАКТОРОВ, ОБРАЗУЮЩИХ ОСНОВУ СТРАТЕГИИ

Эти два подхода позиционируются и рассматриваются как противоположные. Они считаются порождениями противоположных взглядов на создание стратегии, однако все же не являются взаимоисключающими. Два подхода — стратегия создается волей и согласно плану человека и стратегия возникает сама собой — должны рассматриваться как два полюса единого континуума, в котором также наличествует множество других элементов (Parnell and Lester, 2003, p. 281). Тот полюс, на котором располагается создаваемая в плановом порядке стратегия, относится к более рациональному и комплексному подходу, тогда как противоположный взгляд на стратегию можно охарактеризовать как метод последовательных приближений, метод проб и ошибок. Организации обычно придерживаются какого-то одного подхода либо комбинации обоих (этот вывод подкрепляется

результатами наших исследований, как будет показано ниже).

Выбор подхода в некоторой степени определяется определенными факторами (именно они представлены на рис. 1 под названием “Модераторы”). Другими словами, такие аспекты, как роль CEO, размер организации, отрасль и жизненный цикл организации, могут повлиять на подход, который выбирает организация при создании своей стратегии (Maritz, 2009). Это утверждение также будет обосновано в статье.

Подходы к выработке стратегии поэтому могут принимать одну из трех общих форм.

1. Формальные стратегии, которые планируются, но необязательно реализуются.
2. Плановые, или реальные, стратегии, которые являются реализованными формальными стратегиями.

3. Эмерджентные стратегии, которые представляют собой практически реализуемую модель, однако которые не разрабатывались целенаправленно и даже не всегда формализованы и вербализованы (врезка 1).

ВРЕЗКА 1

Генри Минцберг, пожалуй, один из самых остроумных критиков планирования, заявлял, что планирование не позволяет разработать стратегию, поскольку это процесс программирования, формализации и анализа; а такие процессы скорее имеют место после того, как стратегия была создана и внедрена волевым решением; обнаружилось, что стратегия существует; стратегия возникла сама собой.

Недавно мы завершили обширное исследование, в котором приняли участие 200 респондентов из 20 стран, включая CEO и менеджеров, работающих в сфере разработки и практической реализации стратегий. В статье, которую мы готовим к публикации, академическому сообществу будут представлены все подробности исследования. Цель этой статьи — поделиться некоторыми нашими находками с сообществом менеджеров и стратегами-практиками, которые часто сталкиваются со сложными ситуациями и нуждаются в практических рекомендациях для быстрого реагирования.

В своей статье мы попытались ответить на три вопроса.

- Смогли бы респонденты распознать тип создания стратегии (формальный или эмерджентный)? Если да, то:
- Какие элементы помогли респондентам отличить один тип создания стратегии от другого? И наконец
- Какой тип создания стратегии превалирует/доминирует (если такое доминирование наблюдается)?

Работая над этими вопросами, мы предложим концептуальную структуру для создания стратегии (см. рис. 1). После этого структура была изучена на предмет

описания элементов, составляющих процесс создания стратегии, и для исследования последствий для участвующих в процессе менеджеров.

Главная задача этой статьи — помочь менеджерам, консультантам и участникам действовать в мире, где контекст бизнеса быстро меняется, предложив им альтернативный процесс создания стратегии. Мы постарались упростить в высшей степени сложный процесс создания стратегии для применения на всех уровнях.

ПРОЦЕСС ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы провели 20 полуструктурированных интервью с CEO (информантами) из южноафриканских организаций, чтобы определить, каким подходом к созданию стратегии они руководствуются в своих организациях. Объединив полученную информацию с данными из тщательно изученной литературы, мы разработали вопросник, который по нашей просьбе заполнили менеджеры (респонденты) из компаний, в которых мы интервьюировали CEO. Данные были подвергнуты разным видам анализа, чтобы понять, какое отношение имеют они к элементам концептуальной структуры, которые мы будем обсуждать далее.

СТРУКТУРА ПОДХОДА К СОЗДАНИЮ СТРАТЕГИИ И ЕЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Анализ показал, что в создании стратегии имеется три основных элемента (каждый со своими критическими для подхода переменными), которые должны быть рассмотрены при исследовании создания стратегии (рис. 2). Перечислим эти три элемента.

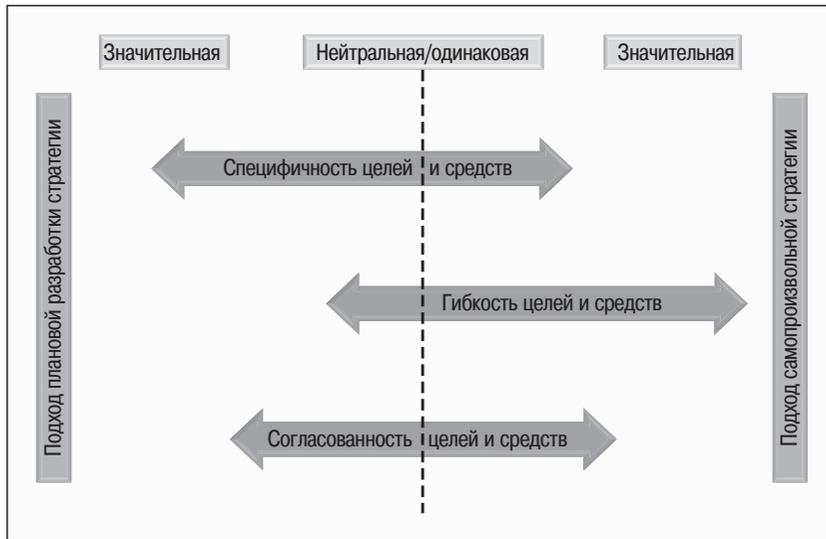


РИС. 2. ЭЛЕМЕНТЫ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ И ИХ ОТНОСИТЕЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ПРИ КАЖДОМ ПОДХОДЕ

1. Производственный консенсус, который означает согласие среди менеджеров и членов организации по вопросам эффективности и удовлетворенности организационными подходами к созданию стратегии, согласие по вопросам разработанных на основании этих подходов стратегий, согласие по организационной продуктивности. Например, если производственный консенсус достигнут, то можно утверждать, что какая-то из конкурирующих стратегий получит у менеджеров больше поддержки, чем остальные (Baum and Wally, 2003, p. 1108). По этой причине среди руководителей сегмента, где каждый понимает, на какую нишу ориентирован бизнес, консенсус может быть довольно значительным, однако на уровне первопроходцев, которые не всегда хорошо понимают суть стратегии, — весьма слабым (Parnell, 2000, p. 33).
2. Специфичность целей и средств, означающая специфичность целей организации и специфичность используемых

для их достижения организационных средств (врезка 2).

3. Гибкость целей и средств (в противоположность организационной ригидности), которая означает гибкость структур планирования, устойчивость к переменам и гибкость в отношении горизонта планирования.

ВРЕЗКА 2

“Цели” можно описать как “основные, высокоприоритетные задачи, миссию, намерения либо стремления, устанавливаемые организациями, каждая из которых (цели, одна или несколько) сильно влияет на общее направление и жизнеспособность данной фирмы”; средства можно определить как “виды деятельности, которые группируют/распределяют организационные ресурсы по позициям, которые, будучи достигнуты, увеличат вероятность достижения целей организации”.

Глядя на эти элементы, каждый инстинктивно свяжет подход плановой разработки стратегии с высоким уровнем специфичности целей и средств, низким уровнем гибкости и значительным производствен-

ным консенсусом, а подход самопроизвольного (органического) возникновения стратегии — с низким уровнем специфичности целей и средств, высоким уровнем гибкости целей и средств и с незначительным производственным консенсусом (Wooldridge and Floyd, 1994, p. 47). Однако на практике ничего подобного не наблюдается.

Наши исследования подтверждают, что специфичность целей и средств, равно как и гибкость целей и средств соответствует крайним полюсам континуума, но не соответствует производственному консенсусу (как показано на рис. 2). Производственный консенсус остается нейтральным элементом и может быть как высоким, так и низким независимо от избранного подхода к созданию стратегии. На него может оказывать воздействие любой или все модераторы, о которых мы поговорим в следующем разделе.

В целом информанты были не в состоянии четко сформулировать свой подход к созданию стратегии в самом начале интервью. После обсуждения элементов они могли определить доминирующие у них подходы к созданию стратегии. Обычно вопросник содержит много отдельных переменных, которые респонденты оценивали по отдельности, чтобы иметь возможность осмысленно судить об элементах подхода.

ДОМИНИРУЮЩИЙ ПОДХОД К СОЗДАНИЮ СТРАТЕГИИ

Мы выдвинули гипотезу о том, что исследуемые фирмы более склоняются к подходу самовозникающей стратегии (органического возникновения стратегии). В основе этого предположения был, с одной стороны, тот факт, что академическое изучение стратегии в значительной степени фокусируется на рациональном подходе к созданию стратегии (т.е. плановая разра-

ботка стратегии), и, с другой стороны, на опыте консультирования тех исследователей, которые склоняются к противоположному подходу. Выборочное среднее и отношение к элементам по ответам всем респондентов показали следующее.

1. Специфичность целей и методов важны при использовании планового подхода.
2. Гибкость целей и средств важны вообще. Их значимость показывает, что организации имеют более гибкие структуры и горизонты планирования при эмерджентном подходе к созданию стратегий.
3. Производственный консенсус показывает высокие значения в среднем.

На основе вышеприведенных статистических данных доминирующий подход к созданию стратегии можно описать так:

- рациональный с высокой гибкостью целей и средств; но
- гибкость структур планирования и устойчивость к изменениям высоки; а также
- высок уровень производственного консенсуса по эффективности стратегии и по общему удовлетворению от стратегии.

Также было понятно, что в континууме создания стратегии существует точка абсолютного отсчета. Несколько фирм-респондентов, похоже, имеют компоненты обоих, что скорее увеличивает, а не уменьшает сложность их процесса создания стратегии.

Подход к созданию стратегии становится еще понятнее благодаря трем факторам, замеченным в данных, которые показывают значительную разницу между характеристиками разных подходов, а именно.

1. *Желательный уровень готовности к риску.* Производственный консенсус значительно отличается у респондентов, выбирающих высокий и низкий уровень риска. Анализ показал, что производственный консенсус по эффективности

стратегии повышает устойчивость организации к риску. Другими словами, если члены организации договорились об эффективности своих стратегий, если их удовлетворяют рассматриваемые подходы к созданию стратегии и они готовы их использовать, то они готовы идти на больший риск.

2. *Комфорт стабильности и предсказуемости.* Выяснилось, что специфичность и гибкость целей и средств сильно различаются у тех респондентов, которые выбирают “комфорт стабильности и предсказуемости”, и у тех, кто выбирает “комфорт неопределенности и нестабильности”. Комфорт стабильности и предсказуемости ведет организацию к определению в высшей степени специфических целей и средств и делает ее менее гибкой в целях и средствах (откуда и следует рациональный подход к созданию стратегии). Это открытие вряд ли удивительно, поскольку предсказуемость тесно связана с подходом рационального планирования (описываемого высокой специфичностью и низкой гибкостью). По существу, такое открытие не противоречит тому, что написано в литературе по рациональному планированию.
3. *Предпочтительно в первую очередь автономное и индивидуалистическое поведение.* Специфичность целей и средств в значительной степени различается у респондентов, выбирающих “в первую очередь автономное и индивидуалистическое поведение”, и у респондентов, выбирающих “в первую очередь сотрудничество и взаимодействие”. Анализ показал, что организации, в которых предпочитают в первую очередь автономное и индивидуалистическое поведение, устанавливают менее специфические цели и средства. Это удивительное открытие, учитывая, что сотрудничество и взаимосвязанное поведение

в литературе ассоциируется с подходом самопроизвольного (органического) возникновения стратегии (Wooldridge and Floyd, 1994, p. 50). Однако можно было бы утверждать, что более высокий уровень сотрудничества и взаимодействия требует более скоординированного и специфического подхода к созданию стратегии, а именно — рационального. В этом случае требуются специфические цели и средства для координации сотрудничества между членами организации.

Из результатов интервьюирования информантов можно сделать следующие выводы.

Большинство информантов (67 процентов) указали, что эмерджентный подход к созданию стратегии предпочтителен там, где поощряется эмерджентность возникновения стратегии, но в стратегию, которая создается по планируемым целям и средствам, обычно встроена дисциплина. В своих интервью информанты описали некоторые типы практик, применяемых в их организациях. Эти практики сфокусированы главным образом на операционной деятельности, маркетинге и разработке новых продуктов и в таком виде соответствуют эмерджентным стратегиям (врезка 3).

ВРЕЗКА 3

По данным Parnell (2000, p. 38), стратегии первого уровня (связанные с плановой разработкой стратегии) обычно в целом больше ориентированы на управление и более предсказуемы по своей природе; к ним относятся такие стратегии первого уровня, как выбор целевой аудитории — первопроходцы (основатели направления) или же последователи (более осторожные потребители). Стратегии второго уровня (связанные с эмерджентно возникающими стратегиями), напротив, более практичны и прагматичны, что предполагает более специфические способы позиционирования организаций относительно конкурентов.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР ПОДХОДА К СОЗДАНИЮ СТРАТЕГИИ

На рис. 1 также показано несколько факторов, влияющих на выбор подхода к созданию стратегии, чаще других наблюдаемых в компаниях. Поскольку полномасштабная дискуссия здесь невозможна, мы вкратце укажем тех модераторов, которые были релевантны в данном исследовании.

- *Размер компании* является единственным фактором, влияющим на подход к созданию стратегии, который можно успешно измерить. Чем больше организация, тем сильнее склонность к использованию планового подхода. Это логично, потому что у крупных организаций всегда есть проблемы с коммуникациями, контролем, сложностью и отсутствием гибкости. У них выше потребность в специфичности целей и средств, ниже гибкость целей и средств и почти неизбежны проблемы с производственным консенсусом. Организации поменьше отличаются большей гибкостью в целях и средствах, и, если производственный консенсус достаточно высок, наиболее подходящим будет выбор эмерджентного возникновения стратегии.
- *Влияние CEO*. Под ним обычно понимается жизненная позиция, отношение к риску, кураж и другие личные качества. Многие студенты сообщают о наличии взаимосвязи между созданием стратегии и личными качествами CEO, но наше исследование не подтверждает ее наличия.
- *Неопределенность среды*. Чем стабильнее среда, в которой действует компания, тем сильнее процесс создания стратегии склоняется в сторону планового подхода. Собственно говоря, эмерджентный подход к разработке стратегии является реакцией на

изменения в окружающей среде. К факторам окружающей среды относятся зрелость отрасли, скорость изменений, стабильность технологии и доступность информации.

Другие типы, такие как отрасль (тип отрасли), горизонт планирования, ориентация на рынок и избыточность ресурсов, могут также влиять на выбор подхода к разработке стратегии.

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Данное исследование содержит некоторые важные указания для менеджеров и практиков, а именно — следующие.

- Не отказывайтесь от одного подхода в пользу другого — лучше учитывайте преимущества обоих и применяйте каждый из них соответственно ситуации или комбинацию обоих: каждый подход имеет свои положительные и отрицательные стороны.
- Потребность в эмерджентном подходе к созданию стратегии возрастает при наличии стремительных изменений в окружающей среде, которые компания не в силах контролировать.
- Эмерджентная стратегия может потребовать более высокого уровня производственного консенсуса из-за присущих ему высокой гибкости и низкой специфичности целей и средств. При низком производственном консенсусе стратегический замысел и направление подвергаются опасности, что неизбежно сказывается на организационной производительности.
- Команда разработчиков стратегии должна четко отдавать себе отчет о своем отношении к таким значимым факторам, как степень терпимости к

рisku, комфорт ситуации стабильности и предсказуемости, предпочтительность автономного и индивидуалистического поведения. Отношение к этим факторам влияет на выбор командой того или иного подхода к созданию стратегии.

Наше исследование показывает, что учет лишь одного аспекта или использование только одного подхода к разработке стратегии при исключении иных точек зрения во время проведения исследования стратегии или при подготовке разработчиков препятствует в целом созданию наиболее релевантной стратегии и наносит ущерб ее реализации.

ОГРАНИЧЕНИЯ ДАННОЙ РАБОТЫ И БУДУЩИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Ограничения настоящего исследования могут послужить темами будущих. Во-первых, работа с усредненным и скомбинированным описанием может оказаться неподходящей и даже вредной. Необходимо будет изучить каждую отдельную фирму. Несмотря на это обнаружилась интересная картина, иллюстрирующая текущее состояние разработки стратегии. Во-вторых, в нашей работе не представлено никаких эмпирических данных, и именно по этой причине она представлена к публикации в академическом журнале.

В своей работе мы также исследовали взаимосвязь между такими организационными факторами, как уровень принятия решений и восприятие подхода к разработке стратегии, влияние определенных факторов на выбор подхода к созданию стратегии, а также связь между организационной производительностью и подходами к созданию стратегии. Эти открытия и выводы станут темами наших будущих статей.

ИСТОЧНИКИ

Baum, J.R., and Wally, S. (2003), "Strategic decision speed and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 24. pp. 1107–29.

Harrington, R.J., Lemak, D.J., Reed, R. and Kendall, K.W. (2004), "A question of fit: the links among environment, strategy formulation, and performance", *Journal of Business and Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 15–38.

Maritz, R. (2009), "Strategy-making approaches in South African organizations", D Com unpublished thesis, University of Pretoria, Pretoria.

Parnell, J.A. (2000), "Reframing the combination strategy debate: defining forms of combination", *Journal of Applied Management studies*, Vol. 9 No. 1, pp. 33–54.

Parnell, J.A. and Lester, D.L. (2003). "Towards a philosophy of strategy: reassessing five critical dilemmas in strategy formulation and change", *Strategic Change*, Vol. 12 No. 6, pp. 291–303.

Wooldridge, B. and Floyd, S.W. (1994), "Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role", *Academy of Management Executive*, Vol. 8 No. 4. pp. 47–57.

НАСТОЯЩАЯ РАБОТА ДЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ¹

Гарри Корин,
Лондонская школа бизнеса

Маркус Александер,
Лондонская школа бизнеса
Пьер-Ив Гомес, EM Lyon

За последнее десятилетие были приняты значительные усилия по улучшению корпоративного управления открытой корпорацией (publicly quoted corporation) в Великобритании и США, а также во Франции, Германии, Швейцарии и других странах. Тем не менее, как показал финансовый кризис (во всяком случае в отношении банков и страховых компаний), адекватное корпоративное управление вовсе не гарантировано. Советы директоров по-прежнему работают не так, как могли бы. Почему за десять лет, прошедших после скандалов с *Enron*, *Worldcom* и *Parmalat*, мы все еще должны ломать головы над такими значительными провалами в корпоративном управлении, какие показали *Lehman Brothers*, *RBS* и *UBS*? Недавние ошибки корпоративных руководителей в финансовой отрасли следуют в точности той модели, какую показали их предшественники за последние десять лет: практически в каждом крупном провале, связанной с руководством корпорацией за последние десять лет, само выживание компании было поставлено на кон в безрассудном следовании стратегической моде.

Говоря в общем, последнее десятилетие дало нам три возможности трансформации для роста: глобализация (на протяжении

всего периода), Интернет (особенно до 2000 года) и чрезвычайно легкие и быстрые кредиты (с 2002 по 2006 год). Каждая из этих возможностей трансформации отрасли также породила собственную стратегическую моду: *стань глобальным или разоришься, Интернет меняет мир, смелее пользуйся возможностями кредита*. Глобализация, Интернет и упрощение кредитования были настоящими возможностями трансформации, но они не были тем, что можно назвать хорошим бизнесом для всех корпораций; однако сплошь и рядом их пытались использовать именно в этом качестве. Вместо того чтобы пытаться ответить на вопрос, как руководимая ими компания должна использовать соответствующие возможности трансформации, директора *Ahold*, *Worldcom*, *UBS* и других фирм поддались общему ажиотажу, поверили в обещания быстрой прибыли и в то, что просто обязаны не отставать от других игроков своей отрасли. Они пали жертвой стратегической моды.

ПОСЛЕ МОДЫ

Политики и профессиональные юристы работают в настоящее время день и ночь над изобретением новых механизмов для предотвращения ошибок руководства. Нас

¹ Copyright © London Business School 2010. Окончательный, содержащий экспертную оценку и отредактированный вариант статьи опубликован в *Business Strategy Review*, Vol. 21, № 3, pp. 36–41, www.london.edu/bsr.

беспокоит, что требование регуляторных органов о создании еще более подробных сводов корпоративного поведения и еще более исчерпывающих кодексов поведения не поможет советам директоров корпораций предотвратить следующую волну их провалов. Вместо того чтобы поставить во главу угла предусмотрительность, советы директоров привычно сосредотачиваются на финансовых и юридических деталях, которые легко обнаруживают сигналы опасности задним числом — уже после того, как погоня за стратегической модой заканчивается плохо.

Реальная работа совета состоит из опережающей деятельности по защите корпорации от стратегической моды. Совет должен не только обсуждать долгосрочную стратегию, но и целенаправленно фокусироваться на формулировании надлежащих реакций на возможности трансформации. Понимание разницы между стратегической модой и возможностью трансформации критически важно для успешной работы любого совета.

Возможность трансформации для роста представляет радикально иные условия для ведения бизнеса, создающие потенциал для изменения правил конкуренции в нескольких отраслях. Например, наступление глобализации — когда весь мир участвует в глобальных рынках и открываются прежде наиболее защищенные отрасли — ставит важнейшие вопросы для управления цепочкой ценности. Почти для всех глобализация создает угрозу глобальной конкуренции в бизнесах, которые раньше носили национальный или региональный характер.

Трансформационные возможности для роста всегда порождают победителей и проигравших. И чрезвычайно успешное слияние *Renault–Nissan*, и разочаровавшее всех слияние *Daimler–Chrysler* можно рассматривать как реакцию на глобализацию. И выдающиеся результаты сотрудничества *eBay* с *PayPal*, и провал *Vivendi–Universal* являются результатом спровоцированной

Интернетом трансформации. И текущее состояние *JPMorgan Chase* и *Citybank* со всех точек зрения обусловлены значительной легкостью получения кредитов. Перед лицом таких возможностей трансформации корпорация должна действовать, и совет директоров не может оставаться пассивным и отмалчиваться.

Однако подлинная возможность трансформации настолько велика и настолько очевидна, что не может не породить стратегической моды.

Стратегические моды — это искажения возможности трансформации. Перед лицом стратегической моды взвешенное обсуждение и обдуманый выбор просто испаряются. Это отчетливо слышно в тех или иных вариациях мантры насчет присоединения к корпоративной моде: “Все делают это; мы погибнем или разоримся, если не сделаем этого!” Посмотрите, например, как банк за банком бросаются на скупку недвижимости в спекулятивных целях, причем эта недвижимость не имеет реальной, объективной ценности, которая оправдывала бы риск, на который приходится идти банкам.

Публичные корпорации особенно подвержены веяниям стратегической моды. Ни одна из крупных корпораций, находящихся в семейной собственности или под семейным управлением, не перешла на глобальный уровень с таким восторгом и не принялась за внедрение Интернет-технологий так самозабвенно, как открытые акционерные компании. И никто из числа первых не разорился в ходе этого процесса. Аналогичным образом находящиеся в семейном владении банки наподобие *Pictet* со значительным большим скептицизмом отнеслись к различным проявлениям упрощения кредитования, нежели их конкуренты — открытые корпорации, и многие из них только выиграли от последующего финансового кризиса, потому что смогли привлечь тысячи новых клиентов, искавших надежные финансовые гавани.

Если находящиеся в семейном владении корпорации могут принимать решения самостоятельно, без учета мнений акционеров, то в открытых компаниях всегда существует давление на менеджмент и совет директоров, требующее придерживаться того стратегического пути, на который легко могут согласиться большинство акционеров. В этом контексте это выглядит так, будто акционеры под видом инвестиционных менеджеров и аналитиков требуют действий, соответствующих последней стратегической моде. СМИ хотят знать, что делает руководство, чтобы “соответствовать”. Даже регуляторные органы могут оказывать давление на корпорации, заставляя те действовать (особенно в ситуациях, когда государство является крупным акционером, как это было в бывших монополиях телекоммуникационных, почтовых и энергетических услуг). Со своей стороны руководство корпораций, заинтересованное в том, чтобы отличиться и создать себе репутацию за достаточно ограниченный период своего нахождения на должности, будет испытывать серьезные трудности, сопротивляясь искушению испытать судьбу. Когда имеется согласие широких масс акционеров относительно того, что должно быть предпринято, очень трудно пойти против большинства; корпорация оказывается в ситуации, о которой Кейнс сказал, что “для репутации лучше проиграть, как все, чем достичь успеха не как все” (“Общая теория занятости, процентов и денег”, 1936).

Одни отрасли подвержены стратегической моде сильнее других. Подобно создателям и потребителям стратегической моды открытые универсальные банки особенно сильно пострадали за последние десять лет из-за того, что возможности трансформации превратились в стратегическую моду. С одной стороны, глобализация, Интернет и дешевые кредиты враждебны банковскому бизнесу; банки перед лицом этих возможностей должны отстаивать свою

точку зрения. С другой стороны, банки также напрямую участвуют в этих процессах — через договоры о ссудах и займах с компаниями-клиентами, каждая из которых следует одной или всем трем стратегическим модам десятилетия. *Citibank*, например, понес потери из-за собственных авантюр с глобализацией и интернет-технологиями и лишился огромных сумм (точные числа неизвестны) на рынках кредитных деривативов, однако но еще и кредитовал *Parmalat*, *Worldcom* и *AIG*. Банковская отрасль сильнее любой другой — за исключением, пожалуй, страховой (также подверженной риску как поставщик капитала) — должна особенно опасаться стратегической моды. В финансовой отрасли веяния стратегической моды почти всегда несут двойную угрозу.

Стоит также отметить, что давление, заставляющее следовать стратегическим модам, может также нарастать на более локальном уровне даже в отраслях, которые не открываются возможностям трансформации того типа, которые описаны выше. В этом контексте можно назвать, например, фармацевтическую отрасль, несмотря даже на то, что в ней глобализация носит постепенный и давнишний характер. Интернет оказывает мало влияния на модель бизнеса, а дешевые кредиты практически не изменили общую деятельность. Крупные производители лекарственных средств посмеиваются над поочередно проваливающимися компаниями, следующими сомнительными стратегическими курсами в течение последних десяти лет. К тому же существует много примеров вертикальной интеграции через крупномасштабные приобретения, которые оказались плохо продуманы и в результате привели к потерям. К счастью для рассматриваемых компаний, мнимая возможность оказалась не настолько заманчивой, чтобы вынудить их к слишком высоким ставкам и вызвать риск полного провала корпорации. Количество финансовых потерь оказалось умеренным.

И все же следование локальной, на уровне отрасли стратегической моде заострило вопросы общего руководства. Советы компаний Большой Фармы¹ молча согласились с сомнительной логикой? Предложили ли им убедительную альтернативу или они попросту попали под влияние толпы?

ЛИДЕРЫ И ПОСЛЕДОВАТЕЛИ

В теории независимые, неисполнительные директора (входящие в совет директоров и участвующие в планировании и разработке политики деятельности, но не осуществляющие повседневное управление организацией) занимают идеальную позицию по отношению к трансформирующей возможности роста. Во-первых, благодаря самому факту своей удаленности от каждодневного руководства бизнесом они находятся в более удобной позиции, чтобы не терять из виду масштабные, стратегические вопросы. Во-вторых, они не столь прочно укоренены в истории и культуре организации и потому могут прогивостоять общепринятому мнению. В-третьих, их внешние связи и опыт, полученный за пределами данной компании, позволяют им видеть тенденции, охватывающие целые сектора отрасли и даже страны, что отличает их взгляды от сплошь и рядом грешащего излишней узостью взгляда инсайдеров. В-четвертых, их сфокусированность на долгосрочном здоровье организации позволяет им сопротивляться давлению краткосрочных целей, которые способны поставить под вопрос долгосрочное существование и рост организации.

На практике, однако, преимущества независимых директоров, на самом деле иногда способствуют тому, что предпринимчивые советы директоров все же

утверждают навязанные модой стратегии. Сосредоточение на общих тенденциях и недостаток понимания деталей каждодневных операций поддерживают характерное для высшего уровня планирования игнорирование многих важных различий; недостаточная причастность к истории и культуре организации быстро ведет к слишком амбициозным инициативам в сфере перемен; внешние связи способны усилить саму суть “моды”, придав ей характер более приемлемой по причине всеобщности распространения; поддержание долговременного здоровья организации, рассматриваемое как цель, способно обратиться в горячее желание не позволить компании “выпасть из обоймы” (крайне субъективно понимаемой), утратить кураж или устареть, что поддерживает навязчивую идею стратегической моды.

Процесс разворачивается по-разному, в зависимости от того, задает корпорация моду или следует ей. Если компания — лидер моды, как *Enron*, *Worldcom* или *Lehman*, стратегия какое-то время представляется успешной, и компания становится кумиром рынка и публики. В результате члены совета, как и менеджмент, слишком сильно отождествляют себя со стратегией и чувствуют себя героями потому, что инициировали ее. Положительная обратная связь и то, что стратегию копируют конкуренты, усиливают самонадеянность. Многочисленные похвалы с разных сторон поощряют всех участвующих в процессе, включая совет, подчеркивая их роль в создании моды и еще больше усиливая приверженность ей. Такой высокий уровень отождествления себя со стратегической модой все больше затрудняет отказ от избранной стратегии, даже если по каким-то причинам текущие результаты или перспективы порождают сомнения в ее адекватности. Вместо этого и менеджмент, и члены совета могут предпринимать еще более смелые шаги в том же направлении, усиливая восприятие себя как “лидера”.

¹ Крупнейшие фармацевтические компании США, Европы и Азии.

(Руководители *Enron*, например, постоянно искали поводы вызвать очередные крики восторга, чтобы показать, что они вовсе не собираются утратить пыл.)

Что касается тех, кто следует моде, например *Daimler-Chrysler*, *Marconi* или *UBS*, то совет директоров, особенно если в него входят лидеры моды, усиливают давление на менеджмент, заставляя и его следовать моде. В какой-то степени причиной является то, что рост авторитета неисполнительных директоров способствует “перекрестному опылению” идеями; эта же причина давит на корпорации и советы, не давая им сопротивляться. На уровне групповой динамики аргументы в пользу следования стратегической моде дают неисполнительным директорам ощущение, что они не подрывают предложения руководства, а приносят нечто позитивное и ценное благодаря своему внешнему опыту. Потенциально опасный коктейль из разных компонентов “позитивного” давления становится еще опаснее из-за того, что группа неисполнительных директоров мала и в высшей степени взаимосвязана; в таком виде они создают идеальную среду для стремительного развития и распространения моды, особенно если обратная связь, поступающая из “комнаты смеха” (помещения с зеркальными стенами), придает моде видимость всеобщей. Никто, ни менеджеры, ни члены совета директоров, не хотят быть последними, кто запрыгнет на подножку уходящего поезда.

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Противостояние стратегической моде требует интеллектуального труда и личного мужества. Перегруженные работой члены совета часто обнаруживают, что на практике гораздо проще молча согласиться. Поставьте перед советом слишком много задач, и ни одна не будет решена как

надо. Если достижение долгосрочного здоровья корпорации является первоочередной обязанностью совета, то самым важным их качеством будет осмотрительность перед лицом возможности трансформации и в обществе пропагандистов стратегической моды.

Если совет директоров должен сфокусироваться на реагировании на возможность трансформации и стратегическую моду, какие вопросы следует задать? Первый и самый важный вопрос — должен ли совет предложить надежную инициативу? Судя по нашему опыту, советам чаще представляют предложения, нежели варианты выбора. Так, когда компания *Vivendi* искала новые возможности роста в 1999 году, внимание совета было почти полностью сосредоточено на явно самом простом способе увеличения ценности, который достигался посредством экспансии в Интернет или в сферу развлечений, и члены совета директоров компании, имевшие финансовые ресурсы, которые можно было вложить практически в любое направление, не увидели реальных вариантов выбора. При отсутствии выбора между надежными альтернативами, однако, нельзя сказать, что совет обладает подлинной властью принимать решения. Когда стратегия принимается только выбором между “да” и “нет”, не остается места для мудрого суждения.

Напротив, настойчивость в поиске надежной альтернативы направляет внимание совета и менеджмента на компетенции, необходимых для извлечения выгоды из той трансформирующей возможности роста, которая имеется под рукой. Естественно для советов директоров, в которых значительную роль играют внешние и внештатные директора, обратить больше внимания на области возможностей и угроз в SWOT-анализе; в конце концов, критическое исследование сильных и слабых сторон требует внутренних (инсайдерских) знаний и значительного количества времени. В большинстве провалов

корпоративного руководства, которые мы изучили, однако, именно область компетенций в SWOT-анализе не требует агрессивного использования трансформационной возможности роста.

В целом преследование трансформационной возможности для роста требует либо значительного развития существующих компетенций, либо приобретения совершенно новых. Столкнувшись с трансформирующей возможностью глобализации, например, ни одна из прежде национализированных компаний — телекоммуникационных, поставщиков электроэнергии и воды и почты — не владела искусством заключения сделок, опытом в международном бизнесе или сложными навыками менеджмента, необходимыми для успешного ведения такого бизнеса. Вопрос о том, стоит ли использовать возможности интернет-технологий как относительно новых, ставит традиционные производящие и сервисные компании, которые хотят их реализовать, перед вопросом, как им получить новые технологии, необходимые для реализации такой возможности. Аналогичным образом очень небольшое количество банков и страховых компаний, серьезно участвующих в играх с кредитами, имеют необходимые навыки торговли деривативами и риск-менеджмента, без которых эта игра становится крайне опасной. Предлагались ли советам директоров *Kelda*, *Vivendi-Universal* и *Swiss Re* обоснованные, надежные альтернативы глобализации, Интернету или играм с кредитами — альтернативы, которые заставили бы рассмотреть значение инвестирования в компетенции, связанные с этими стратегическими модами, и оценить весь объем потерь, если дела пойдут плохо?

Приобретение, какими бы средствами оно ни проводилось, новых компетенций, которые критически важны для миссии компании, способно поставить на кон будущее корпорации. Успешные лидеры, как

и успешные последователи моды обычно используют возможность трансформации как для укрепления имеющихся компетенций, так и для постепенной и системной разработки новых компетенций. И для лидеров моды, и для их последователей риск краха особенно велик, если преследование возможностей означает разрушение существующей компетенции или инвестирование столь большой суммы в новые компетенции, что корпорация не сможет продолжать работу, если новый бизнес не выгорит. Первое случилось с корпорациями *Marconi* и *Vivendi-Universal*, которые поставили на кон весь бизнес, пытаясь стать лидерами в Интернете. Последний сценарий реализуется прямо сейчас во многих традиционных банках по всему миру.

Если совет решается пойти по пути, указываемому возможностью трансформации, он должен осознавать непрочность выбранной стратегии. Совет должен быть особенно осторожен к масштабным усилиям, призванным изменить облик корпорации за короткий срок. Многие из самых известных ошибок руководства корпорации за последние десять лет отличаются одним и тем же симптомом — выполненным с головокружительной скоростью приобретением компетенций, призванных изменить идентичность корпорации. Следовать стратегической моде надо с величайшей осторожностью; необходимо постоянно задавать вопросы — такие, например. Насколько устойчива стратегия к изменениям макроэкономических условий (другими словами, к исчезновению возможности получать легкие кредиты)? На промышленном уровне — до каких пределов конкуренты сужают поле игры, копируя друг друга? Тщательно ли мы исследовали внутренние показатели на предмет перегрева? Если соотношение доходов и прибыли кардинально изменится за короткое время, потребуются ли заново изучать эти показатели? Если значительная часть

прибыли поступает вследствие усилий непропорционально маленькой группы людей и такая ситуация для нас вновь, должно ли это нас беспокоить? Стратегические моды обычно оказывают побочный эффект, заставляя некоторые показатели расти. В обязанности совета входит в том числе и постоянное отслеживание этих показателей — с большим вниманием и в реальном времени, — поскольку их снижение крайне опасно.

Всегда существует альтернатива следованию стратегической моде, но требуются ясная голова и мужество, чтобы в одиночку противостоять безумию текущей минуты. Если совет настаивает на сопротивлении призывам испробовать эту стратегию или просто предлагает не торопиться, он должен проявлять твердость и обосновывать свое решение. В прежние времена советы директоров предпочитали оставаться на заднем плане, работая вдали от глаз публики и пристального внимания. По сути, советы директоров находятся в наиболее удачной позиции, чтобы объяснять финансовым рынкам и публике в целом, по какой причине следование данной стратегической моде не соответствует долгосрочным интересам корпорации. Предполагается, что советы директоров действуют как беспристрастный арбитр, исходя исключительно из интересов корпорации. В современном мире, когда усиливаются разногласия буквально по всем вопросам, только у совета директоров имеется достаточно независимости, чтобы действовать по-своему, а также и уникальная и выигрышная возможность убедить самых разных акционеров в мудрости своей позиции. Впредь советы директоров должны использовать свою независимость и возможности еще активнее, чтобы защищать будущее корпорации в публичном пространстве.

ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА

Совет директоров открытой корпорации в том виде, в каком он существует в настоящее время, вряд ли может быть надежной защитой для корпорации, ставшей жертвой стратегической моды. Последние реформы в практике советов, хотя во многом и достойны одобрения, вряд ли помогут решить проблему. Новые проблемы, о которых приходится читать, и новый акцент на надзоре означают, что на практике значительная часть ценного времени советов директоров тратится на финансовые и юридические детали в ущерб обсуждению стратегии. Во многих корпорациях дух соперничества сменила пустая болтовня, а члены совета рассматривают себя как “полицию”, поэтому менеджменту проще всего говорить совету только то, что тот хочет слышать. Но еще хуже, пожалуй, то, что реформирование совета дает обманчивое ощущение комфорта — причем как членам совета, так и акционерам. Ревностно исполняя свои административные и попечительские обязанности, советы директоров полагают, что делают все от них зависящее, даже если они не уделяют достаточно внимания ключевыми вопросам возможностей трансформации и стратегической моды.

Провал корпоративного руководства, связанный с бездумным следованием стратегической моде, — это, по сути, провал совета директоров в сохранении долгосрочной жизнеспособности корпорации. В контексте трансформирующей возможности роста только совет способен встать между корпорацией и ее акционерами и отстоять доводы в пользу осмотрительности. В “Никомаховой этике” Аристотель превосходно похвалил достоинство практической мудрости в сфере общественных дел. Практическая мудрость — это, пожалуй, то, в чем советы директоров в настоящее время нуждаются больше всего.

КАКАЯ СТРАТЕГИЯ И КОГДА?¹

Кристофер Б. Бригам,
Университет Северной Калифорнии
Кэтлин М. Эйзенхардт,
Станфордский университет

Натан М. Фарр,
Университет Бригама Янга

Как раз тогда, когда вы думаете, что остановились на правильной стратегии, вам могут потребоваться изменения. Поняв специфические обстоятельства и силы, формирующие конкурентную среду вашей компании, вы можете выбрать наиболее подходящую стратегическую структуру.

Рынки меняются, конкуренция смещается и ваш бизнес может пострадать или, возможно, расцвести — по крайней мере, на какое-то время. Какими бы ни были текущие обстоятельства, менеджеры всегда задают одни и те же вопросы: куда нам двигаться дальше и какую стратегию теперь выбрать? Должны ли мы укреплять нашу стратегическую позицию, выходить на смежные рынки или радикально расширяться на новые территории? Чтобы получить помощь в выборе решения, большинство из нас имеют на выбор огромное количество стратегических структур. Но какая из них будет правильной и в какой момент? Стратегические планы, анализ рынка и огромные папки, которые компании по стратегическому консультированию оставляют в память о себе, часто затуманивают стратегические линзы: анализ пяти конкурентных сил, оценка портфолио, обзор ключевых компетенций, исследование фондов прибыли, изучение

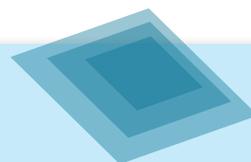
конкурентной среды и т.д. Но какой анализ наиболее полезен в настоящий момент?

Большинство менеджеров признают, что не все стратегии работают одинаково хорошо в любых обстоятельствах. Поэтому, чтобы понять, как выбрать правильную стратегию в нужный момент, мы анализируем логику ведущих стратегических структур, которые изучаются в школах бизнеса и колледжах по всему миру. Затем мы сравниваем эти структуры с теми вариантами стратегического выбора, которые стояли перед десятками лидеров отрасли в разное время, как в периоды стабильности, так и во времена перемен. (См. врезку “Об исследованиях”.) И мы получаем два удивительных открытия.

Во-первых, мы обнаружили, что в логике разных стратегических структур можно обнаружить три архетипа: стратегии положения, стратегии рычага и стратегии возможности. Что именно подходит для компании, зависит от ее обстоятельств, имеющихся в ее распоряжении ресурсов и того, как менеджмент комбинирует эти ресурсы. (см. таблицу “Выбор правильной стратегии”.)

Во-вторых, наблюдая за лидерами рынка, которые используют перечисленные архетипы стратегий, мы обнаружили, что многие предположения насчет

¹ Christopher B. Bingham, Kathleen M. Eisenhardt, and Nathan R. Furr. “Which Strategy When?” *MIT Sloan Management Review*. 53, no. 1 (2011), pp. 71–78. Copyright © 2011 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services.



Чтобы понять, как компании создают конкурентное преимущество в разных отраслях и обстоятельствах, мы провели глубинное интервью более чем с 90 корпоративными лидерами. К числу лидеров мы относим как исполнителей высшего звена (СЕО, председателей, исполнительных вице-президентов и глав подразделений компаний), так и менеджеров, ответственных за реализацию стратегии. Мы также опросили членов всех команд топ-менеджмента 12 американских, финских и сингапурских компаний по поводу стратегий, которые они использовали в ключевых стратегических процессах, таких как слияния, приобретения, разработка продуктов и интернационализация,

а также на предмет показателей производительности, которые стали результатом использования этих стратегий. Кроме того, мы изучили научные статьи на тему стратегического менеджмента, опубликованные в ведущих академических и практических журналах с 1980 по 2010 год. На основе данных, собранных в ходе нашего собственного исследования, и имеющейся в нашем распоряжении литературы мы можем сосредоточиться на трех архетипических для отрасли стратегических структурах, образцовых в разное время и при разных обстоятельствах динамики развития окружающей среды.

конкурентного преимущества попросту не работают. Например, хотя гуру стратегий говорят о стратегически ценных ресурсах, иногда единственное, что требуется для конкурентного преимущества, — это вполне ординарные ресурсы, надлежащим образом подобранные. Иногда достаточно проявить здравый смысл и отказаться от крупнейших рынков, вместо этого сосредоточившись на тех, к которым лучше всего приспособлены ваши ресурсы. В каких-то обстоятельствах разумно игнорировать существующие ресурсы и атаковать новый, только что возникший рынок. В некоторых ситуациях простые эмпирические правила действуют лучше, чем тщательно разработанные планы. Удивительно, но эти простые стратегии оказываются воспроизвести труднее, чем сложные.

КАК ВЫБРАТЬ ПРАВИЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ

Чтобы определить, когда имеет смысл следовать стратегии положения, а когда рычага или возможности, первое, что надо сделать, — это изучить непосредственные обстоятельства, имеющиеся ресурсы и связи между разными ресурсами. Понимание

этих факторов поможет вам сразу начать с правильной стратегической структуры.

Разберитесь в своих обстоятельствах

Первый шаг для менеджеров — всесторонний обзор отрасли. Очень важно понять, является ли ваша отрасль стабильной, динамично развивающейся или чем-то средним. Как измерить динамику? Для начала спросите себя: могу ли я составить карту пяти структурных сил в своей отрасли? Если вы можете назвать имена покупателей, поставщиков, потребителей, названия товаров-заменителей и оценить барьеры для входа и если эти пять сил остаются более или менее неизменными в течение долгого времени, то вы, скорее всего, работаете в стабильной отрасли. Если отрасль слишком неспокойна, чтобы можно было составить ее карту (представьте приложения для мобильного Интернета), или ее правила постоянно меняются (как в экологически чистых или нанотехнологиях), то вы, по всей вероятности, имеете дело с динамично развивающейся отраслью.

Теперь спросите себя: где находятся мои продукты в жизненном цикле товара? В стабильных отраслях стандарты четко

Выбор правильной стратегии

Мы обнаружили, что логику разных стратегических структур можно подразделить на три базовых архетипа: стратегии положения, стратегии рычага и стратегии возможностей. Что именно происходит для данной компании, зависит от обстоятельств, в которых она находится, от имеющихся в ее распоряжении ресурсов и от того, как менеджмент комбинирует эти ресурсы.

	Стратегия положения	Стратегия рычага	Стратегия возможности
Стратегия	Создает взаимно усиливающие системы ресурсов в привлекательной стратегической позиции. Углубляет связи между ними	Создает стратегически значимые для имеющихся рынков ресурсы. Усиливает их, создавая привлекательные новые продукты и новые рынки	Отбирает несколько стратегических процессов с глубокими и быстрыми потоками возможностей. Дает простые правила для захвата возможностей
Оптимальные обстоятельства	Стабильная среда	Умеренно динамическая среда	Динамическая среда
Ресурсы	Чаще всего обычные	Стратегически значимые (т.е. ценные, редкие, невозпроизводимые, незамещаемые)	Богатые возможностями стратегические процессы, управляемые простыми правилами
Отношения	Тесно связанные между собой ресурсы	Умеренно связанные ресурсы	Слабо связанные ресурсы
Основа конкурентного преимущества	Лидерство по издержкам или дифференцированное стратегическое положение, которое легко защитить	Владение специфическими стратегически значимыми ресурсами, которые можно использовать в качестве рычага	Захват любой привлекательной возможности раньше конкурентов
Устойчивость преимущества	Долгосрочная	Среднесрочная	Непредсказуемая
Воспроизводимость конкурентного преимущества	Через причинную неопределенность тесно связанных ресурсов плюс время на разработку системы ресурсов и "эффект колеи"	Через права собственности, "эффект колеи" и время, необходимое на разработку аналогичного ресурса	Через преимущество первопроходца и угрозу нарушения правил, возникающего из-за не вполне предсказуемых результатов
Угрозы	Настройка системы тесно связанных ресурсов с достаточной скоростью и без отрицательной синергии	Настройка портфеля ресурсов так, чтобы исключить возможность блокирования психологической и политической ригидностью	Удержание "на грани хаоса" с надлежащим количеством и типами правил. Своевременный разворот в сторону более качественных стратегических процессов

определены, связанные с продуктом ожидания ясны, жизненные циклы продуктов известны и обычно длинны, а ограниченное количество конкурентов постепенно развивает среду проектирования за счет прогнозируемых инноваций. Стандартов в основном еще не существует, жизненные циклы продуктов коротки, продукты разнообразны, не существует явно доминирующей технологии или доминирующего продукта. Есть отрасли, которые относятся к промежуточному типу. Автомобильная отрасль исторически является стабильной. Но новые технологии (например, гибридные и электрические двигатели), сжатые сроки разработки продуктов и давление регуляторных органов усиливает динамизм. Не забывайте также, что обстоятельства вашей компании (например, является ли ваша компания стартапом с перспективной бизнес-моделью или это давний игрок с глобальным охватом) тоже влияют на ваше положение в отрасли.

Проверьте свои ресурсы

После того как вы разберетесь с обстоятельствами вашей отрасли, обратите внимание на собственную компанию. Оценка ваших ресурсов и связей с ними очень важна. Почему? Ресурсы находятся в самом сердце стратегии. Это позволяет компаниям дифференцироваться на фоне конкурентов. Осязаемые ресурсы (такие, как оборудование *Intel* или местоположения кафе *Starbucks*) сравнительно просто оценить. А вот неосязаемые ресурсы (например, патенты *Amazon* или бренды *Procter & Gamble*) оценить гораздо сложнее. Помимо этого, критически важную базу для создания конкурентного преимущества могут обеспечить организационные процессы (например, процесс приобретения бизнесов, который использует индийская *Tata Group*, или процесс дивестирования, применяемый *General Dynamics*).

Оценив свои ресурсы, определите, какими преимуществами вы обладаете в реальности. Наиболее стратегически важные ресурсы ценны (т.е. полезны в вашей отрасли или принадлежат лишь немногим участникам), сложны для воспроизведения (т.е. их трудно скопировать) или незаменимы (т.е. для них не существует функциональных эквивалентов). Эти ресурсы — потенциальный источник конкурентного преимущества. Но даже если они способны обеспечить преимущество, это не означает, что они для этого абсолютно необходимы. Ведь даже самые обычные ресурсы могут стать источником преимущества — все зависит от того, как они связаны с другими ресурсами.

Определите взаимосвязи между ресурсами

Секрет правильного выбора стратегической парадигмы — в определении того, как ваши ресурсы связаны между собой. Некоторые ресурсы взаимосвязаны очень тесно. Например, стратегия низких цен *Wal-Mart* в США очень сильно зависит от физических ресурсов (часто расположенных в сельских регионах), совершенных информационных технологий (позволяющих с максимальной отдачей использовать пространство магазинов и быстро пополнять запасы), эффективной логистики (сквозного складирования) и стратегии, ориентированной на экономных покупателей, — причем все эти составляющие взаимно усиливают друг друга. Ресурсы *Google*, напротив, связаны не так тесно. Руководители могут рекомбинировать человеческий капитал и технические ресурсы для разных рынков и продуктов. Конечно, есть и недостатки: тесно связанные ресурсы создают более защищенные стратегические позиции, но сопротивляются переменам; свободно связанные ресурсы проще изменить, но они бывают неэффективно размещены и избыточны.

Выберите стратегию

Почему следует выбирать эту стратегию, а не другую? Как руководство выбирает метод создания стратегии — на основании положения, рычага или возможности? Исследуем каждую парадигму в отдельности.

СТРАТЕГИЯ ПОЛОЖЕНИЯ

Когда отрасли стабильны, можно значительно укрепить компанию на основе стратегии положения. Стратегии положения предполагают выбор перспективного и незанятого места в отрасли с его последующим упрочением и защитой. Это стратегия, которая чаще всего ассоциируется с анализом пяти конкурентных сил [1], при котором конкурентное преимущество появляется в результате “построения крепости” вокруг привлекательного рынка. Стабильность отрасли гарантирует положение: крепость получает долгосрочное конкурентное преимущество, тем самым оправдывая повторные инвестиции для укрепления и сохранения положения. Эта стратегия будет правильной до тех пор, пока территория не изменится и стратегическое положение не утратит своих привлекательных качеств.

При выборе стратегии положения конкурентное преимущество зависит в первую очередь от выбора перспективной и незанятой стратегической позиции в данной конкретной отрасли и во вторую — от создания и связывания ресурсов компании, позволяющих защитить эту позицию. Ценное стратегическое положение является источником более высокой прибыли благодаря возможности либо завязать цены (как это делает *Porsche* в автомобильной промышленности), либо снизить издержки (как *Casio* в производстве часов). Компании часто защищают свои позиции, собирая комбинации ресурсов, которые конкурентам сложно воспроизвести. В США

индустрия взаимных фондов (например, *Vanguard Group*) строит свою стратегию на консервативном инвестировании и низких издержках. *Vanguard* утверждает, что у них издержки в среднем в десять раз ниже издержек конкурентов, и защищает свои позиции с помощью выбора взаимно усиливающих друг друга ресурсов, включая низкие комиссионные, скромные гонорары менеджерам и отсутствие точек розничных операций. Таким образом, ключ к преимуществу при выборе стратегии положения не только в том, чтобы иметь ценную стратегическую позицию, но и в том, чтобы связать ресурсы для успешной защиты от новых конкурентов.

Стратегии положения кажутся незатейливыми, и часто предполагается, что для их успеха требуются стратегически значимые ресурсы. Хотя такие ресурсы могут оказаться полезными, они все-таки не являются абсолютно необходимыми. Конкурентное преимущество может появиться в результате защиты стратегического положения через систему тесно связанных ресурсов, а вовсе не в результате превосходства какого-то ресурса самого по себе. Вспомним *JetBlue*, авиакомпанию-лоукост в США. На первый взгляд, ее стратегия основывается на обычных, даже банальных ресурсах — самолеты Airbus A320 и Embraer 190, удобные кресла для пассажиров, показ DIRECTV и прием радио SIRIUS XM, услуги электронной почты и программ обмена мгновенными сообщениями, быстрое обслуживание пассажиров в аэропортах. Ни один из этих ресурсов в отдельности не является каким-то особенным. Но все вместе они взаимно усиливают друг друга и образуют дифференцированное предложение, которое и обеспечивает *JetBlue* конкурентное преимущество, которое трудно симитировать другим авиакомпаниям.

Когда ресурсы тесно связаны, это трудно скопировать. Взаимосвязанные ресурсы образуют сложную систему, поэтому на

копирование их и их связей потребуются много труда и времени. Таким образом, даже если имитаторы знают, какие ресурсы используются, они не всегда понимают в точности, как эти ресурсы связаны друг с другом, потому что часто имеется много ресурсов, образующих неожиданные комбинации. Успешное воспроизведение поэтому требует не только знания того, какие ресурсы используются в стратегии другой компании (т.е. знания ингредиентов), но и правильного понимания того, как именно эти ресурсы скомпонованы.

С течением времени даже крепость начинает требовать ремонта, поэтому менеджеры, работающие со стратегиями положения, не могут спокойно почивать на лаврах. Чтобы поддерживать конкурентное преимущество, им необходимо обновлять ресурсы и укреплять связи между ними. Например, испанский производитель одежды *Zara* обновил несколько ресурсов, чтобы укрепить свою стратегическую позицию, включая улучшение и повышение качества мелкосерийного производства, которое логично связано с авиадоставкой продукции. *Zara* теперь может доставить новые модели одежды в любой свой магазин в любой точке мира в течение двух дней.

Как любая стратегия, стратегия положения имеет свое слабое место: изменение. Когда отрасль меняется, очень трудно переместить крепость, выстроенную в стратегическом месте. Изменение тесно связанной системы означает демонтаж как раз той синергии, которую менеджмент с таким усердием создавал, и большой риск для организации в период перехода к новой стратегии. По этой причине многие менеджеры либо игнорируют перемены, либо ограничиваются незначительными изменениями. Но ни один из этих подходов не работает. Как только стабильный рынок меняется, защищенная некогда стратегия начинает рушиться. Изменения заставляют менеджеров демонтировать существующие системы

ресурсов и заново собирать их на новых стратегических позициях. Это трудно и требует времени — а такая комбинация может оказаться смертельной, потому что производительность может не улучшиться до тех пор, пока все части не будут снова собраны и связаны. Например, *Liz Claiborne*, производитель готовой одежды, полагался на стратегию положения, в которой тесно связаны все ресурсы — производство, распределение, маркетинг, дизайн, презентация и торговый персонал. Но когда отрасль изменилась, взаимоотношения компании с универсальными магазинами оказались нарушенными [2]. В попытке адаптироваться к новым условиям руководители *Claiborne* изменили такие ресурсы, как принцип “нет повторным заказам”, поскольку он противоречил политике универсамов. Но поскольку этот процесс был синергетически переплетен с другими ресурсами, такими как международная логистика и географически сильно разнесенные производства, процесс “нет повторным заказам” невозможно было отменить, не повредив при этом слаженной работы всей системы. Финансовые показатели резко пошли вниз. Только после того как руководство *Claiborne* демонтировало имеющиеся ресурсы и принялось заново объединять новые, положительные показатели прибыли стали понемногу возвращаться.

СТРАТЕГИЯ РЫЧАГА

На рынках, где темп изменений средних, стратегия рычага часто лучше стратегии положения. Поскольку изменения постепенны и предсказуемы, для менеджеров имеет смысл развивать стратегически значимые ресурсы вместе с отраслью. Поэтому, если в стратегии положения используется аналогия с крепостью, стратегию рычага лучше сравнивать с шахматами, когда конкурентное преимущество возникает благодаря обладанию ценными

составляющими и совершению ими разумных действий. Возьмем *Pepsi*. У компании имеется несколько стратегически значимых ресурсов (включая бренд, формулы продуктов и систему распределения), но что действительно важно, так это то, что компания мудро уравнивает их поддержкой новых продуктов, нравящихся тем потребителям, которые со все большим вниманием относятся к своему здоровью. Вместе со своими газированными напитками *Pepsi* сегодня предлагает целый список принципиально иных напитков, включая воду (*Aquafina*, *SoBe Lifewater*), соки (*Tropicana*, *Dole*), чай (*Lipton*) и спортивные напитки (*Gatorade*), каждый из которых пользуются преимуществами стратегически значимых ресурсов.

Компании, следующие стратегиям рычага, достигают конкурентного преимущества за счет использования своих стратегически значимых ресурсов в имеющихся и возникающих отраслях со скоростью, соответствующей скорости изменения рынка. Эта стратегия, обычно ассоциирующаяся с ресурсо-ориентированным взглядом на компанию [3], нацелена на создание и приобретение ресурсов, которые ценны, редки, сложны в воспроизведении и незаменимы, и на их сбалансированное использование на благо новых товаров и рынков. Но если ресурсы в стратегии положения часто тесно завязаны друг на друга, то в стратегиях рычага ресурсы чаще всего взаимосвязаны лишь умеренно.

Стратегии рычага могут сосредоточиться на обновлении и согласованном размещении ключевых ресурсов на имеющихся рынках. Например, хотя успех *Intel* в краткосрочной перспективе основывается на производстве микропроцессоров текущего поколения, долгосрочный успех компании опирается на ее знаменитые возможности дизайна, брендинга и производственных ресурсов в разработке будущих поколений микропроцессоров. Аналогичным образом непрерывный успех *Pizza*

Hut зависит от обновления ее в высшей степени важных ресурсов сервиса на рынках, на которых компания уже работает. В конце 1990-х годов компания расширилась на Индию и вскоре дифференцировалась там на фоне конкурентов благодаря своей способности обеспечивать клиентам пиццу и дружелюбную атмосферу в приятной свободной обстановке. Однако к 2005 году индийский сектор общепита был переполнен. Под давлением конкурентов, в том числе *Domino*, *Pizza Hut* обновила свои ресурсы обслуживания и сбалансировала их, чтобы создать более высококачественное обслуживание в кафе. В результате *Pizza Hut* стала брендом, которому в Индии больше всего доверяют.

Если сбалансированные ресурсы на существующих рынках важны, то на новых рынках они важны еще больше. Основанная в 1995 году компания спортивной одежды *Under Apparel* из Балтимора, Мэриленд, предложила хороший пример. СЕО Кевин Планк изначально планировал создавать высококлассную одежду для футболистов. Но и он, и его команда быстро поняли, что могут предложить свои изделия из водоотталкивающей синтетической ткани на других рынках. Изучив рынки, чтобы посмотреть, где эти ресурсы можно предложить с наибольшей эффективностью, руководители *Under Apparel* разработали свою первую линию водоотталкивающих беговых туфель. Аналогичным образом *Home Depot* в настоящее время пытается сбалансировать свои ключевые ресурсы, продавая запчасти для автомобилей. Изучив свой обширный опыт в сфере “сделай сам” и свои 2200 магазинов, компания надеется добиться роста.

Обычная ошибка со стратегиями рычага возникает, когда забывают переоценивать стратегическое значение ресурсов (особенно ценность, редкость и незаменимость) на потенциальных новых рынках. Например, когда *Amazon.com* впервые попыталась сбалансировать свои

возможности онлайн-заказов и пополнения запасов, переключившись только с книг и музыки на другие категории товаров наподобие игрушек, она натолкнулась на стену. Оказалось, система товарно-материальных запасов, которая была создана для книг и музыки, не подходит для столь сезонного товара, как игрушки, а система логистики и склады компании не приспособлены для работы с игрушками, которые бывают разных видов, размеров и форм.

Стратегия рычага касается не только расширения. Иногда имеет смысл отступить и переместить ресурсы. В течение многих лет калифорнийская компания *Advanced Micro Devices* использовала свои выдающиеся ресурсы в области инженерных систем для разработки полупроводников. Недавно, однако, компания переместила некоторые из своих ресурсов, изъяв их из высококонкурентной отрасли полупроводников и переместив услуги проектирования. Хотя продукты и услуги могут базироваться на особых, стратегически значимых ресурсах, эти ресурсы обязательно должны быть связаны со специфическими товарами или услугами. Более того, их можно использовать для создания конкурентного преимущества в другом контексте. Другими словами, база глубоких знаний ресурсов и возможностей часто может быть одинаково ценной для разных товаров и рынков.

Первая сложность в создании конкурентного преимущества при использовании стратегии рычага — это обновление портфеля ресурсов с изменением отрасли. Это может означать необходимость выбора действий — приобретения, партнерства или разработки ключевых ресурсов внутри компании. Модель Toyota Prius — пример сбалансированного использования нескольких имеющихся у компании ресурсов, включая бренд и электронные технологии, даже при том что компания развивала и покупала новые ресурсы для гибридной технологии, программы для системы

управления двигателем и рекуперативного тормоза. Но даже когда менеджеры видят необходимость добавления, обновления или устранения ресурсов, могут вмешаться защитные механизмы и внутренние силы компании. Имеющаяся производительность, обеспечиваемая существующими ресурсами, важнее той производительности, которая появится позже от новых ресурсов, что может случиться лишь через несколько лет. Чтобы принять правильное решение в этой ситуации, надо уметь видеть дальше, чем *Chrysler*. В 1984 году *Chrysler* представил первый мини-вэн. В течение следующих 20 лет компания продала свыше 10 миллионов мини-вэнов, обновила свою популярную линию джипов и представила успешные пикапы Ram и Dakota, а также внедорожники Dodge Durando. Но автомобильная индустрия изменилась. Когда *General Motors* и *Ford* изменили свои двигатели, повысив топливную экономичность, и переоборудовали заводы для производства небольших автомобилей, *Chrysler* не сумела обновить портфель ресурсов. В результате компания, теперь перешедшая под контроль *Fiat*, должна доказать, что она способна создать ресурсы, необходимые для успешной конкуренции в новой реальности.

СТРАТЕГИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В противоположность устойчивым динамически развивающиеся отрасли характеризуются чрезмерным количеством стремительных, но часто непредсказуемых возможностей. Структура отрасли заметно меняется по мере того, как конкуренты приходят и уходят, потребители меняют свои предпочтения, а модели бизнеса непрерывно модифицируются. Как долго будет длиться конкурентное преимущество? Неизвестно, но, скорее всего, не слишком долго. Как сказал нам то ли в шутку, то ли

всерьез CEO одной компании программных средств защиты данных, “чтобы конкурировать в нашей отрасли, требуется квалификация астролога”. Несмотря на то что менеджеры ищут длительное конкурентное преимущество, они ведут бизнес так, точно его не существует. Знаменитая аксиома *Intel* гласит: “выживают только параноики” — и она отражает убежденность старшего менеджмента в том, что в любой момент и в любом месте конкурентное преимущество может исчезнуть. В результате стратегия фокусируется на захвате возможностей, которые создают последовательность конкурентных преимуществ.

В противоположность образам крепости и шахмат (предыдущие стратегии) следование стратегии возможностей больше напоминает серфинг: рост продуктивности возникает вследствие того, что вы в нужный момент поймали волну, пусть даже длина этой волны будет, скорее всего, коротка и всегда существует возможность того, что вам придется мчаться “на грани хаоса”, каждую минуту рискуя упасть [4]. Важна способность правильно выбирать время и ловить подходящие волны. Индустрия приставок для видеоигр может послужить хорошей иллюстрацией. За промежуток всего лишь в несколько лет разные компании (включая *Sega*, *Nintendo*, *Sony* и *Microsoft*) сумели “поймать волну” и в течение какого-то времени лидировали в отрасли.

Для компаний, следующих стратегии возможностей, конкурентное преимущество проистекает из умения захватить привлекательные, но мимолетные возможности быстрее и ловчее, чем конкуренты. Эта стратегия, которая обычно ассоциируется с эвристическими “простыми правилами” [5], требует соединения двух элементов — выбора сфокусированного стратегического процесса и создания простых правил ведения этого процесса. Вместе они дают компаниям достаточно гибкости, чтобы захватывать неожиданно

открывающиеся возможности, не теряя при этом высокой степени согласованности и эффективности. При выборе сфокусированного стратегического процесса главное — выбрать тот, в котором поток привлекательных возможностей постоянен и глубок. Прекрасный пример — *Tata Group* с ее сильно диверсифицированными операциями, от стали и автомобилей до связи и напитков. Благодаря высокой рыночной капитализации и прямому доступу к корпоративной задолженности *Tata* в значительной степени полагается на приобретения как на свой сфокусированный стратегический процесс. Ее менеджеры быстро и эффективно использовали серию возможностей приобретений. Например, в 2007 году компания заплатила 12 млрд долларов за *Corus*, европейскую сталелитейную компанию. Несколькими месяцами позже *Tata* заплатила 2,3 млрд долларов, чтобы выкупить *Jaguar* и *Land Rover* у *Ford*. А *Apple*, напротив, выбрала другой стратегический процесс — наладила промышленное производство новых устройств, которыми стремятся обладать покупатели. И еще в противоположность стратегии положения, которая зависит от тесно связанных между собой процессов, стратегия возможностей строится на процессах, которые достаточно свободно связаны друг с другом.

Как только менеджеры определили свой сфокусированный стратегический процесс, им нужно запомнить ряд простых правил. Проще всего запомнить главные правила выбора возможностей и работы с ними; труднее запомнить правила для выбора скорости и правила приоритетности. Идея заключается в том, чтобы создать структуру, которая позволила бы действовать и была при этом достаточно гибкой для захвата возможностей. На анимационной студии *Pixar*, мультфильмы которой (такие, как “История игрушек”, “Приключения Флика” и “В поисках Немо”) стали мировыми мегахитами, правила абсолютно

ясны. Одно из них гласит: “На студии нет менеджеров”. Студией руководят художники — как называет это Эндрю Стэнтон (директор *WALL-E* и девятый сотрудник *Pixar*), “это школа мультфильмов без преподавателей”. Такой подход обеспечивает художникам компании максимальную свободу действий для творчества без необходимости проталкивать свои проекты через менеджмент среднего звена. Второе правило таково: “Сначала — история, потом — анимация”. Оно не только гарантирует постоянный поток престижных наград (“Рататуй” стал рекордсменом по количеству номинаций на “Оскар” за всю историю анимационных фильмов), но и упрощает привлечение талантов. Третье правило гласит: “Только свои оригинальные идеи”. И при том что все идеи должны появляться внутри студии, они совершенно не обязаны исходить от создателей фильмов: всех сотрудников, от уборщицы до бухгалтера, поощряют предлагать идеи — и все идеи рассматриваются. Наконец, как и предполагает аналогия с серфингом, правила движения вместе с волной чрезвычайно важны. Одно из ключевых правил *Pixar* звучит так: “новый фильм каждый год”. При том что есть правила, у *Pixar* есть еще и масса возможностей создавать уникальные ленты.

На первый взгляд, стратегии возможностей, действующие по простым правилам, легко поддаются копированию. Но из-за того, что возможности и их реализация чрезвычайно разнообразны, довольно сложно раскодировать правила, не работая внутри компании. Конечно, конкуренты могут попытаться симитировать процессы (скажем, процессы приобретения компаний или разработки продукта), но правила зачастую являются результатом уникальных проб и ошибок и из-за этого конкурентам трудно их повторить. Более того, даже если конкуренты понимают внутреннюю логику и безошибочно копируют правила компании, часто это происходит чересчур поздно: самые многообещающие возмож-

ности уже оказываются кем-то захваченными. Например, хотя конкуренты *Cisco System's* по сетевым разработкам в конечном итоге скопировали правила, которые компания использует для корпоративных приобретений, они не смогли воспроизвести те возможности, которые *Cisco* уже использовала.

Менеджеры часто меняют правила, пытаясь их улучшить или приспособить к меняющимся отраслям. Поступая таким образом, менеджеры меняют не только количество и содержание правил, но и их суть. Например, *CRF Health*, международная компания, продвигающая новые лекарственные препараты в фармацевтической индустрии, часто корректирует свои правила интернационализации. Когда компания вышла на рынок США, у нее имелось правило, которое чрезвычайно эффективно работало в Швеции: “Нанимать высококвалифицированных местных работников через онлайн-ресурсы”. Но это правило не сработало на новом рынке, потому что в США не нашлось нужного количества работников с одновременно клиническим опытом и техническими навыками, желающих при этом работать в стартапе. Больше того, из-за следования этому правилу компания на первых порах наняла нескольких сотрудников, у которых не оказалось достаточной квалификации. Учтя этот опыт, команда *CRF* решила, что правило нуждается в корректировке: в нем надо подчеркнуть необходимость нанимать местные кадры, но не обязательно через онлайн-ресурсы. Таким образом, руководство изменило суть правила: вместо “нанимать местных через онлайн” стало “нанимать высококвалифицированных местных работников”. Это новое правило сосредоточило внимание на более важной цели подбора кадров, но не предписывало, где их искать — через Интернет, у хедхантеров или в других источниках. Хотя интуиция подсказывает, что правила начинаются как абстракции и со временем детализируются,

стратегия возможностей доказывает обратное. Правила, вместо того чтобы превращаться в практические советы по достижению эффективности, часто становятся более абстрактными и их количество уменьшается, что обеспечивает гибкость в использовании непредвиденных возможностей.

Когда поток возможностей теряет привлекательность (например, обостряется конкуренция за возможности или падает прибыль) либо возникают новые потоки, наступает момент перехода к более перспективному потоку и соответствующему стратегическому процессу. Ключевой пункт — в том, что переходы к новым точкам конкуренции вызваны скорее привлекательностью потоков возможностей, нежели их соответствием стратегически важным ресурсам компании. Например, когда в *Google* иссякли возможности разработки продуктов, менеджмент переключил внимание на возможности интернационализации. Компания увеличила количество стран, в которых вела свои операции, до более чем 55, а количество языков поддержки превысило 35, и теперь больше половины прибыли компания получает из-за границ США. Аналогичным образом, когда количество пользователей *LinkedIn* достигло желаемого масштаба, компания переключила свой стратегический процесс с приобретения пользователей на разработку новых прибыльных сервисов.

Так же, как стратегии положения и рычага, стратегия возможностей имеет свои недостатки. Для начинающих стартапов часто критическим моментом является добавление большего количества стратегических процессов и правил, чем

это комфортно для компании. Слишком маленькая структура несет в себе больше риска, чем слишком большая. Но для крупных компаний риск выше как раз при наличии слишком большой структуры. Большинство менеджеров интуитивно боятся бюрократии и канцелярщины. Они просто не знают, что следование стратегии возможностей требует сохранения определенного количества формальных правил, а не только их духа. Другими словами, количество правил имеет значение. Менеджеры должны также постоянно высматривать признаки консолидации, стандартизации, длинных циклов жизни продукта и любые другие, указывающие на то, что отрасль превращается в зрелую и теряет динамичность.

ИТАК, КАКУЮ СТРАТЕГИЮ БУДЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВЫ? Правда жизни состоит еще и в том, что ни одна стратегия не может быть эффективной во всех абсолютно отраслях. Хотя сущность стратегии в том, чтобы сделать компанию отличной от других, суть этого “отличия” — определяется ли оно отличающимся положением, отличающимися ресурсами или иными правилами — зависит от обстоятельств. Каждый подход работает в определенных обстоятельствах и предъявляет собственные требования к стратегическим действиям, ловушкам, конкурентному преимуществу и производительности. И как раз тогда, когда вам кажется, что все в порядке, вам приходится опять все менять. Но научившись понимать архетипы стратегических структур и факторы, определяющие их выбор, вы будете лучше подготовлены к разработке своей следующей стратегии.

ИСТОЧНИКИ

- [1] M.E. Porter, "Competitive Strategy" (New York: Free Press, 1980); M.E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review* 74, no. 6 (1996); J.W. Rivkin, "Imitation of Complex Strategies", *Management Science* 46, no. 6 (2000): 824–844; N. Siggelkow, "Evolution Toward Fit", *Administrative Science Quarterly* 47, no. 1 (2002): 125–159. C.B. Bingham and K.M. Eisenhardt, "Position, Leverage and Opportunity: A Typology of Strategic Logics Linking Resources with Competitive Advantage," *Managerial and Decision Economics* 29, no. 2–3 (2008): 241–256.
- [2] N. Siggelkow, "Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne", *Academy of Management Journal* 44, no. 4 (2001): 838–857.
- [3] C.K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* 68, no. 3 (1990); D.J. Collis and C.A. Montgomery, "Competing on Resources", *Harvard Business Review* 73, no. 4 (1995): 118–128. J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120; M.A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (1993): 179–191.
- [4] J.P. Davis, K.M. Eisenhardt, and C.B. Bingham, "Optimal Structure, Market Dynamism and the Strategy of Simple Rules", *Administrative Science Quarterly* 54 (2009): 413–452.
- [5] S.L. Brown and K.M. Eisenhardt, "Competing on the Edge; Strategy as Structured Chaos" (Boston: Harvard Business School Press, 1998); K.M. Eisenhardt and D.N. Sui, "Strategy as Simple Rules", *Harvard Business Review* 79, no. 1 (2001): 107–116; C.B. Bingham, K.M. Eisenhardt and N.R. Furr, "What Makes a Process a Capability? Heuristics, Strategy and Effective Capture of Opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal* 1, no. 1–2 (2007): 27–47; C.B. Bingham and K.M. Eisenhardt, "Rational Heuristics: The 'Simple Rules' That Strategists Learn from Their Process Experiences", *Strategic Management Journal* (in press); C.B. Bingham and J. Halebian, "How Entrepreneurial Firms Learn Heuristics: Similarities and Differences Between Individual and Organizational Learning", *Strategic Entrepreneurship Journal* (in press).

ОДНА СУДЬБА¹

Рон Аднер
Дартмурский колледж

В последнее время компании из самых разных отраслей — например, высоких технологий (*Apple*, *Amazon*), фармацевтики (*Roche*) и авиастроения (*Lockheed*) — открыли для себя новые способы построения сложных систем деловых партнеров (своеобразных “экосистем” в контексте бизнеса), которые позволяют им предлагать покупателям привлекательную для них продукцию отличного качества. Эта способность обеспечивает им превосходство над конкурентами, лояльность и восхищение покупателей, а также уважение со стороны прочих игроков рынка.

Однако для многих компаний подобные попытки внедрения инноваций закончились дорогостоящими провалами, невыполненными обещаниями и обманутыми ожиданиями. Поэтому создание таких “экосистем” сопряжено не только с новыми возможностями и перспективами, но и с новыми проблемами и задачами. Если начинание оказывается успешным, его восхваляют как образец “взаимовыгодного сотрудничества”. А если те же самые действия заканчиваются неудачей, на них ставят клеймо “слишком рискованной взаимозависимости”.

Сегодня мы можем наблюдать очевидную тенденцию к развитию сотрудничества между различными компаниями. Эта тенденция постепенно

захватывает все новые и новые отрасли — автомобилестроительные компании начинают разработку электромобилей, в сфере здравоохранения появляется электронная форма медицинской документации и т.п. Компании ищут способы дальнейшего повышения ценности своей продукции или услуг. Однако выполнение новых обещаний, данных покупателям, влечет за собой определенные трудности. Формируется длинная цепочка посредников, не все из которых могут соглашаться на внедрение инноваций, и возникает большое количество компаний, продающих товары-комplementы (дополняющие товары). Все они должны также придерживаться темпа развития инноваций в деятельности основной корпорации, иначе ее усилия не принесут желаемых результатов.

С этой точки зрения инновационные “экосистемы” представляют собой новый набор стратегических и управленческих задач, требующих решения.

Рассмотрим один из наглядных примеров — компании *Nokia* и *Apple*. На протяжении первой половины предыдущего десятилетия финская транснациональная корпорация лидировала на рынке производства мобильных телефонов. Более того, компания пыталась использовать подход построения “экосистемы” в бизнесе, когда она разработала операционную систему

¹ “A Shared Fate” by Ron Adner, Tuck Today, Spring/Summer 2011. Copyright © 2011 Trustees of Dartmouth College. Воспроизводится с разрешения проф. Рона Аднера, Tuck School of Business at Dartmouth.

Symbian (1998) и попыталась привлечь разработчиков к созданию приложений для новой платформы. *Nokia* считала, что появление операционных систем на мобильных телефонах существенно усилит ее позиции.

Но корпорация *Nokia* не смогла в полной мере понять, какие изменения необходимы для успешной реализации этого плана. Например, одним из сильных конкурентных преимуществ *Nokia* была ее способность адаптировать широкий ассортимент телефонов под конкретных операторов мобильной связи. За счет этого *Nokia* могла предоставлять операторам (а через них — и покупателям) возможность выбора. Однако ее новая стратегия имела одно последствие, которому тогда не уделили должного внимания, — для разработчиков программного обеспечения работа с системой *Symbian* была сопряжена с высокими расходами на адаптацию и с отсутствием прямого выхода на рынок. Эти факторы делали предложение *Nokia* не слишком привлекательным для компаний-разработчиков, в свою очередь, отрицательно сказавшись на привлекательности новой концепции в целом. Таким образом, стратегия компании *Nokia* в отношении производства ее продукции препятствовала реализации ее стратегии построения “экосистемы” в бизнесе.

Компания *Apple* запустила свой онлайн-магазин приложений для ее смартфонов *iPhone* — *App Store* — в 2008 году. В отличие от *Nokia*, она предложила разработчикам приложений универсальную среду для работы и прямой доступ на рынок. По сути, *Nokia* разработала аналогичную стратегию для рынка смартфонов на десять лет раньше, чем *Apple*. Однако ее стратегия была выстроена вокруг производимой продукции и отягощена некоторой зависимостью от производителей товаров-компонентов. В результате попытка компании выстроить инновационную “экосистему” потерпела крах. Что касается компании *Apple*, то любая из ее стратегий

выстроена, в первую очередь, вокруг прибили, а при построении “экосистемы” она сделала приоритетом отношения с производителями товаров-компонентов (это подтверждается, например, участием и присутствием компаний-разработчиков в запуске новых продуктов *Apple* и в ее рекламных кампаниях).

Корпорация *Nokia* и по сей день выпускает отличные телефоны, но в современных условиях одного лишь умения делать качественные телефонные аппараты уже недостаточно для завоевания пальмы первенства на рынке. Ее телефоны качественные и востребованы как оборудование, но в качестве цифрового решения они лишены привлекательности для потребителей. Фокус конкурентной борьбы сместился с продукции к “экосистемам”. Условия рынка претерпели существенные изменения, к которым *Nokia* не сумела быстро приспособиться. Ее недавно начавшееся сотрудничество с компанией *Microsoft* представляет собой не что иное как попытку завоевать позиции в новом мире создания ценности совместными усилиями. По большому счету компании *Nokia* давно уже следовало бы принять подобное решение — несмотря на то, что конкретный сделанный ею выбор не вполне однозначен (лично у меня есть сомнения в его рациональности).

Фундаментом успеха в построении “экосистемы” в бизнесе являются те же принципы конкурентного преимущества и создания ценности, которые формируют базу любой успешной стратегии. Однако в данном направлении эти принципы применяются несколько иным образом. Если успех начинаний компании явно зависит от ее деловых партнеров, ей необходимо внести соответствующие изменения во многие аспекты своей работы, в частности в подход к расстановке приоритетов, оценке возможностей и угроз, в выбор времени и точки входа в новую отрасль, а также в само отношение компании к понятию успеха.

Вывод очевиден: стратегии, основанные на построении “экосистемы” в бизнесе, дают возможность получить конкурентное преимущество за счет совместной работы с другими компаниями, но в то же время сопряжены с определенными рисками и проблемами. В любом случае следующему

поколению отраслевых лидеров уже не придется выбирать, что лучше — осваивать подход создания “экосистемы” с присущими ему проблемами или же избегать его. Они попросту будут вынуждены прибегнуть к нему.

МЫ ЖИВЕМ В ЭПОХУ РИСКА И НЕСТАБИЛЬНОСТИ¹

Мартин Ривз, Boston Consulting Group
Майл Даймлер, Boston Consulting Group

Такие факторы, как глобализация, более высокий уровень прозрачности бизнес-процессов и появление новых технологий, привели к кардинальным изменениям в мире бизнеса и тем самым усложнили жизнь многим главам компаний и корпораций. Эти изменения подтверждаются конкретными цифрами. В период с 1950-х по 1980-е годы маржа операционной прибыли компаний оставалась практически неизменной. За период же с 1980-х годов по нынешний день волатильность этого показателя повысилась более чем в два раза, как и величина разрыва между “победителями” (компаниями с высокой маржой операционной прибыли) и “неудачниками” (компаниями с низкой маржой операционной прибыли).

Лидерство на рынке — еще более нестабильный показатель. Доля компаний, покидающих верхние три позиции отраслевых рейтингов, увеличилась с 2% в 1960 году до 14% в 2008 году. Более того, лидерство на рынке больше не является однозначно привлекательной целью. В некоторых отраслях взаимосвязь между объемом прибыли и долей рынка практически сошла на нет. В соответствии с нашими расчетами вероятность того, что компания, обладающая наибольшей долей рынка, является также лидером с точки зрения получаемой ею прибыли, сократилась с 34% в 1950 году до 7% в 2007 году. Но и это еще

не все. В современных условиях руководители некоторых компаний даже не могут с точностью определить, в какой отрасли и с какими компаниями они конкурируют.

Вся эта неопределенность существенно усложняет процесс разработки стратегии, поскольку традиционные подходы — хотя их зачастую воспринимают как действенное средство в условиях неопределенности и перемен — изначально рассчитаны на стабильность и предсказуемость окружающей среды.

Задумайтесь об этом. Цель большинства стратегий — создание постоянного (и в основном статического) конкурентного преимущества за счет занятия выгодной позиции на рынке (большая доля рынка или привлекательная ниша) или же подбора удачной комбинации возможностей и способностей для повышения ценности своего предложения. Компании периодически пересматривают свои стратегии и определяют направление развития и организационную структуру на основании анализа своей отрасли и прогноза ее динамики.

Однако в условиях нового, более высокого, уровня неопределенности многие компании начинают задавать себе вопросы наподобие следующих.

- Для чего нам применять методики, основанные на доле рынка или позиции на рынке, если конкуренты могут вытеснить нас с лидерской позиции в кратчайшие сроки?

¹ Перепечатано с разрешения *Harvard Business Review*. “Adaptability: The New Competitive Advantage,” by Martin Reeves and Mike Deimler, Vol. 89, No. 7/8, 2011, pp. 134–141. Copyright © 2011 by the Harvard Business School Publishing Corporation. Все права защищены.

- Если достоверно неизвестно, где заканчивается одна отрасль и начинается другая, можем ли мы вообще оценивать свое положение в ней?
- Если окружающая среда столь непредсказуема, можем ли мы применять традиционные методы прогнозирования и анализа, представляющие собой фундамент стратегического планирования?
- Если отраслевая информация постоянно изменяется, как могут наши менеджеры определять достоверные показатели, позволяющие понять суть происходящих перемен, и своевременно адаптироваться к ним?
- Если информация меняется стремительными темпами, могут ли быть эффективными циклы планирования на год (или, что еще хуже, на пятилетие) вперед?

Ответы на эти вопросы подводят руководство компании к определенным выводам. В современном мире устойчивое конкурентное преимущество не может быть результатом исключительно принадлежащей ей доли рынка, выгодной рыночной позиции и способности производить качественную продукцию или предлагать покупателям определенную ценность. Все эти факторы по большей части являются статическими. Так что же является источником конкурентного преимущества? Все чаще и чаще менеджеры приходят к выводу, что оно формируется за счет организационных способностей “второго порядка”, способствующих быстрой адаптации компании к изменениям окружающей среды. Теперь компании, вместо того чтобы совершенствовать имеющиеся у них навыки, должны учиться быстро и эффективно осваивать новые виды деятельности.

В эпоху перемен выживают и достигают успеха те компании, которые быстро распознают признаки надвигающихся изменений и своевременно реагируют на них. Такие компании научились экспериментировать — быстро, часто и экономично — не

только с продукцией и услугами, но и с бизнес-моделями, процессами и стратегиями. Они освоили навыки управления сложными системами с участием множества заинтересованных лиц в условиях все более и более тесно взаимосвязанных экономических процессов. И, что еще важнее, они научились распознавать и развивать свой ценнейший потенциал — своих сотрудников. Далее в этой статье мы поговорим о том, каким образом успешные компании используют эти четыре организационные способности для достижения адаптационного преимущества. Мы также рассмотрим вопросы влияния этой фундаментальной перемены в области стратегического планирования на крупные и давно существующие корпорации, многие из которых изначально выстраивали свою деятельность вокруг доли рынка и масштабов производства — источников преимуществ, которые опираются на достаточно стабильную окружающую среду.

ИДЕЯ В КРАТКОМ ИЗЛОЖЕНИИ

Традиционный подход к стратегии предполагает относительную стабильность окружающего мира. Цель стратегического планирования в таких условиях — создание устойчивого конкурентного преимущества за счет завоевания доминирующего положения, занятия привлекательной ниши на рынке или использования определенных навыков и ресурсов.

Но глобализация, новые технологии и повышение уровня прозрачности резко изменили среду, в которой работает бизнес. Позиционирование и ресурсы уже не играют прежней решающей роли в достижении устойчивого конкурентного преимущества. Их место заняли четыре организационные способности:

- способность распознавать признаки грядущих перемен и реагировать на них;
- способность быстро и часто экспериментировать — не только с товарами и услугами, но и с бизнес-моделями, процессами и стратегиями;
- способность управлять сложными и взаимосвязанными системами с большим количеством участников;
- способность мотивировать сотрудников и партнеров.

СПОСОБНОСТЬ РАСПОЗНАВАТЬ ПРИЗНАКИ ГРЯДУЩИХ ПЕРЕМЕН И РЕАГИРОВАТЬ НА НИХ

Для того чтобы адаптироваться к изменениям, компания должна быть настроена на прием сигналов окружающей среды, их расшифровку и быстрое совершение ответных действий, направленных на улучшение или реорганизацию своей бизнес-модели или даже на трансформирование информационного профиля отрасли в целом.

Вспомните чемпионат “Формула-1” в 1950-х годах: в те времена результат гонок зависел от автомобиля и от его пилота. Но сегодня в этом спорте важны не только характеристики автомобиля и мастерство пилота, но и процесс обработки целого комплекса сигналов и быстрого принятия решений с их учетом. В автомобиле встроены сотни сенсоров, гоночные команды постоянно собирают и обрабатывают данные по нескольким тысячам параметров — от погодных и дорожных условий до числа оборотов в минуту и кривых торможения — и вводят их в динамические модели, которые помогают пилотам болидов принимать решения в считанные доли секунды. Новые достижения одной из команд в области телеметрии могут сразу же поднять планку для всех остальных.

В наше перенасыщенное информацией время, когда разнообразные комплексные сигналы могут быть доступны всем участникам рынка одновременно, легко приспосабливающиеся компании также должны работать с системами сбора и обработки данных с мест их продажи, чтобы контролировать достоверность получаемой ими информации. Кроме того, они должны применять современные технологии анализа данных, позволяющие выявить существующие закономерности.

В качестве примера приведем крупную медийную компанию, которая страдала от высокой текучести клиентов. Компания переосмыслила свой подход к анализу данных о клиентах и начала применять технологии “нейронных сетей”, чтобы понять причины потери клиентов. Ей удалось выявить скрытые взаимосвязи между параметрами, которые в конечном итоге приводили к потере клиентов, и запустить рекламные кампании, направленные на “группы риска”. Точность прогнозирования утечки клиентов была впечатляюще высокой — от 75 до 90%. Это дало компании огромное преимущество, ведь каждое снижение уровня текучести клиентов на десятую долю процента обеспечивало ей миллионы долларов прибыли.

Компании также совершенствуют свои способности распознавать и анализировать признаки перемен, чтобы принимать ответные меры как можно быстрее, обгоняя компании с медлительными иерархическими структурами принятия решений. Британская компания *Tesco* постоянно осуществляет анализ покупательских привычек более чем 13 миллионов участников своей программы лояльности. Результаты этого анализа позволяют *Tesco* создавать индивидуальные предложения для каждого магазина и для каждого сегмента покупателей, а также заранее предупреждают о возможных изменениях в покупательском поведении. Кроме того, эти данные учитывались при создании и развитии интернет-магазина *Tesco*, пользующегося огромным успехом. Интернет-магазин расширил границы бизнес-модели *Tesco* и позволил ей предложить покупателям более широкий ассортимент товаров и услуг, в том числе в сфере средств массовой информации и финансов. Но и это еще не все. Благодаря своей обширной базе данных и аналитическим способностям, компания получает дополнительную прибыль: за определенную плату *Tesco* предоставляет другим компаниям доступ к своим технологиям и данным.

Еще один яркий пример — компания *Google*. Она использует алгоритмы для изменения позиций рекламных объявлений в результатах поиска в зависимости от их соответствия ключевым словам поиска. Чем выше степень соответствия, тем больше количество переходов по ссылке и просмотров сайта; а поскольку рекламодатели платят за каждый переход по ссылке, то тем больше и прибыль *Google*.

СПОСОБНОСТЬ ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАТЬ

Не все показатели можно рассчитать или спрогнозировать. Ценные результаты также могут быть получены компанией путем экспериментов. Конечно, все компании так или иначе экспериментируют, зарабатывая и проверяя новую продукцию или услуги. Однако традиционные подходы могут требовать достаточно больших затрат времени и средств, а также быть неоправданно сложными. Кроме того, исследования, опирающиеся на потребительское восприятие, зачастую не дают достоверных результатов. Ставить эксперименты в реальных условиях работы компании — занятие дорогостоящее. В случае неудачи репутация и бренд компании могут пострадать.

Сегодня все большее и большее число компаний учатся преодолевать эти ограничения и применяют новые подходы и технологии (в особенности виртуальные) для создания, проверки и распространения большого количества инновационных идей более быстрыми темпами, менее дорогостоящими и менее рискованными способами, чем те, которые применяют их конкуренты. Отличный пример — компания *Procter & Gamble*. С помощью своей модели *Connect + Develop* компания использует платформу *InnoCentive* и другие инновационные сети для поиска ответов на вопросы, связанные с техническим

дизайном. Виртуальная 3-D модель магазина помогает *Procter & Gamble* проводить эксперименты быстрее и дешевле, чем в случае с традиционными методиками. С помощью *Vocalpoint* и других социальных сетей компания представляет и тестирует продукты еще до их полномасштабного запуска. За один лишь 2008 год 10 высокопрофессиональных сотрудников *Procter & Gamble* создали более 10 тысяч имитационных моделей, позволивших за считанные часы выполнить объемы работ, на которые раньше могла уходить не одна неделя. Более чем в 80% новых инициатив *P&G* используется постоянно растущий набор виртуальных инструментов компании.

Компании не просто меняют старые способы проведения экспериментов на новые — они расширяют круг своих экспериментов. Традиционно в центре внимания находились предложения компании (по большей части — ее новые продукты и услуги). Однако в условиях все более и более нестабильной окружающей среды привычные бизнес-модели, стратегии и последовательности действий могут быстро и непредсказуемо утрачивать свою актуальность. Способные к быстрой адаптации компании в своих экспериментах охватывают куда более широкий круг вопросов, чем их соперники. На примере *Tesco* мы видим, сколь блестящие результаты могут принести эксперименты с бизнес-моделями и ассортиментом продукции.

Компания *Ikea*, как и *Tesco*, экспериментирует с бизнес-моделями в поисках оптимального баланса имеющихся у нее активов и способностей. После выхода компании на российский рынок ее менеджеры отметили следующую особенность: где бы *Ikea* ни открывала свой магазин, стоимость расположенной рядом недвижимости сразу же резко возрастала. Поэтому *Ikea* решила параллельно применять две бизнес-модели: осуществлять розничные продажи в собственных магазинах и развивать торговые центры с учетом тенденции роста цен

на недвижимость. Сегодня компания *Ikea* получает прибыль в России не только от своего традиционного бизнеса — розничных продаж, — но и от строительства и развития торговых центров.

Некоторые эксперименты неизбежно завершаются ошибками. Способные к адаптации компании относятся к ошибкам с пониманием и даже приветствуют их. Например, компания — разработчик программного обеспечения *Intuit*, успешно применяющая адаптационные подходы к развитию новых направлений деятельности, в 2005 году запустила маркетинговую кампанию, направленную на молодое поколение. Она создала веб-сайт *gotyourrefund.com*, который предлагал пользователям скидки в сетях *Expedia* и *Best Buy*, а также возможность получить возмещение налога в форме предоплаченных подарочных сертификатов. Кампания оказалась провальной, и предлагаемыми на веб-сайте услугами практически никто не воспользовался. Но при этом затраты на проведение кампании были незначительными, а отдел маркетинга проанализировал ее результаты, сделал выводы и даже получил премию от главы компании Скотта Кука, прокомментировавшего свое решение следующим образом: “Если мы учимся на своих ошибках, то это уже не ошибки, а ценный опыт”.

СПОСОБНОСТЬ УПРАВЛЯТЬ СЛОЖНЫМИ СИСТЕМАМИ КОМПАНИЙ

Для того чтобы успешно распознавать признаки грядущих перемен и ставить эксперименты, компания должна рассматривать ситуацию, не ограничиваясь собственными пределами, и, возможно, более тесно и активно взаимодействовать с покупателями и поставщиками. Традиционное предположение о том, что единицей

стратегического анализа является отдельно взятая компания или ее подразделение, уже устарело.

В современном мире масштабы экономической деятельности, не вписывающейся в корпоративные рамки, постоянно растут — за счет развития аутсорсинга, офшоринга, создания “экосистем” в бизнесе и т.д. Поэтому нам необходимо разрабатывать стратегии не только для отдельно взятых компаний, но и для динамических бизнес-систем. Структура многих отраслей сегодня характеризуется конкуренцией между сетями или “экосистемами” взаимозависимых компаний, а не конкуренцией между несколькими производителями похожих товаров или услуг. И такие системы компаний постоянно и активно взаимодействуют со своими клиентами и поставщиками.

В подобных условиях преимущество получают те компании, которые умеют создавать эффективные стратегии на уровне сети или системы. Способные к адаптации компании учатся распространять свою деятельность за пределы компании, не создавая при этом благоприятных условий для конкурентов. Помимо этого, они учатся разрабатывать и воплощать в жизнь стратегии для сетей компаний, причем им не всегда доступны (и нужны) механизмы строгого контроля.

Как правило, способные к адаптации компании управляют своими “экосистемами” в бизнесе, внедряя единые стандарты для минимизации количества барьеров в процессе взаимодействия между элементами системы. Они выстраивают доверительные отношения между участниками системы — например, предоставляя людям возможность взаимодействовать достаточно часто или создавая рейтинговые системы, позволяющие оценивать репутацию участников системы. Пирамиды поставщиков компании *Toyota*, основанные на принципах “канбан” и “кайцен”, представляют собой одну из первых версий

адаптивных систем. Еще один пример — сложная сеть продавцов и покупателей, объединенных на созданном компанией *eBay* онлайн-рынке с помощью рейтингов продавцов и электронных платежных систем.

Если бы эффект опыта и эффект масштаба были ключевыми факторами успеха, *Nokia* до сих пор была бы лидером на рынке смартфонов. Она обладала преимуществами первопроходца на новом рынке и стабильно занимала солидную долю этого рынка. Однако *Nokia* уступила позицию лидера конкурентам совершенного другого типа. Она уступила способной к адаптации системе поставщиков, партнеров и независимых разработчиков программного обеспечения, построенной *Apple* в целях поддержки их смартфона *iPhone*. Компания *Google* также создала развитую сеть поставщиков и разработчиков для своей операционной системы *Android*. Способность собрать воедино активы и способности множества организаций позволила компаниям *Apple* и *Google* оставить далеко позади прежних лидеров рынка смартфонов и быстро выйти на первые позиции на рынке. Стивен Элоп, генеральный директор *Nokia*, писал в своем обращении к сотрудникам: “Наши конкуренты отнимают у нас долю рынка не благодаря производству качественных телефонов, а благодаря созданию развернутой “экосистемы”. Умение распознавать признаки грядущих перемен, внедрение инноваций, построение систем бизнес-партнеров, гибкость и быстрота принятия решений — вот факторы, которые могут благоприятным образом сказаться на способности компании к адаптации.

СПОСОБНОСТЬ МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ И ПАРТНЕРОВ

Адаптация так или иначе всегда носит локальный характер — кто-то первым проводит эксперимент в определенном месте и в определенное время. Кроме того, она всегда носит глобальный характер — если эксперимент окажется успешным, его будут распространять и совершенствовать. Следовательно, организациям необходимо создавать среду, которая способствует свободному обмену знаниями, приветствует многообразие, автономность, готовность осваивать новые сферы, рисковать и делиться навыками. Именно такая атмосфера благоприятна для способности компании к адаптации. В адаптивных компаниях стратегия является результатом правильной организации, а не наоборот, как считается в классической теории стратегического менеджмента.

Гибкая организационная структура и разумное распределение полномочий в сфере принятия решений — мощные рычаги повышения адаптационной способности компании. Как правило, адаптивные компании замещают постоянные подразделения и функции модульными структурными подразделениями, которые свободно обмениваются информацией и могут объединять свои усилия в зависимости от конкретной ситуации. Такую структуру выгодно дополняют отсутствие единого, “тоталитарного” центра принятия всех решений и корпоративная культура, приветствующая конструктивные конфликты и дискуссии. Один из примеров компаний, осуществивших подобное преобразование, — *Cisco*. Раньше компания *Cisco* — мировой лидер в области сетевых технологий — полагалась на иерархичную организационную структуру, ориентированную на клиента. Но относительно

недавно ее генеральный директор, Джон Чемберс, создал в компании инновационную структуру управления, состоящую из кросс-функциональных советов. Этот шаг был предпринят в рамках программы по содействию быстрому и эффективному выходу компании на рынки развивающихся стран и на 30 смежных, но в то же время разных отраслевых рынков (от здравоохранения до спорта).

Гибкая структура компании предоставляет право принятия решений тем людям, которые непосредственно замечают первые изменения в окружающей среде и могут быстро реагировать на них или даже предупредить их. Например, в компании *Whole Foods* основная структурная единица организации — это команда, и в каждом магазине компании есть около восьми таких команд. Именно главы команд, а не закупщики на национальном уровне, принимают решение о том, какие продукты закупать. Команды имеют право налагать вето на “новичков” в компании. Их поощряют закупать продукты у местных производителей, которые соответствуют стандартам компании в области качества и устойчивого развития. И они получают за свою работу бонусы, размер которых основан на прибыльности магазина за предыдущие четыре недели.

Создание децентрализованной, подвижной и даже в чем-то конкурентной внутри себя организационной структуры — альтернатива жесткой иерархии, в которой каждый сотрудник точно знает, что ему следует делать, а чего делать не следует. Адаптивная организация не достигнет успеха, если не предоставит своим сотрудникам что-то взамен этой четкой определенности. Необходимы простые, общие правила, которые будут способствовать взаимодействию между людьми и выработке компромиссных решений, а также будут устанавливать рамки полномочий сотрудников компании в области принятия решений.

Например, компания *Netflix* ценит в своих сотрудниках девять основных навыков и качеств: рассудительность, общительность, авторитетность, любопытство, новаторство, смелость, энтузиазм, честность и бескорыстие. Руководители *Netflix* считают, что идеальная компания состоит из “ярких и талантливых сотрудников-коллег”, обладающих вышеперечисленными качествами. Поэтому *Netflix* придерживается следующей модели: “повышать уровень свободы сотрудников по мере нашего роста, а не создавать для них ограничения; продолжать привлекать и развивать людей с инновационным подходом к работе, — это повысит наши шансы на успех в долгосрочной перспективе”. В соответствии с этой философией компания *Netflix* предусматривает только два типа правил для сотрудников: правила, направленные на предотвращение сложных критических ситуаций, и правила, регулирующие моральные, этические и юридические аспекты работы. Компания не ведет строгого учета рабочего времени персонала и не придерживается строгой политики в отношении предоставления отпусков сотрудникам. Она фокусируется не на количестве отработанных часов или дней, а на том, что необходимо сделать. Как говорится в “Руководстве по культуре свободы и ответственности” *Netflix*, “Учитесь избегать хаоса по мере вашего развития — с помощью высокоэффективных сотрудников, а не с помощью правил”.

ВЫЗОВ ДЛЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ

Осуществить процесс трансформации в адаптивную компанию — непростая задача, особенно для крупных, давно работающих организаций. Как правило, такие компании ориентированы, прежде всего, на управление масштабным производством, и их иерархической структуре и

строго установленному порядку действий не хватает многообразия и гибкости — качеств, которые необходимы для быстрого обучения и реагирования на перемены. От устоявшихся управленческих “привычек” бывает сложно избавиться — особенно если в прошлом они позволили компании достичь успеха.

Однако есть несколько проверенных на практике эффективных тактик, способствующих формированию адапционного преимущества даже в “малоподвижных” компаниях с давними сложившимися традициями и принципами. На первый взгляд, может показаться, что они представляют собой всего лишь незначительное дополнение к обычному порядку действий, но в действительности они создают обстановку, в которой успешно развиваются способности компании к адаптации. Если вы — руководитель крупной компании, которой необходимо стать более гибкой и адаптивной, предложите своим менеджерам следующие варианты действий.

- **Обратите внимание на “индивидуалистов”.** В быстро изменяющихся отраслях обычно есть “индивидуалисты” — компании, нарушающие общепринятые устои. Зачастую это совсем новые компании на рынке; иногда — компании, пришедшие из других секторов. Попросите менеджеров сосредоточиться не на действиях традиционных конкурентов вашей компании, а на том, что делают новые игроки на рынке, и подумать о способах защиты компании от этих новых конкурентов или нейтрализации их возможного влияния. Менеджерам также следует обратить внимание на ситуацию в смежных или аналогичных отраслях и рынках и ответить на вопрос “Что случится с нашей компанией, если подобное произойдет в нашей отрасли?” Конечно, сложно точно распознать модели поведения и изменений в малознакомой отрасли, однако эта информация представляет

собой огромную ценность для процесса стратегического менеджмента.

- **Выявите области неопределенности и адаптируйтесь к ним.** Пусть ваши менеджеры отвлекутся от традиционного анализа компании обособленно от окружающей среды и исследуют внешние риски и неопределенности, которые могут оказать существенное влияние на компанию. Попробуйте представить себе стратегию вашей компании в долгосрочном периоде. Подумайте о том, какие события могут произойти в будущем, какие знания и навыки могут вам понадобиться, что полезного с точки зрения долгосрочной перспективы вы можете сделать уже сейчас. Вашей компании необходимо разграничить “ложные знания” (прочные укоренившиеся, но по сути своей сомнительные принципы), “недоиспользуемые знания” (информация об отраслевых трендах, которые вы сумели распознать, но не сумели к ним адаптироваться или среагировать на них достаточно быстро) и “неизвестные незнания” (неопределенности и риски, которые вы не можете прогнозировать со сколько-нибудь высокой степенью точности, но от которых можете заранее подстраховаться).
- **Каждому риску должна соответствовать определенная инициатива.** У большинства компаний есть некий портфель стратегических инициатив. Этот портфель может стать катализатором превращения вашей компании в адаптивную организацию. Необходимо только совершить несколько простых действий. Во-первых, каждому значительному источнику неопределенности должна соответствовать отдельная инициатива. В зависимости от характера неопределенности инициатива может преследовать следующие цели: реагирование на какой-либо отраслевой тренд, создание возможностей для реагирования на него во всех аспектах деятельности компании

или же просто получение максимально полной информации о нем. Ваша компания должна отнестись к разработке подобных инициатив ответственно и тщательно исследовать цифры, сроки и данные о полномочиях сотрудников. Портфель инициатив, разработанных в соответствии с рисками, не менее важен, чем портфель продукции компании или ее производственный план.

- **Изучите различные возможности.** В условиях стабильной окружающей среды бывает достаточно усовершенствовать уже существующие принципы и инициативы или же рассмотреть предложения, связанные с каким-то конкретным изменением в среде. Но, если вы подготовите по несколько альтернативных вариантов действий для каждого возможного изменения, вы будете располагать более разнообразным и эффективным планом действий, а это способствует многообразию и организационной гибкости поведения компании.
- **Сделайте процесс принятия решений как можно более быстрым.** Быстрота адаптации напрямую зависит от продолжительности цикла принятия решений в компании. В условиях быстро изменяющейся среды компаниям необходимо работать над ускорением процесса принятия решений, делать циклы принятия решений более частыми, а в некоторых случаях — постоянно действующими.

Адаптивный подход не является универсальным решением всех возможных проблем. Если ваша отрасль отличается стабильностью и относительно высокой степенью прогнозируемости, то, возможно, вам лучше придерживаться традиционных источников конкурентного преимущества. Однако если конкурентная среда, в которой действует ваша компания, характеризуется неопределенностью и нестабильностью,

то вам следует заблаговременно позаботиться о разработке динамичного и устойчивого плана достижения конкурентного преимущества. В нестабильных условиях окружающей среды сам факт выживания вашей компании может зависеть от того, насколько успешно ей удалось развить те четыре способности, о которых мы говорили выше.

РЕЗЮМЕ

Традиционные подходы к разработке стратегии по умолчанию подразумевают стабильность окружающей среды компании. Они направлены на создание конкурентного преимущества за счет достижения эффекта масштаба, захвата привлекательной рыночной ниши или применения определенных способностей и ресурсов.

Однако такие факторы как глобализация, появление новых технологий и повышение уровня прозрачности бизнеса кардинальным образом изменили окружающую среду бизнеса. Устойчивое конкурентное преимущество уже не является результатом одного лишь выгодного позиционирования на рынке или наличия определенных ресурсов. В современных условиях конкурентное преимущество все чаще формируется благодаря четырем организационным способностям компании, которые способствуют ее быстрой адаптации к изменениям окружающей среды.

- Способность распознавать признаки грядущих перемен и реагировать на них
- Способность экспериментировать — быстро, часто и экономично — не только с продукцией и услугами, но и с бизнес-моделями, процессами и стратегиями
- Способность управлять сложными и взаимосвязанными системами с множеством участников
- Способность мотивировать сотрудников и партнеров компании

ДИНАМИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ: ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ¹

Дэвид Дж. Тис,
Калифорнийский университет в Беркли

В глобальной экономике тенденция такова, что инвестирование в технологии — и только в технологии — редко окупается. Согласно мнению автора данной статьи, процветать будут те компании, которые смогут внедрять инновации в доминирующей парадигме, располагать сильными интеллектуальными ресурсами в разрезе актуальных технологий и обладать высокопроизводительной моделью бизнеса (подобно компании *Wal-Mart*). Ниже автор рассказывает о том, каким образом менеджеры могут достичь подобных целей.

Иногда говорят, что нет ничего более практичного, чем хорошая теория. Понимают менеджеры это или нет, но они должны владеть теоретическими знаниями о процессе роста и развития предприятия. В этой статье мы рассмотрим концептуальную основу, которая поможет менеджерам управлять компаниями в условиях высокой конкуренции на мировых рынках. Возможно, некоторым менеджерам эта информация поможет изменить свой подход к управлению и внести корректировки в общепринятые устои.

Чтобы быть полезной, теоретическая база должна быть достаточно обобщенной, чтобы охватывать как можно более широ-

кий круг ситуаций. В силу этого она должна также быть последовательной, цельной и в то же время гибкой — только при таких условиях ее концепции можно будет применять при самых разных обстоятельствах. В то же время излишняя обобщенность теоретической базы и ее чисто академический характер могут препятствовать ее применению на практике.

Теория менеджмента все еще молода и не может похвастать полнотой знаний. Поэтому она может предоставить исчерпывающе полное практическое руководство для менеджеров далеко не во всех случаях. Представленные в данной статье концепции подойдут для рассмотрения ситуации в целом.

Мы рассмотрим “концепцию динамических способностей” (Teese и др., 1990, 1997; Teese, 2007), которая предоставляет интеллектуальную инфраструктуру как для теоретического, так и для практического анализа вопросов стратегического менеджмента и других проблем, с которыми сталкиваются менеджеры, ответственные за принятие решений. Данная концепция изначально была разработана автором этой статьи, сегодня ее дальнейшее развитие осуществляется благодаря стараниям широкого круга ученых и руководителей компаний [2].

¹ David J. Teece. “Dynamic Capabilities: A Guide for Managers”. *Ivey Business Journal*. 75, no. 2 (2011), pp. 29–32. Richard Ivey School of Business Foundation prohibits any form of reproduction, storage or transmission of this material without its written permission. This material is not covered under authorization from any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Richard Ivey School of Business Foundation, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; phone (519) 661-3208, fax (519) 661-3882, e-mail cases@ivey.uwo.ca. Copyright © (2011) Richard Ivey School of Business Foundation [1].

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ИГРАЮТ ВСЕ БОЛЕЕ ВАЖНУЮ РОЛЬ В БИЗНЕСЕ

Концепция динамических способностей принимает во внимание несколько глобальных мегатрендов, оказывающих влияние на деятельность современных компаний в среде с очень высоким уровнем конкуренции. Возможно, важнейшим из этих трендов является возможность доступа к глобальным транспортным и информационным потокам. В частности, товары и услуги, которые раньше можно было получить только с помощью посредников, сегодня становятся доступными всем желающим. Так называемая “глобальная специализация” создает столь открытую среду, что некоторые ученые образно называют современный мир “плоским” (Friedman, 2007). Но даже в этом “плоском” мире, для которого характерна гиперконкуренция, ресурсы и возможности остаются по-прежнему ограниченными — в объеме и в географическом распространении.

В результате появления возможности привлекать извне практически любые продукты и услуги, традиционные источники конкурентного преимущества в виде дифференциации, основанные на эффектах масштаба и разнообразия ассортимента, утратили свою силу. Если ваш рынок слишком мал для того, чтобы вы могли достичь эффекта масштаба, вы можете наладить сотрудничество с компаниями, которые уже его достигли. На самом деле окружающая нас действительность столь сильно изменилась, что старые учебники по менеджменту (и не только) пора переписывать заново.

К счастью, эффект масштаба не является единственным источником конкурентного преимущества. Яркий пример тому — формирование, владение и управление нематериальными активами, кото-

рые в современных условиях могут обеспечить компании завоевание и удержание сильной позиции на рынке.

Пожалуй, важнейшим классом нематериальных активов, которые не отличаются универсальностью и всеобщей доступностью, можно считать технологические ноу-хау. Ноу-хау и другие нематериальные активы все чаще играют роль ресурсов, ограничивающих возможности всего производственного процесса в целом. Благодаря этому компании с инновационным подходом получают возможность достичь определенной степени конкурентного преимущества. Они формируют “холмы” — а иногда и высокие “горы” — на поверхности “плоского” конкурентного мира. Кроме того, компании могут получить конкурентное преимущество за счет создания, комбинирования, передачи, накопления и защиты нематериальных активов. Подобные активы представляют собой современную версию “природных ресурсов” в глобальной экономике. Однако они не имеют природного происхождения и зависят от действий менеджеров, а также отчасти от инновационных систем на национальном уровне (Nelson, 1993).

Нематериальные активы в целом представляют собой весьма интересный с экономической точки зрения класс активов, позволяющий формировать и поддерживать конкурентное преимущество на уровне предприятия — хотя этот процесс достаточно сложен. Как создание, так и поддержание нематериальных активов требуют значительных усилий. В большинстве случаев нематериальные активы невозможно продать или купить, ведь зачастую их основополагающая ценность формируется с участием смежных активов компании и вследствие этого круг возможных покупателей весьма ограничен. Не каждый покупатель согласится заплатить за потенциальную ценность нематериального актива, ведь нет гарантий того, что она действительно будет реализована в

условиях другой компании. Более того, знания в качестве активов не так уж просто передать, их вообще сложно точно описать в рамках договора (Тис, 1981). Вследствие этого получить доступ к нематериальным активам куда сложнее, чем ко многим другим классам активов.

Как ни странно, даже в отраслях, напрямую зависящих от природных ресурсов, прибыль (на уровне компании, но не обязательно на уровне страны в целом) формируется в большей степени за счет владения и пользования нематериальными ресурсами, чем за счет владения материальными ресурсами. Высокую прибыль получают компании, которые разрабатывают высокоэффективные технологии добычи полезных ископаемых, применяют их рациональным и безопасным образом и выстраивают взаимовыгодные отношения с организациями на государственном уровне. Например, в нефтедобывающей отрасли нефтяные месторождения, так сказать, обнаруживают сначала «в уме», а не ищут в толще земли наугад. Определение возможного местонахождения нефтяных бассейнов становится возможным благодаря применению сложных современных

технологий, а их разработка во многих странах в значительной мере зависит от взаимоотношений с правительственными органами и властями, которые могут как разрешить добычу нефти определенным компаниям, так и отказать им в таком разрешении. В табл. 1 приведены обобщенные различия между нематериальными и материальными активами по нескольким параметрам.

Помимо ноу-хау, еще одним достаточно важным видом нематериальных активов является бизнес-модель компании на конкретном рынке, т.е. структура ценностного предложения компании, адресованного ее клиентам (Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Teece, 2010a), а также конкретный способ предоставления этого ценностного решения покупателю. Инновационный подход к созданию бизнес-модели играет важную роль на нестабильных и развивающихся рынках, где традиционные модели получения прибыли и ценообразования больше не действуют. Развитие интернет-технологий также требует обновления бизнес-моделей многих компаний.

В частности, Всемирная паутина оказывает влияние на ценообразование, поскольку

Таблица 1. Сравнительные характеристики нематериальных и материальных активов

	Активы	
	нематериальные	материальные
Разнообразие	Неоднородные	Однородные
Права собственности	Часто не имеют четкого определения	Обычно четко определены
Рыночные сделки	Редко	Часто
Общая осведомленность о возможности заключения сделки	Высокая	Низкая
Отображение в балансовых отчетах	Не отображаются	Отображаются
Возможная стратегическая ценность	Высокая	Низкая

пользователи привыкают получать информацию бесплатно. Провайдерам информации приходится искать новые способы взимать с клиентов плату за дополнительные услуги, в то же время стараясь оправдать ожидания пользователей Интернета, привыкших получать информацию безвозмездно. Это так называемый “freemium”-подход (“free” — бесплатный, “premium” — премиальные, дополнительные услуги).

К другим основным классам нематериальных активов относятся технологические ноу-хау, ноу-хау в сфере бизнес-процессов, отношения с клиентами и партнерами, репутация, организационная культура и корпоративные ценности, а также формально определенная интеллектуальная собственность. Способность предотвратить имитацию ключевых нематериальных активов (или же способность привлечь конкурента к ответственности за незаконное копирование нематериальных активов) необходима компании для того, чтобы получать прибыль от своих активов. Юридические препятствия на пути “подражателей” могут защитить некоторые из знаний, являющихся активами, хотя в некоторых отраслях они не могут обеспечить достаточный уровень защиты (пример — распространение музыкальных файлов в электронном формате).

Поскольку знания сами по себе не формируют прибыль, их почти всегда необходимо комбинировать с другими нематериальными и материальными активами. Лишь в результате взаимодействия и взаимного дополнения элементов подобной комбинации образуется продукт, имеющий ценность для покупателя (Теесе, 1986). Следовательно, для достижения успеха в конкурентной борьбе важны также владение дополнительными (смежными) активами и/или контроль над ними. Научные работы в сфере менеджмента лишь недавно начали рассматривать вопросы фундаментальных сдвигов в области факторов,

обеспечивающих компании конкурентное преимущество. Последствия этих сдвигов для бизнес-стратегий, организационных структур и менеджмента компаний сложно переоценить, настолько они масштабны.

Смежные (дополнительные) активы — как внутри компании, так и за ее пределами — также играют все более и более важную роль, и это меняет требования к бизнес-стратегиям и к самому подходу к управлению компаниями, поскольку инновации в одном продукте или услуге зачастую увеличивают стоимость связанных с ними смежных продуктов (услуг). Например, усовершенствование компьютерных программ диктует необходимость обновления компьютерного оборудования, и наоборот. Аналогичным образом разработка высокооктанового топлива в 1940-х годах позволила производителям автомобилей создать двигатели с высокой степенью сжатия.

Необходимо также отметить, что нематериальные активы редко отражаются в корпоративной отчетности. Следовательно, существующая практика бухгалтерского учета сталкивается с проблемами в их лице. Алан Гринспен, бывший Председатель Совета управляющих Федеральной резервной системы США, однажды подчеркнул проблему “разработки теоретической базы для анализа роста экономики, в которой все более важную роль играют концептуальные продукты” (Greenspan, 2004). Концептуальные продукты также относятся к нематериальным активам.

Эти изменения в экономической среде обуславливают необходимость в создании новой теоретической базы для понимания и управления процессом развития компаний, которые заняты производством и продажей скорее нематериальных, нежели материальных продуктов. Концепция динамических способностей соответствует этим новым потребностям.

ПЕРЕХОД ОТ ЗНАНИЙ В КАЧЕСТВЕ АКТИВОВ К ДИНАМИЧЕСКИМ СПОСОБНОСТЯМ

По мере того как новые источники конкурентного преимущества становились все более и более значимыми, старые взгляды на конкуренцию вытеснялись моделью пяти конкурентных сил Майкла Портера (Porter, 1980). Портер применял теории индустриальной экономики к стратегии, ориентированной на оценку потребителей и поставщиков, а также угрозы появления на рынке новых игроков и/или производителей товаров-заменителей. Эта модель, безусловно, несет в себе здоровое зерно, но она не подходит для решения задачи определения преобладающего способа определения ценности продукта в большинстве новых отраслей (а также в некоторых “старых” отраслях).

Компаниям сегодня необходимо проводить более полный и многосторонний анализ своей конкурентной среды. При этом необходимо исследовать не только

покупателей и поставщиков, но и такие факторы, как наличие на местном рынке квалифицированных специалистов (поскольку их мобильность ограничена), высших образовательных учреждений (обеспечивающих доступ к талантливым выпускникам и академическим исследованиям), финансовых учреждений, законодательной базы (в частности, законов, защищающих объекты интеллектуальной собственности и права трудящихся), а также политическую обстановку внутри страны. На рис. 1 представлены эти факторы и их взаимосвязи.

Концепция динамических способностей была разработана для того, чтобы эти новые элементы конкуренции не оставались без внимания. Она предлагает комплексный и многоплановый подход к процессу принятия управленческих решений. Никакая другая концепция не предлагает столь многопланового и обоснованного подхода к решению основных стратегических задач. Концепция динамических способностей помогает выявить факторы, которые с высокой степенью вероятности могут повлиять на результаты деятельности компании. Эта концепция продолжает

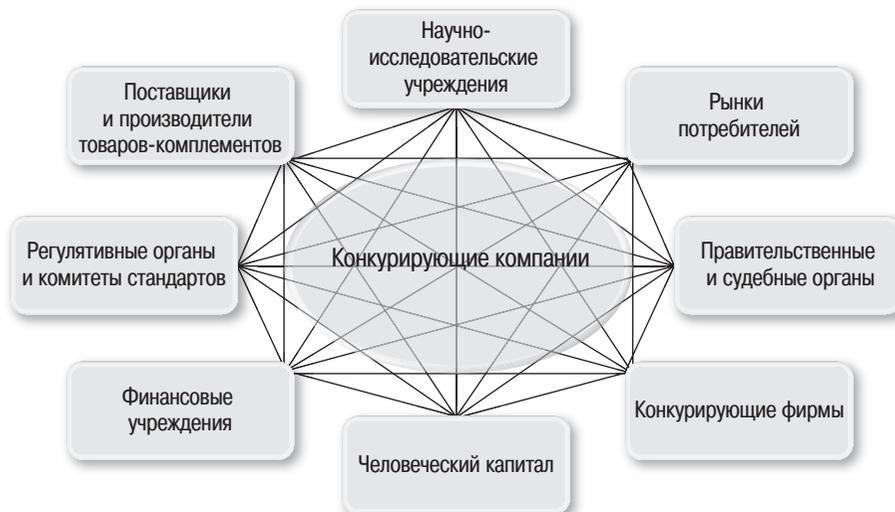


РИС. 1. “ЭКОСИСТЕМА” БИЗНЕСА

развиваться и постепенно превращается в междисциплинарную теорию современных корпораций (Теесе, 2010).

Концепция динамических способностей рассматривает активы компании не только с финансовой точки зрения, изучая как внутренние, так и внешние ресурсы компании. К их числу относятся внешние деловые связи компании, которые в современном мире имеют огромное значение, поскольку расширение границ торговли привело к усилению специализации в глобальной экономике. Концепция динамических способностей понимает, что глобальная система вертикальной специализации и коспециализации диктует компании необходимость развивать и совершенствовать способности в объединении активов, которые позволяют сотрудничающим компаниям разрабатывать совместные решения бизнес-проблем, которые будут соответствовать потребностям клиентов.

Динамические способности можно условно разделить на три группы действий: 1) идентификация и оценка возможностей (*поиск*), 2) мобилизация ресурсов, соответствующих определенной возможности, и получение сформированной за счет этого ценности (*использование*) и 3) постоянное обновление (*преобразование*). Эти действия необходимы, если компания хочет сохранить свое положение в условиях изменяющихся рынков и технологий. Одни фирмы осуществляют какие-то из вышеперечисленных действий эффективнее, чем другие. Выполнение этих действий требует использования практически всех знаний и навыков, доступных компании. Концепция динамических способностей позволяет структурировать и применить на практике теоретические знания в целях построения устойчивого конкурентного преимущества на уровне организации.

Поиск возможностей подразумевает использование набора способностей компании — технологических возможностей, навыков оценки рынка и изучения поку-

пателей, а также анализа других элементов экосистемы в бизнесе. Менеджмент компании должен разработать и “проверить” гипотезу о развитии рынка и технологий, в том числе выявить “латентные” потребности покупателей и соответствующий потенциальный спрос. Так, например, реальной потребности в кофейне на каждом углу не существовало, однако компания *Starbucks* под руководством Говарда Шульца сумела распознать и успешно освоить этот потенциальный рынок. Как демонстрирует этот пример, для поиска необходимы управленческий талант и видение — или же отработанный и проверенный процесс анализа, способный заменить эти качества.

Использование ресурсов предусматривает построение бизнес-моделей, способных удовлетворить потребности клиентов и предоставить им необходимую ценность. Оно также включает в себя обеспечение доступа к капиталу и человеческим ресурсам. Важнейшую роль играет мотивация персонала. Разумный план поощрения сотрудников является необходимым условием успешного управления персоналом (хотя одного лишь плана поощрения для этого недостаточно). Кроме того, следует укреплять взаимоотношения с поставщиками, производителями товаров-компонентов и покупателями.

Компании, которым удастся эффективно сформировать портфель активов и управлять им в рамках своей “экосистемы” в бизнесе, имеют высокие шансы на успех. По оценкам экспертов, компания *Apple* получала примерно 40% своей совокупной прибыли от продажи плееров *iPod*, несмотря на то что она сама не производила даже каких-либо их деталей (Linden и др., 2009). Притом в процессе расчетов не принималась во внимание прибыль от производства компаниями-партнерами лицензионных аксессуаров для *iPod* и прибыль от продаж в онлайн-магазине *iTunes Music Store*.

Способности в преобразовании ресурсов необходимы, в первую очередь, когда компания встречается с кардинально новыми возможностями. Однако и без этого их необходимо время от времени трансформировать, чтобы сгладить “шероховатости”, возникающие в процессе накопления и продолжительного использования активов. Кроме того, необходимо приводить портфель активов компании в стратегическое соответствие с другими факторами: соответствие компании “экосистеме”, соответствие организационной структуры стратегии, соответствие различных

активов друг другу. Товары-комплементы также требуют постоянного управления или преобразования (по мере необходимости) в целях соответствия потребностям компании по мере ее развития и предотвращения убытков, связанных с возможным изменением рыночных условий.

Компания *Apple* представляет собой пример реализации концепции динамических способностей на практике. Она создала и преобразовала целый ряд рынков. В табл. 2 показано, каким образом запуск каждого из ее основных продуктов отразился на основных категориях ее

Таблица 2. Динамические способности Apple

	Причина	Решение	Воплощение	Результат
<i>iPod</i>	Существующие mp3-плееры были слишком “заумными”	Создать эстетически привлекательное портативное устройство с простым интерфейсом и ускоренным циклом разработки продукта; последующее развитие бренда благодаря появлению эксклюзивных <i>FairPlay DRM</i> в <i>iTunes Music Store</i>	Разработать программное обеспечение <i>iTunes</i> , способное соперничать с платформой <i>Windows</i> ; расширить распространение контента с помощью <i>iTunes Music Store</i> ; переключить внимание компании с производства компьютеров на бытовую электронику	Доминирование на рынке портативных цифровых музыкальных плееров, появление возможностей для видео (воспроизведение и распространение)
<i>iPhone</i>	Существующие “смартфоны” имели неудобный интерфейс, слишком похожий на их сотовых предков	Создать мультимедийный телефон с большим экраном и интуитивно понятным интерфейсом; содействовать созданию дополнительных активов с использованием инфраструктуры <i>App Store</i>	Развить возможности телефона; выйти на регулируемый рынок телефонной связи	Одна из немногих компаний, получающих прибыль за счет производства смартфонов
<i>iPad</i>	“Нетбуки” неудобны в использовании, а электронные книги имеют ограниченную функциональность	Расширить интерфейс <i>iPhone</i> , чтобы обеспечить более богатую мультимедийную платформу без телефонной функциональности	Использовать эстетику “простого интерфейса” в компьютерной платформе	(Еще слишком рано оценивать.)

динамических способностей. В частности, в процессе реализации своей стратегии компания *Apple* создала и определила характеристики нескольких рынков.

Помимо способности распознавать и подбирать новые сочетания активов (*Apple*), успех компаний в глобальной экономике может быть основан на инновациях в рамках существующей парадигмы (*Intel*), законном владении правами на интеллектуальную собственность в сфере ключевых современных технологий (*Qualcomm*),

а также применении высокоэффективной бизнес-модели (*Wal-Mart*). Следует понимать, что инвестиции в технологии сами по себе вряд ли окупятся сполна. Сегодня компаниям необходимы менеджеры и лидеры, способные создавать и применять на практике портфели нематериальных активов. Невозможно наверняка предсказать, каким именно путем компания придет к получению прибыли, однако движением компании по этому пути можно управлять.

ИСТОЧНИКИ

Baranskaya, Anna, and Teece, David J. (forthcoming). "Business Model Dashboards and Design Algorithms: Lessons from Apple's iPod, iPhone, and iPad".

Томас Л. Фридман, Плоский мир. Краткая история XXI века. — М.: АСТ, 2007. — 608 стр.

Linden, Greg, Kraemer, Kenneth L., and Dedrick, Jason (2009). "Who Captures Value in a Global Innovation System? The Case of Apple's iPod". *Communications of the ACM*. 52(3): 140–144.

Nelson, Richard R. (ed.) (1993). *National Systems of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Майкл Портер: Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 453 стр.

Teece, David J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.

Teece, David J. (2010). "Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise-Level Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities". In N. Rosenberg and B. Hall (eds) *Handbook of Economics of Innovation*, Volume 1. Amsterdam: North-Holland.

Teece, David J. Pisano Gary, and Shuen, Amy (1990). *Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy*. Center for Research in Management University of California, Berkeley. CCC Working Paper 90–98.

Teece, David J. Pisano Gary, and Shuen, Amy (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.

[1] В этой статье используются материалы работы Тиса (2007) и Баранской и Тиса (готовится к публикации).

[2] Динамические возможности — это в настоящее время общепринятая парадигма для проведения исследований и практических работ в стратегическом менеджменте. Тис и др. (1997) с 1995 по 2005 год — самая цитируемая работа в литературе по бизнесу и экономике, по мнению Thomson's Science-Watch. С 2006 года в журналах по бизнесу и менеджменту в год публикуется свыше ста работ по динамическим возможностям (Ди Стефано и др., 2010). Статьи, количество которых постоянно растет, содержит новые эмпирические данные и исследования. Соответствующие исследования постепенно начинают использоваться и в практиках менеджмента.

КАК ПОЛУЧАТЬ ПРИБЫЛЬ ОТ ТОГО, ЧТО ПОТРЕБИТЕЛИ ВЫБИРАЮТ ЦЕННОСТЬ, А НЕ ЦЕНУ¹

Андреас Хинтерхьюбер,
Университет Боккони

Существуют три принципиально разных подхода к образованию цены на продукт, услугу или идею. Подход *формирования цены на основе издержек* использует информацию из систем бухгалтерского учета и заранее заданных целевых показателей рентабельности как основную исходную информацию для определения цен. *Ценообразование на основе конкуренции* использует ожидаемые или наблюдаемые уровни цен конкурентов как основные факторы формирования цен. Наконец *ценообразование на основе ценности* использует информацию о том, сколько клиент готов заплатить, и ценовую эластичность клиента в качестве первичного основания для ценовых решений. Каждый из этих подходов имеет свои сильные и слабые стороны; однако результаты научных исследований позволяют делать выводы о том, что именно ценообразование на основе потребительской ценности приводит к улучшенной рентабельности.

Марко Бертини,
Лондонская школа бизнеса

РОЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ ПРОДУКТА В ЦЕНООБРАЗОВАНИИ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТИ

Какова суть ценообразования на основе ценности? Проиллюстрируем преимущества этого подхода с помощью практического примера из недавнего исследовательского и консалтингового проекта с большой европейской сетью супермаркетов. Клиент планирует запустить собственную марку полезного для здоровья потребителей йогурта. На основании информации по учету затрат компания решила выпустить продукт на рынок по цене 1,99 условной единицы. Затраты на производство составляли 1,29, так что наценка была достаточно неплохой, и при этом продукт все же был дешевле йогурта более раскрученных брендов, который продавался по цене примерно 2,99.

Генеральный директор компании попросил нас дать оценку решению компании. В качестве первого шага мы изучили восприятие клиентом ценности как продукта других брендов, так и йогурта, выпускаемого под торговой маркой этой сети супермаркетов. Изначально мы предполагали, что собственная марка будет проигрывать

¹ Copyright © London Business School 2011. Более полная и отредактированная версия данной статьи опубликована в журнале *Business Strategy Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 46–49, www.london.edu/bsr.

брендовой продукции — особенно из-за отсутствия узнаваемого, известного имени. Удивительно, но исследования с участием покупателей показали, что собственная марка йогурта была предпочтительнее брендовых йогуртов в одном важном аспекте: матери предпочитали собственную марку продукта, так как считали, что она менее вредна для зубов их детей, чем брендовый продукт, в котором было заявлено куда более высокое содержание сахара. В результате матери не желали приобретать брендовый продукт в качестве дополнения к школьной еде своих детей несмотря на его “раскрученность”.

На основе эмпирических исследований с участием существующих и потенциальных клиентов мы оценили значение этого преимущества в 0,30 условной единицы. С другой стороны, наше исследование также подтвердило, что отсутствие бренда снижает привлекательность собственной марки на целых 0,50 условной единицы. Это двойственное отношение покупателей проявилось и во всех остальных аспектах исследования. В целом в соответствии с нашим анализом готовности клиентов платить за продукт условное значение цены йогурта собственной марки было около 2,80. После запуска модели, в которой учитывались готовность клиента платить, реакция конкурентов и другие факторы, мы рекомендовали выпустить йогурт по цене 2,49. Мы также рекомендовали нашим клиентам сделать основной акцент в рекламной кампании на пользу йогурта для здоровья. Компания прислушалась ко многому из того, что мы рекомендовали. Несмотря на то что йогурт продавался по цене выше рекомендованной нами, объем продаж превысил все ожидания. Прибыль превысила плановый показатель почти в шесть раз.

По своей сущности ценообразование на основе ценности направлено на согласование цены с реальной, уникальной ценностью товара — той “фишкой”, которую ценят клиенты и которую конкуренты в

настоящее время не предоставляют. Этот метод ценообразования оптимальным образом координирует интересы компании и покупателей. Если клиент воспринимает продукт как ценный, то компания может устанавливать достаточно высокую цену на него, не боясь, что это отпугнет покупателей (при условии, что информация о реальной, уникальной ценности эффективно доносится до сведения клиента). Если же клиент не воспринимает продукт как нечто особо ценное, компания не сможет позволить себе устанавливать высокую цену на него.

Например, компания *Intel* при выпуске нового процессора устанавливает высокие первоначальные цены и снижает их при появлении на рынке аналогичных продуктов от конкурентов, т.е. тогда, когда покупатель перестает воспринимать ее предложение как уникальную ценность. При запуске следующего поколения процессоров (например, *Pentium Pro* по сравнению с *Pentium*) первоначальные цены запуска, как правило, выше, чем первоначальные цены запуска процессоров предыдущего поколения. Новая технология при этом дороже старой в 3–5 раз. Подобное увеличение цены возможно только потому, что компания *Intel* великолепно понимает восприятие ценности и цены своими клиентами и эффективно влияет на него.

Несмотря на эти и другие преимущества, стоит отметить, что ценообразование на основе потребительской ценности является наименее популярным методом ценообразования, и не так уж много компаний применяют его. Результаты нескольких исследований показывают, что более 80% компаний (это число может значительно отличаться в различных отраслях) основывают свои решения в области ценообразования, в первую очередь, на расходах или на ценах конкурентов. Итак, какие факторы мешают компании использовать метод ценообразования на основе потребительской ценности?

ПРЕПЯТСТВИЯ В ПРОЦЕССЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ

Чтобы определить, что именно делает применение метода ценообразования на основе потребительской ценности таким трудным, мы взяли интервью у руководителей компаний из различных стран, отраслей и сегментов рынка. Результаты были впоследствии уточнены в ходе нескольких рабочих совещаний, которые вновь прошли в разных странах с участием представителей различных отраслей. На этот раз мы углубились в исследование альтернативных стратегий ценообразования и опыта руководителей по их применению. Затем нами были осуществлены разработка, тестирование и доработка вопросника, который предлагали участникам семинаров, проведенных в девяти различных компаниях в Германии, Австрии, Китае и США.

Полученные данные были на удивление последовательными. Результаты показали, что основными препятствиями для применения метода ценообразования на основе потребительской ценности являются трудности в оценке ценности продукции, сегментации рынка, менеджмента продаж и поддержки со стороны старшего руководства. Понимание природы этих трудностей и того, каким образом они могут быть преодолены успешно, будет мотивировать компании пересмотреть (или рассмотреть в первый раз) возможность применения метода ценообразования на основе потребительской ценности.

Так, одним из препятствий в применении метода ценообразования на основе потребительской ценности является отсутствие данных, процессов и инструментов для определения потребительской цены. Компании зачастую бывают вынуждены

вернуться к установлению цены на основе издержек или на основе конкуренции — просто потому, что они не имеют инструментов для достоверной оценки ценности продукта с точки зрения потребителя. На самом деле в сфере маркетинга и продаж редко заходит речь о фактической ценности продукта или услуги. Слишком часто маркетологи говорят о техническом превосходстве своих предложений по сравнению с конкурентами. Но взгляды компании и потребителя на ценность того или иного продукта зачастую расходятся. В конце концов, клиентов интересуют определенные качества и функции продукта, которые тем или иным образом влияют на их жизнь или на работу их организации.

Компании, успешно применяющие метод ценообразования на основе потребительской ценности, обычно используют ряд строгих эмпирических инструментов для более-менее достоверной оценки ценности продукта с точки зрения потребителя. Эти инструменты включают совместный анализ, консультации с экспертами и опросы покупателей, уже использующих продукцию компании. Глубокое понимание потребительской (воспринимаемой) ценности продукта позволяет продавцам добиться расположения и доверия покупателей. Эта информация в сочетании с информацией о ценовой эластичности (т.е. о том, каким образом спрос реагирует на изменение цен), об ответных действиях конкурентов и о прогнозах поведения цен затем используется для выявления выгодных уровней цен.

Кроме того, многие компании недостаточно эффективно доносят до потребителей информацию о ценности продукта, который они предлагают. В действительности это очень распространенная и актуальная проблема, в которой можно выделить два основных аспекта.

Во-первых, как уже упоминалось, многие компании не слишком эффективны в вопросе понимания интересов клиента. Они прекрасно понимают особенности

своей продукции, но затрудняются сказать, что эти особенности означают для клиента в процессе использования их продукции.

Во-вторых, даже если они успешно сообщают клиентам о ценности своей продукции, во многих случаях покупатели не хотят ловиться на удочку рекламы. Поэтому компании должны быть очень креативными в разработке интересных и убедительных способов завоевания внимания и доверия покупателя. Некоторые из лучших компаний добиваются этого благодаря комбинации сложного программного обеспечения, которое может настраиваться под особенности каждого клиента и рассчитывать фактическую ценность продукта (часто — в виде сокращения затрат клиента благодаря использованию данной продукции в настоящее время и в будущем), а также благодаря подробным исследованиям историй успеха с участием покупателей из аналогичного сегмента целевой аудитории. Кроме того, некоторые компании начали формировать продажную стоимость на основе собственных результатов деятельности, связывая ценность продукта с собственной прибылью.

Третья трудность, которую необходимо преодолеть, — это сегментация рынка. Многие компании используют несколько переменных для сегментации своей клиентской базы; большинство из них отслеживает демографическую или поведенческую информацию. Примерами таких переменных являются возраст, доход, пол, сумма сбережений, вид работы и т.д. Хотя эти переменные имеют заметное преимущество (их легко отследить), в лучшем случае они лишь поверхностно изучают базовые потребности клиентов — их мотивации при покупке, в первую очередь. Неспособность раскрыть истинные причины поведения покупателей не позволяет менеджерам принять правильное решение в отношении того, какова реальная ценность их товара и как можно донести до сознания покупателей информацию об этой ценности.

Менеджеры часто удивляются, узнав, что многие проблемы ценообразования на самом деле являются следствием плохой сегментации целевой аудитории. Компании, успешно применяющие метод ценообразования на основе потребительской ценности, понимают, что эффективная сегментация начинается с составления карты потребностей клиентов. Это позволяет маркетологам и продавцам дифференцировать группы людей с разной готовностью платить и подготовить для них индивидуальные предложения. Кроме того, четкое понимание потребностей клиентов обычно развеивает миф о том, что большинство клиентов равнодушны к качеству продукции и обращают внимание только на ее цену.

Далее, существует проблема управления продажами, в частности проблема вознаграждения персонала из отдела продаж. Одна участница нашего семинара, работающая в автомобильной промышленности, привела обобщенный пример работы членов ее команды, которые систематически продают продукцию со скидкой с единственной целью — получить ежемесячные бонусы за выполнение плана продаж. Такое поведение, вызванное краткосрочными целями и несогласованностью стимулов, уничтожает потребительскую ценность, поскольку оно способствует развитию культуры уступки в цене независимо от того, являются ли это на самом деле оправданным. Долгосрочным последствием подобного поведения является отсутствие уверенности в обоснованности добавленной стоимости своих предложений, которое, в свою очередь, способствует дальнейшему снижению цены.

Наши исследования выявили несколько ключевых шагов в управлении персоналом в сфере продаж, которые позволяют предотвратить подобные ошибки: установление четких правил в отношении предоставления скидок; процедура получения разрешения на предоставление скидок; ограничение практики дисконтирования на уровне торговых представителей;

непрерывный мониторинг разрыва между заранее установленной ценой и фактической ценой реализации; вознаграждение продавцов на основе показателя маржи продажи, объема продаж и заранее установленной цены; обучение продавцов методом привлечения клиентов к обсуждению ценности товара (в отличие от переговоров исключительно о его цене). В процессе такой дискуссии продавцы должны убедительно подчеркивать экономическую ценность своей продукции для клиентов.

Последним основным препятствием на пути применения метода ценообразования на основе потребительской ценности является отсутствие поддержки со стороны старшего руководства. В прямой или косвенной форме многие руководители высшего звена предполагают, что высокая доля на рынке автоматически приводит к высокой прибыли, несмотря на то что результаты многих исследований говорят об обратном. Таким образом, многие руководители внедряют практику вознаграждения персонала исключительно за рост объема продаж. В этих условиях менеджеры по продажам охотно предоставляют покупателям скидку для достижения целевых показателей объема продаж и не имеют стимула к тому, чтобы доносить до покупателей информацию о ценности товара. Создание культуры ценообразования на основе потребительской ценности требует признания руководителей, что «качество» (доходность) доли рынка является более важным, чем ее значение в процентном выражении. Кроме того, руководители должны обеспечить четкое инструктирование и поддержку ценообразования, основанного на ценности товара для клиента; они должны принять меры по повышению квалификации сотрудников отдела продаж, чтобы они научились понимать и отслеживать воспринимаемую ценность своего товара, а также разработать систему вознаграждения, основанную на выполнении этой программы действий.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ: НОВЫЙ ПУТЬ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Наши исследования показывают, что применение метода ценообразования на основе потребительской ценности зависит от пяти различных типов способностей, задействованных синхронно, чтобы понять воспринимаемую ценность товара и донести ее до сведения покупателей: способности в оценке воспринимаемой (потребительской) ценности товара, способности в донесении информации об этой ценности до покупателей, способности в сегментации рынка, способности в управлении продажами и наконец способности в лидерстве.

Компании, которые пытаются применять метод ценообразования на основе потребительской ценности, часто попадают в просак, недооценивая сложность этой задачи. Некоторые компании даже создают целый отдел по вопросам ценообразования, снабженный ресурсами и персоналом. Однако в большинстве случаев это приводит лишь к напрасному расходованию ценных и ограниченных управленческих ресурсов. Изменениям цен зачастую не уделяют должного внимания, ошибочно считая их исключительно тактическим методом воздействия.

И наоборот, если при применении метода ценообразования на основе потребительской ценности четко понимаются его последствия, это меняет взгляды компании на отношения между ее продукцией и ее клиентами. В частности, интересы клиентов ставятся на первое место, вследствие чего шансы на успешное завершение сделки резко возрастают. Конечный результат, безусловно, стоит затраченных усилий. Изменения цен имеют на сегодняшний день наибольшее влияние на рентабельность бизнеса, и ценообразование на основе

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ПРИБЫЛЬ КОМПАНИИ

Ценообразование оказывает существенное влияние на прибыль компании. Мы рассмотрели десять компаний из индекса S&P 500 и обнаружили, что двухпроцентный рост цен увеличивает операционную рентабельность в среднем на 14%. Для компаний с низкой нормой прибыли, таких как *Amazon.com* или *Best Buy*, влияние даже небольшого повышения цен на прибыль может быть гораздо более сильным.

Влияние небольших изменений в цене обычно превышает воздействие других рычагов маркетинга, таких как увеличения доходов или снижения затрат: превосходной рентабельности трудно достичь, если используются слабые стратегии ценообразования. Кроме того, эффективная стратегия ценообразования является очень важным условием для достижения устойчивой рентабельности на уровне выше среднего.



РИС. 1. ВЛИЯНИЕ НА ПРИБЫЛЬ НЕЗНАЧИТЕЛЬНОГО ПОВЫШЕНИЯ ЦЕНЫ: ВОЗДЕЙСТВИЕ 2%-НОГО ПОВЫШЕНИЯ ЦЕНЫ НА ОПЕРАЦИОННУЮ ПРИБЫЛЬ (В % УЛУЧШЕНИЯ)

Примечание: по последним (открытым) финансовым данным.

потребительской ценности заставляет менеджеров думать о том, как связаны цены с реальными интересами покупателей.

Преодоление препятствий в процессе ценообразования на основе ценности продукта

Основные аспекты	Проблемы	Оптимальный подход
Определение ценности товара	Отсутствие действенных методов, инструментов или необходимой информации	Потребительская (воспринимаемая) ценность товара оценивается с помощью методов эмпирического исследования — совместного анализа, консультации экспертов или оценки ценности продукта в процессе его использования
Донесение до потребителей информации о ценности товара	Переговоры с покупателями заставляют их сосредоточиться только на цене товара. Общение с покупателями выстроено вокруг технических характеристик и возможностей продукта	Переговоры с покупателями побуждают их задуматься не только о цене, но и о ценности товара. В ходе общения подчеркивается взаимосвязь между основными характеристиками продукта и его преимуществами для покупателей

Окончание таблицы

Основные аспекты	Проблемы	Оптимальный подход
Сегментация рынка	Сегментация рынка осуществляется "интуитивно" или на основе легко доступных, но недостаточно информативных критериев	Сегментация рынка на основе потребностей покупателей
Управление продажами	Отсутствие четких правил и систем поощрения побуждает персонал отдела продаж сосредоточиться на цене товара, а не на его ценности	Для сотрудников отдела продаж разрабатываются четкие правила работы и системы поощрения, благодаря которым они сосредотачиваются на ценности товара. Проводится повышение квалификации персонала отдела продаж и мониторинг результатов их деятельности. Практика предоставления скидок не поощряется
Поддержка со стороны высшего руководства	Высшее руководство заинтересовано только в росте прибыли или увеличении доли рынка и не поощряет ориентированность персонала на ценность продукта	Высшее руководство обеспечивает концепцию, принципы и стимулы, способствующие внедрению практики ценообразования на основе ценности

КОНКУРЕНЦИЯ С БЕСПЛАТНЫМ¹

Дэвид Дж. Брайс,
Университет Бригама Янга
Нил В. Хэтч, Университет Бригама Янга

Джеффри Х. Дайер,
Университет Бригама Янга

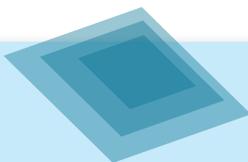
Представьте, что новый конкурент появляется на вашем рынке и предлагает продукт, аналогичный вашему, с одним лишь отличием: он бесплатный. Каковы будут ваши действия? Будете ли вы его игнорировать, надеясь на лояльность ваших покупателей или скоротечность бесплатного предложения? Или же вы поспешно введете собственный бесплатный продукт в попытке подавить угрозу? Вот вопросы, с которыми сталкивается все большее число компаний, и не только в виртуальной среде. “Бесплатные” бизнес-модели, популяризированные такими компаниями как *Google*, *Adobe* и *Mozilla*, начинают захватывать рынки и “материального” мира, от фармацевтических компаний до авиалиний. Как следует реагировать уже зарекомендовавшим себя на рынке компаниям? Безусловно, менеджеры испытывают затруднения в поиске ответа на данный вопрос. На протяжении последних пяти лет мы исследовали, как сотрудники различных компаний справлялись с конкурентами, использующими политику бесплатной продукции (см. врезку “Информация об исследовании”). Мы не обнаружили компаний, не работающих в виртуальной среде, которым удалось бы одолеть соперников с бесплатными предложениями. Более того, две трети сражений, зашедших достаточно далеко, чтобы их можно было

оценить, заканчивались тем, что существующие компании (как виртуальные, так и “оффлайн”-компании) принимали неверные решения. В отдельных случаях компании, которым не следовало бы предпринимать никаких действий, моментально реагировали, выводя на рынок собственные бесплатные предложения, тем самым нанося ущерб своей доходности и рентабельности. Они должны были либо переждать период предоставления бесплатной продукции и позволить нападавшему самоуничтожиться, либо найти способ мирного сосуществования с ним.

Чаще встречаются ситуации, когда компании, которым, напротив, следовало бы отреагировать на действия конкурента, либо вообще бездействовали, либо действовали слишком медленно. Удивительно то, что в подобные ситуации попадали компании, которые смогли определить настоящую угрозу, исходящую от новых участников рынка, и имели все необходимые средства для победы в этом противостоянии: устоявшуюся клиентскую базу, улучшенные характеристики продукта, хорошую репутацию и обильные финансовые ресурсы.

Почему же тогда эти компании не использовали свои внушительные активы для борьбы с подобными конкурентами? Ответ настолько очевиден, что вы, наверное,

¹ Copyright © London Business School 2011. Окончательный, дополненный и отредактированный вариант этой статьи опубликован в *Business Strategy Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 46–49, www.london.edu/bsr.



ИДЕЯ В КРАТКОМ ИЗЛОЖЕНИИ

Бизнес-модели, подразумевающие внедрение на рынок бесплатного продукта или услуги и получение прибыли иными способами, все больше распространяются за пределы виртуального мира. Менеджеры, находящиеся под давлением своих компаний, испытывают трудности, пытаясь найти правильный выход из ситуации: исследование показало, что некоторые компании реагируют слишком быстро, однако большинство компаний реагируют недостаточно быстро, даже когда у них имеются достаточные ресурсы.

Чтобы оценить угрозу, компании должны изучить способность этого участника быстро покрыть свои расходы, темпы роста количества поклонников бесплатного предложения и скорость, с которой клиенты компании переходят к конкуренту.

Более сложной задачей является изменение организационной структуры, основанной на профит-центрах (подразделениях — центрах прибыли), которая удерживает менеджеров от использования “бесплатной” стратегии. Выход лежит в возложении ответственности за обеспечение прибыльности компании на высшее руководство и формировании групп из менеджеров среднего звена для управления потоками доходов и развитием продукта.

Подход к экспериментам с бизнес-моделями, представленный в этой статье, появился в ре-

зультате четырехлетней работы с более чем 20 компаниями, включая *Kennametal*, *Infinium*, *Johnson & Johnson*, *P&G* и *Medtronic*, в самых разных отраслях — фасованные потребительские товары, химическая промышленность, медицинские приборы, фармацевтика, финансовые услуги и пр. Эта работа требовала углубленных, основанных на опросах маркетинговых исследований базы существующих и потенциальных клиентов, формулировки разнообразных идей членами рабочих команд и деятельности по расстановке приоритетов, а также полевого тестирования и отработки пилотных проектов бизнес-моделей. Нашей целью было понять диапазон имеющихся у компаний альтернатив по оптимизации ценности, полученных в результате коммерциализации их инновационных предложений. Примеры конкретных компаний, представленные в этой статье, демонстрируют два самостоятельных подхода к использованию предложенной инновации бизнес-модели. Описанные два примера представляют исходные пункты на противоположных концах цепочки ценности — первый возник на основе понимания неудовлетворенных потребительских нужд, второй — в ходе поиска путей применения пакета технических решений. Это говорит о широкой применимости данного подхода.

уже догадались сами: менеджеры не хотели отказываться от существующей прибыльной бизнес-модели. Но если ответ столь очевиден, почему же менеджеры допускают эту ошибку? Причина лежит в повсеместной заикленности на прибыли. Опираясь на результаты, полученные в ходе проведенного нами исследования бесплатных предложений, как на виртуальных, так и на материальных рынках, в данной статье мы рассмотрим, как определить, представляет ли собой появление бесплатного предложения на вашем рынке угрозу для вашей компании и как преодолеть нежелание расставаться с прибыльной бизнес-моделью.

ОЦЕНКА УГРОЗЫ

Степень угрозы, исходящей от нового участника рынка, зависит от трех факторов: способности этого участника быстро покрыть свои расходы, темпов роста количества поклонников бесплатного предложения и скорости, с которой ваши клиенты покидают вас.

Некоторые новые конкуренты саморазрушаются или за счет своей неспособности достаточно быстро превратить “бесплатных” клиентов в клиентов, приносящих прибыль, или потому, что они не в состоянии найти третью сторону, готовую платить за доступ к их клиентской базе. Поэтому крайне важно определить, приносит

ли бесплатное предложение какую-либо прибыль конкуренту. Конечно же, некоторые компании могут иметь достаточное финансирование, чтобы спокойно переждать год или два до появления необходимости в получении прибыли от своих клиентов. (Например, компания *Skype* в течение года предлагала свои услуги телефонной связи бесплатно, прежде чем представить *SkypeOut*, платную услугу, позволяющую совершать звонки на стационарные телефоны с компьютера.) Но этот сценарий может принести пользу уже существующей компании, предоставив ей время для того, чтобы оценить потенциал модели и принять решение касательно необходимости выпуска собственного бесплатного продукта.

Мы обнаружили, что новый участник рынка, как правило, сможет найти способ превратить пользователей в приносящих доход клиентов, если количество его пользователей будет расти достаточно быстро или если клиенты другой компании начнут быстрыми темпами переключаться на бесплатное предложение. Как же определить опасные темпы перехода покупателей на бесплатную продукцию? В ходе изучения динамики на примере ряда рынков мы выявили, что в случае, если база пользователей свободного предложения растет на 40% в год или более (т.е. она как минимум удваивается каждые два года) или же темп бегства ваших клиентов составляет 5% в год и более (т.е. в течение 5 лет вы потеряете по крайней мере 25% ваших клиентов), то серьезные проблемы могут быть не за горами. Как видно из матрицы «Насколько велика угроза «бесплатной» конкуренции?» (рис. 1), изучение этих показателей помогает компании определить уровень угрозы, исходящей от бесплатного предложения, и составить соответствующий план действий.

КОГДА СЛЕДУЕТ РЕАГИРОВАТЬ И НЕОБХОДИМО ЛИ ЭТО ДЕЛАТЬ

Если оба упомянутых выше показателя имеют высокое значение, новый участник рынка представляет собой угрозу *бизнес-модели* вашей компании. Большинство существующих компаний, для того чтобы выжить, должны не только ввести собственное бесплатное предложение, но и изменить имеющуюся бизнес-модель. К тому же они должны сделать это достаточно быстро, в течение двух-трех лет. Многие газеты, конкурирующие с онлайн-соперниками, предлагающими бесплатную рубричную рекламу или редакционные материалы, попадают в этот квадрант. Их положение будет резко ухудшаться, если они не проведут фундаментальное переосмысление своих бизнес-моделей.

К счастью для существующих компаний, большинство угроз попадают в один из других квадрантов, тем самым обеспечивая запас времени для ответной реакции. Если количество клиентов нового участника увеличивается быстрыми темпами, а клиенты существующей компании переключаются на бесплатное предложение медленно, то новый участник рынка представляет собой *отложенную* угрозу. Это означает, что бесплатный продукт или услуга привлекают либо клиентов других существующих компаний-конкурентов, либо совершенно новых пользователей. В таком случае ваше предложение может, по крайней мере в течение нескольких лет, мирно сосуществовать с бесплатным предложением — особенно если оно нацелено на более платежеспособный сегмент потребителей. Это ситуация, в которую попала компания *Microsoft* со своим программным обеспечением *Office*: в связи

с высокой стоимостью перехода на другое программное обеспечение большинство существующих корпоративных пользователей остаются верными компании, однако новые пользователи — студенты колледжей, небольшие фирмы и образовательные учреждения — чаще всего используют бесплатные программы *Google Docs* и *Oracle's Open Office* (см. врезку “Почему *Microsoft* должна серьезнее относиться к своим «бесплатным» конкурентам”).

Задача существующих компаний, столкнувшихся с отложенной угрозой, состоит в определении подходящего времени для нанесения ответного удара в виде представления или бесплатной версии уже имеющегося предложения или совершенно нового бесплатного продукта, направленного на привлечение новых пользователей. Своевременная реакция позволит компании отбить нападение конкурента и снизить вероятный ущерб (это происходит благодаря лояльности постоянных

клиентов). Как только количество пользователей нового участника рынка достигнет шестизначных показателей, существующей компании придется сделать ответный ход — как это сделала компания *Intuit*, когда в 2009 году приобрела недавно созданную *Mint.com* за 170 миллионов долларов, тем самым устранив угрозу для своего программного обеспечения *Quicken* и заполучив популярный бесплатный онлайн-продукт. (*Mint.com* привлек более двух миллионов пользователей всего за три года.)

Если скорость бегства ваших платежеспособных клиентов высока, а темпы увеличения числа пользователей нового участника рынка низки, он представляет собой *непосредственную* угрозу, ведь ваши доходы, очевидно, быстро сокращаются. Даже если бесплатное предложение еще не успело привлечь большое количество поклонников, оно все равно создает для вас угрозу и требует немедленных действий.

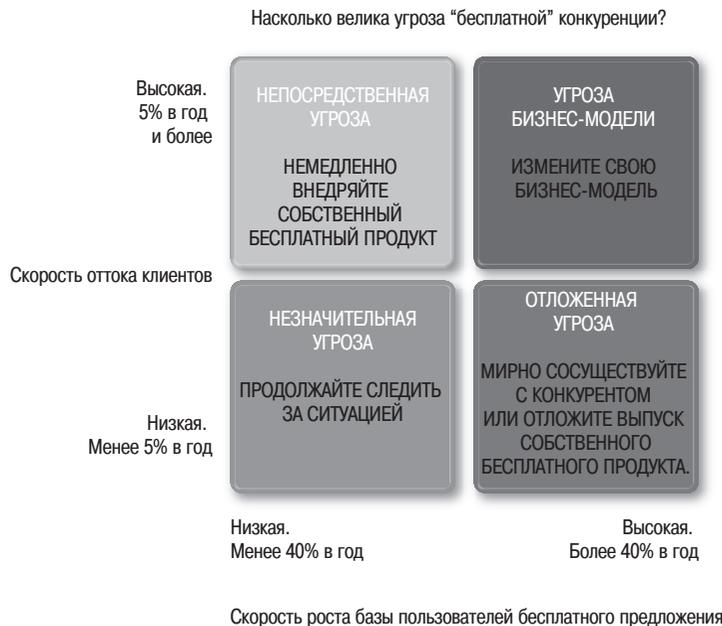


РИС. 1. МАТРИЦА “НАСКОЛЬКО ВЕЛИКА УГРОЗА «БЕСПЛАТНОЙ» КОНКУРЕНЦИИ?”

Это также означает, что вы предоставляете своим клиентам больше услуг или опций, чем им реально требуется, тем самым провоцируя их бегство. Вы должны быстро найти способ предоставления бесплатного продукта.

Наконец, если оба показателя низки, угроза *незначительна*. В этом случае существующей компании следует продолжать следить за ситуацией.

СОБСТВЕННОЕ БЕСПЛАТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Если вы уже определили, что бесплатное предложение представляет собой угрозу вашей компании, и выбрали правильное время для ответной реакции, следующий шаг — определить, *как* следует реагировать. Большинство компаний может нанести контрудар, используя весь свой арсенал оружия, который обычно включает в себя обширную базу пользователей или клиентов, вложивших деньги в изучение способа использования продукта, передовые технические ноу-хау, ценность бренда, значительные финансовые ресурсы, знание рынка и доступ к важным каналам распределения и сбыта. Компании могут применять эти ресурсы для внедрения лучшего бесплатного продукта и для использования некоторых проверенных и надежных стратегий получения доходов и прибыли: путем продажи более дорогого или дополнительного продукта существующим потребителям (см. врезку “Четыре проверенные и надежные стратегии”).

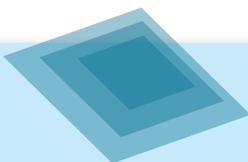
Тем не менее, как мы упоминали ранее, существующие компании зачастую не справляются с задачей контратаки. Ярким примером является нежелание почти всех крупных газет в США принять “бесплатную” бизнес-модель после атаки *Craigslist* на их прибыльный бизнес рубричных

рекламных объявлений. Согласно данным нашего исследования рынков рекламы пятидесяти крупнейших городов США *Craigslist* не является рыночным лидером только в Солт-Лейк-Сити. Какова причина этого? Компания *Deseret Media* (включающая в себя *Deseret News*, *KSL TV* и *KSL NewsRadio*) быстро отреагировала на угрозу, запустив собственный бесплатный сайт объявлений и внедрив другие значительные изменения. Веб-сайт *ksl.com* лучше разработан и более прост в использовании, чем *Craigslist*; кроме того, для привлечения рекламодателей был задействован уже известный им бренд *KSL*.

Deseret Media начала быстро получать прибыль за счет сетевого эффекта: покупатели все больше обращались к *ksl.com*, чем к *Craigslist*, потому что большее число продавцов размещало там свои предложения. Сайт начал приносить прибыль за счет того, что с рекламодателей, желающих разместить на нем свои объявления, взималась определенная плата. В результате сайт генерирует больше прибыли для компании, чем традиционные виды бизнеса, в том числе газета.

Deseret Media изменила бизнес-модель своего издательства, сократив почти половину сотрудников и начав использовать краудсорсинг для наполнения сайта. В 2010 году аудитория печатного издания и сайта увеличилась на 15%, и это второй по величине показатель в отрасли. В целом *Deseret Media* сейчас процветает.

Yahoo представляет собой еще один пример компании, которая смогла отстоять позиции, представив лучший бесплатный продукт. В 2004 году компания *Google* запустила свой бесплатный сервис *Gmail*, предлагающий в 10 раз больше свободного места для хранения данных, чем сервис бесплатной электронной почты *Yahoo*, лидировавший на то время. Будучи новым участником рынка, *Google* могла предложить значительно больше места своим немногочисленным пользователям. Один из



КОМПАНИИ, ОДЕРЖАВШИЕ ПОБЕДУ В БОРЬБЕ С БЕСПЛАТНЫМИ ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ

Компания по производству программного обеспечения *Intuit* нанесла ответный удар “бесплатному” сопернику *Mint.com* радикальным образом — попросту купив его. Теперь компания *Mint.com*, которая получает прибыль за счет продажи доступа к своей базе пользователей, обеспечивает для *Intuit* собственный бесплатный продукт на рынке и при этом не ставит под угрозу их популярный платный продукт *Quicken*.

руководителей *Google* сказал нам: “Мы вводим новое предложение, только если оно на порядок лучше — может быть, в пять или десять раз — предложения конкурентов, особенно если нам необходимо заставить пользователей переключиться с другого бесплатного продукта на наш”.

Появление *Google* поставило *Yahoo* в затруднительное положение, ведь в то время компания получала прибыль, убеждая некоторых пользователей доплачивать за дополнительные услуги или свободное место для хранения данных и взимая плату с рекламодателей (ее настоящих клиентов). Чтобы соответствовать предложению *Google*, *Yahoo* пришлось бы приобрести огромное количество серверов для увеличения возможностей хранения информации своих 125 миллионов пользователей, притом что такая инвестиция не сулила бы никакой дополнительной прибыли.

Ответные действия *Yahoo* были ориентированы на пользователей сервиса *Google*, их собственных пользователей и рекламодателей: компания немедленно объявила, что она увеличит размер бесплатного свободного места до 1 Гбайт, тем самым сравнявшись с *Google*. Несколько лет спустя она начала предлагать неограниченное свободное место для хранения данных. Благодаря этим действиям у пользователей *Yahoo* отпала потребность переключаться на *Google*, а у *Google* осталось мало вариантов внедрения лучшего бесплатного

Yahoo, ведущий провайдер бесплатного сервиса электронной почты, отреагировал на появление соперника в лице *Google*, сначала сравнявшись с его бесплатным предложением, а затем превысив его.

предложения. Хотя это и сказалось негативно на доходах компании в краткосрочной перспективе, доля компании на рынке электронной почты до сих пор превышает долю *Google* в несколько раз. Но *Google* не опустила руки: *Gmail* теперь служит в качестве платформы для других бесплатных продуктов компании, таких как *Google Docs* и *Calendar*. В долгосрочной перспективе это может превратить *Gmail* в более привлекательный для клиентов бесплатный продукт.

Какой главный урок можно вынести из этих примеров? Если ваша база клиентов жизненно важна для ваших доходов, необходимо быстро предлагать бесплатный продукт, сопоставимый (или превосходящий) с предложением нового конкурента. Если это в ваших силах, вы должны попытаться раздавить конкурента или по крайней мере помешать ему набрать достаточную силу для создания серьезной угрозы.

ПЕРЕСМОТРИТЕ МЕСТО ПРОФИТ-ЦЕНТРОВ (ЦЕНТРОВ ПРИБЫЛИ) В СТРУКТУРЕ КОМПАНИИ

Две причины мешают менеджерам успешных компаний переключиться на “бесплатные” стратегии. Первой причиной является укоренившееся убеждение, что продукты компании должны сами по себе

обеспечивать достаточный уровень прибыли. Вторая причина — структура компании, основанная на профит-центрах, и связанная с ней система учета, отражающие и усиливающие подобный тип мышления.

В стабильных условиях конкуренции профит-центры являются настоящей находкой: они позволяют напрямую привязать прибыли и убытки к производству продукции; они позволяют одному лицу управлять потоками доходов и расходов, четко указывая источники поступления средств и направления их расходования; и они предоставляют четкие и понятные пути развития карьеры для сотрудников, которые стремятся к управлению подразделениями с большим бюджетом. Но у этой медали есть обратная сторона: профит-центры не позволяют компании рассматривать доходы и расходы отдельно от выпуска своей продукции, что крайне важно для создания и внедрения стратегии бесплатного продукта.

Чтобы решить эту проблему, ответственность за прибыль компании должна быть возложена на плечи группы менеджеров, способных разглядеть возможности получения прибыли из гораздо более широкого круга источников, чем это предполагает традиционные профит-центры. Очевидно, что компания, которая опирается, прежде всего, на “бесплатную” стратегию — например, *Google*, — возложит эту ответственность на более высокий уровень менеджмента, чем компания, использующая бесплатные предложения лишь как часть общей стратегии.

В дополнение к перемещению общей ответственности за прибыль компании с “бесплатной” стратегией обычно возлагают ответственность за управление потоками доходов и расходов на более низкий уровень менеджмента, с разделением обязанностей. *Менеджеры по доходам* используют все возможные пути увеличения доходов компании, кроме повышения цены на продукт. Очевидно, что эта работа требует

творческого подхода, однако доход обычно генерируется четырьмя способами: за счет продажи более дорогого продукта, перекрестных продаж, продажи доступа к клиентской базе, продажи комплекта продуктов.

Отдельная группа *менеджеров по разработке продукта* несет ответственность за управление расходами и создание новых характеристик продукта, позволяющих увеличить клиентскую базу наиболее быстрыми темпами. На основании бесед с нынешним руководством *Google* мы установили, что в этой компании только генеральный директор и три-четыре вице-президента несут ответственность за прибыльность компании.

Естественно, что между группами, ответственными за доходность и разработку продукта, могут возникнуть противоречия, поэтому крайне необходимо определить способы их решения. Например, в *Google* группа разработки продукта имеет право запретить внедрение моделей привлечения прибыли, которые, по ее мнению, могут негативно сказаться на отношении пользователей. Если две группы не могут самостоятельно устранить разногласия, решения принимают старшие менеджеры, ответственные за прибыльность компании, а иногда даже сам генеральный директор.

В неспособности компании предложить собственный бесплатный продукт также виновна система управления затратами, которая отлично подходит для усреднения затрат при большом количестве продуктов с последующим распределением накладных расходов, но не для определения *фактической себестоимости* последнего проданного продукта или услуги. Проведение различия между средними затратами (которые иногда называют переменными издержками или совокупными затратами) и фактической себестоимостью (или так называемыми предельными затратами) имеет важное значение, ведь себестоимость почти всегда ниже, притом значительно

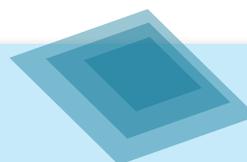
ниже. Подумайте, сколько стоит авиакомпания перелет пустого места в полностью или почти полностью заполненном самолете: практически нисколько. Этот принцип применяется почти во всех отраслях. Когда дело уже налажено и успешно функционирует и когда большинство затрат уже понесено, создание дополнительных продуктов или услуг незначительно влияет на размер общих затрат. Руководители компаний могут использовать этот принцип при поиске альтернативных вариантов, таких как внедрение бесплатного предложения. Отойдя от системы управления затратами, они могут обнаружить гибкость, о которой и не подозревали.

Пример из фармацевтической промышленности показывает, как структура и мышление, зацкленные на профит-центрах, и система управления затратами, могут затруднить возможность осуществления ответных действий, когда на рынке появляется новый участник с бесплатным предложением. В 2008 году производитель фармацевтической продукции *Galderma* (совместное предприятие компании *Nestle* и *L'Oreal*) запустил в продажу на рынок США *Epiduo* — специальный лосьон для борьбы с акне. Компания *Galderma* всеми силами старалась завоевать как можно большую долю рынка США с помощью *Epiduo*, что было связано с тем, что срок лицензирования в США другого ее продукта против акне, *Benzac*, вот-вот должен был закончиться. Но в Европе продукт столкнулся с жесткой конкуренцией со стороны *Duac*, геля против акне, производимого *GlaxoSmithKline* (*GSK*). Ожидая подобной ситуации в США, компания решила внедрить программу компенсации расходов клиентов на продукцию в течение года. В обмен на скидочные купоны клиенты предоставляли компании свои адреса электронной почты. Затем *Galderma* начала отправлять им советы по уходу за кожей, информацию по борьбе с акне и специальные предложения на покупку ее продукции.

Предоставление больших скидок на приобретение новых препаратов в целях завоевания доли рынка представляет собой распространенную стратегию в фармацевтической промышленности. Вся надежда при этом возлагается на то, что, как только компания завоеует значительную долю рынка, медицинские страховые компании согласятся на страховое покрытие приобретения препарата, что позволит компании возместить расходы на разработку продукта и получить прибыль до истечения срока действия патентов.

Но компании, занимающиеся реализацией получивших признание препаратов, обычно не желают ставить эксперименты с ценовой политикой. Их системы управления затратами и структуры профит-центров заставляют их чувствовать потребность в покрытии существенных затрат на производство продукции. Это и является причиной того, что *GSK* и другие компании казались парализованными, когда *Galderma* запустила программу скидок для *Epiduo*. Он из руководителей *GSK* сказал нам: «Мы не можем достичь их уровня и не можем позволить себе предоставлять скидки. Поэтому мы теряем долю рынка».

В действительности предельные затраты — материальные и трудовые — на производство тюбика или лосьона довольно малы (от нескольких центов до нескольких долларов). Таким образом, в краткосрочной перспективе компании практически ничего бы не потеряли, если бы представили скидки на свои продукты или запустили предложение, аналогичное предложению *Galderma*. Кроме того, подобно *Galderma*, они увеличили бы количество перекрестных продаж и, разрушив стены вокруг профит-центров, использовали прибыль от продаж других исключительно успешных продуктов, чтобы компенсировать краткосрочные потери в области дерматологических продуктов. Это поставило бы *Galderma* в затруднительное положение, принудив распродавать продукты со



1. Продажа более дорогого продукта

Сначала ввести бесплатное базовое предложение, чтобы привлечь как можно больше клиентов, а затем брать деньги за улучшенную версию.

Требования

- Бесплатный продукт, который привлечет столь обширную базу пользователей, что даже низкий коэффициент конверсии пользователей в платящих клиентов будет генерировать значительный поток доходов

Или

- Большое количество пользователей, желающих доплатить за премиум-версию продукта

Примеры

Практически каждое приложение *iPhone* использует эту стратегию. Одна из тактик заключается в предоставлении бесплатной версии продукта обычным пользователям и расширенной версии — корпоративным клиентам, как это делает *Adobe* с ее программным обеспечением *Reader*.

Компания *Skype*, которая предлагает своим клиентам бесплатные межкомпьютерные звонки и взимает плату за дополнительные услуги, успешно использует стратегию продажи более дорогого продукта благодаря наличию более чем 400 миллионов пользователей, многие из которых стали платящими клиентами.

2. Перекрестные продажи

Продавать другие продукты, не имеющие прямой связи с бесплатным продуктом.

Требования

- Широкая линия продуктов, предпочтительно таких, которые дополняют бесплатный продукт
- Или
- Способность с помощью партнерских связей продавать широкую линию продуктов пользователям бесплатного продукта

Примеры

Авиакомпания *Ryanair* проводит рекламные кампании, предлагая билеты на самолет практически бесплатно, но при этом осуществляет перекрестные продажи дополнительных услуг, таких как бронирование определенных мест и право приоритетной посадки. После посадки на самолет клиентам продают еду, дорожные игры, духи, цифровые камеры, MP3-плееры и другие продукты. (*Ryanair* задействует также вторую стратегию: взимает плату с третьих лиц

за размещение рекламы в самолете.) Фармацевтическая компания *Galderma* возмещает затраты клиентов на приобретение *Epiduo*, их геля для борьбы с акне, а также осуществляет перекрестные продажи других продуктов по уходу за кожей.

3. Получение доходов за счет третьих лиц

Предоставить пользователям бесплатный продукт, а затем взимать плату с третьих лиц за доступ к клиентской базе.

Требования

- Бесплатное предложение, привлекающее либо много клиентов, которых можно подразделить на сегменты в рекламных целях, либо более узкую группу клиентов, которая представляет собой готовый сегмент целевой аудитории

Или

- Третьи стороны, желающие заплатить за доступ к этим клиентам

Примеры

Компания *Google*, которая взимает плату с рекламодателей за размещение их объявлений, является наглядным примером этой стратегии. Другим примером является финская телекоммуникационная компания *Blyk*, которая предлагает 200 минут бесплатных телефонных звонков в месяц своим клиентам в возрасте 16–24 лет, которые заполняют анкету и дадут согласие на получение рекламных объявлений. После этого *Blyk* продает другим компаниям информацию из своей базы данных. Недавно *Blyk* была приобретена *Orange*, крупнейшим брендом компании *France Telecom*.

Создание базы клиентов еще не является гарантией успеха. *Xmarks* предложила дополнительные инструменты для веб-браузеров, которые привлекли более двух миллионов пользователей и значительный виртуальный капитал. Но компания недавно прекратила свою деятельность, так как не смогла предложить вниманию рекламодателей какой-то четкий сегмент пользователей.

4. Продажа набора продуктов

Предлагать бесплатный продукт или услугу в комплекте с платным предложением.

Требования

- Продукты или услуги, которые можно связать с бесплатным предложением

Или

- Бесплатный продукт, который нуждается в регулярном обслуживании или дополнительном предложении

Примеры

В данном случае воздействие бесплатного в большей степени отражается на психологическом уровне: потребитель должен купить набор, чтобы получить бесплатный продукт. *Hewlett-Packard* часто предлагает бесплатные принтеры при покупке компьютера.

Better Place планирует внедрить аренду электрических автомобилей в Израиле, объединив

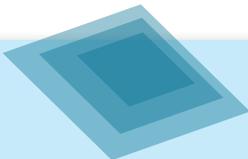
бесплатную аренду с договором на обслуживание. Клиенты будут платить за замену аккумуляторов своих электромобилей.

Банки чаще всего объединяют бесплатные услуги, такие как операции с ценными бумагами, с платными услугами, такими как открытие инвестиционных счетов с минимальной обязательной суммой баланса. При этом продукты могут не иметь связи между собой. Банки также предлагают клиентам бесплатные *iPod*, *iPad* и другие продукты за открытие счетов.

скидкой без увеличения доли рынка. Битва продолжается, но до сих пор стратегия *Galderma* позволяла компании привлекать клиентов и получать прибыль за счет перекрестных продаж.

В связи с тем, что стратегии внедрения бесплатного продукта предполагают необходимость экспериментировать и идти на некоторый риск, их использование может потребовать изменений в культуре компании. Для разработки и внедрения ответной реакции на действия конкурента, пересмотра организа-

ционных структур и изучения информации по управлению затратами потребуются сильное руководство со стороны главных менеджеров компании. Когда бесплатное предложение конкурента представляет собой угрозу для компании, помимо внедрения собственного бесплатного продукта, возможно использование всего нескольких стратегий. Предприняв решительные меры сразу же после обнаружения угрозы, компании смогут выстоять в этой битве и даже улучшить свое положение.



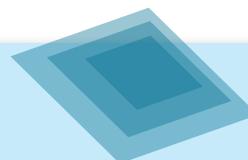
КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ИГНОРИРОВАЛИ УГРОЗУ

Крупные авиакомпании Европы не спешили реагировать на действия *Ryanair*, предлагавшей бесплатные или почти бесплатные билеты и получавшей прибыль за счет перекрестных продаж. *Ryanair* добилась впечатляющих успехов в Европе, ее доля рынка сегодня превышает долю *Air France*.

Компания — провайдер спутникового радио *SiriusXM*, которая предлагает пакеты подписки

более чем для 180 каналов, не сделала ничего, чтобы остановить потерю доли рынка в пользу компании *Pandora*, которая предлагает своим пользователям бесплатное радио через Интернет и получает прибыль за счет предоставления услуг без перерывов на рекламу и продажи доступа к своей клиентской базе третьим лицам.

ПОЧЕМУ MICROSOFT ДОЛЖНА СЕРЬЕЗНЕЕ ОТНОСИТЬСЯ К СВОИМ “БЕСПЛАТНЫМ” КОНКУРЕНТАМ



В течение последних четырех лет программное обеспечение *Microsoft Office* подвергается атаке со стороны бесплатных альтернатив: *Google Docs* и *Oracle's Open Office*. Хотя *Microsoft*, наконец-то, сделала ответный ход в 2010 году, выпустив *Microsoft Live*, бесплатную “облачную” версию *Office*, она ждала слишком долго и не имела достаточно сил для столкновения с серьезной угрозой.

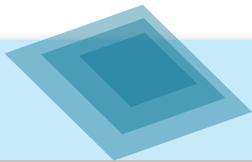
В нежелании *Microsoft* использовать “бесплатную” стратегию нет ничего удивительного. Их бизнес по разработке приложений имел практически монопольное положение и всегда отличался высокой прибыльностью. И, за исключением чувствительных к цене пользователей, таких как студенты и общественные учреждения, ее клиенты не переключились на пользование бесплатными продуктами. Действительно, благодаря опасениям касательно несовместимости файлов, недостаточному количеству функций в конкурирующих продуктах и необходимости переучивать сотрудников, большинство корпоративных клиентов *Microsoft* остались верны компании.

Но, на наш взгляд, *Microsoft* допустила ошибку, не уделив должного внимания уходу чувствительных к цене клиентов. Наш опрос среди студентов показывает, что в настоящее время почти 20% из них используют исключительно бесплатные альтернативы. Для сравнения: пять лет назад эта цифра составляла примерно 4%. Согласно данным их конкурента число студентов в США, использующих приложения *Google Apps*, увеличилось с 7 миллионов до 10 миллионов в течение последних двух лет, и к ним присоединились около 3 миллионов предприятий малого бизнеса и некоторые

крупные учреждения (включая Университет Брауна, Калифорнийский университет, Университет Гондзага, Университет штата Миннесота, Университет штата Вирджиния, Университет Вандербильта, Университет Вилланова и Колледж Вильгельма и Марии). Это является большой проблемой для *Microsoft: Open Office* и *Google Docs* будут продолжать улучшаться, становясь более привлекательными для новых и молодых пользователей, а также чувствительных к цене учреждений — особенно для тех, кто считает набор функций *Office* избыточным для своих целей.

Пока что *Microsoft Live* не был эффективным в борьбе с бесплатными предложениями конкурентов. Есть несколько возможных причин этого. Во-первых, *Microsoft*, в отличие от *Open Office*, не предлагает версию, которую можно загружать на отдельный компьютер и использовать на отдельном компьютере. Во-вторых, компания *Microsoft* не предпринимала действий для активного продвижения своего продукта на рынке, и вследствие этого он не так широко известен, как *Google Docs*.

Судя по нерешительным ответным действиям *Microsoft*, компания не хочет, чтобы ее клиенты переключались на ее собственный бесплатный продукт. Это ошибка. Пожертвовав долей доходов от потребителей, чувствительных к цене или считающих количество функций избыточным, *Microsoft* могла бы помешать “бесплатным” конкурентам укрепить позиции и повысила бы свои шансы на сохранение наиболее ценных клиентов: корпоративных и продвинутых пользователей, верных компании сегодня, но способных на изменение предпочтений в будущем.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

В течение пяти лет мы изучали поведение компаний, столкнувшихся с угрозой со стороны соперников, предлагающих бесплатные продукты и услуги. Мы исследовали 34 компании из 26 различных — как виртуальных, так и материальных — рынков. Среди изученных нами рынков были: авиаперевозки, автомобильная промышленность, рубричная реклама, производство средств по уходу за кожей, интернет-услуги, музыкальная индустрия, офисные приложения, операционные

системы, программное обеспечение, радио и телекоммуникации. Двадцать четыре битвы между существующими компаниями и новыми участниками рынка зашли достаточно далеко, чтобы мы смогли провести оценку ответных действий компаний. В большинстве этих случаев существующие компании принимали неверные решения: они слишком быстро выпускали на рынок свой собственный бесплатный продукт, реагировали слишком медленно или и вовсе бездействовали.

НОВАЯ АЗБУКА СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ¹

Клейтон М. Кристенсен,
Гарвардская школа бизнеса
Ричард Элтон, Консалтинговая компания
Harvard Square Partners

Кертис Райзинг, Консалтинговая компания
Harvard Square Partners
Эндрю Вальдек,
Консалтинговая компания *Innosight*

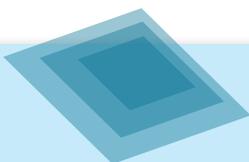
В тех случаях, когда руководитель компании желает повысить показатели деятельности компании или же дать стартовый толчок ее успешному росту в долгосрочной перспективе, идея приобретения другой компании может казаться чрезвычайно привлекательной. Ежегодно компании тратят на поглощения более двух триллионов долларов. Однако результаты исследований говорят о том, что слияния и поглощения заканчиваются неудачей в 70–90% случаев. Многие исследователи пытались объяснить столь удручающую статистику, как правило, путем анализа *характерных признаков* тех сделок, которые оказались успешными, и тех сделок, которые не оправдали себя. Мы же обратили внимание на отсутствие обоснованной и цельной теоретической базы, которая позволяла бы определить *причины* успехов и неудач в сфере слияний и поглощений.

В данной статье мы представим предлагаемую нами теорию. Вкратце суть ее заключается в следующем: многие слияния и поглощения не приносят желаемых результатов вследствие того, что их руководители выбирают кандидатов, не соответствующих стратегической цели этого начинания, и не понимают разницы между сделками, которые могут усовершенствовать текущий порядок деятельности

компании, не меняя его устои, и сделками, которые могут привести к полной реорганизации деятельности компании. В результате компании часто платят за свои приобретения слишком высокую цену и распоряжаются ими далеко не самым рациональным образом.

Теперь изложим суть нашей теории в менее формальной и более доступной форме: есть две причины приобретения другой компании, и руководители зачастую путают их между собой. Первая (и наиболее распространенная) причина — приобретающая сторона желает повысить результаты своей текущей деятельности. Здесь возможны два пути: занятие выгодной позиции на рынке и сокращение затрат. Приобретения, которые способны предоставить компании вышеперечисленные преимущества, практически никогда не изменяют траектории движения компании. Инвесторы компании ожидают повышения результатов деятельности, и их ожидания бывают завышенными. В подобных случаях руководители компаний зачастую рассчитывают на резкое улучшение, склонны переплачивать за приобретение и не понимают, каким именно образом можно интегрировать вновь приобретенную компанию в существующий бизнес.

¹ Перепечатано с разрешения *Harvard Business Review*. “The New M&A Playbook,” by Clayton M. Christensen, Richard Alton, Curtis Rising, and Andrew Waldeck, Vol. 89, No. 3, 2011, pp. 48–57. Copyright © 2011 by the Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.



ИДЕЯ В КРАТКОМ ИЗЛОЖЕНИИ

В большинстве случаев слияния и поглощения заканчиваются неудачей из-за того, что приобретающая сторона не умеет правильно оценить приобретаемую компанию и возможные последствия сделки и действует наугад. Однако это не самый разумный вариант.

Если вы хотите увеличить масштабы вашей компании, но при этом не желаете кардинальным образом менять основы ее конкурентоспособности, приобретайте компанию, обладающую ресурсами, которые укрепят вашу фирму. Постепенно внедряйте эти ресурсы в сложившуюся практику работы вашей компании, а

приобретенный бизнес сводите на нет. Однако имейте в виду, что в подобных случаях приобретающая сторона, как правило, вынуждена переплачивать за свое приобретение.

Если вы хотите изменить саму суть вашего бизнеса, ищите новую бизнес-модель, которая сможет дополнить, расширить или заменить текущую бизнес-модель вашей компании. Направьте в новую компанию ваши лучшие ресурсы (в том числе технологии и капитал), которые необходимые ей для роста и развития. Не скупитесь: успешные новые бизнес-модели могут принести большую прибыль.

Вторая причина приобретения другой компании — реорганизация бизнес-модели и радикальное изменение направления развития компании. Мало кто из руководителей отдаст себе отчет в том, как определить оптимальных кандидатов на приобретение в рамках достижения этой цели, сколько можно позволить себе заплатить за них и каким образом следует интегрировать их в работу компании. Но именно те руководители, которые могут дать себе четкие ответы на эти вопросы, имеют неплохие шансы на то, чтобы оправдать ожидания акционеров и инвесторов и достичь поставленных целей.

В данной статье мы рассмотрим практические примеры использования нашей теории, чтобы помочь руководителям компаний в выборе подходящих для приобретения фирм, определении их цены, интеграции в существующую компанию и как следствие — успешному решению поставленной задачи. Для начала давайте разберемся в том, что же означает для компании приобретение другой фирмы.

ЧТО МЫ ПРИОБРЕТАЕМ

Результаты приобретения компании во многом зависят от того, насколько успешно она будет интегрирована в приобретающую компанию. Для того чтобы иметь

возможность прогнозировать эти результаты, мы должны четко понимать, что именно мы приобретаем.

Мы пришли к выводу, что компании — кандидаты на приобретение следует рассматривать с точки зрения их бизнес-модели. Под бизнес-моделью мы подразумеваем совокупность четырех взаимозависимых элементов, которые создают и предоставляют клиентам потребительскую ценность: предложение, которое помогает покупателям выполнять некую важную для них работу более эффективно, более удобным образом или с более низким уровнем затрат, чем прежде. Второй элемент — это формула получения прибыли, состоящая из модели дохода и структуры затрат, определяющая то, каким образом компания формирует прибыль и какой объем средств необходим для постоянного поддержания соответствующих действий. Третий элемент — ресурсы (сотрудники, клиентская база, технологии, продукты, производственные мощности, финансы), которые компания использует для предоставления клиентам потребительской ценности. Четвертый элемент — процессы, такие как производство, НИОКР, бюджетирование, продажи. Более подробную информацию о такой структуре бизнес-модели вы можете найти в следующей статье: Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen,

and Henning Kagermann, “Reinventing Your Business Model”, *HBR*, December 2008.

При благоприятных обстоятельствах один из этих элементов, а именно — ресурсы, может быть извлечен из приобретаемой компании и перенесен в бизнес-модель родительской компании. Это возможно благодаря тому, что ресурсы существуют отдельно от компании (фирма может прекратить свое существование, но ее ресурсы никуда не исчезнут). Мы называем подобные сделки приобретениями для укрепления бизнес-модели (УБМ).

Однако компания не может постоянно переносить остальные элементы бизнес-модели из одной организации в другую. Формулы получения прибыли и процессы не могут существовать отдельно от организации, и после ее ликвидации они, как правило, также исчезают. Но компания может приобрести бизнес-модель другой фирмы, управлять ею отдельно и использовать ее в качестве платформы для преобразования и развития. Такому типу сделок мы дали название приобретений для реорганизации бизнес-модели (РБМ). Далее в статье мы объясним, почему приобретение бизнес-моделей других компаний несет в себе гораздо больше потенциала для роста, чем приобретение их ресурсов.

Руководители компаний нередко уверены в том, что приобретение чужих ресурсов является гарантией высокой прибыли, и поэтому готовы платить за них неоправданно завышенные суммы. При этом они оставляют без внимания потенциально эффективные сделки по приобретению бизнес-моделей, считая, что цена слишком высока или что при попытке интеграции новой фирмы в их компанию ценность приобретенной бизнес-модели будет разрушена. Чтобы понять, почему эти два заблуждения являются столь распространенными, и узнать, как можно избежать их, давайте рассмотрим более подробно, каким же образом приобретение может помочь вам достичь двух вышеупомянутых целей:

- повысить результаты текущей деятельности вашей компании;
- реорганизовать бизнес-модель вашей компании.

ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Важнейшая задача генерального директора (менеджера) компании — обеспечить соответствие результатов деятельности компании в краткосрочном периоде ожиданиям инвесторов за счет эффективного управления этой деятельностью. Инвесторы редко вознаграждают менеджеров за достижение этого соответствия, но в противном случае они незамедлительно их наказывают снижением курса акций. Поэтому многие компании прибегают к приобретениям типа УБМ, чтобы повысить эффективность работы их формул получения прибыли.

Успешное приобретение типа УБМ дает родительской компании возможность либо установить более высокие цены на свою продукцию, либо снизить уровень затрат. Это звучит достаточно просто, однако условия, при которых компания может достичь какой-либо из этих целей, являются весьма специфичными.

Приобретение ресурсов в целях повышения цен на свою продукцию (услуги). Наиболее надежный способ назначить более высокую цену на продукт или услугу — это усовершенствовать продукт или услугу, когда они все еще пребывают на стадии развития. Иначе говоря, имеет смысл совершенствовать такие продукты и услуги, за улучшенные характеристики которых покупатели согласны будут доплачивать. Чаще всего компании для достижения этой цели приобретают улучшенные компоненты, которые совместимы с их собственными продуктами. Если такие

компоненты недоступны, то приобретаются необходимые технологии и интеллектуальный капитал — как правило, в форме интеллектуальной собственности и ученых и инженеров, которые создают ее. Подобные действия могут оказаться более коротким путем к совершенствованию продукта, нежели внутрикорпоративное развитие компании.

Вот пример. В 2008 году компания *Apple* приобрела компанию *P.A. Semi*, специализирующуюся на проектировании микропроцессоров. Раньше *Apple* традиционно покупала микропроцессоры у независимых поставщиков. Однако по мере усиления конкуренции на рынке производства смартфонов и других мобильных устройств важную роль начал играть такой фактор, как время работы батареи устройства. И оптимизировать потребление энергии устройствами можно было только одним способом — создавая процессоры специально для продуктов *Apple*. Естественно, это подразумевало более высокую стоимость процессоров. Поэтому, чтобы избежать повышения затрат на производство своей продукции, компания решила приобрести технологии и интеллектуальный капитал, необходимые для самостоятельной разработки микропроцессоров, — и этот шаг в дальнейшем окупился сполна.

Компания *Cisco* осуществила несколько сделок по приобретению других компаний из тех же отраслей, что и *Apple*. Она приобрела небольшие высокотехнологичные фирмы и внедрила их технологии (а также специалистов) в свой процесс разработки продукции.

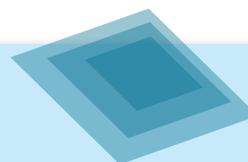
Приобретение ресурсов в целях сокращения затрат. Выступая с официальным объявлением о грядущем приобретении, руководители компаний практически всегда упоминают о том, что это позволит сократить затраты. На самом же деле приобретение ресурсов позволяет снизить уровень затрат компании лишь в определенных

случаях — как правило, когда родительская компания отличается высоким уровнем постоянных затрат и за счет приобретения получает ярко выраженный эффект масштаба.

Как бы ни назывались подобные сделки — “ролл-апами”, “консолидацией сокращающихся отраслей” или “сделками по приобретению природных ресурсов”, — схема их влияния на родительскую компанию, по сути, одинакова. Родительская компания переносит определенные ресурсы из приобретенной ею компании в собственную бизнес-модель и тем или иным способом избавляется от ненужных остатков ресурсов и приобретенной бизнес-модели. Положительное влияние подобных приобретений на результаты деятельности родительской компании является следствием действия эффекта масштаба.

Приведем простой пример: в Новой Англии во многих домах зимой применяются системы отопления, работающие на масле. Розничные поставщики масла, как правило, осуществляют поставки каждому из клиентов раз в месяц. Если компания-поставщик приобретет конкурирующую компанию, работающую в том же районе, то фактически эта родительская компания получит клиентскую базу бывшего конкурента и сможет сократить затраты, содержа только один грузовик для доставки масла в пределах данного района вместо двух. В данном случае компания, по сути, платит не столько за грузовики и их водителей, в которых у нее нет необходимости, сколько за базу покупателей — ресурс, который можно успешно интегрировать в собственные ресурсы родительской компании, ее процессы и формулу получения прибыли. Именно благодаря этому подобное приобретение позволит компании-покупателю сократить свои расходы.

Однако если бы компания — поставщик масла приобрела аналогичную фирму, работающую в другом городе, это не



Существует еще одна категория сделок, которую мы не рассматриваем в данной статье: приобретения, которые формируют или оптимизируют портфель направлений деятельности компании. Яркий пример — приобретения контрольных пакетов акций различных компаний фондами прямых частных инвестиций. Несмотря на то что многие фирмы, купившие контрольные пакеты акций других компаний, пытаются повысить ценность своего портфеля фирм за счет совершенствования их операционной деятельности, в действительности ценность в подобных случаях создается в основном благодаря использованию для совершения покупки кредитных средств и получаемому в связи с этим “налоговому щиту”. Такие сделки в большей степени относятся к приобретению ценных бумаг, чем к стратегически

важному приобретению. Некоторые инвесторы, такие как Уоррен Баффет (*Berkshire Hathaway*) и Йен Камминг (*Leucadia National*), приобретают компании по аналогичным причинам, но практически без “налогового щита”. Крупные приобретения конгломератного типа иногда совершаются в целях диверсификации портфеля родительской компании, а не его стратегического дополнения. Примером может послужить приобретение компанией GE акций медиакомпании *NBC*. Мы не станем утверждать, что польза от таких приобретений сомнительна, поскольку во многих случаях они действительно приносят родительской компании хорошую прибыль. Однако они не относятся к сделкам, которые оказывают на бизнес-модель компании непосредственное — и преобразующее — воздействие.

помогло бы ей снизить уровень затрат ни в одном из двух районов обслуживания. Да, возможно, некоторое сокращение затрат было бы достигнуто за счет повышения эффективности рабочих процессов, но оно не имело бы таких масштабов, как в предыдущем примере, поскольку родительской компании все равно пришлось бы содержать грузовики приобретенной ею компании для обслуживания новых клиентов.

Аналогичный эффект масштаба достигается, когда одна фармацевтическая компания приобретает другую, чтобы распространять ее продукцию с помощью своего канала продаж, характеризующегося высоким уровнем постоянных затрат, или когда корпорация *ArcelorMittal* покупает конкурирующие металлургические компании, переносит производство на свои наиболее эффективные заводы, чтобы в полной мере использовать производственные мощности, а лишние заводы закрывает. Американская нефтегазовая компания *Anadarko* в 2006 году приобрела нефтяную компанию *Kerr-McGee*, следуя подобной же схеме. Ее привлекло удобное расположение нефтяных месторождений *Kerr-McGee* — рядом

с ее собственными месторождениями. После приобретения компания получила возможность вести добычу нефти на этих месторождениях, используя одни и те же системы нефтепроводов и транспортировки и прочие активы, относящиеся к постоянным затратам. Но если бы месторождения компании *Kerr-McGee* были расположены далеко от собственных месторождений *Anadarko*, родительской компании пришлось бы содержать две независимые системы добычи нефти — и постоянные затраты она также несла бы в двойном размере. В результате компания столкнулась бы с ростом накладных расходов и излишним усложнением управленческих процессов.

Чтобы понять, позволит ли приобретение тех или иных ресурсов снизить уровень затрат вашей компании, вы должны определить, являются ли эти ресурсы совместимыми с собственными ресурсами и процессами вашей компании, а затем проанализировать, сможет ли потенциальный эффект масштаба оправдать ваши ожидания.

Для компаний, работающих в отраслях, где постоянные затраты составляют значительную долю суммарной величины затрат, увеличение масштабов производства за счет приобретения ресурсов может существенно сократить затраты (вспомните наш пример — нефтегазовая компания сократила затраты, купив своего конкурента, работавшего в том же географическом районе). Но в отраслях, где конкурентное преимущество по затратам можно получить даже при небольших масштабах производства, компании при увеличении масштаба не снижают уровень затрат, а лишь повторяют его в своей новой фирме (как в примере с компанией — продавцом масла для обогревателей, купившей конкурента из другого города) (см. врезку “Когда увеличение масштаба сокращает затраты”). Например, когда компания, работающая в отрасли производства полиэфирных тканей, достигает полной загрузки своего воздушно-струйного ткацкого станка, любое увеличение объема заказов вынуждает ее приобрести новый ткацкий станок. Для компаний, в структуре затрат которых преобладают переменные расходы, приобретение ресурсов в большинстве случаев не приводит к оптимизации формулы получения прибыли. Аналогичным образом эффект масштаба наиболее ярко выражен в таких направлениях деятельности, которые характеризуются высокой долей постоянных затрат, — в производстве, распространении, продажах. Приобретения, кажущиеся выгодными с точки зрения получаемого эффекта масштаба в административных затратах (закупки, управление персоналом, юридические услуги), зачастую не слишком хорошо влияют на формулу получения прибыли. Например, когда компания *New York Times* приобрела компанию *Boston Globe*, она смогла достичь эффекта синергии лишь в некоторых областях работы (в силу расположения этих компаний в разных регионах ей пришлось содержать два разных штата репортеров и две печатные

линии). А некоторой экономии в административных затратах, достигнутой за счет объединения таких направлений работы, как управление кадрами и финансы, было недостаточно для того, чтобы считать эту сделку целесообразной.

Как правило, влияние приобретений типа УБМ на стоимость акций приобретающей стороны проявляется уже в течение первого года после заключения сделки, поскольку рынок осознает полный потенциал обеих компаний до приобретения и располагает достаточным количеством времени для того, чтобы оценить возможные результаты интеграции и потенциальные эффекты синергии. Инвесторы зачастую настроены по отношению к сделкам типа УБМ куда менее оптимистично, чем руководители компаний, и статистика говорит о том, что они правы в своем скептицизме: в лучшем случае цена акций компании перейдет на новое, более высокое плато. Некоторые менеджеры лелеют надежду на то, что приобретение типа УБМ позволит компании неожиданно раскрыть новый потенциал роста, но в большинстве случаев эти надежды не оправдываются.

Соблазн купить все и сразу. Мы хотели бы обратиться с предостережением к компаниям, которые стремятся к повышению результатов текущей деятельности за счет сделок типа УБМ, направленных на приобретение новых клиентов. Мы проанализировали подобные сделки, завершившиеся успешно, и заметили у них одну общую характерную черту: во всех случаях родительская компания продолжала продавать приобретенным клиентам те же самые продукты, которые они покупали до этого. Лишь в единичных случаях такие сделки заключались с целью совершения перекрестных продаж (кросс-продаж).

Почему? Рассмотрим теоретический пример. Допустим, что некий мужчина по имени Клейтон Кристенсен является типичным покупателем, который покупает и бытовую электронную технику, и

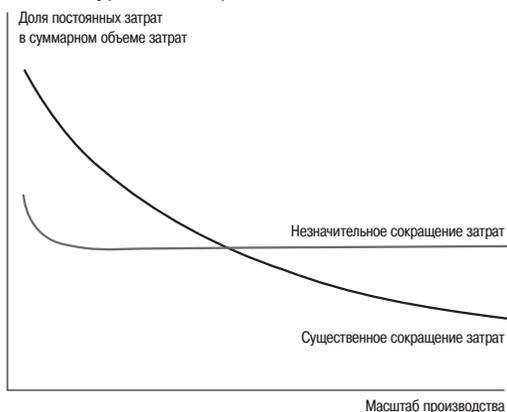
инструменты. Казалось бы, для него удобнее ходить за покупками в магазин *Walmart*, где продаются продукты обеих этих категорий, чем в магазин *Best Buy*, где продается только бытовая электроника, или в *Home Depot*, где продаются только инструменты. Однако Клейтон покупает бытовую электронную технику только перед праздниками, кому-нибудь в подарок, в то время как инструменты нужны ему по выходным, когда у него появляются необходимость починить что-то дома и свободное время для того, чтобы сделать это. Поскольку эти две задачи возникают перед Клейтоном в разные моменты времени, тот факт, что *Walmart* продает сразу обе категории интересующих его товаров, не является преимуществом *Walmart* перед специализированными магазинами. При этом наш типичный покупатель Клейтон покупает бензин и гамбургеры в один и тот же промежуток времени — когда он едет куда-то на машине. Поэтому он будет отдавать предпочтение тем автозаправочным станциям, где есть кафе или продуктовый магазин. Иначе говоря, приобретение, целью которого является расширение ассортимента предлагаемых клиентам продуктов, будет целесообразным только в том случае, если известно, что клиенты покупают эти продукты в одно и то же время и в одном и том же месте.

Известны случаи, когда амбициозные руководители компаний, такие как Сэнфорд Вейл из *Citigroup*, организовывали так называемые “финансовые супермаркеты”, полагая, что одна компания в состоянии максимально эффективно удовлетворить потребности клиентов в кредитных картах, чековых счетах, услугах по управлению активами, страховых и брокерских услугах. Однако подобные начинания раз за разом терпели крах. Каждая из вышеперечисленных услуг отличается самодостаточностью, и потребность в них появляется в жизни клиентов в разные моменты времени. Поэтому единый центр по предоставлению

этих услуг не представляет собой преимущество для клиентов. Перекрестные продажи в подобных условиях приводят к усложнению процессов и путанице и лишь в редких случаях позволяют сократить торговые затраты.

КОГДА УВЕЛИЧЕНИЕ МАСШТАБА СОКРАЩАЕТ ЗАТРАТЫ

Если в структуре издержек вашей компании преобладают постоянные затраты, то увеличение масштаба производства может позволить вам сократить затраты. Но если преобладают не постоянные, а переменные затраты, то увеличение масштаба может привести к необходимости дополнительных капиталовложений — и как следствие не оказать положительного влияния на уровень затрат.



Реорганизация бизнес-модели компании. Вторая важнейшая задача менеджера — создание фундамента для роста компании в долгосрочном периоде времени за счет поиска новых эффективных способов работы, поскольку ценность существующей бизнес-модели постепенно уменьшается, по мере того как конкуренция и технологический прогресс начинают ослаблять потенциал получения прибыли компаний. Приобретения типа РБМ помогают менеджерам справиться с этой задачей.

Ожидания инвесторов дают руководителям компаний мощный стимул заниматься реорганизацией бизнес-модели компании. Альфред Раппапорт и Майкл Мабуссен в своей книге *Expectations Investing* (Harvard

Business Review Press, 2003) пишут, что менеджеры быстро приходят к пониманию того, что рост стоимости акций их компании зависит не столько от роста ее прибыли как такового, сколько от роста ее прибыли в сопоставлении с ожиданиями инвесторов. Курс акции отображает совокупность множества различных данных о прогнозируемых результатах деятельности компании. Если менеджеры развивают денежные потоки компании такими темпами, которых ожидает от нее рынок, курс акций может расти только за счет собственного капитала компании, поскольку фактор ожиданий уже включен в текущий курс акций. Для того чтобы постоянно повышать акционерную стоимость, формируя ее более быстрыми темпами, чем те, которых ожидает рынок, менеджеры должны предпринимать какие-то действия, которые акционеры еще не приняли в расчет — и они должны повторять это снова и снова.

Приобретение подрывной бизнес-модели. Наиболее надежными источниками неожиданного роста доходов и прибыли компании являются так называемые подрывные продукты и бизнес-модели. Подрывными называют такие компании, инновационные продукты которых являются более удобными и доступными для покупателей, чем продукты, предлагаемые ветеранами рынка. Подрывные компании сначала выходят на рынок с небольшим предложением, а затем постепенно продвигаются все выше и выше в пирамиде лидеров рынка, вытесняя своих конкурентов. Инвестиционные аналитики могут распознать потенциал компании на том уровне (ярусе) рынка, где она находится в текущий момент времени, однако им не под силу предугадать, каким образом компания будет продвигаться на более высокие уровни по мере совершенствования ее предложений. Поэтому потенциал роста подрывных компаний постоянно недооценивают.

Рассмотрим следующий пример. Американская металлургическая компания *Nucor* выплавляет сталь на мини-заводах, в компактных электропечах. Она разработала этот подход к работе еще в 1970-х годах, и он оказался гораздо более простым и менее затратным, чем методы работы тогдашних гигантов сталелитейного рынка. Поначалу *Nucor* занималась производством исключительно арматурной стали (арматурного профиля) — простейшего продукта сталелитейной отрасли с низким коэффициентом прибыли. Аналитики оценивали компанию *Nucor*, исходя из объема рынка арматурной стали и прибыли, которую *Nucor* потенциально могла получить на нем. Однако компания *Nucor* в поисках возможностей получения прибыли стала развивать новые способности, и по мере того, как она перемещалась на все более и более высокие уровни рынка, выпуская все более и более прибыльные продукты благодаря своей бизнес-модели с низким уровнем затрат, аналитикам приходилось пересматривать свои оценки *Nucor* в условиях новых уровней рынка компании, а следовательно, и прогнозы ее роста.

В результате курс акций компании *Nucor* резко пошел вверх (см. врезку “Почему подрывные компании стоят так дорого”). В период с 1983 по 1994 год кумулятивный годовой темп роста курса акций *Nucor* составлял целых 27% — аналитики начали понимать, что они недооценили рынки, на которые могла выйти компания. К 1994 году компания *Nucor* вышла на верхний уровень рынка, и аналитики соответствующим образом оценили ее потенциал роста. Даже несмотря на то, что темпы роста продаж продолжали повышаться, такая точная оценка (или сама возможность точной оценки) привела к тому, что курс акций *Nucor* начал постепенно замедлять темпы роста. Если бы руководители компании хотели, чтобы темп роста курса акций продолжал превышать ожидания аналитиков, им бы пришлось продол-

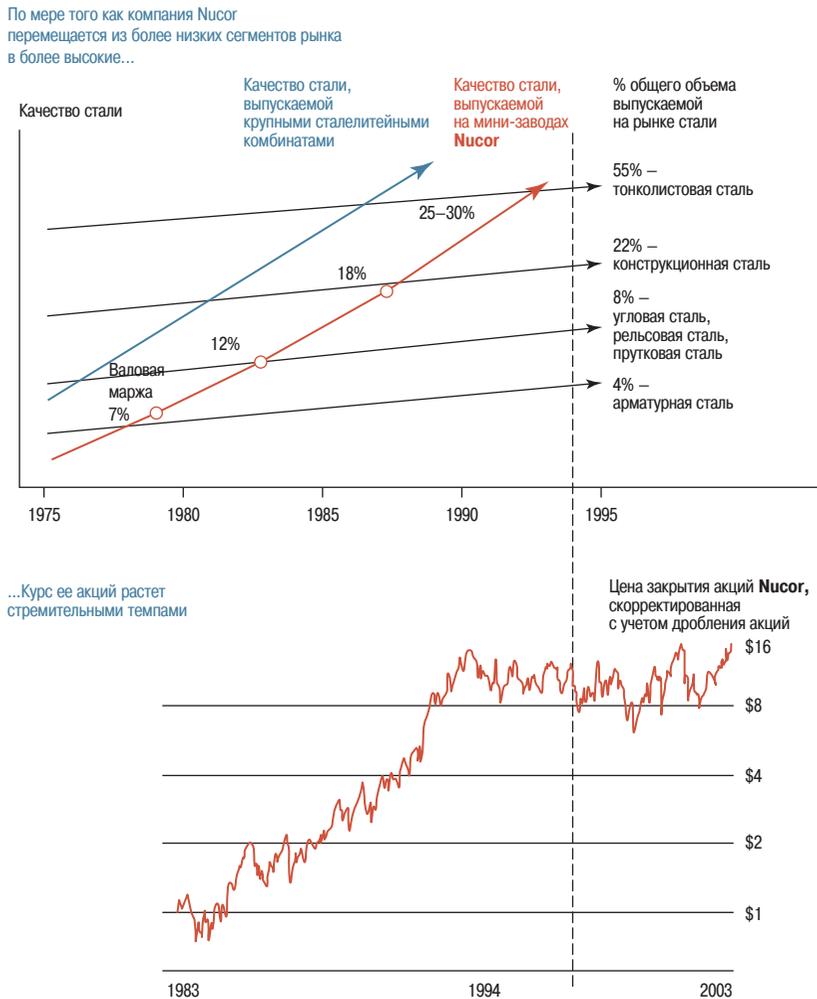
жать создавать или приобретать подрывные продукты.

Компания, придерживающаяся подрывной бизнес-модели, может достичь потрясающих результатов. Пример — приобретение компанией EMC, гигантом в сфере информационных технологий, компании

VMware, программное обеспечение которой позволило IT-отделам компании держать на одном физическом сервере множество виртуальных серверов и уйти от необходимости приобретать и содержать большое количество дорогостоящего оборудования. Этот шаг был подрывным по

ПОЧЕМУ ПОДРЫВНЫЕ КОМПАНИИ СТОЯТ ТАК ДОРОГО

За счет чего происходит резкий скачок курса акций компании? За счет роста, который инвесторы не могли предугадать. Разработав революционный подход к выплавке стали, компания Nucor получила возможность выхода во все более и более масштабные сегменты сталелитейного рынка, каждый раз вынуждая инвесторов пересматривать курс акций Nucor. Когда компания достигла “вершины” рынка и неохваченных рыночных сегментов уже не оставалось, курс акций начал постепенно замедлять темпы роста.



Источник: Bloomberg.

отношению к производителям физических серверов, однако сама компания EMC получила дополнительное направление деятельности. Когда EMC приобрела компанию VMware за 635 миллионов долларов наличными, доход последней составлял всего лишь 218 миллионов долларов. Однако впоследствии, благодаря применению подрывной бизнес-модели, VMware начала развиваться стремительными темпами: в 2010 году ее доход составлял уже 2,6 миллиарда долларов. Сегодня доля компании EMC в компании VMware оценивается более чем в 28 миллиардов долларов, т.е. превышает сумму ее первоначальных инвестиций в целых 44 раза.

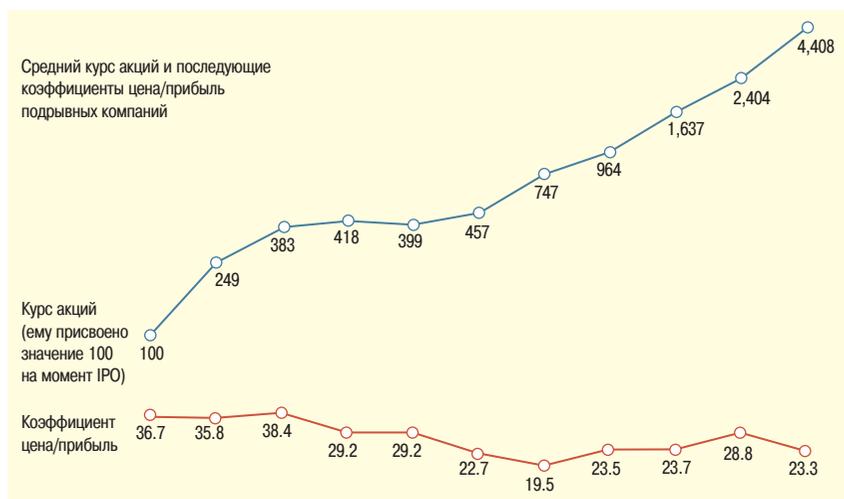
Подразделение компании Johnson & Johnson Medical Devices & Diagnostics представляет собой еще один пример того, как реорганизация бизнес-модели путем приобретения может превратить темпы роста из среднестатистических в замечательные.

За период с 1992 по 2001 год портфель продуктов подразделения обеспечивал ему стабильный рост на уровне 3% годовых. Однако в течение этого же периода времени подразделение также осуществило приобретение четырех небольших компаний с подрывными бизнес-моделями, которые дали толчок куда более стремительному росту. В совокупности эти четыре приобретения типа РБМ продемонстрировали рост в размере 41% годовых за указанный период времени, что кардинальным образом повлияло на динамику роста всего подразделения в целом.

Приобретение в целях предотвращения затоваривания рынка. Один из наиболее эффективных способов использования приобретений типа РБМ — предотвращение затоваривания рынка. Как мы уже писали в одной из статей, динамика затоваривания склонна следовать предсказуемой модели (см. Clayton M. Christensen, Mischael

КАК РЫНОК ВОЗНАГРАЖДАЕТ ПОДРЫВНЫЕ КОМПАНИИ

Высокие значения коэффициента цена/прибыль (указывающие на высокий курс акции по отношению к совокупному доходу или прибыли), полученные в результате исследования 37 подрывных компаний, привели аналитиков к выводу о том, что акции этих компаний были недооцененными на момент их первичного размещения на фондовом рынке. Однако выдающиеся достижения этих компаний на рынке позволяют предположить, что в действительности они были недооценены постоянно.



Источник: Compustat, Thompson Reuters, Bloomberg.

Raynor, and Matt Verlinden. “Skate to Where the Money Will Be”, *HBR*, November 2001). Со временем самый прибыльный участок цепочки ценности несколько смещается, поскольку изначально уникальные, интегрированные предложения постепенно превращаются в универсальные и недифференцированные. Инновационные компании — поставщики компонентов начинают получать наиболее привлекательную маржу прибыли в цепочке ценности.

Если руководство фирмы обнаруживает признаки подобного заговаривания, приобретения не помогут повысить эффективность ее формулы получения прибыли. По большому счету ничто не поможет. В данной ситуации компания может только переместиться в участок цепочки ценности с более высоким потенциалом прибыльности и более высокой маржей прибыли. В настоящее время бизнес-модели крупнейших фармацевтических компаний находятся на грани краха по ряду причин, в том числе из-за их неспособности создать каналы распространения для новой продукции и из-за того, что модель продаж непосредственно врачу уже устарела. Лидеры фармацевтической отрасли — *Pfizer*, *GSK*, *Merck* — пытались повысить эффективность своих бизнес-моделей за счет приобретения и интегрирования продуктов и каналов распространения своих конкурентов. Но в результате подобных приобретений курс акций *Pfizer* упал на 40%. Гораздо более рациональной стратегией для компании было бы сосредоточиться на том участке цепочки ценности, где наблюдалось растворивание, — на управлении клиническими испытаниями, которые сегодня являются неотъемлемой частью процесса разработки лекарственных средств и потребность в которых испытывают все производители в фармацевтической отрасли. Вместо того чтобы самостоятельно проводить клинические испытания, большинство фармацевтических компаний прибегают к услугам специализированных организаций, тем

самым способствуя укреплению их позиций в цепочке ценности. Приобретение подобных организаций или же подрывных фармацевтических компаний (например, *Dr. Reddy's Laboratories*) помогло бы реорганизовать устаревшие бизнес-модели гигантов фармацевтики.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРАВИЛЬНОЙ ЦЕНЫ

Мы уже говорили о том, что приобретения типа РБМ наиболее эффективны с точки зрения создания акционерной стоимости. Однако, несмотря на это, родительские компании обычно переплачивают за приобретения типа УБМ и склонны недоплачивать за приобретения типа РБМ.

Тематическая литература по слияниям и поглощениям полна предупреждений о том, что не стоит платить слишком много, — и это предупреждение вполне оправдано. Многие руководители компаний попадались на крючок желания заключить супервыгодную сделку и платили за приобретения типа УБМ цену, куда более высокую, чем следовало бы. Рассматривая возможность сделки типа УБМ, необходимо определить цену компании-кандидата, исходя из потенциала влияния ее приобретения на прибыль родительской корпорации. Если приобретающая сторона платит меньше этой суммы, курс ее акций пойдет вверх, но незначительно. Он достигнет чуть более высокого плато с небольшим уклоном вверх, отражающим средневзвешенную стоимость капитала компании, которая для большинства фирм составляет 8%. Теперь обратим внимание на врезку “Как рынок вознаграждает подрывные компании”, в которой приведен график динамики коэффициента цена/прибыль 37 подрывных компаний на протяжении 10 лет с момента первичного размещения их акций на фондовой бирже. Годовые коэффициенты цена/прибыль у

этих компаний существенно превышали средние значения данного показателя, что привело аналитиков к выводу о том, что акции подрывных компаний переоценены. Однако инвесторы, которые приобрели эти акции во время их первичного размещения на фондовом рынке, получили впечатляющую годовую прибыль на уровне 46%, и это указывает на тот факт, что акции подрывных компаний на самом деле постоянно были недооцененными.

Одна из задач аналитиков, стремящихся определить правильную стоимость компании, — поиск подходящих сопоставимых единиц. В случае с приобретениями типа УБМ ими могут быть компании, которые производят аналогичную продукцию в аналогичных отраслях. Но в случае с приобретениями типа РБМ подобные сопоставления заставляют подрывные компании выглядеть переоцененными, что убеждает родительскую корпорацию воздержаться от приобретения, которое в действительности было бы для нее идеальным. Подрывные компании лучше сопоставлять с другими “подрывниками”, независимо от того, в какой отрасли они работают.

В конечном итоге правильную цену приобретения определяет не покупатель, и уж точно не инвестиционный банкир, заинтересованный в продаже по максимальной возможной цене. Правильную цену определяет покупатель, поскольку она зависит от целей, которые он преследует в этом приобретении.

КАК ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК В ИНТЕГРАЦИИ НОВОЙ КОМПАНИИ

Ваш подход к интеграции вновь приобретенной компании должен практически полностью определяться типом вашего приобретения. Если вы приобрели другую компанию с целью повышения

эффективности вашей текущей бизнес-модели, то после внедрения приобретенных ресурсов в операции вашей компании целесообразным (в большинстве случаев) будет избавиться от бизнес-модели приобретенной компании. Именно так поступает компания *Cisco* с большинством своих приобретений определенных технологий. Бывают и исключения из этого правила (например, если приобретенный процесс оказывается настолько ценным или уникальным, что заменяет или дополняет аналогичный процесс родительской корпорации). Но если вы приобретаете компанию ради ее бизнес-модели, важно сохранить эту модель в первоначальном виде. Чаще всего эта цель достигается за счет управления новой бизнес-моделью как отдельной структурой. Именно так поступила компания *BestBuy* после приобретения компании *Geek Squad* — сохранила ее бизнес-модель, отличающуюся более высокой маржей, в качестве самостоятельной единицы. Еще один пример — приобретение компанией *EMC* компании *VMware*. Бизнес-модель *VMware* столь сильно отличалась от бизнес-модели *EMC*, что последняя предпочла не осуществлять полную интеграцию своего приобретения. Первоначальная бизнес-модель компании *EMC* продолжала работать достаточно эффективно, но, дополнив ее подрывной бизнес-моделью *VMware*, компания смогла достичь выдающихся темпов роста.

Неспособность определить источник ценности приобретения и как следствие неправильная его интеграция привели к крупнейшим ошибкам в истории слияний и поглощений. Например, в 1998 году компания *Daimler* приобрела компанию *Chrysler*, заплатив за нее 36 миллиардов долларов. Казалось бы, один производитель автомобилей приобрел другого — классическое приобретение ресурсов. Однако на деле все обстояло совершенно иначе. В период с 1988 по 1998 год компания *Chrysler* вела агрессивную политику сборки автомо-

билей из готовых блоков, доверив производство основных автомобильных систем своим поставщикам первого уровня. Это настолько упростило процесс разработки автомобилей, что компании *Chrysler* удалось сократить его продолжительность с 5 до 2 лет (для сравнения: продолжительность цикла разработки автомобилей в *Daimler* — 6 лет). К тому же накладные расходы на разработку в компании *Chrysler* были в пять раз меньше, чем накладные расходы *Daimler*. В результате за вышеуказанный период компания *Chrysler* вывела на рынок серию весьма популярных моделей автомобилей, а ее доля рынка ежегодно возрастала.

Когда компания *Daimler* объявила о приобретении *Chrysler*, аналитики начали единогласно твердить о потрясающем эффекте синергии, который она получит, а *Daimler* в ответ заявила, что это приобретение позволит ей устранить лишние затраты на сумму в 8 миллиардов долларов. Однако когда компания *Daimler* внедрила ресурсы компании *Chrysler* (бренды, дилеры, заводы, технологии) в свои операции, реальная ценность приобретения (ускоренный процесс разработки и формула получения прибыли *Chrysler*) исчезли, а с ними исчез и сам фундамент, на котором строился успех компании *Chrysler*. Компания *Daimler* достигла бы куда лучших результатов, сохранив *Chrysler* в качестве отдельного предприятия.

Компании прибегают к слияниям и поглощениям в тех случаях, когда не могут достичь желаемых целей за счет своих внутренних ресурсов. Однако само по себе приобретение другой компании неспособно чудесным образом превратить фирму в лидера рынка. Иногда компании совершают

приобретения, позволяющие им установить более высокие цены на свою продукцию. Но, как правило, они могли бы повышать цены и без этого приобретения, просто совершенствуя собственный продукт. В некоторых случаях компании совершают приобретения, чтобы сократить затраты за счет обеспечения использования собственных ресурсов в полном объеме, но, опять-таки, не проще ли найти новых покупателей и получить от них дополнительные заказы? Компания может также приобрести другую фирму в качестве платформы для преобразующего роста, но в большинстве случаев она может разработать не менее эффективную новую бизнес-модель собственными силами. Подведем итог: принимая решение о целесообразности приобретения, необходимо определить, получит ли при этом ваша компания конкретный желаемый результат быстрее и дешевле, чем если бы она самостоятельно осуществила работу в этом направлении (при условии наличия у вашей компании соответствующих ресурсов и времени).

Слияния и поглощения осуществляются постоянно, и многие из них ошибочны. Компании покупают неподходящие фирмы по слишком высокой цене, при определении правильной цены используются неправильные сопоставимые единицы и т.д... Этот процесс кажется хаотичным, не так ли? И он действительно зачастую хаотичен, но вовсе не обязан быть таким. Мы надеемся, что в следующий раз, когда инвестиционный банкир предложит вам сделку века (сразу подсчитывая в уме сумму своих комиссионных), вы сможете более точно определить, насколько стоящим является его предложение.

СОЗДАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ ЗА СЧЕТ ОФФШОРИНГА

Жоан Энрик Рикарт,
Бизнес-школа IESE
при Университете Наварры, Испания

Пабло Аньезе,
Университет Помпеу Фабра, Испания

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТАТЬИ

В течение десятилетий оффшоринг подразумевал не более чем перемещение call-центров в страны с дешевой рабочей силой. Однако сейчас положение вещей изменилось. Современное поколение оффшоринга все больше затрагивает дополнительные услуги, такие как сложные программные проекты или определенные научно-исследовательские функции. Эти изменения заставляют компании пересматривать свои стратегии интернационализации с целью включения большего числа подобных оффшоринговых процессов, создающих дополнительную ценность.

В данной статье авторы обсуждают риски и возможности, связанные с использованием оффшоринга, и предлагают вашему вниманию шесть шагов, направленных на создание ценности вместо простого снижения издержек.

Сюжет американской комедии “Out-sourced” (“Сбежавшая работа”) основан на весьма реальном событии. Американский менеджер по имени Тодд неожиданно узнает, что обязанности его отдела теперь будут возложены на call-центр в Мумбае.

“Тодд, мы решили реструктурировать отдел обработки заказов”.

“Как реструктурировать?”

“Переместить целый отдел за границу”.

(Смеется.) “Хорошая шутка”.

“Я не шучу. Посмотри на эту таблицу. Любую американскую работу, выполняемую по телефону или онлайн, сейчас переносят за границу. Экономия просто невероятная”.

“Вы не можете переместить отдел обработки заказов. Мы продаем патриотические безделушки. Если заводской рабочий из Висконсина наберет наш номер, чтобы купить безделушку, а трубку возьмет иностранец, он придет в недоумение. Вы хотите, чтобы я сейчас пошел ко всем и

сказал: «Извините, но ваша работа теперь будет выполняться на аутсорсинге?»»

“Я сам сделаю это”.

“Так я тогда тоже уволен?”

“Нет, конечно. Ты нужен нам в Индии. Кто-то же должен обучить нового менеджера”.

“И сколько же будет получать этот новичок?”

“Полмиллиона... рупий. А это 11 долларов в год за выполнение твоих обязанностей. Получается восемь по цене одного”.

В реальности, как и в фильме, компании, которые в 1990-е годы решили использовать оффшоринг, приводили такие же аргументы. В те годы оффшоринг воспринимался лишь как простое перемещение call-центров в страны с дешевой рабочей силой.

Однако сейчас положение вещей изменилось. Современное поколение оффшоринга все больше затрагивает дополнительные услуги, такие как сложные программные проекты или определенные

научно-исследовательские функции. Уже прошла пора простого сокращения издержек, во время которой целесообразно было переводить на оффшоринг работу call-центров и привлекать иностранных разработчиков программного обеспечения для выполнения незначительных проектов.

Одни из крупнейших испанских банковских групп, *BBVA* и *Santander*, на своем примере показывают новые и улучшенные тенденции оффшоринга.

Менее десяти лет назад весь бэк-офис *BBVA* находился в Мадриде. Пять лет спустя функции этого отдела сначала были перенесены в испанский город Малага, а затем, с помощью аутсорсинга, большая часть обязанностей была перенаправлена для выполнения в Буэнос-Айрес, Мехико-Сити и Лиму. Сейчас группа компаний *BBVA* аналогичным образом поступает и с оставшимися административными функциями в других географических зонах, где она осуществляет свою деятельность.

Группа *Santander* выбрала намного более радикальный подход. С 2000 года группа постепенно перевела разработку программного обеспечения, компьютерные центры и бизнес-операции в ведение трех дочерних предприятий. Им, в свою очередь, было разрешено использовать аутсорсинг или частично передавать свои обязанности, но только под руководством банков. В то же время *Santander* разработала единую, общую технологическую платформу и общие процессы, в разрезе которых оффшоринг представляется лишь одной из граней всеобщей операционной стратегии.

Данная статья базируется на результатах исследований, проведенных сетью *Offshoring Research Network*, относящейся к Центру глобализации и стратегии IESE. Наше исследование показало, что для компаний, заинтересованных в перемещении некоторых своих операций за границу, оффшоринг стал важнейшим компонентом бизнес-стратегии, направленной на создание ценности.

Для тех, кто еще не предпринял этот шаг, очень важно получить представление о текущем состоянии оффшоринга. Сначала мы объясним, какие факторы повлияли на изменение данной деловой практики. Затем мы взвесим все преимущества и риски, чтобы потом перейти к описанию некоторых инструментов, которые помогут вам определить успешную стратегию международного оффшоринга, подходящую именно вашей организации.

ТОЛЧОК К РАЗВИТИЮ

Почему оффшоринг приобрел такую популярность? Несомненно, развитие информационных технологий, подпитываемое Интернетом, стало причиной появления определенного набора легких для перемещения функций и оказало влияние на то, какие деловые взаимоотношения стали доступными для оффшоринга.

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), такие как IP-телефония и телеприсутствие, не только снизились в стоимости, но и, с появлением большого числа приложений для совместной работы и феномена облачных вычислений, стали более всеобъемлющими. Это позволило компаниям осуществлять виды деятельности, создающие дополнительную ценность, на значительных расстояниях с обеспечением максимального уровня надежности и эффективности. Благодаря цифровым технологиям расстояние перестало быть проблемой.

Ярким примером является клиника *Telemedicine Clinic*. Организация, которая создавалась в 2003 году в качестве способа централизации диагностических услуг, предоставляемых в больницах Швеции, постепенно переросла в центр предоставления полного спектра услуг рентгенографии, с которым могут заключать договора общественные больницы со всего Европейского Союза. Например, специалист из Барселоны

может получить немедленный доступ к результатам рентгена, сделанного в Швеции, а работающие по запросу специалисты в Сиднее — обеспечить круглосуточное качественное толкование результатов.

В конечном итоге оффшоринг вышел за рамки предоставления услуг технической поддержки и теперь является источником новых профессиональных знаний в сфере научных исследований и разработок. Таким был путь, избранный *General Electric*, *IBM* и *Cisco*. Все это шло рука об руку с распространением фирм, предоставляющих профессиональные услуги и консультирование по вопросам управления, специализировавшихся на оффшоринге, и способствовало все большему развитию данной тенденции.

ОТ СОКРАЩЕНИЯ РАСХОДОВ К ПОИСКУ СПЕЦИАЛИСТОВ

В 2009 году сеть *Offshoring Research Network* провела опрос руководителей высшего звена — представителей более 2000 компаний и 4300 оффшорных проектов на четырех континентах. Хотя руководители постоянно указывали снижение затрат на оплату рабочей силы в качестве главного преимущества оффшоринга, опрос показал, что имеется значительное число руководителей, которые ценят оффшоринг за возможность получения доступа к квалифицированному персоналу или за увеличение организационной гибкости компании (табл. 1).

За этим стоят две основные причины. Во-первых, многие пришли к пониманию того, что снижение затрат на оплату рабочей силы не может служить в качестве единственного источника конкурентного преимущества, ведь всегда найдется кто-то, у кого затраты будут еще ниже.

Во-вторых, благодаря повышению качества образования предложение квалифи-

цированной рабочей силы при оффшоринге значительно улучшилось. А это значит, что такие работники теперь могут выполнять новые задания, требующие высокого уровня знаний.

Наше исследование подтверждает, что развитие таланта и знаний является важнейшим элементом стратегий оффшоринга, ведь оно усиливает взаимосвязь между оффшорингом и процессом создания дополнительной ценности. Как показывают результаты наших исследований, повышение квалификации персонала по всему миру будет способствовать дальнейшему оффшорингу всего процесса разработки продукта, а не только оффшорингу тех работ, для которых квалификация не требуется.

Эти перемены частично обусловлены твердым желанием развивающихся стран инвестировать все больше средств в развитие образования и инфраструктуры. Некоторые исследования, включая исследование, проведенное сетью *Offshoring Research Network*, показывают активный рост числа выпускников, получивших образование в сфере инженерных или компьютерных наук, особенно в двух основных оффшоринговых странах — Индии и Китае. Неудивительно, что правительство США обеспокоено подобным положением дел, о чем свидетельствует высказанное президентом Обамой в 2010 году обещание “к 2020 году увеличить количество выпускников вузов на 8 миллионов человек, ведь Америка должна иметь наибольшую долю выпускников по сравнению с любой другой страной”.

Такой рост рынка квалифицированной рабочей силы привел к появлению специализирующихся на оффшоринге кластеров, подобных инвестиционным банкам в Мумбае или call-центрам в Бангалоре. Данный феномен не ограничивается лишь азиатскими гигантами. IT-кластеры существуют и в Латинской Америке, от Гвадалахары (Мексика) до Ресифи (Бразилия) и Кордовы (Аргентина).

Наличие многих кластеров в одной зоне облегчает для компаний и университетов процесс обмена идеями и кадрами; при этом университеты все больше превращаются в основные центры вербовки кадров. Кластеры также обеспечивают сосредоточение талантливых работников с определенными навыками, еще больше увеличивая привлекательность данной зоны для оффшоринга.

И все же картина не идеальна. Некоторые из этих регионов стали жертвами высокой инфляции и текучести рабочей силы.

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ОФФШОРИНГА

Положительное влияние оффшоринга на производительность компаний и сокращение издержек хорошо известно и описано (см. врезку “Раздутый аргумент”).

Исследование 450 различных отраслей в США показало, что с 1992 по 2000 год оффшоринг способствовал увеличению производительности на целых 10%. Другое исследование 35 тысяч британских заводов в течение трех лет показало, что увеличение объемов оффшоринга на 10% приводило к соответствующему росту общей производительности на 0,37%. Между тем, согласно исследованию 83 отраслей в Японии, в период с 1980 по 2005 год рост оффшоринга

Таблица 1. Больше чем просто снижение затрат

В современном мире компании все больше ценят оффшоринг именно за доступ к талантливым работникам и высокую гибкость. (Числовые показатели в таблице даны в условных денежных единицах.)

	Финансы и страхо- вание	Высокие техно- логии	Производ- ство	Профессио- нальные услуги	Потребительские товары	Програм- мное обес- печение
Затраты на оплату рабочей силы	92	84	78	82	78	86
Другие затраты	74	68	70	66	74	56
Доступ к талантли- вым работ- никам	67	65	61	55	53	63
Развитие стратегии	56	69	69	64	74	62
Организа- ционная гибкость	70	53	77	70	85	64

Источник: “Taking Offshoring to the Next Level.” The 2009 Offshoring Research Network Corporate Client Survey Report.

на 1% приводил к увеличению общей производительности с 0,5 до 2%.

В то же время другие исследования выявляют риски оффшоринга, например проблемы, связанные с ограничением числа оффшоринговых стран. Опрос, проведенный *McKinsey* в 2009 году, показал, что 70% оффшоринговых центров, как принадлежащих компаниям, так и появившихся в результате аутсорсинга, сконцентрированы в трех странах: Индии, Китае и Филиппинах.

Подобная концентрация чревата нестабильностью валюты и заработной платы, высокой конкуренцией на рынке труда и нормативными ограничениями; ничто из этого не может быть компенсировано снижением затрат на оплату рабочей силы. Появление кластеров в других регионах мира, несомненно, поможет снизить уровень таких рисков за счет расширения географии оффшоринга.

Исследование, проведенное *Offshoring Research Network*, раскрывает основные риски, учитываемые руководителями компаний, и то, как их мнение изменялось с 2007 по 2009 год (табл. 2). Особо следует выделить изменения в ранжировании безопасности данных и в качестве предоставляемых услуг. В этом нет ничего удивительного, ведь благодаря финансовому кризису, случившемуся в течение исследуемого периода, данные вопросы приобрели первостепенную важность с точки зрения выживания компании.

ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЙ ДЛЯ ОФФШОРИНГА

В качестве основных направлений оффшоринга ранее выступали Индия (Хайдерабад, Бангалор, Дели и Мумбай), Восточ-

Таблица 2. Риски, которые необходимо учитывать

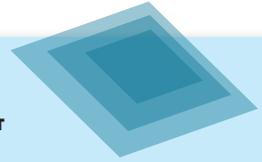
С оффшорингом менеджеры, в первую очередь, ассоциируют риск ухудшения качества предоставляемых услуг и угрозу безопасности данных. (Числовые показатели в таблице даны в условных денежных единицах.)

	Финансы и страхование	Высокие технологии	Производство	Профессиональ- ные услуги	Потребительские товары	Программное обеспечение	Общее значение за 2007–2008 годы	Общее значение за 2009 год
Качество услуг	70	56	54	53	35	46	51	65
Безопасность данных	72	47	43	36	33	31	43	59
Потеря контроля	45	44	44	42	34	33	43	44
Высокая текучесть кадров	41	42	47	33	17	42	41	39
Культурные раз- личия	37	50	47	32	28	26	32	40

Источник: "Taking Offshoring to the Next Level." The 2009 Offshoring Research Network Corporate Client Survey Report.

РАЗДУТЫЙ АРГУМЕНТ

Влияние оффшоринга на занятость в странах происхождения не имеет ни такой значимости, ни продолжительности, как считают многие аналитики.



Тот аргумент, что оффшоринг приводит к потере рабочих мест, нашел сторонников в определенных политических и медиасферах. Имеется множество сторонников возвращения к жесткому регулированию и протекционизму. Но многие из этих страхов являются необоснованными, и принятие таких желаемых некоторыми мер приведет к получению результатов, диаметрально противоположных ожидаемым.

ЧЕМ ВЫШЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ТЕМ ВЫШЕ СПРОС

Повышение эффективности и производительности за счет оффшоринга оказывает понижающее давление на уровень цен на внутреннем рынке, что со временем приводит к росту спроса на товары и услуги и тем самым на рабочую силу. Как? Будучи более продуктивными, компании могут устанавливать более низкие цены, что стимулирует спрос на их товары и услуги, таким образом повышая внутренний спрос на рабочую силу. Такой аргументации придерживаются Мэри Амита и Шанг-Джин Вей, которые, исследуя в 2006 году различные отрасли в США, отметили, что последующий рост спроса компенсирует любые негативные последствия. Более позднее исследование опыта оффшоринга в Японии, проведенное Пабло Аньезе, показало весьма вероятное положительное влияние оффшоринга на занятость и продуктивность местных фирм.

ная Европа (Прага и Будапешт) и Россия (в основном Москва). Однако в последние годы некоторые из этих городов стали менее привлекательными с точки зрения сокращения затрат на оплату рабочей силы и инфраструктуры, что было вызвано избытком спроса. Появились новые оффшорные направления с собственными, уникальными предложениями.

Например, Дубай и ОАЭ сфокусировались на интернациональности, передовой инфраструктуре, стабильной и квалифицированной рабочей силе, низких налогах и высококлассных достопримечательностях. Кейптаун подчеркивает высокую квалификацию своей рабочей силы, развитость сектора страхования и предоставления профессиональных услуг,

ВЛИЯНИЕ ОФФШОРИНГА НА ЗАНЯТОСТЬ НЕ СТОЛЬ ВЕЛИКО, КАК СЧИТАЛОСЬ РАНЬШЕ

Влияние оффшоринга на занятость в странах происхождения не имеет ни большой значимости, ни продолжительности. За редкими исключениями исследования подтверждают, что любые негативные последствия равны нулю или ничтожно малы. Несмотря на недавний кризис, компания *Forrester* придерживается своих предварительных оценок и заявляет, что к 2015 году Соединенные Штаты экспортируют около 3,3 млн рабочих мест в сфере обслуживания, что весьма отличается от тревожной цифры в 40 млн, указанной в других отчетах.

ВЫСВОБОДИВШИЕСЯ РЕСУРСЫ ПРИНОСЯТ ДОЛГОСРОЧНУЮ ПРИБЫЛЬ

В то же время Американское бюро трудовой статистики предвидит создание 160 млн рабочих мест к 2015 году. Хотя некоторые работники и понесут краткосрочные неудобства в результате перемещения за границу их должностных позиций, новые ресурсы, освободившиеся за счет оффшоринга, откроют новые возможности как для работников, так и для работодателей. В долгосрочной перспективе рынки труда в странах происхождения получают доступ к новым возможностям и к целым новым секторам деятельности.

наряду с хорошо развитой телекоммуникационной сетью. Марокко специализируется на службах работы с покупателями и выполнении функций бэк-офиса для многих французских и испанских компаний, ведь многие работники данной страны владеют обоими этими языками. Вьетнам может похвастаться большим количеством выпускников математических специальностей, которые также говорят на английском, французском, немецком или русском языке.

Учитывая расширяющийся выбор направлений, менеджерам, рассматривающим возможность использования оффшоринга, прежде всего необходимо составить список возможных вариантов и определить их пригодность на основании следующих

критериев: затраты на освоение направления, наличие квалифицированной рабочей силы, потенциал местного и регионального рынков, качество инфраструктуры, присутствующие в стране риски, а также состояние политической и деловой сфер.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПРАВИЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ

Полностью ли готовы менеджеры к реализации стратегии оффшоринга? Знают ли они, с чем им придется столкнуться? До сих пор при оффшоринге использовалась традиционная стратегия, применяющаяся к производственным процессам, а именно — выявление любых повторяющихся и нестратегических процессов, которые могут быть перемещены в другие географические зоны с более низкими затратами на оплату рабочей силы.

Опыт показывает, что данного подхода недостаточно. Для принятия правильных оффшоринговых решений необходима четкая стратегия действий для каждой отдельной локации. А это, в свою очередь, требует системного изучения изменений в бизнес-модели.

Согласно теориям глобализации профессора IESE Панкая Гемавата мы выделяем три типа стратегий, подходящих для различных бизнес-моделей, — агрегация, адаптация и арбитраж. Обычно используют две из них одновременно, реже — все три.

Агрегация подразумевает стратегию экономии на масштабе, что достигается с помощью использования региональных бизнес-подразделений для предложения стандартизированных товаров и услуг. В данном случае целью оффшоринга является централизация деятельности в определенном географическом регионе для повышения эффективности за счет экономии на масштабе.

Адаптация, с другой стороны, нацелена на достижение конкурентного преимущества посредством персонализации взаимоотношений с клиентами на местном уровне. Данный вид глобальной стратегии подходит лишь в том случае, если избранные для оффшоринга локации имеют множество общих черт.

Арбитраж предполагает использование отличий между странами, в которых расположены различные бизнес-подразделения компании. Большинство оффшоринговых процессов обычно ассоциируют именно с этим видом стратегии. Цель состоит в получении выгоды за счет снижения затрат на оплату труда и, как показывают последние исследования, в возможности участвовать в конкурентной борьбе за талантливых сотрудников на мировом уровне.

Что происходит, когда ваша существующая стратегия не совместима с оффшорингом, т.е. ваша бизнес-модель не является достаточно гибкой для интеграции? Именно поэтому менеджерам, прежде всего, следует определить и взвесить все плюсы и минусы, а не кидаться сразу же в омут с головой.

ОТВЕТСТВЕННО ПОДОЙДИТЕ К ВЫБОРУ СТРАТЕГИИ

Одновременное использование всех трех вышеупомянутых стратегий часто приводит к возникновению противоречий и дисбаланса между ними или между используемыми бизнес-моделями. Иногда стратегии оффшоринга приводят к неожиданным изменениям в текущей ориентации компании, особенно если процесс подразумевает изменения в долгосрочной бизнес-модели.

Опыт изученных компаний показывает, что нет необходимости рвать жилы, приступая к реализации стратегии глобального

масштаба. Вместо этого вполне достаточно сосредоточиться на одной, максимум двух стратегиях. Необходимо помнить, что выбор оптимальной стратегии зависит не только от условий рынка или сектора, но и от конкурентного положения компании.

Когда наступает время действовать, менеджеры должны еще раз взвесить все обстоятельства и убедиться, что стратегия оффшоринга является, несомненно, наилучшим вариантом в данном случае. Ведь вполне возможно, что при сложившейся ситуации и рыночных условиях лучше избрать другой вариант действий. Производственные ресурсы — трудовые ресурсы, ноу-хау, сырье, — отведенные для стратегии арбитража, могут быть, например, использованы в других целях, таких как выполнение задач, связанных со стратегиями агрегации или адаптации.

Таким образом, окончательное решение касательно использования оффшоринга обязательно должно учитывать сравнительные преимущества компании.

ПРОДВИНУТАЯ МОДЕЛЬ ОФФШОРИНГА

Случай с *Santander* иллюстрирует некоторые важные аспекты оффшоринговых процессов.

Банковская группа сосредоточила большую часть своей деятельности по разработке программного обеспечения в дочернем предприятии *Isban*. Благодаря подобной централизации и использованию всеми банками единой технологической платформы группа пожинает плоды от агрегации.

Тем временем *Santander* поручает контроль над управлением данными процессами тем банкам, в штате которых имеется менеджер, заведующий операциями и технологиями. Это позволяет полностью адаптироваться к особенностям каждой ситуации.

Кроме того, работая подобным образом во всех своих подразделениях по всему миру, *Santander* получает возможность перемещать свои производства программного обеспечения в те локации, которые обеспечивают максимальную отдачу от использования стратегии арбитража.

В конечном счете, придерживаясь данной модели, группа *Santander* получает выгоду от каждого из ключевых аспектов ее международной стратегии. Она обеспечивает гибкость и упругость, позволяя группе лучше реагировать на неблагоприятные условия, а также лучше бороться с основными конкурентами.

Правда, данная триединая стратегия встречается крайне редко и, кажется, оправдывает себя только в компаниях с развитой инфраструктурой и огромным опытом. И даже для таких компаний внедрение этой стратегии является весьма трудным процессом, требующим наличия трех важнейших элементов.

- Во-первых, необходимо обеспечить общую платформу управления транзакциями, достаточно гибкую для удовлетворения потребностей каждого банка, и в то же время достаточно унифицированную для использования преимуществ агрегации.
- Во-вторых, необходима комплексная система управления, уравнивающая повышение эффективности, приемлемые риски и качество предоставляемых услуг.
- В-третьих, должно присутствовать четко сформулированное желание обслуживать банки-клиенты.

При обеспечении правильного выполнения и координирования поставленных задач результаты не заставят себя ждать, как это и было в случае с компанией *Santander*.

ШЕСТЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ШАГОВ

Формулировка оптимальной стратегии — задача непростая, и в процессе ее решения лучше не полагаться на обобщенные советы и рекомендации. Вместо этого мы предлагаем вам последовательность из шести шагов, которые помогут менеджерам в их работе.

- 1. Мыслите масштабно, не заикливаясь на деталях.** Если оффшоринг не привязан к стратегии компании в целом, он не принесет желаемых результатов. В процессе поиска лучших работников по лучшей цене компания должна адаптировать как свою глобальную стратегию, так и свою организацию.
- 2. Определите, что именно вы хотите передать в аутсорсинг и каким образом вы можете это сделать.** Разработка глобальной стратегии требует принятия решений о том, какие действия и процессы подходят для оффшоринга, каким именно образом это лучше осуществить — за счет создания дочерних компаний или аутсорсинга, — и где есть возможности для этого. Оцените степень сложности или простоты процессов и услуг вашей компании и взаимосвязи между ними, чтобы определить, какие из них являются наиболее подходящими для аутсорсинга. Не забудьте подумать о том, требуют ли эти процессы присутствия вашего персонала, расположения недалеко от вашей компании или каких-либо уникальных знаний, которыми обладают сотрудники вашей компании. Вам придется время от времени проводить этот анализ заново, поскольку результаты исследований говорят о том, что эти ситуации подвержены изменениям с течением времени.
- 3. Внимательно изучите возможные направления оффшоринга** с точки зрения географического месторасположения, учитывая такие переменные, как стоимость труда, наличие квалифицированных специалистов, рыночный потенциал, развитость инфраструктуры, приемлемые риски и окружающая среда, в каждом из потенциальных направлений оффшоринга.
- 4. Адаптируйте свою организацию к новым обстоятельствам.** В соответствии с нашими исследованиями в большинстве компаний адаптация бизнес-процессов к новой действительности подразумевает наличие длинной кривой обучения. Следовательно, может быть целесообразным привлечение специализированной компании к решению данной задачи.
- 5. Повышайте квалификацию местных специалистов.** Еще одна из непростых организационных задач — определение того, каким образом можно привлекать и развивать работников в разных странах, а также управлять ими. Опять-таки, эта задача упростится, если вы прибегнете к услугам опытной специализированной фирмы, работающей в выбранной вами стране, — именно так поступила компания *BBVA*. Если вы сделали выбор в пользу полного аутсорсинга, вам необходимо будет в какой-то степени освоить их ноу-хау, в противном случае вы столкнетесь с риском чрезмерной зависимости от сторонних специалистов в отношении переданных вами на аутсорсинг операций.
- 6. Управляйте своим оффшорным бизнесом.** Ваша компания должна разработать механизмы управления, которые позволят ей контролировать выполнение ее действий в различных странах мира, притом зачастую с разными поставщиками. Развитие управленческих навыков является крайне важной задачей.

Оффшоринг определенных действий быстрыми темпами переходит на все более и более высокие уровни сложности. Последовательность “стоимость труда — квалифицированный персонал — создание ценности” иллюстрирует постоянный процесс эволюции и адаптации фирм к технологической революции. Однако компаниям не следует недооценивать возможные риски. Рассудительность может стать важнейшим инструментом в вашем подходе к оффшорингу — особенно во время экономического кризиса.

ДОСТАТОЧНО ЛИ АДАПТИРОВАНА К МЕСТНЫМ УСЛОВИЯМ ВАША СТРАТЕГИЯ ДЛЯ РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ¹

Юваль Атмон,
Консалтинговая компания *McKinsey*
Ари Кертеш,
Консалтинговая компания *McKinsey*

Ирина Виттал,
Консалтинговая компания *McKinsey*

Создание эффективной стратегии для развивающихся рынков стало одной из важнейших стратегических задач для многих мультинациональных компаний, и неспроста: по прогнозам ученых, через 15 лет 57% из почти миллиарда домашних хозяйств с годовым доходом выше 20 тыс. долларов² будут проживать в развивающихся странах. Ожидается, что 45% мирового роста ВВП в грядущем десятилетии придется на долю семи развивающихся стран — Китая, Индии, Бразилии, Мексики, России, Турции и Индонезии. В отдельных продуктовых категориях доля развивающихся стран будет даже более высокой, а именно — в таких категориях, которые хорошо развиты в развитых странах (например, на автомобильном рынке).

Подобные прогнозы вызывают панику у менеджеров многих мультинациональных компаний, которые осознают, что выходят на эти перспективные рынки недостаточно

быстро или недостаточно масштабно. Даже Китай, на долю которого, в соответствии с прогнозами, будет приходиться более половины совокупного роста ВВП в вышеупомянутых странах, остается относительно небольшим рынком для большинства мультинациональных корпораций: от 5 до 10% объема мировых продаж, а с точки зрения прибыли — зачастую и того меньше.

Для ускорения роста своей доли рынка в Китае, Индии, Бразилии и других крупных развивающихся странах мультинациональной компании недостаточно просто разработать стратегию на уровне отдельной страны. Возможности на этих рынках начинают быстрыми темпами распространяться за пределы основных городов соответствующих стран, в то время как многие корпорации продолжают по инерции ориентироваться именно на крупнейшие города. Безусловно, крупные города очень важны. Ожидается, что к 2030 году экономика

¹ Статья была впервые напечатана в журнале *McKinsey Quarterly*, www.mckinseyquarterly.com. Copyright ©2011 McKinsey & Company. All rights reserved. Reprinted by permission.

² С точки зрения паритета покупательной способности (ППС).

Мумбая обгонит по своим масштабам экономику Малайзии в ее современном состоянии. Но несмотря на это в 2030 году на долю Мумбая будет приходиться всего лишь 5% экономики Индии и 24% совокупной экономики 14 крупнейших городов страны. В Китае есть примерно 150 городов с населением как минимум миллион человек. Характеристики и уровни дохода жителей этих стран настолько различны и настолько быстро изменяются, что строить прогнозы относительно объемов потребления тех или иных товаров на грядущие пять–десять лет крайне сложно.

Осознание этой изменчивости и понимание ее особенностей может помочь компаниям быть более проницательными в выборе инвестиционных возможностей и опережать своих конкурентов на самых перспективных рынках. Пример — бразильский штат Сан-Паулу, экономика которого по масштабам превышает экономику Аргентины, уровень конкуренции выше, а розничные цены ниже, чем в остальных регионах страны. Мультинациональные компании, не обладающие достаточным уровнем бизнес-прозорливости, сосредоточили все усилия на Сан-Паулу и упустили выгодные возможности в северо-восточных регионах страны. Лишь недавно они начали инвестировать и в эти районы, пытаясь угнаться за региональными компаниями на так называемом новом фронте роста.

По мере того как развивающиеся экономики становятся более разнообразными и уровень конкуренции на их рынках растет, мультинациональные компании начинают испытывать потребность в стратегических подходах, позволяющих воспринять такое разнообразие в рамках отдельных стран и сосредоточить свои ресурсы на наиболее многообещающих рыночных сегментах, которых в одной стране может насчитываться достаточно много — 20, 30 или даже 40. Конечно, многие из крупнейших корпораций уже научились ориентироваться на разные рынки в Европе и США.

Однако на рынках развивающихся стран их задача состоит в том, чтобы изучить особенности обстановки и адаптироваться к ним быстрее, чем это делает большинство соперников.

Оптимальный стратегический подход будет зависеть от характеристик национального рынка (в том числе от уровня ее урбанизации), а также от размеров компании, ее положения на рынке и ее целей. В данной статье мы подробно рассмотрим подход, ориентированный на городские кластеры — группы относительно однородных быстро развивающихся городов в Китае. На примере Индии, где урбанизация все еще набирает темпы, мы вкратце рассмотрим достаточно экономичные способы охвата рынка. И наконец мы расскажем о том, что экономический рост в Бразилии становится все более равномерно распределенным с точки зрения географии, и определим, каким образом это влияет на стратегии роста.

ВЫБОР ПОДХОДЯЩИХ ГОРОДСКИХ КЛАСТЕРОВ В КИТАЕ

С помощью классификации китайских городов по таким параметрам, как структура промышленности, демография, размеры, географическая близость, характеристики потребителей, мы выявили 22 городских кластера, каждый из которых является достаточно однородным для того, чтобы рассматривать его в качестве единого рынка в целях принятия стратегических решений (рис. 1 и 2). Выбор нескольких приоритетных кластеров или определение последовательности кластеров, на которые ориентируется компания, может помочь ей повысить эффективность своих распределительных сетей, цепочек поставки, каналов продаж, а также маркетинговых и медиастратегий.

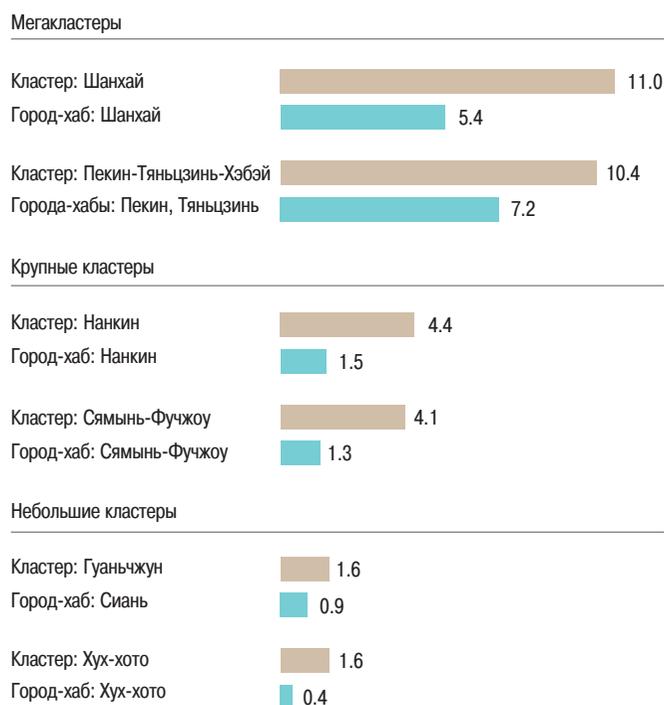


РИС. 2. КЛАСТЕРЫ СУЩЕСТВЕННО ОТЛИЧАЮТСЯ ДРУГ ОТ ДРУГА ПО РАЗМЕРУ ИХ ДОЛИ В ГОРОДСКОМ ВВП И ПО ОТНОСИТЕЛЬНОЙ ВАЖНОСТИ СВОИХ ГОРОДОВ-ХАБОВ. ДВА ОСНОВНЫХ КЛАСТЕРА В КАЖДОЙ КАТЕГОРИИ ПО МАСШТАБУ — НА ОСНОВАНИИ ДАННЫХ ОБ ОБЪЕМАХ ВВП ПО ГОРОДАМ В ВИДЕ ПРОЦЕНТА ОТ СОВОКУПНОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ВВП В ГОРОДАХ (ПРОГНОЗНЫЕ ДАННЫЕ НА 2015 ГОД, В КИТАЙСКИХ ЮАНЯХ ПО КУРСУ 2005 ГОДА)

что ориентироваться на 50–100 похожих городов в рамках четырех-пяти крупных кластеров гораздо проще, чем — теоретически — предлагать такую же рыночную возможность с более широким распространением по стране.

Еще одно преимущество концентрации ресурсов компании на определенных кластерах — возможность получить эффект масштаба и сетевой эффект, способствующие быстрому и более прибыльному росту. Например, поскольку многие бренды существуют на китайском рынке относительно недавно, “сарафанное радио” играет здесь куда более важную роль, чем в странах с

развитой экономикой. Сосредоточившись на получении существенной доли рынка в одном кластере, бренд может привести в действие своеобразный замкнутый круг с положительным воздействием на компанию: после того как доля бренда на рынке кластера достигает достаточно высокого значения (как правило, 10–15%), его репутация быстро растет за счет рекомендаций пользователей, и это помогает бренду захватить еще большую долю рынка без дополнительных затрат на маркетинговые кампании.

Далее мы рассмотрим четыре важные рекомендации для тех, кто планирует разработку стратегии городских кластеров в Китае.

Сосредоточьтесь на размере кластера, а не города

Безусловно, крупнейшие города способны полностью переманить на себя ваше внимание, однако попытки охватить их все сразу менее эффективны — по той простой причине, что они могут существенно отличаться друг от друга. Несмотря на то что Чэнду, Сиань и Ухань входят в десятку крупнейших городов Китая, они расположены на расстоянии около тысячи километров друг от друга. В провинции Шаньдун самым крупным городом является Цзинань, который в рейтинге крупнейших китайских городов занимает позицию ниже 20-й. Однако при этом в провинции Шаньдун расположен 21 из 150 крупнейших городов Китая, и благодаря этому провинция входит в пятерку самых привлекательных городских кластеров страны. Ее ВВП примерно в четыре раза превышает ВВП кластера городов, расположенных вокруг Сианя (включая сам Сиань), и в три раза превышает ВВП кластера городов вокруг Чэнду.

Не переоценивайте значение темпов роста в прошлом

Темпы роста доходов и рынков отдельных продуктовых категорий — еще одна переменная, к которой следует относиться с осторожностью. Особенно сомнительными являются результаты построения будущих трендов на основе трендов прошлого, сколь бы подробными ни были данные о них, поскольку покупательские привычки населения стремительно изменяются, как только повышается уровень доходов.

В одних кластерах многие люди только начинают покупать свои первые недорогие автомобили; в других же население уже переключилось на импортные автомобили и более дорогие бренды. Например, наши расчеты показывают, что в ближайшие четыре года темпы роста продаж внедорожников в Китае будут составлять 20%

годовых. При этом в одних городах темпы роста продаж внедорожников будут достигать 50%, а в других городах они будут ниже 20%, так как там спрос на внедорожники уже практически полностью удовлетворен. Подобные или даже более выраженные расхождения присущи практически каждой категории продуктов или услуг, которые были проанализированы нами, — от кремов для лица до гамбургеров и плазменных телевизоров. Объемы продаж йогуртов в некоторых регионах в восемь раз превышают средние показатели по стране.

Кластер Шэньчжэнь отличается наиболее высокой долей (90%) домашних хозяйств, относящихся к среднему классу, т.е. таких, доход которых составляет более 9 тыс. долларов в год. В других кластерах, таких как Наньчан и Чаньчун-Харбин, более половины домашних хозяйств все еще живут в бедности. В результате жители кластера Шэньчжэнь уже являются активными потребителями многих продуктовых категорий, и потенциал их роста весьма ограничен. А в более бедных кластерах многие категории товаров и услуг лишь начинают появляться на рынке, по мере того как население постепенно пересекает черту, за которой эти товары и услуги становятся доступными. С точки зрения стратегии более богатый кластер может рассматриваться в качестве перспективного рынка для товаров премиум-класса, но не для товаров класса масс-маркет.

Не увлекайтесь обобщениями

Рассуждать о китайских потребителях и их покупательских привычках можно с таким же успехом, как и анализировать особенности европейских потребителей. Некоторая степень обобщения допустима, однако присутствуют и существенные различия, даже в рамках одних и тех же географических регионов. Например, и Гуанчжоу, и Шэньчжэнь являются крупнейшими городами, расположенными в одной

и той же провинции в двух часах езды друг от друга. Но жители Гуанчжоу говорят в основном на кантонском диалекте китайского языка, родились в Гуанчжоу и любят проводить время дома вместе с семьей и друзьями. Ситуация в Шэньчжэне совершенно иная. Более 80% жителей — молодые иммигранты из разных регионов страны, которые говорят в основном на мандаринском диалекте китайского языка и проводят большую часть времени вдалеке от дома. Поэтому маркетологам, разрабатывающим кампании для этих двух городов, скорее всего, придется применить дифференцированный подход и задействовать различные каналы продвижения. Именно поэтому мы предлагаем рассматривать эти два города в качестве отдельных кластеров, несмотря на их внешнюю схожесть.

Потребность в локализации маркетинговых мероприятий также является результатом ограниченного покрытия национальных средств массовой информации. В Китае работают более трех тысяч телеканалов, однако лишь некоторые из них доступны зрителям по всей стране. В некоторых областях всего лишь 5% жителей смотрят национальные телеканалы. Другие средства массовой информации, такие как газеты и радио (и, конечно же, наружная реклама), являются еще более локализованными.

Лишь немногие компании могут разрабатывать свою стратегию в целом на уровне кластера, а именно — компании, которые уже являются лидерами в том или ином регионе. Однако адаптации к конкретным условиям кластеров избежать все-таки не удастся, поскольку различия между ними могут быть весьма существенными. Вот несколько примеров.

- Каждый второй покупатель в провинции Шаньдун считает, что продукция известных брендов всегда отличается более высоким качеством, и 30% жителей провинции готовы доплачивать за продукт более высокого качества.

В южной части провинции Цзянсу лишь четверть потребителей отдает предпочтение продукции известных брендов, и только 16% согласны платить за нее больше.

- В Шэньчжэне 38% покупателей продуктов питания и напитков считают информацию, получаемую от промоутеров в магазинах, достоверной. А в Нанкине промоутерам доверяют лишь 12% потребителей.
- В Шанхае 58% жителей покупают одежду в универмагах, а в Пекине — только 27%.

При наличии подобных расхождений даже незначительные корректировки маркетинговой стратегии с адаптацией к кластеру могут обеспечить существенные результаты.

Рассматривайте кластеры как гибкие образования

Некоторые компании могут пожелать объединить или, наоборот, разделить кластеры в целях стратегического менеджмента. Например, компания может объединить расположенные рядом кластеры, такие как Гуанчжоу и Шэньчжэн, или Чэнду и Чунцин, если их цепочки поставки обладают хорошим позиционированием и способны обслуживать эти соседние кластеры как единое целое. Другие компании, например, работающие в сфере масс-медиа, могут счесть целесообразным разделение Шанхайского кластера на подкластеры, поскольку некоторые рынки в его пределах все еще сильно различаются по предпочтениям потребителей в выборе телеканалов и радиостанций. В то же время в других кластерах, таких как Чэнду и Гуанчжоу, одни и те же телевизионные передачи пользуются популярностью повсеместно, поэтому развитие внутри кластера позволяет медиакомпаниям более эффективно расходовать средства на привлечение покупателей в крупных городах.

Фактическое число рыночных сегментов, которые компания пожелает охватить, на практике будет зависеть от ее потребностей. Это число должно быть не слишком большим, иначе им будет сложно управлять. Чаще всего оно колеблется между 20 и 40. Число рыночных сегментов менее 20, скорее всего, не сможет обеспечить необходимую степень “гранулярности”, хотя у компании могут быть свои причины прибегнуть к этому подходу (как правило, обусловленные особенностями ее системы логистики). Если же рыночных сегментов более 40, компании будет сложно наладить эффективное управление ими.

ОХВАТ ИНДИЙСКОГО РЫНКА С ОПТИМАЛЬНЫМИ ЗАТРАТАМИ

Зачастую решить задачу захвата нового растущего рынка при рациональном минимуме затрат в Индии даже сложнее, чем в

Китае. Обусловлено это тем, что Индия характеризуется более низкой степенью урбанизации и находится на более ранней стадии экономического развития. Например, компаниям нужно было бы охватить до 3,5 тыс. городов и 334 тыс. деревень, чтобы воспользоваться привлекательными возможностями в 10 (из 28) индийских штатов, на долю которых к 2030 году будет приходиться 73% национального ВВП и 62% городского населения страны.

Чтобы рационально распределить финансовые и человеческие ресурсы и обеспечить возможность эффективного управления деятельностью, компаниям необходимо отказаться от средних значений и начать применять более “гранулированный” подход. Некоторым компаниям следует сосредоточиться на 12 кластерах в 14 крупнейших городах Индии. Эти кластеры обеспечат им доступ к 60% городского ВВП страны к 2030 году, когда на долю этих 14 городов, в соответствии с прогнозами, будет приходиться примерно 24% ВВП.

Затраты на обслуживание как % от объема продаж

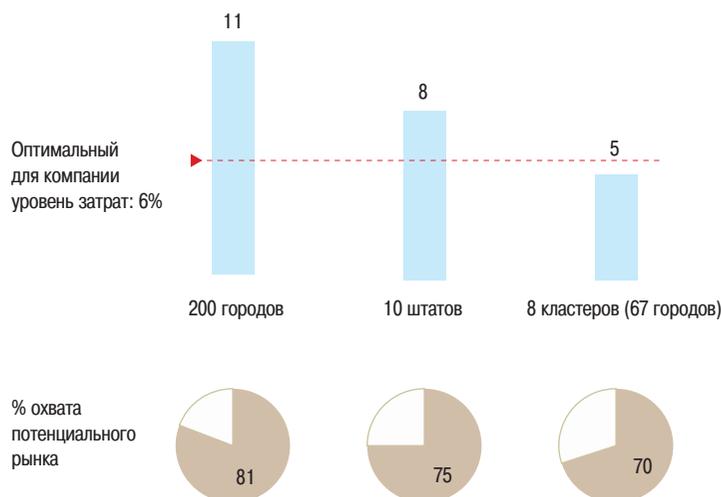


РИС. 3. НА ИНДИЙСКОМ РЫНКЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ СОСРЕДОТОЧИЛАСЬ НА ГОРОДСКИХ КЛАСТЕРАХ, И ЭТО ПОМОГЛО ЕЙ СУЩЕСТВЕННО СОКРАТИТЬ ЗАТРАТЫ НА ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

Да, основные индийские кластеры не сравнятся с китайскими по степени охвата экономики, однако специалисты считают, что к 2015 году на их долю будет приходиться 92% городского ВВП страны. Однако кластерный подход в Индии также должен предоставить компаниям возможности по оптимизации цепочек поставки, а также сетей продаж и маркетинговых сетей. Например, компания — ветеран технологической отрасли ранее вела свою деятельность в 120 городах по всей Индии. Недавно она скорректировала свою стратегию и сосредоточилась на восьми кластерах, включающих в себя 67 городов (рис. 3). При этом компания сохранила доступ к 70% своего потенциального рынка и получила преимущество: затраты на работу с клиентами, которые прежде составляли 9–10% объема продаж и продолжали увеличиваться, сократились до более приемлемой цифры в 5%.

Альтернативный способ оптимизации бизнеса компании в Индии — сосредоточение на небольшом количестве штатов. Именно такой подход недавно применила крупная розничная сеть, которая ранее работала в Индии в масштабах всей страны. Еще одна компания — на этот раз из сферы потребительских товаров — недавно приняла решение о сосредоточении своих усилий на восьми городах, в которых потребители зарабатывают более 2,5 тыс. долларов в год, что вдвое превышает средний показатель заработка в Индии. К тому же структура розничных продаж оптимальным образом соответствует ее продукции. Без такого “гранулярного” анализа мультинациональная компания осталась бы на обочине рынка, искренне считая, что индийские потребители просто еще не готовы к их продукции, и упустила бы возможность бросить вызов конкурентам на данном рынке.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ В БРАЗИЛИИ

В отличие от Китая и Индии Бразилия открыта для мультинациональных компаний уже в течение нескольких десятилетий. Однако на протяжении этого периода большинство крупных компаний из таких отраслей, как, например, производство и продажа фасованных товаров, ориентировались в основном на южные части страны с относительно более высоким уровнем жизни населения. В этом регионе проживает чуть более половины населения страны, и он включает в себя штат Сан-Паулу с его одноименной столицей — финансовый и промышленный центр Бразилии.

В последнее время темпы экономического роста в южном регионе Бразилии ускорились, и многие покупатели стали переключаться на товары более высокого класса. Однако экономический рост наблюдался также за пределами этого региона, и не только в крупнейших городах; таким образом, он стал широко и достаточно неоднородно распределенным с географической точки зрения. Например, в густонаселенном северо-восточном регионе показатель дохода на душу населения вдвое ниже, чем в Сан-Паулу, однако при этом темпы экономического роста выше, чем в остальных районах Бразилии (рис. 4). Компании, желающие достичь успеха в новых развивающихся бразильских областях наподобие северо-восточного региона, должны применять стратегический подход, адаптированный под новые реалии и различия между регионами. Вот несколько примеров.

- Многие глобальные компании до сих пор допускают ошибку, проводя исследования потребителей в Сан-Паулу в качестве подготовки к разработке новых продуктов или общенациональных маркетинговых кампаний для Бразилии. Они не отдают себе отчета в

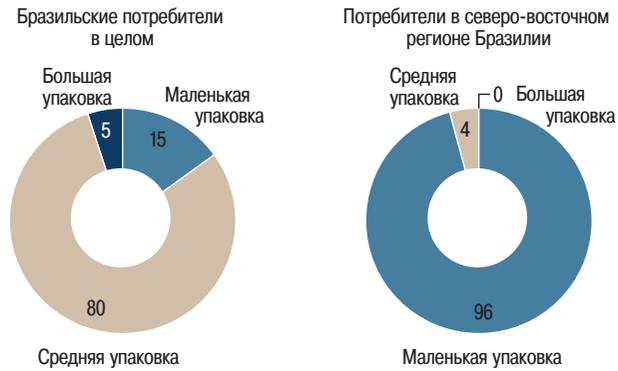
том, что космополитичный Сан-Паулу с точки зрения культурных особенностей имеет больше общих черт с, например, Нью-Йорком, чем с каким-либо из других городов Бразилии.

- На долю розничных магазинов современного формата приходится 70% рынка розничной торговли в Бразилии в целом, однако на северо-востоке страны этот показатель составляет всего лишь 55%. Чтобы охватить тысячи маленьких (и зачастую не отличающихся большим оборотом) розничных магазинов, распределенных по всему северо-восточному региону, производителям фасованных товаров приходится привлекать сторонние фирмы для обеспечения частых поставок продукции небольшими партиями. Кроме того, если рассматривать Бразилию в целом, многие производители потребительских товаров со временем поняли, что при разработке ассортимента и маркетинговых кампаний они уделяли слишком много внимания гипермаркетам. Так, одна компания обнаружила, что быстро развивающиеся бразильские сети аптек представляют собой идеальный канал продаж для товаров личной гигиены и продуктов по уходу за кожей. Некоторые из компаний — лидеров в отрасли потребительских товаров создали специализированные подразделения, занимающиеся разработкой конкретизированных стратегий продаж для различных регионов и продуктовых категорий.
- Многие производители фасованной продукции считают, что стиральные порошки — хорошо развитая в Бразилии продуктовая категория. Однако относительно обеспеченные потребители начинают менять старые стиральные машины на новые, более вместительные и навороченные, а в северо-восточном регионе многие жители

приобретают свои первые полностью автоматические стиральные машины. Следовательно, стиральные порошки с новыми формулами обладают огромным потенциалом, поскольку в данный момент объемы потребления стирального порошка для автоматических стиральных машин в северо-восточном регионе Бразилии вдвое меньше, чем аналогичный показатель на юге страны. Чтобы воспользоваться этой возможностью, необходимо тщательно изучить особенности региональных потребителей, в том числе ответить на вопрос, упаковки какого объема они предпочитают покупать. Кроме того, покупатели из северо-восточного региона также предпочитали стиральный порошок с интенсивным ароматом и густой пеной, а его отбеливающие свойства их интересовали в меньшей степени.

Бразилия отличается от Китая и Индии по многим параметрам. Но, как видно из рассмотренных нами примеров, во всех этих странах выявление возможностей роста и развития требует глубокого понимания различий между регионами — с точки зрения уровня конкуренции, дохода, темпов развития продуктовых категорий и каналов розничной торговли.

Не существует единой универсальной стратегии, которая подходила бы для рынков разных развивающихся стран. Тем не менее очевидно, что традиционные общенациональные стратегии и другие обобщенные подходы не будут здесь достаточно эффективными, поскольку они не учитывают многообразие и быстроту изменений на этих рынках. По мере того как борьба за кошелки потребителей на развивающихся рынках выходит на более высокие уровни, преимуществом будут обладать те компании, которые рассматривают возможности развития на детальном, “гранулярном” уровне.



Маленькая – меньше 0,5 кг, средняя – 1 кг, большая – больше 1 кг

РИС. 4. В БРАЗИЛИИ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ В РАЗЛИЧНЫХ РЕГИОНАХ СУЩЕСТВЕННО РАЗЛИЧАЮТСЯ. ПРИМЕР: ПОКУПАТЕЛЬСКИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ ОБЪЕМА УПАКОВКИ СТИРАЛЬНОГО ПОРОШКА
Источник: LatinPlanet.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОРКЕСТР

Доналд Л. Салл,
Лондонская школа бизнеса

Алехандро Руэлас-Госси,
Школа управления Адольфо Ибаньеса

По мере того как глобальный экономический кризис отходит в прошлое, руководители компаний переключают свое внимание со стратегий сокращения расходов на поиск возможностей для развития. К сожалению, добиться роста доходов весьма нелегко. Четыре всадника нового времени — неуверенность работников в завтрашнем дне, низкая, держащаяся на одном уровне, заработная плата, неустойчивое кредитование и низкие доходы от инвестиций — пугают потребителей, заставляя их урезать свои расходы. В то же время правительства многих стран проводят сокращение инвестиций и бюджетных секторов в связи с дефицитом бюджетных средств. Крупнейшие из таких стран, например Китай и Германия, не в состоянии переключиться с экспорта на потребление достаточно быстро, чтобы компенсировать падение спроса в других странах мира.

Как же тогда руководителям увеличивать доходы своих компаний в таких условиях? На этот вопрос имеются стандартные ответы — с помощью предпринимательства и инноваций. Чтобы развиваться в таких застойных условиях, менеджеры должны выявлять новые возможности или выводить на рынок новые продукты или услуги, способные выделиться на фоне других конкурентов. К сожалению, солидные, давно существующие фирмы зачастую проигрывают стартапам в битве за использование новых возможностей. Проигрывают

больших корпораций часто приписывают отсутствию воображения. Чтобы стимулировать столь необходимую креативность, компании отправляют своих руководителей на семинары, где они, используя пальчиковые краски или притворяясь дикими животными из джунглей (это не шутка, приведены реальные примеры работы на семинарах), стараются развить в себе творческое мышление.

Однако подобные усилия по стимулированию творчества неуместны. В большинстве больших корпораций главным фактором, препятствующим росту доходов, является не отсутствие творчества, а нездоровое пристрастие к власти. Использование новых возможностей часто требует новейших ресурсов и компетенций, которыми на данный момент компания не располагает. Во многих случаях руководители решительно отвергают любую возможность, не подразумевающую использование имеющихся ресурсов и компетенций.

Это подобно пресловутому мальчику с молотком в руках, для которого все предметы представляются гвоздями. Если передовые сотрудники упорно стремятся заполнить пробел на рынке, они зачастую разрабатывают детальный проект создания необходимых ресурсов внутри компании. Однако старшие руководители часто отвергают подобные предложения, считая их слишком затратными, трудоемкими или рискованными.

Существует альтернатива, которую мы называем “стратегическим оркестром”, когда фирма преследует возможность не путем контролирования всех требуемых ресурсов и компетенций, а путем объединения и управления сетью партнеров. Стратегический оркестр помогает фирмам быстрее добраться до рынка, приспособиться к изменяющимся обстоятельствам и снизить требования к объему инвестированного капитала, тем самым позволяя им преследовать менее прибыльные возможности, такие как обслуживание новых потребителей рынка. Мы считаем, что такой подход будет особенно эффективен на развивающихся рынках, но он также применим и для iPod компании *Apple*, вспомогательных служб *Ryanair* и бренда *Nespresso* компании *Nestle*.

СТРАТЕГИЯ — ЭТО ВЛАСТЬ, А ВЛАСТЬ РАЗВРАЩАЕТ

Менеджеры обычно воспринимают стратегию как средство создания экономической ценности, но стратегические решения, помимо ценности, создают еще и власть. Действительно, два доминирующих направления стратегического мышления — основанные на отраслевой структуре и ресурсах подходы к управлению фирмой — объединяют стратегические решения с созданием ценности с помощью власти. Согласно подходу, основанному на отраслевой структуре, фирмы возводят входные барьеры, удерживающие соперников, и позволяют рыночной власти устанавливать уровень цен. Компания, успешно возводящая входные барьеры, может предотвращать появление конкурентов на рынке и благодаря своей монопольной власти выплачивать поставщикам меньше, взимать с клиентов больше и подавлять потенциальных соперников.

С точки зрения основанного на ресурсах подхода фирмы создают и поддерживают ценность в той мере, в которой они контролируют ресурсы или компетенции, попадающие под три характеристики. Во-первых, ресурс (или компетенция) должен создавать ценность путем сокращения издержек, например логистика *Wal-Mart*, или повышать готовность платить (*Coca-Cola* стоит вдвое дороже обычной колы местного производства). Во-вторых, ресурс или компетенция должны быть редкими: если бы при производстве каждого автомобиля использовались технологии компании *BMW*, немецкий изготовитель автомобилей не смог бы устанавливать высокие цены на свой товар. В-третьих, они должны быть трудно заменимыми альтернативным ресурсом или компетенцией: запасы нефти *Saudi Aramco* будут иметь ценность до тех пор, пока автомобили массового рынка не перейдут на альтернативные виды топлива. Власть в данной ситуации проистекает из зависимости. *Coca-Cola* имеет власть над своими подрядчиками-бутилировщиками до тех пор, пока они сами зависят от *Coca-Cola*. Владение ресурсом, который в данном случае представлен одним из наиболее известных мировых брендов, является источником как зависимости бутилировщиков, так и власти компании *Coca-Cola*.

Традиционная стратегическая мудрость, следовательно, рассматривает власть как полезный инструмент для фирмы, обладающей ею. Могущественные фирмы — такие, как *Coca-Cola*, *Royal Dutch Shell*, *Microsoft*, *Roche* или *Wal-Mart* — могут обеспечить большую экономическую ценность, выжимая соки из своих поставщиков и дистрибьюторов или повышая цены для потребителей. Стратегическая власть помогает фирмам поддерживать прибыльность в долгосрочной перспективе, отражая натиск солидных конкурентов и новичков отрасли. Не удивительно, что могущественные фирмы представляются лакомым кусочком для инвесторов, таких как Уоррен Баффетт,

который описал свою идеальную компанию как неприступный экономический замок, защищенный рвом.

Руководители жаждут заполучить стратегическую власть в той же мере, если даже не большей, что и инвесторы, потому что она способна значительно облегчить их жизнь. Во-первых, менеджеры могут добиться выполнения задач простым проявлением грубой власти над работниками, дистрибьюторами, поставщиками и даже потребителями, зависящими от компании. Во-вторых, стратегическая власть обеспечивает большую определенность в отношении будущих доходов и прибыли. В-третьих, стратегическая власть позволяет фирмам спокойно переносить изменения на рынке без необходимости немедленного реагирования. Рыночная власть *General Motors* в 1950-х годах позволила компании пережить десятилетия, в течение которых происходили изменения в технологиях, нормах, конкурентной борьбе и предпочтениях потребителей, прежде чем окончательно уступить банкротству.

Пример *General Motors* подводит к мысли, что стратегическая власть не является волшебной панацеей. Очевидный риск чрезмерной зависимости от стратегической власти состоит в том, что ни одно преимущество не длится вечно. Появление персонального компьютера пошатнуло власть *IBM* на рынке мейнфреймов, также как появление планшетов угрожает доминированию *Microsoft* в области производства операционных систем для ПК. Но все мы знаем это. Еще более коварным риском является то, что та же рыночная власть, которую используют компании для защиты своего налаженного бизнеса, мешает им использовать новые возможности.

Со временем стратегическая власть пронизывает культуру компании, и отнюдь не в хорошем смысле. В случае высокой стоимости переключения на новый товар представители компании, взаимодействуя

с клиентами, скорее диктуют им, что они должны хотеть, чем прислушиваются к желаниям самих клиентов. Компания *Sony* уступила iPod отчасти потому, что заставляла пользователей своих цифровых музыкальных плееров использовать их собственное программное обеспечение ATRAC, а не стандартное программное обеспечение MP3, как они того хотели. При выборе партнеров для работы опьяненные властью руководители предпочитают зависимые организации для обеспечения легкости контролирования. Лидеры, способные использовать иерархическое управление для достижения необходимых результатов внутри компании, часто применяют аналогичную жесткую тактику и при взаимодействии с корпоративными партнерами.

Чтобы увеличить доходы, компаниям часто приходится осваивать новые сегменты рынка, в которых их власть не столь сильна, как это случилось с *Microsoft* при освоении сегментов игровых приставок, мобильных телефонов и интернет-поисковиков. Чтобы воспользоваться новыми возможностями, этим компаниям необходимо подобрать новый набор ресурсов или компетенций, которыми они еще не владеют. Успех *iPod* зависел не только от аппаратного и программного обеспечения, но и от взаимодействия звукозаписывающих компаний с производителями дополнительных продуктов, таких как динамики и защитные чехлы. Наличие собственной звукозаписывающей компании затруднило сотрудничество *Sony* с другими музыкальными компаниями.

Существует и другой путь. Стратегический оркестр описывает вариант, когда фирма использует возможность не за счет применения стратегической власти, а путем объединения и управления сетью партнеров. Речь идет не о налаживании партнерских отношений ради них самих — корпоративный эквивалент тысячи подписчиков на *LinkedIn*. Эти сети являются

стратегическими в том смысле, что они служат для создания, сбора и поддержания экономической ценности. Стратегический оркестр переворачивает традиционное представление о стратегии с ног на голову. Вместо того чтобы начать с тех ресурсов, которые вы в состоянии контролировать, и найти способы максимально эффективного их использования, менеджеры должны сначала выявлять возможность, а потом уже подбирать требуемые ресурсы по мере необходимости (см. врезку “Если стратегический оркестр — это ответ, то каков вопрос? Проблемы, которые помогает решить стратегический оркестр”).

Стратегический оркестр также требует смены ориентиров. Существующая стратегическая теория эгоцентрична — ее отправной точкой является фирма, которая существует ради создания, накопления и поддержания экономической ценности. Фирма концентрирует свое внимание лишь на тех возможностях, которые она может реализовать, используя свою стратегическую власть. Аллоцентрическая ориентация, напротив, обеспечивает более широкую перспективу, и в качестве единицы анализа использует различных бизнес-партнеров в сети. Возрождение компании *Apple* началось тогда, когда вновь вернувшийся Стив Джобс превратил компанию из производителя компьютеров, вынужденного выполнять все важные задачи самостоятельно, в центр цифрового образа жизни. Аллоцентрический подход позволяет руководителям выявлять и, что еще более важно, использовать целый спектр разнообразных возможностей, недоступных для любых, даже самых мощных индивидуальных фирм, не являющихся членами партнерской сети. Аллоцентрическая ориентация не означает, что менеджеры должны игнорировать интересы собственной компании. Скорее они признают, что ценность заключается в сети, которой они не могут обладать.

ПОСТАВЬТЕ СЕБЯ НА МЕСТО СВОИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ (И ПАРТНЕРОВ)

Когда руководители могущественных компаний желают повысить свою прибыль, они часто начинают с постановки одного и того же основного вопроса: каким образом мы можем начать продавать больше программного обеспечения, пиццы, цемента, страховых полисов, кофе? Постановка одного и того же вопроса приводит к одним и тем же ответам — использовать лучшее сырье и надеяться, что клиенты это заметят и оценят, снизить цены ради завоевания большей доли рынка, провести рекламную кампанию, добавить продукту новые характеристики или же попросту сосредоточиться на сокращении расходов. Эти банальные ответы часто приписывают отсутствию воображения, и это действительно так. Но также эти ответы представляют собой все виды действий, находящихся под исключительным контролем компании. Предпринимая эти действия, компании могут избежать трудностей, связанных с зондированием неудовлетворенных потребностей покупателей или сотрудничеством с партнерами ради обеспечения комплексного решения проблемы. Как иначе можно объяснить бессмысленное распространение в бытовой электронике функций, которые никто не понимает (и тем более не использует), кроме как желанием сотрудников полагаться исключительно на действия, находящиеся под их непосредственным контролем?

Чтобы преодолеть зависимость от власти, необходимо начать с решения другого набора вопросов. *Что действительно важно для наших потребителей? Какая эмоциональная потребность, помимо чисто функциональной, остается неудовлетворенной? На что наши потребители*

надеются? Чего они боятся? Вам может показаться, что компаниям по продаже страховых полисов или кофе глупо задаваться такими вопросами. Изучив эти вопросы, швейцарская страховая компания *Baloise* обнаружила, что клиенты покупали страховые полисы, а сами жаждали безопасности; в то время как *CEMEX* выяснила, что клиенты с низким уровнем доходов покупают цемент, чтобы построить прочный дом, который можно передать в наследство своим детям. Вооруженные этими знаниями, компании смогли начать подборку ресурсов, направленную на решение глубинных страхов и желаний клиентов.

Сопереживание чувствам клиентов является первым шагом на пути к определению того, каким образом продукт может резонировать с глубокой эмоциональной потребностью. Эмпатию не следует путать с любезностью, которая часто используется в качестве предлога для ухода от жестких дискуссий. Эмпатия — это способность поставить себя на чужое место. Стратегическая власть препятствует развитию эмпатии, столь необходимой для понимания глубинных надежд и страхов потребителей. Например, один из авторов, работая с крупным европейским банком, обсуждал с высшим руководством компании пути повышения доходов. Во время их беседы он записывал глаголы, используемые руководителями при описании мер, которые они намеревались применить к потребителям (никогда не использовались словосочетания “для потребителей” или “с потребителями”). Список включал в себя “осуществление перекрестных продаж”, “использование”, “выжимание”, “эксплуатирование” и “воздействие”. В определенный момент автор прервал обсуждение, чтобы отметить, что он не является одним из клиентов банка и теперь никогда им не станет, поскольку не позволил бы никому из находившихся в той комнате “эксплуатировать” или тем более “использовать” его.

В качестве другого примера можно указать ведущую фирму в сфере технологий, которая в процессе обсуждений называла своих клиентов шурупами, мечтающими лишь о том, чтобы их привинтили.

Как менеджерам, чья способность сопереживать была притуплена стратегической властью, научиться смотреть на мир с точки зрения потребителей? Большинство компаний собирают целые стопки ежемесячных данных о продажах и проводят опросы на тему текущей удовлетворенности потребителей. Эти количественные данные отображают только те случаи, когда клиент доволен текущим продуктом, но не предоставляют информации о том, что бы могло порадовать и удивить клиента или удовлетворить его глубинные потребности. Некоторые компании пытаются выявить это, собирая фокус-группы, но это эквивалентно походу ученых в зоопарк с целью изучения поведения животных.

Чтобы научиться определять неудовлетворенные потребности клиентов и сопереживать им, менеджеры должны проводить наблюдения в “диких условиях”, а не в “зоопарке”. Чтобы лучше понять потребности наименее обеспеченных клиентов из Мексики, компания *CEMEX* собрала кросс-функциональные команды из высокоперспективных менеджеров, которые в течение года ежедневно проводили по десять часов в беднейших районах Гвадалахары.

Такое интенсивное наблюдение позволило сделать много удивительных открытий. Например, они обнаружили, что малоимущие потребители чаще покупали менее дорогой порошкообразный цемент в мешках, чем дорогой товарный бетон, доставляемый автотранспортом. В результате компания *CEMEX* вывела на рынок порошкообразный цемент, который продвигала с помощью рекламных компаний и спонсирования местных футбольных клубов.

Что еще более важно, команда почерпнула представление об эмоциональных преимуществах расширения жилых помещений, дополняющих функциональные преимущества большого жилого пространства. Они узнали, что улучшение жилищных условий не только приводило к увеличению пространства, но также обеспечивало психологическое удовлетворение, благодаря созданию родового наследства — ценного имущества, которое клиенты могли бы передавать своим детям и внукам. Понимание высокой значимости таких зданий вдохновило *CEMEX* на создание программы под названием “*Patrimonio Hoy*” (“Наследие сегодня”) которая направлена на удовлетворение желания потребителей обеспечить своих детей и внуков достойным наследством.

Чтобы помочь потребителям в приобретении наследства, команде *CEMEX* необходимо было определить обстоятельства, препятствующие клиентам в строительстве родового гнезда. Главным обстоятельством было финансирование. Они обнаружили, что бедные мексиканцы добывали капитал на строительство путем организации “*tandas*” — лотереи, в которой ряд семей каждую неделю вносили установленную сумму в общий фонд, а в конце недели одна из семей выигрывала весь призовой фонд (при этом ни одна из семей не могла стать победителем больше одного раза). Хотя эти средства изначально были предназначены для организации строительства, выигрышу часто находили альтернативное применение, такое как празднование свадьбы или дня рождения. Постройке зданий также препятствовал недостаток строительного оборудования и знаний. Хотя расфасовка цемента представляла собой дополнительные расходы, команда *CEMEX* обнаружила, что 40% всего цемента портилось в процессе использования ввиду отсутствия у потребителей необходимых инструментов или инструкций для завершения процесса строительства.

ЗАСТАВЬТЕ ПАРТНЕРОВ СОТРУДНИЧАТЬ С ВАМИ

Определение неудовлетворенной потребности клиента — это одно дело, а удовлетворение этой самой потребности — уже совсем другое, особенно если обеспечение комплексного решения требует ресурсов и компетенций, которыми ваша компания не владеет. У руководителей *CEMEX* не было ни малейшего желания открывать собственные хозяйственные магазины или предоставлять финансирование строительства. Чтобы обеспечить комплексное решение проблемы, компания *CEMEX* нуждалась в партнерах, среди которых были семейные магазины и банки, с помощью которых компания получала дополнительную власть. Команда компании занялась непосредственным изучением хозяйственных магазинов, чтобы понять, что может побудить их к сотрудничеству с *CEMEX*.

Столкнувшись с потребностью поиска партнеров, менеджеры, привыкшие к использованию власти, часто подбирают именно те компании, которыми они могли бы с легкостью командовать. Когда это не срабатывает, они пытаются заплатить партнерам за сотрудничество, но это не единственный и не наилучший подход к решению данного вопроса. Во многих случаях, особенно имея дело с наименее обеспеченными клиентами, разбрасываться деньгами не приходится. Далее, при сотрудничестве, основанном исключительно на выплатах, компании рискуют ощутить на себе “проклятие победителя”, будучи вынужденными в будущем переплачивать партнерам за участие в следующих проектах. Наконец опора исключительно на финансовые стимулы, скидки и комиссии для привлечения и удержания партнеров способствует развитию транзакционного отношения, при котором более тесное сотрудничество требует больших денег. Конечно же, партнерство должно быть финансово выгодным для всех, однако деньги не должны быть

единственным и тем более главным средством привлечения партнеров.

Эмпатия столь же важна для партнеров, как и для клиентов, ведь она помогает понять, что, помимо денег, имеет для них значение, и подготовить предложения, соответствующие их ценностям. Компания *CEMEX* смогла убедить местные хозяйственные магазины присоединиться к сети *Construama*, в основном благодаря предоставлению им доступа к изучению лучших практик компании *CEMEX*, а также возможности учиться у лучших специалистов в отрасли и использовать известный и уважаемый бренд *Construama*. Приверженность компании *Apple* элегантному дизайну привлекает производителей аксессуаров и приложений, а также обозревателей с таких сайтов, как *iLounge*, превыше всего ценящих эстетическую привлекательность продуктов. Кофеварки *Nespresso* производства компании *Nestle* своей роскошью и элегантностью привлекают производителей высококачественного оборудования, поставителей ведущих гостиничных сетей, авиакомпаний премиум-класса и сомелье из лучших ресторанов мира. Элегантность *Nespresso* также привлекает клиентов, которые становятся членами *Nespresso Club*, что звучит как очередной маркетинговый трюк, пока вы не узнаете, что половина новых клиентов клуба изучают работу кофемашины во время проведения демонстраций другими участниками клуба. Такой подход превратил *Nespresso* в наиболее быстро развивающийся бренд *Nestle*, доход от продажи которого уже почти достиг отметки в 3 млрд долларов.

В одних случаях главное преимущество продукта, такое как дизайн или роскошь, само привлекает партнеров. В других же случаях стратегический оркестр требует заключения различных сделок с целью обеспечения сотрудничества. Рассмотрим пример *JLT*, британской компании, специализирующейся на страховании и управлении

рисками, попытавшейся расширить свой бизнес и выйти на развивающиеся рынки. Перуанская управленческая команда *JLT* знала, что правительство обеспокоено состоянием стареющего таксомоторного парка, который становился причиной загрязнения окружающей среды и аварий на дорогах, а также знала, что страна владела достаточными запасами недорогого природного газа. Проанализировав ситуацию, компания расценила ее как возможность убедить водителей приобрести новые автомобили, работающие на природном топливе, а затем зарабатывать, продавая им полисы автострахования.

В теории это казалось прекрасной идеей, но на практике возникло множество препятствий. Банки не стремились выдавать кредиты таксистам, не имеющим кредитного рейтинга; не располагая денежными средствами, таксисты не могли оплачивать свои счета; не имея клиентов, АЗС отказывались поставлять топливо; а автомобильные дилеры отказывались заказывать автомобили, работающие на природном газе. Однако вместо того чтобы сдаться, перуанская команда *JLT* придумала способ обойти препятствия. *JLT* добавила в свой ассортимент ипотечное страхование для водителей, взяв на себя ответственность по погашению кредита на автомобиль в случае неуплаты долга водителем, тем самым вынудив банки начать выдавать кредиты.

В целях стимулирования использования природного газа правительство Перу предоставило недорогой природный газ тем автозаправочным станциям, которые согласились инвестировать в распространение нового топлива, а также утвердило систему платежей, позволяющую таксистам оплачивать свои кредитные и страховые взносы, расплачиваясь за природный газ. Столкнувшись с возросшим спросом, дилеры начали поставлять автомобили, работающие на природном газе. Перуанское подразделение компании *JLT* с целью

выявления водителей, проезжающих более 200 км в день, необходимых для покрытия финансовых затрат, начало сотрудничать с национальной ассоциацией водителей такси, а также с двумя местными компаниями, устанавливающими системы глобального позиционирования, с целью отслеживания количества пройденных километров и обнаружения украденных автомобилей.

На этом примере видно, что компания должна взять на себя инициативу в определении необходимых для реализации возможности элементов, а также значимых для каждого игрока деталей, и в последующей разработке взаимовыгодных сделок. Может показаться, что это достаточно тяжелая и трудоемкая задача, и это действительно так. Однако ее выполнение создает дополнительные преимущества для компании. Во-первых, клиенты быстрее привыкают к сетевым компаниям. В течение второго года работы программы спрос на новые такси вырос в пять раз, как и количество автозаправочных станций, предлагающих природный газ.

Во-вторых, несмотря на то что сетевое сотрудничество очень выгодно, его тяжело скопировать, ведь ключевые партнеры уже заняты. В-третьих, компания, организовавшая сеть, располагает широкими возможностями для получения прибыли. Как надежный партнер в сети компания *JLT* предложила комплексный пакет страхования, включающий покрытие ущерба, кражи, ипотечное страхование, а также полисы, гарантирующие осуществление необходимых выплат банку в случае болезни водителя или ремонта автомобиля. Сеть также обеспечивает платформу для предложения новых видов услуг, например страхования здоровья или жизни, существующим клиентам или расширения программы для охвата судоходных компаний или частных автобусных компаний.

УПРАВЛЯТЬ СЕТЬЮ НУЖНО ПРЯНИКОМ, А НЕ КНУТОМ

Стратегический оркестр требует перемены стиля взаимодействия руководителей компании с партнерами. Руководители часто, как палкой, размахивают своей стратегической властью перед партнерами, желая заставить их выполнять все пожелания. Однако когда создание ценности напрямую зависит от добровольного участия партнеров, такие фирмы как *Nespresso*, *CEMEX* или *JLT*, могут руководить сетью, но не могут диктовать свои условия. Управление без использования власти требует от руководителей умения проявлять свои дипломатические способности, а не грубую силу.

Управление сетью подразумевает эффективное сотрудничество с общинами, а не участие в двусторонних соглашениях, в которых вы можете демонстрировать вашу силу. Успех *JLT* в Перу, к примеру, зависел от способности компании взаимодействовать с местными ассоциациями водителей такси. Выбирая производителей, *Nestle* сначала определяет регионы с необходимым потенциалом для выращивания высококлассного кофе, а затем начинает сотрудничать с местными фермерскими кооперативами с целью получения высокого качества бобов, требуемых для производства эспрессо. Для обеспечения постоянного развития технологий в сфере производства кофе-машин и поддержания интереса клиентов *Nespresso* прибегает к помощи всемирного сообщества дизайнеров, спонсируя дизайнерские соревнования. Такая дипломатическая ориентация на партнеров пронизывает язык производителя кофе, который называет своих сотрудников, непосредственно взаимодействующим с клиентами, послами.

Компании должны не только понимать важность сообществ, но и относиться к членам сообщества, как к равным, а не как

к вассалам. Располагая всемирной известностью и миллиардными доходами, бренд *Nespresso* с легкостью мог бы использовать свою стратегическую власть для решения любых задач, однако он неустанно полагается именно на дипломатический подход при работе с партнерами. После определения благоприятных для выращивания кофе районов *Nespresso* предлагает местным фермерам возможность подключиться к работе, объединившись с ближайшими фермами в кооператив, для обеспечения поставок *Nespresso*.

Ведущий партнер также должен быть готов делегировать принятие ключевых решений партнерам. Например, вовсе не руководство корпорации *Nestle*, а члены клуба *Nespresso Club*, объединяющего миллионы лояльных клиентов, выбрали Джорджа Клуни в качестве лица компании.

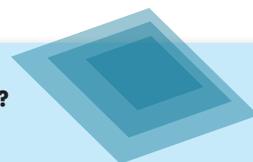
Работа в сети должна основываться на доверии, и задача ведущего партнера состоит в создании и сохранении доверия между всеми участниками. Одним из наиболее эффективных способов построения доверия является открытое и прозрачное общение. Прозрачность совсем не подразумевает, что все партнеры должны постоянно делиться всей информацией. Например, *Apple* сохраняет высокую секретность вокруг будущих дизайнов с целью поддержания интриги и заинтересованности СМИ в запуске нового продукта. Однако именно ориентация на прозрачное общение, а не на заключение закулисных соглашений способствует созданию атмосферы доверия внутри сети.

Компании могут пригласить надежные третьи стороны, которые будут следить

за тем, чтобы все играли по одним правилам. *Nespresso* сотрудничает с некоммерческой организацией *Rainforest Alliance*, деятельность которой направлена на сохранение тропических лесов, чтобы убедиться в том, что партнеры, выращивающие кофе, не наносят ущерба окружающей среде и обеспечивают своим работникам достойную заработную плату и доступ к здравоохранению и образованию. Иногда компании для организации адекватной проверки приходится задействовать целый ряд партнеров. Компания *De Beers* запустила Кимберлийский процесс, чтобы остановить поток “конфликтных” алмазов — необработанных алмазов, используемых повстанческими движениями для финансирования войн против законных правительств в таких странах, как Ангола, Кот-д’Ивуар и Сьерра-Леоне. Согласно данному процессу страны-участницы обязаны сертифицировать поставки необработанных алмазов, при этом на каждый алмаз должен быть выдан отдельный паспорт.

Менеджеры стремятся заполучить стратегическую власть, но власть развращает. Та же власть, которая помогает создавать и удерживать прибыль в краткосрочной и среднесрочной перспективе может ограничить способность фирмы процветать в долгосрочной перспективе. Власть разрушает способность фирмы сотрудничать с партнерами, заменяя соперничество высокомерием, а дипломатию своеволием. Однако стратегический оркестр позволяет компании создать и руководить сетью партнеров, необходимой для использования возможностей, недоступных ни для одной отдельно взятой фирмы.

ЕСЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОРКЕСТР — ЭТО ОТВЕТ, ТО КАКОВ ВОПРОС? ПРОБЛЕМЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЕТ РЕШИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОРКЕСТР



Как мы можем выгодно обслуживать клиентов с низкой платежеспособностью на развивающихся рынках?

Мексиканская компания по производству цемента *CEMEX* создала сеть из хозяйственных магазинов, банков и лидеров сообществ с целью предоставления помощи клиентам в вопросе расширения их жилищ. Именно благодаря тому, что компания положила на партнеров вместо самостоятельного создания полной инфраструктуры, *CEMEX* смогла получить значительную прибыль от инвестированного капитала, несмотря на относительно низкий уровень цен.

Как бороться с ограниченными возможностями?

Швейцарская страховая компания *Baloise* объединилась с провайдерами различных услуг, чтобы выйти за рамки продажи полисов по страхованию потребительских товаров и получить возможность гарантировать безопасность клиентов посредством осуществления предупредительных мер. *Baloise* построила партнерские отношения с компаниями, специализирующимися на предотвращении затоплений, обеспечении безопасности данных и пожарной безопасности, с целью предоставления клиентам комплексного подхода к предотвращению рисков.

Как мы можем расти вне нашего основного рынка?

Nestlé является мировым лидером на рынке растворимого кофе, но на момент создания в 1986 году бренда *Nespresso* компания не располагала опытом в сфере продаж систем для приготовления кофе в домашних условиях. Компания *Nespresso*, чтобы передать ощущение роскоши любителям кофе, организовала сеть из кооперативов, выращивающих кофе, производителей оборудования, дистрибьюторов, сервисных фирм и высококлассных партнеров (таких, как отели *Ritz-Carlton* и авиакомпания *Cathay Pacific Airlines*).

Как мы можем обеспечить комплексное удовлетворение потребностей клиентов?

С момента своего создания компания *Apple* была нацелена на обеспечение удобства использования ее продуктов потребителями. Однако в эпоху *Macintosh* она пыталась достичь этого собственными силами. С появлением *iPod* (а затем *iPhone* и *iPad*) компания продолжала превыше всего ценить простоту в использовании, но старалась достичь этого уже путем объединения экосистемы из поставщиков контента и производителей аксессуаров, с их помощью обеспечивая клиентов столь желанной простотой.

Как зарабатывать, продавая дешевый продукт?

Авиакомпания *Ryanair* предлагает самые низкие цены среди всех основных европейских авиакомпаний (в 2010 году средний тариф составил 35 евро), однако при этом компания, помимо дохода от продажи билетов, получает в среднем по 10 евро с каждого пассажира за счет предоставления дополнительных услуг. *Ryanair* сотрудничает с *Hertz*, *Booking.com*, *Costa Cruises* и *Banco Santander*, приобретая возможность предлагать своим клиентам услуги аренды автомобилей, бронирования гостиничных номеров, организации круиза или получения фирменной кредитной карты.

Как мы можем решить крупные мировые проблемы?

Хотя все признают ценность получения эффективной вакцины против ВИЧ, фармацевтическим компаниям не хватает стимулов для ее разработки, потому что большинство людей, нуждающихся в этой вакцине, принадлежат к малоимущим слоям населения и не могут за нее заплатить. Международная инициатива по разработке вакцины против СПИДа сотрудничает со многими фармацевтическими компаниями-стартапами, правительствами, университетами и некоммерческими организациями с целью обеспечения государственного финансирования, стимулирования процесса разработки вакцины и проведения клинических испытаний в развивающихся странах.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ: ЛУЧШИЕ МЕТОДЫ ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ¹

Грэхем Кенни,
Консалтинговая компания *Strategic Factors*

ПЛОХАЯ РЕПУТАЦИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Все знают, сколь огромна компания *General Electric*, или *GE*, но не все понимают, насколько она диверсифицирована и в скольких отраслях работает. Сферы ее деятельности включают в себя производство реактивных двигателей и запасных частей к ним, грузовых и пассажирских тепловозов, оборудования для выработки электроэнергии, турбин, бытовой техники (холодильники, морозильные камеры, посудомоечные машины), светотехнического оборудования, медицинского оборудования и пр. Одно из подразделений компании занимается предоставлением банковских и финансовых услуг. И это далеко не полный перечень направлений деятельности *General Electric*.

У компании *General Electric* 300 тысяч сотрудников по всему миру и покупатели более чем в 160 странах. Кроме того, *GE* имеет прекрасную репутацию и регулярно попадает в рейтинг самых уважаемых компаний по версии журнала *Fortune* (“*Most Admired Companies*”). Корпоративное управление в *GE* также заслуживает высокой оценки. Что касается финансового положения компании, известная инвестиционная компания *Innovest* присвоила *GE* наивысший рейтинг — AAA. *General*

Electric постоянно превосходит многие другие крупнейшие корпорации в том, что касается важнейшего показателя успешности компании — прибыли на акционерный капитал.

Тем не менее многие руководители, советы директоров и управляющие многих компаний избегают высокодиверсифицированной бизнес-модели *General Electric*. Почему? Из-за распространенного мнения о том, что диверсификация — это плохо, а сосредоточенность на чем-то одном — хорошо. (Удивительно, но никто не задается вопросом: если сосредоточенность усилий действительно столь эффективна, то почему самые сфокусированные и узкоспециализированные предприятия — компании малого бизнеса — столь часто терпят крах?)

В данной статье мы рассмотрим процесс диверсификации с альтернативной точки зрения, чтобы понять, почему столь многие руководители компаний боятся диверсификации. Кроме того, мы поговорим о том, как сделать диверсификацию успешной. Возможно, некоторым менеджерам и руководителям это поможет преодолеть психологический барьер, мешающий им воспользоваться преимуществами потенциальных бизнес-возможностей, которые таит в себе диверсификация (см. врезку “Информация об исследовании”).

¹ Graham Kenny, “Diversification: Best Practices of the Leading Companies”. *Journal of Business Strategy*. 33, no. 1 (2012), pp. 12–20. Copyright © Emerald Group Publishing Limited. All rights reserved.

НЕЧЕТКИЙ АНАЛИЗ

Нечеткий, лишенный конкретики анализ — одна из причин формирования плохой репутации диверсификации. Что может быть проще, чем списать неудачи диверсифицированной компании на “слишком широкую диверсификацию”? Приведем пример. К 2006 году компания *Burns Philp* заняла 95-ю позицию в рейтинге крупнейших австралийских компаний с точки зрения рыночной капитализации. В декабре того же года она была поглощена компанией *Rank Group* и выбыла из рейтинга. Однако, чтобы понять причины краха и продажи компании, следует внимательно рассмотреть предшествующий этим событиям период.

Принимая стратегические решения, компания *Burns Philp* зачастую плохо понимала отрасли, в которые собиралась выходить. В одном из таких случаев дело касалось американского рынка специй, и компания *Burns Philp* не учла интенсивности конкуренции на этом рынке, особенно со стороны основного его игрока — *McCormick & Co.* На долю компании *McCormick & Co.* приходилось 30% рынка специй США, и она помешала выходу *Burns Philp* на “свой” рынок, доплачивая розничным продавцам за лучшее расположение своего товара на полках магазинов. Менеджмент *McCormick & Co.* неправильно оценил ситуацию и не предусмотрел последовавшей за этим ценовой войны, в которой силы соперников не были равными.

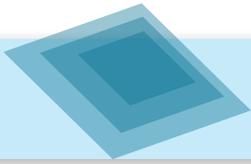
Журналисты и эксперты с энтузиазмом принялись развивать тему неудачи *Burns Philp*. Недолго думая, они поставили компании диагноз: “Слишком диверсифицированная!” Этот аргумент действительно часто встречается в анализе многих подобных неудач. Но это слишком упрощенный подход. Не заикливаясь на диверсификации, мы выявили по меньшей мере восемь факторов, оказавших влияние на итоги деятельности *Burns Philp*.

1. Недостаточно эффективное управление на уровне подразделений, о чем упоминал даже сам CEO компании.
2. Расширение деятельности за счет выхода в другие страны (например, Италию, США, Германию), сопряженного с культурными и юридическими сложностями.
3. Расширение за счет приобретения других компаний, сопряженное с необходимостью их интеграции в существующую структуру компании.
4. Уплата необоснованно высокой цены за приобретение других компаний и как результат повышение уровня затрат.
5. Недостаточно тщательная проверка благонадежности финансового состояния компаний перед их приобретением.
6. Недостаточно глубокое понимание особенностей отраслей, которые компания собиралась осваивать (например, американского рынка специй).
7. Слишком быстрые темпы расширения, в результате чего персонал головного офиса был перегружен работой и не мог своевременно реагировать на кризисные ситуации.
8. Нехватка дисциплины в управлении, т.е. неспособность правильно распределить необходимые усилия, системы и процессы.

Следует отметить, что ни один из этих факторов не может объясняться диверсифицированной бизнес-моделью компании. Узкоспециализированные компании в процессе расширения вполне могли бы столкнуться точно с такими же проблемами.

СРАВНЕНИЕ С ЛУКОМ

Второй источник плохой репутации диверсификации — распространенный подход к ней. Я приведу здесь так называемое сравнение с луком. Лук полезен для здоровья, но если вы съедите слишком много



ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Целью моего исследования было понять, каковы общие черты компаний, успешно осуществивших диверсификацию своей деятельности; что является причиной неудач диверсифицированных компаний; что общего у успешных диверсифицированных и узкоспециализированных фирм (Кенпу, 2009).

Отбор рассмотренных мною успешных диверсифицированных компаний был осуществлен компанией *Marakon Associates*, которая в своем исследовании назвала 88 диверсифицированных фирм из разных стран мира с рыночной стоимостью более 500 млн долларов. (Кауе and Ювопо, 2003). Наряду с другими фирмами из других рейтингов я выбрал четыре компании из 22 лучших для детального изучения — *GE* (США), *Wesfarmers* (Австралия), *Bidvest* (Южная Африка) и *ITC* (Индия). Их расположенность в разных географических зонах была одним из критериев выбора. Кроме того,

я подробно исследовал австралийскую компанию *Burns Philp* (диверсифицированная компания, потерпевшая неудачу) и австралийскую же сеть универмагов *David Jones* (предприняла неудачную попытку диверсификации). Я также уделил внимание двум успешным специализированным компаниям — *McDonald's* и *Westfield*.

В качестве основного критерия успешности как для диверсифицированных, так и для специализированных фирм я рассматривал достижение ими показателя прибыли на акционерный капитал на уровне как минимум 14% на протяжении предыдущих десяти последовательных лет. Этот уровень был определен на основании рейтингов *Standard & Poor's Quality Rankings*, и его достижение означало попадание компании по меньшей мере в категорию А (*Standard & Poor's*, 2005).

лука, вам будет очень плохо. Поэтому необходимо придерживаться какого-то оптимального уровня его употребления.

Взаимоотношения корпораций с диверсификацией носят аналогичный характер — необходимо найти оптимальный уровень. В числе прочего различные сферы и направления деятельности диверсифицированной компании, такой как *GE*, должны рассматриваться в направлении сверху вниз, из головного офиса. Так, руководитель компании сможет понять, создает ли головной офис ценность для компании, предоставляя различным ее подразделениям необходимые услуги и ресурсы. Это вполне нормальная практика. Однако при этом руководители и советы директоров корпораций склонны преувеличивать степень взаимосвязанности направлений их деятельности. Сторонники концепции сравнения с луком, в том числе и некоторые ученые, утверждают, что умеренно диверсифицированные компании более успешны, чем и специализированные компании, и слишком диверсифицированные компании. Если изобразить эту ситуацию в

виде графика, мы получим кривую в форме перевернутой буквы U, а ось Y при этом будет представлять собой успешность и эффективность работы компании. Таким образом, мы увидим, что слишком низкая диверсификация и слишком высокая диверсификация не приносят компании желаемых результатов. Необходима золотая середина (Palich *et al.*, 2000).

При слишком высокой степени диверсификации возможно формирование слишком большой нагрузки на топ-менеджмент корпорации, которому придется управлять портфелем все более и более несвязанных друг с другом (и следовательно, все менее знакомых и понятных) бизнесов. Если старшее руководство компании несет ответственность за разработку конкурентоспособных стратегий и подробных планов действий в подразделениях компании, работающих в столь разнообразных отраслях как производство товаров для ремонта, систем безопасности, решений для оптимизации энергопотребления, химикатов и удобрений, а в дополнение ко всему прочему еще и предо-

ставление страховых услуг, то, безусловно, они будут испытывать перенапряжение. Но успешные диверсифицированные компании поступают иначе. CEO и топ-менеджмент таких компаний, как *General Electric*, *Wesfarmers*, *Bidvest* и *ITC*, действуют в качестве поддержки для своих подразделений. Уоррен Баффетт, CEO корпорации *Berkshire Hathaway*, считает, что разработка стратегий и планов действий для отдельных подразделений компании должна осуществляться старшими менеджерами этих подразделений. Такое распределение обязанностей позволяет снизить нагрузку на головной офис и удерживать ее на адекватном, управляемом уровне.

Теперь давайте рассмотрим гипотезу об оптимальном уровне диверсификации с точки зрения подразделения корпорации, а не корпорации в целом. При этом нам понадобится уточнить формулировку нашей гипотезы: те компании, бизнес-подразделения которых отличаются *высоким уровнем взаимосвязанности* друг с другом (как в специализированных компаниях), уступают в эффективности и результативности деятельности тем компаниям, подразделения которых *в умеренной степени* не связаны друг с другом. Последние также являются более эффективными по сравнению с компаниями, подразделения которых *абсолютно не связаны* между собой. С учетом того, что итоговые результаты деятельности корпорации формируются именно за счет работы ее подразделений, вышесказанное означает, что подразделения компании работают более эффективно, если они в некоторой степени не связаны друг с другом, а тесно связанные или, наоборот, совершенно не связанные между собой подразделения уступают им в эффективности. Однако с точки зрения отдельного подразделения компании данный аргумент кажется лишенным смысла.

Далее мы рассмотрим конкретные методы работы, которых придерживаются успешные диверсифицированные компании.

ПОДБОР ТАЛАНТЛИВЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Много лет тому назад Майкл Портер заметил, что “конкуренция происходит на уровне бизнес-подразделений компаний. Диверсифицированные компании не являются конкурентами друг другу; конкурируют между собой только их бизнес-подразделения” (Porter, 1987). Успешные диверсифицированные компании никогда не забывают об этой аксиоме. Конкурентные преимущества диверсифицированных компаний формируются на уровне их бизнес-подразделений, а следовательно, от их руководителей зависит очень многое. Менеджеры бизнес-подразделений должны быть опытными и талантливыми. Без высокоэффективных управленцев на местах процесс диверсификации будет непросто, поскольку центр нагрузки вновь переместится в головной офис корпорации. И если в результате этого сотруднику головного офиса корпорации придется заниматься разработкой стратегий и оперативных планов действий для ее разнообразных подразделений, это может иметь негативные последствия для корпорации в целом.

Прежний глава *GE*, Джек Уэлч, которого многие считают самым эффективным CEO в Америке за последние десятилетия, сказал о своей роли и значении талантливых и компетентных менеджеров подразделений следующее: “[Моя работа] состоит в том, чтобы назначать лучших людей на ответственные должности в самых многообещающих направлениях работы компании... и [обеспечивать] оптимальное распределение финансовых ресурсов компании, а не думать о том, как создать хорошую телепрограмму или сконструировать двигатель. Это — задачи подразделений компании” (Slater, 1999a).

Wesfarmers, как и *GE*, является высокодиверсифицированной и очень успешной компанией. Численность ее сотрудников составляет 200 тысяч — это крупнейший австралийский работодатель в частном секторе. Рыночная капитализация компании составляет около 38 млрд долларов, а направления ее деятельности включают в себя розничную торговлю (*Coles, Kmart, Target*), производство товаров для дома и офиса (*Bunnings, Officeworks*), страхование, разработку природных ресурсов (угольные шахты), производство химикатов, электроэнергии, удобрений, разработка решений для обеспечения безопасности на производстве и т.д.

Майкл Чейни, несколько лет назад занимавший пост CEO компании *Wesfarmers*, также подтверждает важность эффективных менеджеров подразделений для успеха диверсифицированной компании. В *Wesfarmers* управление отдельными подразделениями осуществляется автономно, поэтому менеджерам бизнес-подразделений просто необходимо хорошо знать свою отрасль и иметь навыки работы с ключевыми финансовыми показателями, такими как прибыль на инвестированный капитал. Однако Чейни уточняет, что эти необходимые навыки должны дополняться навыками не столь очевидно необходимыми, но от этого не менее значимыми. К их числу относятся “эмоциональный интеллект”, т.е. навыки межличностного общения, широкий круг интересов и способность прогнозировать влияние тех или иных событий на развитие бизнеса компании. Не стоит забывать и о таких понятиях, как “коммерческий интеллект”, целостность и коммуникабельность. Последний навык особенно важен, если у менеджера бизнес-подразделения возникнет необходимость мотивировать других сотрудников. Чейни также подчеркнул, что менеджеры компании *Wesfarmers* должны обладать аналитическими навыками и уметь мыслить независимо, не ограничиваясь общепринятыми рамками.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Джек Уэлч стремился обеспечить конкурентное преимущество для *GE* путем создания системы, в которой менеджеры подразделений действовали как владельцы малого бизнеса. Он считал, что при таком подходе менеджеры будут лучше знать своих покупателей и их потребности, будут своевременно реагировать на них и сформируют реальное конкурентное преимущество для корпорации в целом. Он говорил: “Мы [должны] найти способ объединить могущество, ресурсы и широту охвата большой компании с жадной, энтузиазмом и энергичностью маленького предприятия” (Slater, 1999b).

Чтобы достичь этой цели, *GE* избавилась от многочисленных уровней менеджмента, которые делали организационную структуру компании громоздкой и неповоротливой, и передали бразды правления отдельными подразделениями собственно главам этих подразделений. В результате этого последние были вынуждены непосредственно столкнуться с давлением со стороны конкурентов. Рассказывая о процессе превращения *GE* в успешную диверсифицированную компанию, Уэлч сказал: “В начале 1980-х мы выяснили, что многие из менеджеров воспринимались — и сами воспринимали себя — в качестве наблюдателей, контролеров и непрошенных советчиков. Мы изменили этот подход и их миссию таким образом, чтобы сотрудники считали себя помощниками, советниками и партнерами по деятельности компании, и приняли меры для укрепления корпоративной культуры взаимовыгодного сотрудничества. Разобщенность уступила место возрастающему ощущению единства и общей цели” (Slater, 1999b).

Компания *Wesfarmers* также прошла похожий путь. Сотрудник компании, в свое время приобретенной *Wesfarmers*,

рассказывает о том, каким образом автономность подразделений компании обеспечивает ей конкурентное преимущество: “После поглощения мы имели возможность наблюдать действие философии автономности и финансового контроля *Wesfarmers*. Этот опыт существенно отличался от тех практик, которые были приняты в нашей компании в прошлом и для которых были характерны высокий уровень операционного контроля и наличие сложных финансовых правил, которые не всегда были четко сформулированы или о которых знали далеко не все. Такие процессы, как осуществление капитальных инвестиций, продажа или приобретение компаний и подразделений, требовали прохождения многоэтапной процедуры согласования, которая ориентировалась прежде всего на финансовые результаты деятельности компании” (Chaney, 2004).

СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА ПОДДЕРЖКИ

Подразделение диверсифицированной компании будет успешным, если оно, во-первых, само по себе обеспечивает компании определенное конкурентное преимущество и, во-вторых, получает должную поддержку от корпоративного центра. Главная задача корпоративного центра поддержки в диверсифицированной компании — предоставление четких инструкций и в то же время принятие многообразия. Иначе говоря, корпоративный центр воздерживается от вмешательства в процесс достижения различными подразделениями конкурентного преимущества. Осуществление политики поддержки без непосредственного вмешательства в дела подразделения — задача непростая, поскольку подобное вмешательство зачастую возводится в категорию нормы.

Есть три основных причины, провоцирующих вмешательство корпоративного центра в работу подразделений: 1) нехватка компетентных менеджеров на уровне подразделений, 2) отсутствие четкой иерархии полномочий и четкого распределения ответственности между головным офисом и бизнес-подразделениями и 3) отсутствие четкого определения роли головного офиса. Две первые причины мы рассматривали ранее. Теперь рассмотрим третью причину. Роль головного офиса включает в себя:

- адекватное информирование внешних заинтересованных сторон о делах компании;
- разработка инновационных подходов к финансовому управлению;
- создание имиджа компании в качестве уважаемого и ответственного “корпоративного гражданина”;
- обеспечение готовности компании реагировать на непредвиденные кризисы;
- обеспечение распространения корпоративной культуры в компании.

Этот перечень составлен компанией *Wesfarmers*, в корпоративном центре которой работают 130 сотрудников. В их число входят СЕО компании, ее главный финансовый директор, а также группы специалистов, отвечающие за такие аспекты, как корпоративный бухгалтерский учет, управление персоналом, развитие бизнеса, юридическая поддержка, управление рисками, корпоративное налогообложение, отдел по корпоративным финансам (казначейство). Самая большая из этих групп — та, которая отвечает за корпоративный бухгалтерский учет. Группа развития бизнеса также достаточно большая — в ее состав входит 20 человек.

Штаб-квартира *Wesfarmers* тщательно следит за тем, чтобы не вмешиваться в дела подразделений корпорации слишком активно. Ее цель — участвовать в создании ценности за счет оказания поддержки,

а не навязчивого вмешательства. Исключения составляют ситуации, требующие принятия радикальных мер, но они возникают довольно редко. Благодаря подобному подходу, сочетающему внимательную поддержку и политику невмешательства, в компании формируется команда высококомпетентных менеджеров бизнес-подразделений.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ АДЕКВАТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Мы уже выяснили, что подбор опытных и талантливых менеджеров для управления бизнес-подразделениями является обязательным условием успеха диверсифицированной компании. Однако хорошие менеджеры могут не продемонстрировать высокой эффективности в условиях плохой системы оценивания. Поэтому успешные диверсифицированные компании следят за тем, чтобы их индикаторы эффективности были рациональными и обоснованными и чтобы они стимулировали правильное поведение.

Штаб-квартира *Bidvest* находится в Южной Африке, но компания также активно работает в Великобритании, Центральной и Восточной Европе, Сингапуре, Гонконге, Китае, Новой Зеландии и Австралии. Основное направление деятельности компании — поставки продуктов питания и другой продукции отелям, ресторанам, клубам и столовым. Кроме того, *Bidvest* предоставляет услуги фрахтования, услуги уборки офисных помещений, финансовые услуги и многие другие виды услуг. Компания известна своим умением превращать не слишком эффективные приобретения в настоящих чемпионов. Каждая из приобретенных *Bidvest* компаний после поглощения становилась более прибыльной, чем была

до этого. В чем же секрет столь успешных превращений?

Бизнес-модель *Bidvest*, как и бизнес-модели *GE* и *Wesfarmers*, стимулирует менеджеров к управлению своими бизнес-подразделениями как независимыми, децентрализованными фирмами. Но в то же время они обязаны придерживаться так называемой “дисциплины постоянного оценивания”. Этот баланс между свободой предпринимательской деятельности и подотчетностью штаб-квартире представляет собой тот самый секрет успеха *Bidvest* в качестве диверсифицированной компании.

Компания *Bidvest* использует в качестве основных показателей эффективности работы своих бизнес-подразделений прибыль и прибыль на задействованные средства (*Return on funds employed — ROFE*). Прибыль на задействованные средства рассчитывается как сумма дохода от коммерческой деятельности, разделенная на сумму текущих оборотных активов. Компания использует этот показатель как аналог показателя прибыли на совокупный капитал (*Return on total capital — ROTC*), используемого *GE*, и показателя прибыли на инвестированный капитал (*Return on capital employed — ROCE*), используемого *Wesfarmers*. Но, в отличие от компаний *GE* и *Wesfarmers*, *Bidvest* не вводит единых стандартных значений *ROFE* для всех бизнес-подразделений. Для них устанавливаются индивидуальные целевые значения *ROFE*, основанные на результатах их работы в прошлом. Для одних подразделений эти целевые значения могут быть весьма высокими, а для других — относительно низкими. Для *Bidvest* главное, чтобы подразделения улучшали свои показатели прибыли и прибыли на задействованные средства.

Все три компании — *GE*, *Wesfarmers* и *Bidvest* — считают, что показатели эффективности, основанные на прибыли на инвестированный капитал, сбивают с толку менеджеров подразделений и заставляют

их преследовать ложные цели. Показатели эффективности, основанные на прибыли на инвестированный капитал, имеют мало общего с формированием прибыли, завоеванием доли рынка или созданием базы клиентов, т.е. именно с теми факторами, ради которых и осуществляется диверсификация. Такие показатели, как ROCE, также удерживают менеджеров от легкомысленного подхода к расходам. Кроме того, подобные показатели эффективности соответствуют итоговому показателю эффективности, применяемому успешными диверсифицированными корпорациями для оценки результатов деятельности корпорации в целом — прибыли на инвестированный капитал.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МОТИВИРУЮЩИХ ФАКТОРОВ

ITC, одна из крупнейших компаний Индии, обладает рыночной капитализацией в размере более 22 млрд долларов и оборотом в 6 млрд долларов. У нее есть 26 тыс. сотрудников более чем в 80 подразделениях в разных регионах Индии.

ITC входит в рейтинг лучших крупных компаний мира (*World's Best Big Companies*) и в топ-50 лучших компаний Азии (*Asia's «Fabulous 50»*) по версии журнала *Forbes*. Кроме того, журнал *Business World* включил ее в рейтинг “Самые уважаемые компании Индии” (*India's most respected companies*), а журнал *Business Today* — в рейтинг “Самые ценные компании Индии” (*India's most valuable companies*). Журнал *Business Week* включил ее в рейтинг самых эффективных компаний Азии (*Asia's best performing companies*).

Спектр направлений деятельности корпорации *ITC* включает в себя производство сигарет, картона и бумаги, упаковочных

материалов, отельный бизнес, сельскохозяйственный бизнес, производство фасованных товаров, информационные технологии, производство канцелярских товаров, одежды и т.д. Диверсификация *ITC* направлена на создание разнообразных двигателей роста и развития.

Политика оплаты труда компании *ITC* предусматривает существенный переменный компонент заработной платы, состоящий из бонусов, привязанных к эффективности, и схемы предоставления сотрудникам опционов, которые связывают эффективность работы каждого сотрудника со стратегическими целями компании.

Как и *ITC*, компания *Bidvest* стремится использовать схемы мотивации персонала для того, чтобы привлекать и удерживать талантливых и заинтересованных в развитии сотрудников. Применительно к ее децентрализованной системе управления это вдохновляет менеджеров “искать источники прибыли в открытой конкурентной борьбе с соперниками”. Система мотивации *Bidvest* также предусматривает видение менеджеров подразделений в качестве владельцев малого бизнеса. Руководство компании считает, что это эффективно способствует развитию компании. Менеджеры бизнес-подразделений ежемесячно отправляют финансовые отчеты CEO компании, и их вознаграждение состоит из ежемесячной фиксированной ставки и ежегодных бонусов за эффективность в краткосрочном и долгосрочном периодах. Фиксированная ставка устанавливается на среднерыночном уровне или даже ниже, а бонусы за краткосрочный период представляют собой определенный процент от прибыли подразделения и зависят от достижения подразделениям целевого уровня прибыли на задействованные средства (ROFE). Бонусы в виде процентов начинают насчитываться только после того, как подразделение достигает установленной планки ROFE.

GE предусматривает для своих менеджеров подразделений фиксированные ставки и бонусы. В зависимости от положения сотрудника в организационной структуре бонус может выдаваться наличными деньгами, в виде акций или комбинации наличности и акций. Практика предоставления бонусов в дополнение к фиксированной ставке широко распространена в *GE*.

В случае успешных диверсифицированных компаний их CEO и менеджеры подразделений участвуют в схемах вознаграждения, в которых величина их бонуса напрямую зависит от того, удалось ли вверенным им подразделениям достичь высокого показателя прибыли на инвестированный капитал — а из прибыли подразделений в конечном итоге формируется прибыль корпорации в целом и дивиденды ее акционеров. Посредством этих систем эффективность CEO и бизнес-подразделений компании связывается с повышением показателя прибыли на инвестированный капитал и как следствие стоимости компании в целом.

СОЗДАНИЕ СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Подразделения диверсифицированных компаний по определению являются очень разнообразными с точки зрения выполняемых ими операций, отраслей, в которых они работают, их целевой аудитории и т.п. Успешные диверсифицированные компании толерантно относятся к подобному многообразию, но при этом также используют корпоративную культуру для того, чтобы сделать организацию корпорации более однородной.

Во всех подразделениях *GE* принята единая корпоративная культура, которая

руководствуется девизом “Использовать в работе воображение”. Она является движущей силой деятельности компании, ее методов, политик и процедур, а также определяет, какие действия являются приемлемыми, а какие — нет. Корпоративная культура *GE* базируется на четырех ценностях, которые в то же время являются кратким руководством к действию: “представить, найти решение, создать, стать лидером”. Каждая из этих ценностей описывается в подробностях. Вот часть описания принципа “представить”: “Воображение — это ощущение того, что можно осуществить; и это ощущение выходит за пределы простого изобретательства, так как ему присуща более высокая степень свободы. Воображение позволяет нам достичь новых высот. В компании *GE* воображение — это приглашение мечтать и находить новые способы делать что-либо”.

Компания *ITS* поддерживает свою корпоративную культуру различными способами. Одна из формулировок ее миссии звучит следующим образом: “Повышать способность компании создавать ценность в условиях глобализированной экономики, формируя стабильную и высокую акционерную стоимость”. Далее эта концепция подкрепляется шестью основными ценностями: доверие, ориентированность на клиентов, уважение к людям, стремление к совершенству, инновации, уважение к национальным ценностям. Они направлены на “построение ориентированной на клиентов высокоэффективной организации, которая создает ценность для всех акционеров”.

Компания *Wesfarmers* описывает свою корпоративную культуру как сочетание четырех компонентов: ориентированность на акционеров, философия постоянного развития, структура, климат. Как и в случае с *GE*, каждый из этих компонентов детально разъясняется. Например, описание философии постоянного роста гласит: “Невозможно предсказать будущее,

поэтому мы развиваем наш бизнес, постоянно продвигаясь вперед, и учимся по мере нашего продвижения”.

Несмотря на индивидуальные различия, культуры успешных диверсифицированных компаний имеют пять отчетливо различимых общих характеристик.

1. *Развитие.* Рост и развитие бизнеса важны для всех диверсифицированных компаний.
2. *Автономность.* Главы подразделений должны управлять ими так, как если бы это были их собственные компании, например как в случае с франшизами *McDonald's*.
3. *Прибыль на инвестированный капитал.* Компании развивают свой бизнес не ради самого процесса развития и не ради наживы; им необходимо получить объективно обоснованную экономическую прибыль.
4. *Ориентированность на заинтересованных лиц.* Компании четко осознают, от кого зависит их успех — от покупателей, поставщиков, сотрудников и т.д.
5. *Целостность.* Для всех диверсифицированных компаний важны первоклассное корпоративное управление и тщательно продуманная корпоративная политика.

РАЗУМНАЯ ПЛАТА ЗА РАСШИРЕНИЕ

Один из способов расширения бизнеса, применяемых успешными диверсифицированными компаниями, — приобретение других компаний. Кажется очевидным, что при приобретении бизнеса важно не переплатить. Но как определить оптимальную цену?

Проблемы могут возникнуть уже на стадии расчета потенциальной цены приобретения, если бухгалтеры корпорации не смогут прийти к единому решению в отношении оценки фирмы (имеется в виду не

стоимость конкретного предприятия, а сам подход к оцениванию). Есть по меньшей мере шесть методов подобного оценивания, поэтому цена, с которой начнутся переговоры о покупке фирмы, может существенно варьировать. Важно знать правила “игры в оценку” и уметь придерживаться их, как это делают успешные диверсифицированные компании.

Кроме того, успешные диверсифицированные компании стараются не угодить в снежный ком сделки и не идти на уступки под давлением всей массы усилий, вложенных в процесс переговоров. Конечно, всем хочется поскорее решить поставленные задачи и получить положительные результаты. Но переговорная лихорадка может заставить представителей покупателя решить, что отступать уже слишком поздно. В подобных случаях сделки заключаются по инерции, даже если впоследствии оказывается, что они того не стоили.

Негативное влияние на сделку может оказать и завышенная самооценка или высокомерность руководства приобретающей стороны. Советам директоров и руководителям компаний следует проявлять осмотрительность в этом отношении. Во многих случаях именно завышенное самомнение ответственных лиц являлось причиной уплаты неоправданно высокой суммы за приобретение новой компании. Мэтью Хэйворд и Дональд Хэмбрик провели исследование 106 приобретений компаний стоимостью более 100 млн долларов. В своей статье, опубликованной в журнале *Administrative Science Quarterly*, они пришли к выводу о том, что завышенная самооценка руководителей корпораций-покупателей часто напрямую связана с переплатой за приобретение (Hayward and Hambrick, 1997). Кроме того, они обнаружили, что чем больше корпорация переплатила за свое приобретение, тем большими потерями оно обернулось впоследствии для ее акционеров.

Как же избежать давления, переговорной лихорадки и излишней спеси в процессе подготовки сделки? Для этого представителям приобретающей стороны необходимо оставаться объективными и сосредоточиться на конкретных цифрах.

ИНТЕГРАЦИЯ ПРИБРЕТЕННЫХ КОМПАНИЙ

Успешные диверсифицированные компании обладают прекрасными навыками интеграции приобретенных фирм в свою структуру. Без эффективной интеграции приобретений диверсификация не будет успешной. В понятие эффективной интеграции входит умение избежать отчуждения сотрудников новой компании. Иначе говоря, сотрудники приобретенной компании должны ощущать, что их приняли в команду. Кроме того, необходимо наладить совместную работу различных систем двух организаций — компьютерных систем, систем оценивания результатов работы, а также систем управления персоналом. Некоторые исследователи считают, что недостаточно эффективная интеграция приобретений является причиной почти 70% всех приобретений, закончившихся неудачей.

Чтобы избежать проблем с интеграцией приобретенной фирмы, требуется тщательно спланировать этот процесс заранее и внимательно следить за тем, чтобы он осуществлялся в соответствии с планом. Брайан Йоффе, CEO компании *Bidvest*, считает ключом к осуществлению успешного приобретения эффективные коммуникации на первоначальных стадиях интеграции, непосредственно после приобретения новой фирмы. Следует обсудить такие вопросы, как дальнейшее направление развития, корпоративные цели, показатели оценки эффективности и прочие

моменты, которые могут помочь сотрудникам понять, каким образом они будут продолжать работать в новых, изменившихся условиях. Йоффе утверждает, что, если вышеперечисленные вопросы надлежащим образом разрешены, в девяти случаях из десяти компания достигнет успеха. Когда корпорация *Bidvest* покупает новую компанию, ее руководители проводят собрание для ключевых сотрудников, объясняя корпоративную философию, описывают корпоративные цели, подробно рассказывают о показателях эффективности, а затем мотивируют сотрудников к продолжению работы в новых условиях.

Компания *Wesfarmers* разработала собственную “стратегию интеграции” — настоящее руководство по осуществлению интеграционного процесса, которому компания следует в каждом случае приобретения, несмотря на то что при этом необходимо задействовать значительное количество ресурсов. Например, в одном из случаев приобретения новой фирмы *Wesfarmers* поручила задачу ее интеграции команде из 60 человек во главе со старшим менеджером. Процесс интеграции занял почти шесть месяцев, и изучение его результатов показало, что *Wesfarmers* получила ощутимую выгоду от приобретения.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

Менеджерам следует подходить к решению задачи диверсификации непредвзято и объективно. Оценивая альтернативные варианты развития бизнеса (например, делая выбор между моделями специализации и диверсификации), руководители и советы директоров должны стараться избегать влияния со стороны общественного мнения, рынка или средств массовой информации. Эти источники влияния зачастую плохо информированы о реальном

положении дел и ориентируются на личные интересы, слухи и домыслы.

Чтобы преодолеть период спада и выйти из него более сильными, чем конкуренты, менеджеры должны быть готовы к рассмотрению инновационных идей и множества различных возможностей. При этом к диверсификации не следует относиться как к прокаженному, которого следует сто-

рониться. Диверсификацию нужно рассматривать в качестве одной из возможностей дальнейшего развития, от которой не стоит отказываться без обоснованной причины на то. Руководители не должны бояться отклонения от основного направления деятельности компании как такового.

ИСТОЧНИКИ

Chaney, M. (2004), "The Wesfarmers' culture", presentation at Wesfarmers Best Practice Conference, 2004.

Hayward, M.L.A. and Hambrick, D.C. (1997), "Explaining the premiums paid for large acquisitions". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 1, pp. 103–127.

Kaye, C. and Yuwono, J. (2003), *Conglomerate Discount or Premium? How Some Diversified Companies Create Exceptional Value*, Marakon Associates, Chicago, IL, London and New York, NY, August.

Kenny, G. (2009), *Diversification Strategy*, Kogan Page, London.

Palich, L.E., Cardinal, L.B. and Miller, C.C. (2000), "Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 155–174.

Porter, M. (1987), "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 43–59.

Slater, R. (1999a), *The GE Way Fieldbook: Jack Welch's Battle Plan for Corporate Revolution*, McGraw-Hill, New York, NY Slater, R. (1999b), *Jack Welch and the GE Way*, McGraw-Hill, New York, NY.

Standard & Poor's (2005), *Standard & Poor's Quality Rankings: Portfolio Performance, Risk and Fundamental Analysis*, October.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСПЕШНОСТИ ДИВЕСТИРОВАНИЯ¹

Катерина Москъери,
Бизнес-школа IE Business School, Испания

Джоанна Мэйр, Бизнес-школа IESE,
Университет Наварры, Испания

ИДЕЯ В КРАТКОМ ИЗЛОЖЕНИИ

В обществе широко распространено негативное отношение к дивестированию. Считается, что компании прибегают к этому методу, чтобы “вынести мусор” и избавиться от лишнего. Однако в действительности дивестирование может быть альтернативой, выгодной как для родительской компании, так и для дивестируемого подразделения. Решение компании прибегнуть к дивестированию может быть обусловлено юридическими, стратегическими или рыночными причинами. Дивестирование может осуществляться в различных формах, в том числе в форме отделения части компании, продажи части акций подразделения материнской компании, покупки контрольного пакета акций корпорации с помощью кредита или внутреннего управленческого выкупа.

Несколько лет назад компания *Cisco* дивестировала одно из своих бизнес-подразделений, которое специализировалось на производстве коммутаторов, обслуживающих устройств для сетей и серверов — хранилищ данных. Новая, независимая компания *Andiamo* получала финансирование от *Cisco*, использовала ресурсы *Cisco*, и в ней работали бывшие сотрудники *Cisco*. Кроме того, *Cisco* даже продолжала владеть 44% акций дивестируемой компании.

В другом случае компания *Lenovo*, один из крупнейших производителей персональных компьютеров в мире, дивестировала свое подразделение *Lenovo Mobile*, продав

В любом случае, если компания принимает решение о дивестировании, его успешность во многом будет зависеть от того, каким образом родительская компания будет осуществлять этот процесс. При этом менеджеры играют ключевую роль в построении взаимоотношений между родительской компанией и дивестируемым подразделением, а также в осуществлении процесса дивестирования в целом. Стандартизация процессов, разработка эффективных систем стимулирования и мотивации и формирование группы специалистов, ответственной за осуществление дивестирования, будут способствовать успешному решению этой задачи. Понимание всех этих аспектов поможет компании оптимизировать свои условия по внесению изменений в организационную структуру.

его почти за 100 млн долларов. Однако затем *Lenovo* заметила, что в отрасли производства мобильных телефонов становится все больше и больше конкурентов, и дивестированное подразделение начинает упускать некоторые очень выгодные возможности. В итоге *Lenovo* спустя всего лишь 18 месяцев после дивестирования *Lenovo Mobile* выкупила свое подразделение обратно у компании *Legend Holdings* — уже за 200 млн долларов.

Оба эти примера подтверждают тот факт, что дивестирование — это нечто большее, чем просто продажа неприбыльных и неэффективных бизнес-подразделений или ненужных материальных ресурсов.

¹ Caterina Moschieri and Johanna Mair. “Successful Divestitures Need Proper Cultivation.” *IESE Insight*, no. 9 (2011), pp. 50–57. Copyright © IESE Publishing. Reprinted with permission.

В действительности дивести́рование может стать ценным стратегическим решением, которое приведет к повышению прибыльности, укреплению корпоративной репутации и завоеванию большей доли рынка. Более того, в соответствии с данными исследования 144 компаний из сферы производства и предоставления услуг, недавно проведенного Европейской Комиссией, 13% новых компаний в Европе создаются в результате дивести́рования.

С учетом этой информации руководителям компаний следует более внимательно изучить возможности дивести́рования. Дивести́рование требует тщательного управления процессами — начиная с проверки благонадежности финансового состояния компании до построения взаимоотношений между родительской компанией и отделяемым подразделением. Понимание сути этих операций необходимо компаниям для максимизации результатов дивести́рования.

Мы подробно изучили существующие исследования конкретных случаев дивести́рования, а также находящиеся в открытом доступе данные корпоративных отчетов, Комиссии по ценным бумагам и биржам, отчетов аналитиков и статей в специализированных изданиях. Мы обнаружили, что, несмотря на все возрастающее значение и важность процессов дивести́рования, менеджеры и ученые-теоретики знают о них относительно немного. Отчасти это объясняется тем, что дивести́рование затрагивает вопросы, связанные с долгосрочными стратегиями, поэтому корпорации не слишком расположены к тому, чтобы делиться с общественностью подробной информацией о них. В силу этого нам необходимо было дополнить анализ информации из открытых источников личными интервью с экспертами и ключевыми лицами, принимавшими участие в дивести́ровании на уровне подразделений или родительской корпорации в целом. Мы провели исследование многочислен-

ных случаев дивести́рования, осуществленных различными компаниями (в том числе мультинациональными и диверсифицированными) за прошлое десятилетие, и продолжали следить за этими компаниями на протяжении двух лет после дивести́рования. В результате этих исследований мы смогли выявить тренды и модели, позволяющие лучше понять суть и значение этих стратегически важных операций.

ДОГОВОРИТЕСЬ О ТЕРМИНАХ

Англоязычные термины, соответствующие понятию “дивести́рование” — *divestment* и *divestiture*, — часто употребляются как синонимы. Однако следует понимать разницу между продажей материальных активов (*divestment*) и продажей бизнес-подразделений компании (*divestiture*).

Термин *divestment* часто относится к продаже определенных частей компании — материальных активов или целых бизнес-подразделений, дочерних фирм или линий продукции. Если говорить более конкретно, то это частичная или полная продажа или отчуждение материальных и организационных активов, закрытие производственных мощностей и сокращение штата. Дивести́рование в данном контексте включает в себя последовательность независимых мер, предпринимаемых на протяжении определенного периода времени на различных организационных уровнях компании и связанных с прекращением развития одного из направлений деятельности компании. Именно так поступила компания *Sony*, когда остановила работу своего завода по производству LCD-телевизоров в Барселоне и продала его компаниям *Ficosa* и *Comsa Emte*. Это было частью ее корпоративной стратегии по оптимизации и рационализации производственных операций в зарубежных странах.

Термин *divestiture* относится к внесению изменений в портфель производственных активов компании — компания избавляется от своего бизнес-подразделения, линии продукции или дочернего предприятия, предлагая его к продаже. В данном случае дивести́рование подразумевает обмен производственных или операционных денежных потоков, связанных с дивестируемыми активами, на наличные деньги, другие операционные активы или акции приобретаемой фирмы. Пример — компания *Telefonica*, которая продала часть акций различных своих подразделений, таких как *Terra* (ее дочерняя фирма, работающая в сфере интернет-услуг). Компания *Carrefour* недавно провела отделение своего подразделения *Dia*, выпустив акции вновь образованной компании на фондовой бирже и распределив их между своими акционерами в качестве исключительного дивиденда.

Различие между терминами *divestiture* и *divestment* является важным, поскольку в первом случае родительская компания создает новую фирму, способную работать автономно, — в большей или меньшей степени.

Еще один ключевой термин — *реструктуризация* — подразумевает внесение изменений в активы компании, структуру ее капитала или ее организационную структуру. Он также относится к преобразованию корпоративной структуры, изменению ее конфигурации, фокуса, сокращению количества подразделений или возврату к ключевым компетенциям компании. Реструктуризация предусматривает внесение изменений в различные активы или направления деятельности фирмы. Как правило, разработка новой конфигурации портфеля активов компании и/или направлений ее деятельности включает в себя дивести́рование второстепенных корпоративных операций. Таким образом, дивести́рование можно считать одним из важных компонентов процесса реструктуризации.

ЗАЧЕМ НУЖНО ДИВЕСТИРОВАНИЕ

Компании могут прибегнуть к дивести́рованию по причинам юридического или стратегического характера (см. врезку “Причины дивести́рования”).

С юридической точки зрения дивести́рование может быть добровольным или вынужденным. Компания может добровольно принять решение об отделении части своего бизнеса, руководствуясь организационными или финансовыми соображениями. Вынужденное дивести́рование, напротив, обычно проводится в ответ на определенные возникшие проблемы. Так, энергетическая компания *Eni* вынуждена была дивести́ровать свои акции в трех газопроводных фирмах в результате принятия Европейской Комиссией антимонопольного постановления.

С точки зрения стратегии компании принимают решение о дивести́ровании в качестве либо коррекционной, либо предупредительной меры. Коррекционное дивести́рование призвано исправить какие-либо предыдущие стратегические ошибки. Например, компания слишком увлеклась диверсификацией и теперь хочет снова вернуться к специализации или же вновь выстроить свою стратегию вокруг основного направления деятельности. Или же дивести́рование может быть ответом на повышение уровня конкуренции в отрасли. В таком случае оно призвано устранить определенные организационные недостатки и эффекты негативной синергии, которые замедляют ее развитие. Например, компания *Philips* недавно передала свое терпящее убытки и негативно влияющее на прибыль компании в целом подразделение по производству телевизоров компании *TPV*, сохранив при этом 30% его акций. Данный пример соответствует общепринятому представлению о дивести́ровании как об избавлении от ненужного.

Дивести́рование в качестве предупредительной меры предусматривает реструктуризацию портфеля активов компании путем изменения его структуры, разделения, передачи или выхода из той или иной отрасли. И все эти меры направлены на то, чтобы дать компании шанс воспользоваться новыми рыночными возможностями. Подобный процесс преобразования может включать в себя разработку более эффективных способов корпоративного управления, которые способствуют повышению эффективности и прибыльности работы компании, формируют новые денежные потоки, оптимизируют налогообложение и условия кредитования и обеспечивают соответствие деятельности компании требованиям законодательства. У компаний *Siemens*, *Motorola*, *HP* и *IBM* есть подразделения венчурного капитала, которые занимаются инвести́рованием в новые технологические компании-стартапы. У *Siemens* также есть Центр поддержки новых технологий, задача которого состоит в поиске многообещающих инноваций в университетах, исследовательских

лабораториях и молодых компаниях и в поддержке развития их идей на условиях дальнейшего использования этих инновационных технологий для запуска новой продукции.

ВЫБОР ВИДА И СРОКОВ ДИВЕСТИ́РОВАНИЯ

Как видно из предыдущих примеров, дивести́рование может осуществляться в различных формах. В каждом из рассмотренных нами случаев родительская компания руководствовалась разными причинами, преследовала различные цели и поддерживала определенные отношения с дивести́рованным подразделением (см. врезку “Многообразие форм дивести́рования”). Как же руководителям компании определить, когда следует прибегнуть к дивести́рованию и какой из его форм нужно отдать предпочтение?

Прежде всего, руководителям следует обратить внимание на окружающую среду, в условиях которой функционирует

ПРИЧИНЫ ДИВЕСТИ́РОВАНИЯ

Юридические причины дивести́рования

Добровольное дивести́рование

- По финансовым или организационным соображениям

Вынужденное дивести́рование

- В качестве реакции на возникшие проблемы с законодательством

Стратегические причины дивести́рования

Коррекционное дивести́рование

- Исправление прежних ошибок
- Устранение чрезмерной диверсификации
- Изменение фокуса стратегии или приведение ее в соответствие с основным направлением деятельности компании
- Ответная реакция на давление со стороны конкурентов
- Устранение организационных проблем
- Исключение эффектов негативной синергии

Предупредительное дивести́рование

- Реструктуризация портфеля активов
- Разработка эффективных способов управления
- Повышение эффективности и прибыльности работы компании
- Создание новых денежных потоков
- Оптимизация налогообложения или условий кредитования
- Обеспечение соответствия работы компании требованиям законодательства
- Стимулирование развития инноваций

компания. Дивести́рование чаще встречается на динамично изменяющихся рынках и рынках, отличающихся высоким уровнем конкуренции. Кроме того, для осуществления дивести́рования благоприятна культурная и социальная обстановка, приветствующая создание новых компаний. Кроме того, дивести́рование может быть реакцией на кардинальные изменения в окружающей среде компании, например на всплеск деловой активности в экономике страны.

Особенности отрасли могут подсказать руководителям компании, какое время лучше выбрать для дивести́рования. Практика дивести́рования более развита в отраслях, характеризующихся высоким уровнем прибыльности, концентрации и интенсивности научно-исследовательских работ, а также в тех случаях, в которых родительской корпорации принадлежит большая доля рынка. И напротив, такие факторы, как барьеры входа на рынок и повсеместная распространенность продукта, препятствуют дивести́рованию. Отрасли, отличающиеся большим количеством рыночных сегментов, наличием технологий, способных к передаче, а также наличием преимуществ у компаний-стартапов, диктуют выбор определенных форм дивести́рования.

Кроме того, выбор формы дивести́рования может определяться особенностями самой родительской корпорации. В большинстве случаев прибегающие к дивести́рованию компании отличаются недостаточно высокой эффективностью и имеют задолженности в том или ином объеме. В этом случае дивести́рование представляет собой повод изменить структуру капитала и долга компании.

Недостаточно эффективное корпоративное управление — еще один повод для дивести́рования. На то есть несколько причин. Во-первых, дивести́рующие компании часто являются высокодиверсифицированными, финансовый контроль в них преобладает над стратегическим, а количество

внутренних инноваций недостаточно велико. Подобные компании могут склоняться к дедиверсификации и деконгломерации.

Во-вторых, изменения в форме собственности, высокий уровень концентрации акционерной собственности и изменения в составе топ-менеджеров корпорации зачастую приводят к дивести́рованию. Проблемы в сфере корпоративного управления могут приводить к снижению степени диверсификации и к дивести́рованию подразделений компании, не связанных с ее основным направлением деятельности.

В-третьих, компании могут рассматривать дивести́рование в качестве метода повышения их способности создавать инновации и развития духа предпринимательства в корпоративной культуре, а также в качестве способа входа в высокотехнологичные или недавно возникшие отрасли.

Кроме того, следует обратить внимание на характеристики самих подразделений, которые могут быть дивести́рованы, чтобы понять, готовы ли они к таким мерам. Наиболее распространенные факторы, говорящие в пользу дивести́рования, — низкая эффективность, неудовлетворительные финансовые результаты, относительно небольшой размер подразделения и низкая степень взаимосвязанности с родительской фирмой.

КТО НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

После того как становится очевидным, что подразделение компании готово к дивести́рованию, кто должен выступить в качестве инициатора этого шага?

Если эффективность работы родительской компании снижается, дивести́рование может инициировать совет директоров. Иначе говоря, в данном случае инициатива

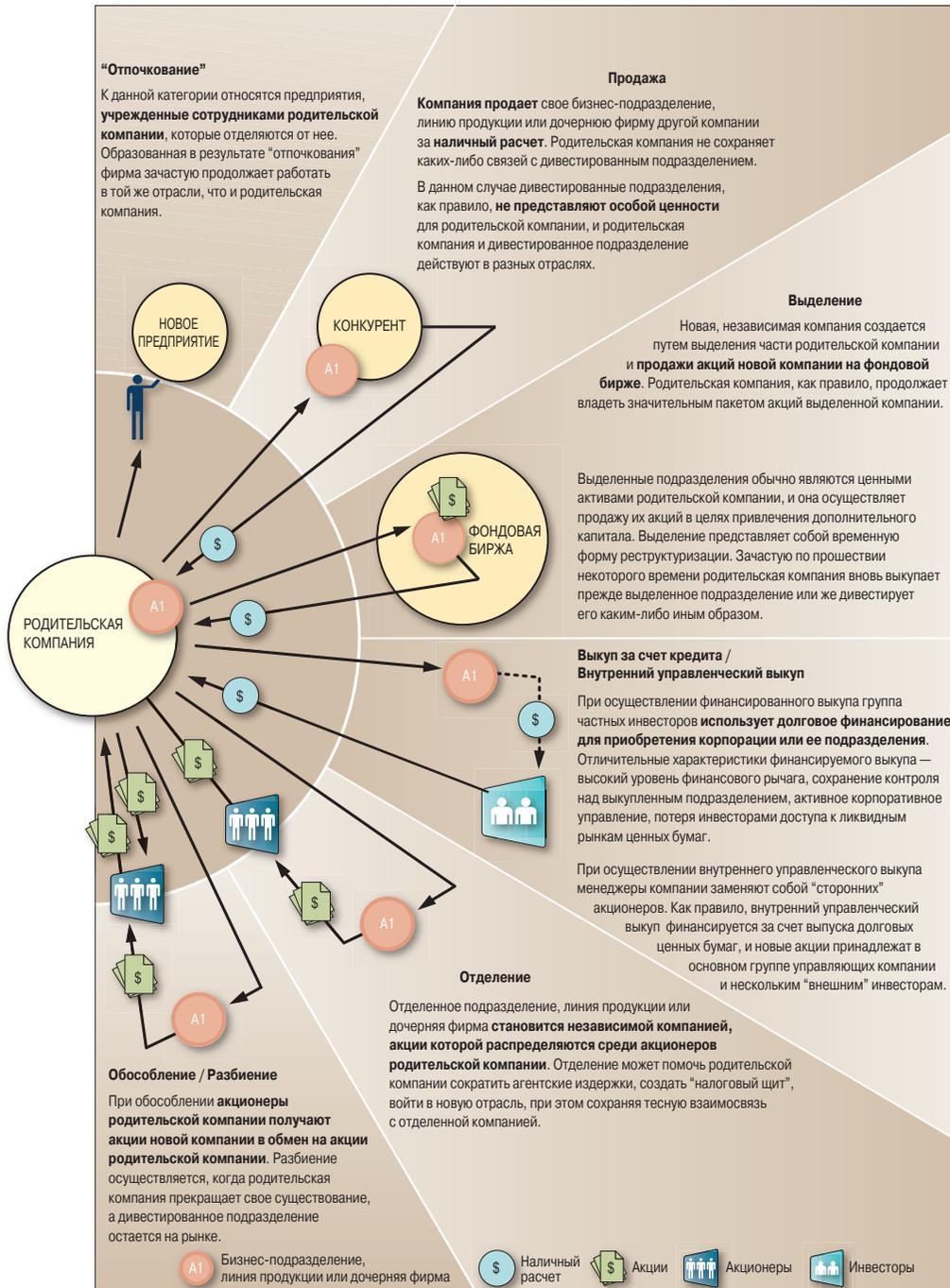


РИС. 1. МНОГООБРАЗИЕ ФОРМ ДИВЕСТИОВАНИЯ. В КАЖДОМ КОНКРЕТНОМ СЛУЧАЕ РОДИТЕЛЬСКАЯ КОМПАНИЯ РУКОВОДСТВУЕТСЯ РАЗНЫМИ МОТИВАМИ И ЦЕЛЯМИ И ВЫБИРАЕТ РАЗНЫЕ МЕТОДЫ ДИВЕСТИОВАНИЯ

чаще всего исходит от представителей менеджмента компании.

В любом случае центральное место в дивестируемом подразделении занимает его руководитель. Он или она выполняют множество функций: предоставляет информацию, отвечает за реализацию принятых наверху решений, защищает производительность и моральное состояние своего подразделения, общается с потенциальными покупателями подразделения, а также и сам является потенциальным покупателем своего подразделения.

Однако, как и в случае с внутренним управленческим выкупом, внешние инвесторы могут отрицательно относиться к роли руководителя подразделения в процессе дивестирования. Выкуп подразделений их менеджерами/руководителями создает проблемы асимметричного распределения информации и конфликта интересов. Внешние инвесторы могут считать, что руководители подразделений преследуют свои личные цели. Кроме того, процесс дивестирования может требовать специализированной информации, недоступной менеджерам подразделений. При этом менеджеры часто располагают более полной информацией об инвестиционных возможностях компании, чем внешние инвесторы.

Как структура управления, так и роль менеджеров оказывают влияние на процесс дивестирования и его результаты. Еще один из факторов влияния — реакция сотрудников компании. Члены совета директоров и, в частности, внешние директора, принимают участие в процессе дивестирования только в том случае, если управленческий контроль оценивается как слабый, а команда топ-менеджеров компании — как неоднородная. Для того чтобы дивестирование было успешным, менеджеры среднего звена также должны быть активными участниками этого процесса.

КАК ОБЕСПЕЧИТЬ УСПЕХ ДИВЕСТИРОВАНИЯ

В то время как дивестирование зачастую воспринимается как тактический или ответный ход, по-настоящему добились успеха в дивестировании те компании, которые рассматривали данный процесс в качестве одного из инструментов корпоративной стратегии и в качестве стратегического процесса, а не просто однократной сделки. Успешной реализации процесса дивестирования способствуют три комплекса практик (см. врезку “Ключевые факторы реализации процесса дивестирования”).

Стандартизация процессов. За прошлое десятилетие многие компании (в том числе *Siemens, Hewlett-Packard, IBM, Motorola, Nec*) создали собственные внутрикорпоративные пространства, в которых инновационные идеи могут развиваться независимо от родительской компании. Суть данного подхода состоит в том, чтобы поддерживать инновационные подразделения, не применяя к ним меры жесткого контроля, и дивестировать их в подходящий момент. Для таких корпораций дивестирование — это не исключительная, одноразовая акция. Напротив, они стали, так сказать, серийными дивесторами и смогли превратить навыки дивестирования в свое преимущество.

Однако их успех вовсе не является счастливой случайностью. Компаниям следует начинать подготовку к грядущему дивестированию заблаговременно. Необходимо стандартизировать процессы, чтобы иметь возможность определить структуру дивестирования. Навыки стандартизации — это козырь, который позволяет компаниями превосходить ожидания конкурентов и аналитиков.

Многие компании решаются дивестировать свое подразделение только тогда, когда дела у него идут из рук вон плохо. Но, как правило, к этому времени подходящий момент уже давно упущен. Успешные

дивесторы распознают кандидатов на дивести́рование на ранних стадиях и принимают решение о дивести́ровании на основании показателей стратегического соответствия и создания ценности в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Следовательно, компаниям нужно, прежде всего, провести внутреннюю проверку финансовой благонадежности своих подразделений. Это поможет определить потенциально подходящие для дивести́рования подразделения и оценить их соответствие стратегии компании в целом. Создает ли родительская компания дополнительную ценность для этого подразделения? Создает ли это подразделение дополнительную ценность для родительской компании? Сможет ли это подразделение выжить без родительской компании?

После принятия решения о том, какое из подразделений можно дивести́ровать, компании следует определить, какая структура управления будет оптимальной для этого подразделения.

Далее, родительская компания должна помочь дивести́рованному подразделению определиться со своими юридическими, хозяйственными и организационными характеристиками. Для этого компании следует провести тщательную инвентаризацию ресурсов, активов и обязательств как данного подразделения, так и самой родительской компании в целом. Затем следует оформить подразделение в качестве отдельного юридического лица и разработать для него новую организационную структуру. Этот процесс важен не только в момент отделения новой компании, но и в дальнейшем, в целях управления и поддержания взаимосвязей с ней.

В процессе собственно физического отделения дивести́руемого подразделения компании менеджеры должны поддерживать эффективные коммуникации как с внутренней, так и с внешней аудиториями. Без этого менеджеры дивести́руемого

подразделения могут чувствовать себя покинутыми родительской компанией.

С самого начала процесса дивести́рования менеджеры подразделений должны понимать преимущества дивести́рования и быть уверенными в том, что родительская компания будет полностью поддерживать их на каждой стадии процесса. Родительская компания не должна бояться делиться с дивести́руемым подразделением необходимой информацией, например о потребности в капиталовложениях. Менеджеры подразделений должны знать, что в случае возникновения проблем руководство родительской корпорации поможет им оценить альтернативы и принять оптимальное решение. При подобном подходе сотрудничества и совместной работы обе стороны будут способствовать успешности процесса дивести́рования.

Заблаговременно принимая вышеперечисленные меры, компания может обеспечить себе защиту от давления со стороны аналитиков и акционеров, демонстрируя, что она не просто реагирует на внешние факторы, но проактивно управляет собственным бизнес-портфелем. Это делает компанию более стабильной и менее подверженной влиянию колебаний фондового рынка.

Разработка системы поощрения. В некоторых случаях процесс дивести́рования может привести к возникновению непродуктивной атмосферы или падению морального духа, особенно среди менеджеров дивести́рованного подразделения. Это, в свою очередь, может отрицательно сказаться на эффективности работы подразделения.

В данном случае, во-первых, следует разобраться с формами и объектами ответственности. Наличие какой-либо неопределенности в отношении того, что кому принадлежит и кто кому подотчетен может крайне неблагоприятно повлиять на результаты процесса дивести́рования. Успешные дивесторы с самого начала четко определяют структуру собственности подразделения, в частности описывают взаимосвязь

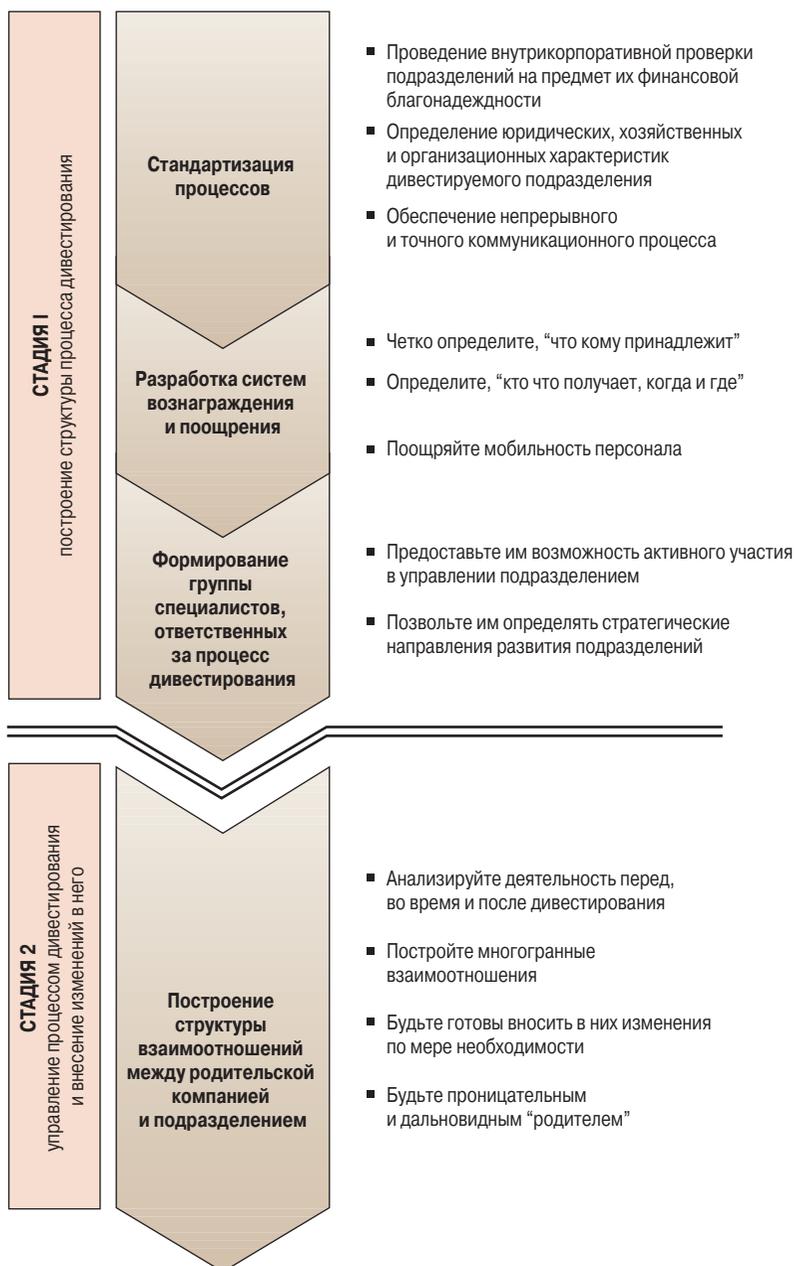


РИС. 2. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ДИВЕСТИРОВАНИЯ И ПРАКТИКИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ УСПЕШНОСТИ ПРОЦЕССА ДИВЕСТИРОВАНИЯ

между родительской компанией и ее дивестируемым подразделением.

Во-вторых, определите, кто что получает, когда и где. Неопределенность в отноше-

нии взаимоотношений между родительской компанией и подразделением или в отношении структуры собственности часто дополняется неопределенностью в отношении

профессиональных и финансовых перспектив команды менеджеров дивестируемого подразделения. Успешные дивесторы заранее подготавливают план вознаграждения и поощрения для управленческого персонала дивестируемого подразделения с подробными схемами предоставления бонусов и дополнительных привилегий.

В-третьих, следует поощрять мобильность персонала. Заблаговременная подготовка стратегий вознаграждения и мотивации способствует переходу персонала из родительской компании в дивестируемое подразделение и привлечению новых талантливых сотрудников извне.

Разработка и реализация систем поощрения и вознаграждения позволяют дивестируемому подразделению формировать направленную на инновации корпоративную атмосферу. Они также способствуют созданию команды “менеджеров-предпринимателей”, которые будут доброжелательно настроены по отношению к процессу дивестиования и будут склонны рассматривать более широкий круг альтернатив и возможностей в поддержку этого процесса.

Сформируйте группу специалистов, ответственных за процесс дивестиования. Консерваторы и не слишком хорошо осведомленные лица считают, что дивестиование — это нечто противоположное приобретению и инвестированию. Однако успешные дивесторы разрушают подобные стереотипы. Такие компании, как *Google*, *Philips*, *Siemens*, *Intel* и *Motorola*, сформировали группы специалистов, ответственные за решение обеих этих задач.

Подобные команды заняты инвестированием в новые, инновационные проекты. Они постоянно отслеживают и оценивают корпоративный портфель направлений деятельности родительской компании, чтобы понять, следует ли проводить реструктуризацию или дивестиование тех или иных ее подразделений.

Такие команды специалистов более активно участвуют в процессах управления компанией и разработки стратегии, чем традиционные рабочие группы. Они сосредоточивают свои усилия на операционном управлении подразделением, подлежащим дивестиованию, и определяют его стратегию в долгосрочном периоде времени. Они могут выявлять потенциально прибыльные инновации, которые в данный момент разрабатываются другими компаниями и которые не связаны напрямую с основным направлением деятельности родительской компании.

На основании тщательного стратегического анализа соответствия подразделения портфелю направлений деятельности родительской корпорации ответственная за дивестиование группа принимает решение о взятии на себя ответственности за то или иное подразделение, управление им и его подготовку к возможному дивестиованию. Управление такими подразделениями подразумевает принятие стратегических решений на уровне определенного направления работы компании в целях обеспечения постоянного создания ценности и непрерывного роста и развития, а также принятия решений о реструктуризации или сокращении определенных подразделений.

Автономная группа специалистов, ответственная за процесс дивестиования, выступает в качестве важного структурного элемента компании — своеобразного связующего звена между родительской компанией и дивестируемым подразделением, которое оказывает влияние на их взаимоотношения. Менеджеры подобной “группы специального назначения” направляют опыт и интеллект руководителей подразделений на решение задач формирования связей с родительской компанией и определения наилучших возможностей для дивестиования.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Дивести́рование оказывает огромное влияние на родительскую стратегию в отношении ее стратегии, организации/корпоративного управления и экономических показателей.

С точки зрения стратегии дивести́рование влияет как на родительскую компанию, так и на дивести́рованное подразделение, а также на взаимоотношения между ними. Для родительских компаний зачастую благоприятны более простая организационная структура и более высокая степень специализации. В то же время дивести́рованные подразделения получают преимущество благодаря своим небольшим размерам, сокращению агентских издержек, более высокой степени гибкости, возможности заключать более выгодные договоры с государственными организациями, а также меньшему количеству подлежащих уплате налогов.

Характер взаимоотношений между родительской компанией и дивести́рованным подразделением также влияет на успешность дивести́рования. Тесная взаимосвязь между ними помогает им обновлять свои компетенции. Например, родительская компания может использовать свои отделенные подразделения для разработки новых технологий или выхода в сферы деятельности, требующие специальных знаний. Компания, работающая в высокотехнологичной отрасли, может использовать дивести́рованные подразделения для стимулирования внутрикорпоративных инноваций и решения новых сложных задач.

Дивести́рование помогает выстроить новую структуру собственности как для родительской компании, так и для ее подразделения и сделать процессы корпоративного управления и контроля более эффективными. Формальные полномочия могут делегироваться путем передачи активов от родительской компании ее подразделению

и соответствующей формулировке условий договоров между ними.

Дивести́рованное подразделение также получает множество преимуществ: сокращение промежутка времени между разработкой политики и ее реализацией, сокращение размера и степени сложности организационной структуры, упрощенные процессы делегирования полномочий, взаимодействия и согласования решений между менеджерами и владельцами. Все это делает процесс принятия решения и деятельность компании в целом более эффективными.

Но несмотря на эти преимущества изменения в организационной структуре и управлении могут причинить вред родительской компании или (что встречается чаще) дивести́рованному подразделению. В частности, смена владельцев бизнеса и изменение структуры акционерного капитала могут отрицательно сказаться на мотивации персонала.

Что касается экономических последствий, динамика курса акций родительской компании, как правило, бывает положительной в день объявления о дивести́ровании и в течение некоторого времени после этого. Возможно, это объясняется тем, что общественность воспринимает этот шаг как предупреждение слишком высокой диверсификации. Дивести́рование может положительно сказаться на курсе акций за счет перераспределения власти между акционерами и держателями облигаций родительской компании, а также за счет того, что от компании ожидали этого шага еще до официального объявления о нем.

Отрицательная реакция фондового рынка возможна в том случае, если дивести́рование воспринимается общественностью как недостаточно обоснованное и целесообразное. Кроме того, инвесторы могут сомневаться в правильности данного шага из-за того, что компания не провела надлежащей подготовительной работы. Конечно, курс акций может не

отреагировать на известие о дивести́ровании еще и потому, что общественность и так догадывалась об этом и ожидания инвесторов уже успели отразиться на текущем курсе акций.

Экономические последствия дивести́рования могут зависеть от типа дивести́рования, а также менеджмента и других характеристик дивести́рованного подразделения.

Практика показывает, что положительные результаты чаще всего дают те случаи дивести́рования, которые имели логическое обоснование с финансовой точки зрения. Реакция рынка также зависит от того, было дивести́рование добровольным или вынужденным. Например, если оно было обусловлено новыми требованиями закона, это может негативно отразиться на курсе акций.

Что касается управления процессом дивести́рования, огромное значение имеет соблюдение временных рамок. Прежде чем сделать официальное объявление о дивести́ровании, менеджеры должны подготовить четкое обоснование того, почему этот новый проект принесет прибыль акционерам и прочим заинтересованным лицам.

Еще один фактор, влияющий на последствия дивести́рования, — характеристики самого дивести́рованного подразделения. Дивести́рование крупных подразделений часто демонстрирует положительные результаты. А дивести́рование подразделений, работающих в той же отрасли, что и родительская компания, нередко оказывается недостаточно эффективным.

ВОЗМОЖНОСТЬ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

Несомненно, дивести́рование подразделений способно предоставить родительской компании уникальные преимущества. Создание отдельной организации за счет дивести́рования представляет собой альтернативу оптимизации и расширению

способностей компании. Дивести́рование подразделения не может проходить под лозунгом “С глаз долой — из сердца вон!” Правильно построенные взаимоотношения между родительской компанией и ее подразделением могут предоставить выгодные возможности обеим сторонам.

Конечно, не всегда этот процесс протекает гладко и без проблем. Дивести́рование бросает вызов традиционной организационной иерархии. Менеджеры должны тщательно обдумывать решения о том, когда и, что особенно важно, каким образом следует дивести́ровать. Они должны понимать, где могут таиться подводные камни в процессе дивести́рования, и продумывать способы минимизации возможных негативных последствий и финансовых потерь для своей компании. Глубокое понимание особенностей процесса дивести́рования требует от менеджеров дальновидности и осмотрительности. Они должны заранее определить, какими будут стратегическое положение и структура подразделения после дивести́рования.

Не следует забывать о том, что прибыльным и выгодным может быть не только само по себе дивести́рование. Менеджеры, управляющие процессами дивести́рования, могут воспользоваться этой возможностью для получения карьерных — и финансовых — преимуществ. Руководителям компаний пора научиться относиться к дивести́ванию не как к избавлению от ненужного, а как к возможности преобразования компании.

ИНФОРМАЦИЯ

Финансовую поддержку данного исследования обеспечили Португальское общество науки и технологий (Portuguese Foundation for Science and Technology, PTDC/EGE-GES/110805/2009) и Министерство науки и инноваций Испании (SEJ2007-67483 и ECO2009-06490-E).

КАК ПОЛУЧАТЬ ПРИБЫЛЬ, ПРИНОСЯ ПОЛЬЗУ ОБЩЕСТВУ¹

Розабет Мосс Кантер,
Гарвардская школа бизнеса

Могут ли компании одновременно получать прибыль и приносить пользу обществу? Этот вопрос возникает достаточно часто — однако будьте осторожны, отвечая на него, иначе вы рискуете принять ошибочное решение. В бизнесе прибыль и забота о социальном благе вовсе не являются взаимоисключающими понятиями; нет необходимости выбирать что-то одно и отказываться от другого. Общественное благо и прибыльность входят в число критериев, на основании которых компании принимают важные решения. В действительности оптимальный вариант для любой компании — и получать прибыль, и приносить пользу обществу, а также достигать эффекта синергии между этими двумя факторами.

Это не означает, что руководители компаний должны терять из виду цели и миссию компании. Далеко не все социально ответственные инициативы компании — например, благотворительные пожертвования в области, не связанные с деятельностью компании, — должны обеспечивать ей какие-либо конкурентные преимущества. Однако, если у компании есть возможность интегрировать те преимущества, которые она может предложить обществу, в свой бизнес, эта интеграция может оказаться весьма благоприятной для нее. Например, сотрудники организации могут распознать

внутренние возможности, которые можно развить для решения тех или иных проблем общества параллельно с увеличением рыночной доли компании.

В своей книге *Supercorp* я пишу о том, что некоторые мудрые компании пришли к выводу, что включение ориентированности на социальное благо в миссию компании может помочь ей достичь конкурентного преимущества. Подобные компании — первопроходцы, создающие новые бизнес-модели — обнаружили, что забота об интересах общества может стать именно тем элементом корпоративной культуры, который приведет компанию к высокой эффективности и прибыли. (Тем не менее справедливости ради следует отметить, что ни одна из компаний не реализует этот вдохновляющий подход к менеджменту на практике в полной мере; у всех компаний есть те или иные недостатки, и ни одной из них не удастся придерживаться своих идеалов постоянно.)

Есть несколько причин того, почему включение социального блага в стратегию может способствовать повышению эффективности работы компании в долгосрочной перспективе. Например, это может помочь укрепить положительный имидж компании в глазах ее клиентов, сотрудников и общественности в целом. В частности, миссия компании, которая включает

¹ Rosabeth M. Kanter. "How to Do Well and Do Good". *MIT Sloan Management Review* 52, no. 1 (2010), pp. 12–15. Copyright © by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services.

в себя работу на благо общества, может помочь мотивировать сотрудников — особенно младшее поколение сотрудников, которые стремятся к осмысленной и полезной для социума работе. Прочная система ценностей и миссия, включающая в себя заботу об обществе, могут также помочь мультинациональной корпорации поддерживать единство своей корпоративной культуры, невзирая на работу в условиях разных стран мира, слияния и поглощения и быстро изменяющиеся рынки продукции или услуг компании. (Иначе говоря, если компания обладает прочной системой ценностей, то эти ценности останутся неизменными, даже если изменится предлагаемый продукт/услуга.) Наконец, забота о потребностях общества может способствовать развитию инновационного мышления, поскольку сотрудники получают доступ к новым идеям и перспективам.

Компания *Procter & Gamble (P&G)* — хороший пример того, как забота о проблемах общества может помочь компании внедрять инновации в свои традиционные направления бизнеса. *P&G* осуществила реорганизацию и развитие своего подразделения в Бразилии довольно оригинальным способом. Ее сотрудники некоторое время жили в семьях с низким уровнем дохода, которые на тот момент представляли собой неохваченный компанией сегмент рынка, и наблюдали за особенностями их повседневной жизни. На основании результатов их наблюдений было внедрено множество новых продуктов, а также были внесены изменения в существующие продукты. Так, компания *P&G* предложила бразильцам, которые не могли позволить себе купить стиральную машину, недорогой, экологически чистый и не раздражающий кожу рук стиральный порошок. Новаторские идеи со временем распространились и на подразделения компании в других странах — например, они оказали влияние на запуск стирального порошка *Tide Basic* в США. Сотрудники *P&G* приписали успех

этой инициативы необходимости соответствовать принципу компании — создавать продукты, которые “улучшают жизнь потребителей во всем мире”. Именно этот девиз заставил их задуматься о том, какой вклад компания может сделать в улучшение качества жизни бразильских потребителей с низким уровнем дохода.

Компании зачастую стремятся выйти на рынки развивающихся стран потому, что эти рынки активно растут. Но затем компании обнаруживают на рынках развивающихся стран столь большое количество социальных и экологических потребностей, что эти потребности могут стать причиной создания нового продукта или услуги, за которую потребители будут готовы платить. Пример — возможность доступа к банковским услугам через мобильный телефон. Предоставление подобных услуг, новых для конкретного рынка, приносит прибыль — и в то же время способствует развитию общества.

В долгосрочной перспективе компаниям просто необходимо приносить какую-то пользу обществу, чтобы продолжать быть успешными в финансовом плане. Компании, не уделяющие внимания общественным потребностям, со временем сталкиваются с проблемами в своем развитии. Современные технологии делают информацию о действиях компании доступной буквально всем жителям мира, и реакция потребителей на “плохое поведение” компании может нанести ей серьезный ущерб.

Если компания придерживается проактивного подхода, она может превратить всеобщую доступность информации о своих действиях из риска в преимущество. Наглядный пример — компания *Starbucks Corp.* На определенном этапе ее развития потребители начали задавать вопросы об условиях выращивания кофейных зерен, что заставило компанию начать закупать кофейные зерна, выращиваемые в соответствии с принципами справедливой торговли. Благодаря этому *Starbucks* завоевала

репутацию социально ответственной компании, ведь ее клиенты располагали информацией об этическом происхождении используемых ею кофейных зерен.

Нельзя сказать, что важность заботы об общественном благе — это новый феномен в бизнесе. Исторически работа во благо общества всегда была взаимосвязана с финансовым успехом компаний. Если бы компания—производитель автомобилей продавала автомобили с дефектами, она бы не продержалась на рынке долго. Поэтому автомобильные компании продают безопасность в качестве одного из преимуществ своих автомобилей, а безопасность — это общественная ценность. Сегодня мы воспринимаем многие общественные блага, предоставляемые компаниями вместе с их продукцией, как нечто само собой разумеющееся.

Предлагать обществу что-то ценное — не означает выходить за пределы традиционных направлений деятельности компании. Все компании без исключения могут создавать некую общественную ценность. Пример — британская компания *Diageo plc*, один из крупнейших производителей алкогольных напитков. Несмотря на то что отрасль производства алкоголя традиционно воспринимается как далекая от соответствия этическим стандартам, подразделению компании *East African Breweries Limited* удалось внедрить на рынке Кении новый вид пива, который в принципе можно считать общественно полезным. В Кении пиво является очень популярным напитком, и более половины потребления пива приходилось на долю продук-

ции местных производителей — дешевой и зачастую далекой от стандартов качества. Местные производители использовали для производства пива загрязненную воду, а иногда даже добавляли в него этанол или аккумуляторную кислоту. В связи с этим участились случаи отравления таким пивом, случаи утраты трудоспособности и даже потери зрения. Поэтому, когда компания *Diageo* успешно выпустила на кенийский рынок недорогое качественное пиво *Senator*, быстро ставшее популярным, африканские потребители были искренне признательны ей, ведь количество случаев отравления пивом существенно снизилось.

Компании — лидеры своей отрасли всегда должны включать заботу об общественном благе в процесс разработки стратегии; в сложном современном мире она является неотъемлемой частью набора инструментов менеджера по развитию компании в долгосрочном периоде. Внимание к проблемам и потребностям общества больше не является второстепенной задачей. Теперь это задача первостепенной важности, результаты решения которой оказывают влияние на все аспекты деятельности компании. Если вы основательно задумаетесь о развитии вашей компании в долгосрочной перспективе и о потенциальных новых рынках, вы непременно выявите неудовлетворенные потребности и проблемы, требующие решения. Если вам удастся успешно решить хотя бы некоторые из этих проблем и удовлетворить какие-то из потребностей, это принесет пользу как вашей компании, так и общественности.

СТРАТЕГИЯ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ МОРАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ

Джошуа Е. Перри,
Индианский университет

РЕЗЮМЕ

Деловая жизнь пронизана этическими проблемами, и реакция на вызываемое ими моральное напряжение должна быть тщательно продуманной, а не ограниченной голой интуицией. В данной статье изложен основанный на анализе практический метод оценки и решения этических дилемм, позволяющий справиться с критикой окружающих и свести к минимуму возможность личных сожалений и переживаний. Центральное место в данном анализе за-

нимают так называемые “уточняющие вопросы” — вопросы, учитывающие одновременно моральную философию, этические традиции и современные деловые практики, — которые помогут провести всесторонний анализ основных соображений. Кроме того, в статье освещаются бесчисленные препятствия, способные повлиять на восприятие и распознавание моральной дилеммы, а также предпосылки, необходимые для использования стратегий тщательного анализа и взвешиваемых решений.

Робин Уотерс — одна из нескольких вице-президентов EIO Industries и руководитель трех подразделений компании. Непосредственный начальник Робин — президент EIO Industries Хосе Бланко. В августе Хосе сообщает Робин, что ее подразделения подлежат реорганизации, а одно из них, RoboPros, будет продано. Хосе объясняет Робин, что он будет курировать продажу RoboPros, но Робин несет ответственность за организацию сделки. За это она получит 5% от конечной цены продажи в виде бонуса. RoboPros предварительно оценивается в 1,9 млн долларов. Хосе настаивает на том, чтобы Робин сохраняла полную конфиденциальность плана продажи RoboPros, опасаясь, что заключение сделки может быть поставлено под угрозу, если сотрудники RoboPros узнают о предстоящей продаже. Робин обещает Хосе, что

она сохранит информацию втайне. После нескольких месяцев переговоров с потенциальными покупателями Робин уверена, что к концу декабря продажа RoboPros состоится; особенно она довольна тем, что в ходе переговоров ей удалось договориться о цене в 2 млн долларов. Возвращаясь с обеда 7 декабря, Робин получает от Терезы Хейес, старшего менеджера RoboPros голосовое сообщение: “Робин, у нас тут ходят слухи, что RoboPros продается. Сотрудники обеспокоены, они боятся потерять рабочие места и хотели бы знать, надо ли им экономить на праздники. Я должна знать, стоит ли мне обновить свое резюме и начать рассылать его. Что, черт возьми, происходит? Пожалуйста, перезвони мне”. Робин и Тереза дружат уже более 20 лет, и теперь Робин предстоит тяжелый и деликатный телефонный разговор.

СИМПТОМЫ МОРАЛЬНОГО НАПРЯЖЕНИЯ

Этическая дилемма Робин не попадает в категорию проблем “правильно/плохо”, которые иногда приводят к появлению морального дискомфорта в жизни бизнесменов. Робин не просит сфальсифицировать документ или вылить в реку промышленные отходы. Ни один закон или нормативный акт не может повлиять на принятие подобного решения. Скорее этот сценарий представляет дилемму “правильно/правильно” между обещанием Робин не раскрывать информацию о продаже *RoboPros* и ее верностью старинному другу и коллеге, которой просто нужна информация, чтобы защитить будущее сотрудников и свое собственное. Джозеф Бадаракко (1997) считает, что подобные решения относятся к разряду “каким образом” поступить этично, а не “стоит ли” поступить этично. В случае Робин множество вариантов могут показаться “правильными”. Соблюдение обязательств, сохранение лояльности и надежность — именно этих ценностей старается придерживаться Робин. Кроме того, у *EIO Industries* имеется собственный кодекс корпоративной этики, согласно которому честность и прямота являются главными руководящими принципами. И все же в данном случае наблюдается столкновение двух противостоящих лояльностей. Лояльность к одному человеку может вылиться в нелояльность к другому. Подобный выбор между двумя “правдами” может привести к негативным последствиям и причинить вред. Еще сильнее проблему Робин усложняет тот факт, что в краткосрочной перспективе данное решение может повлиять на ее финансовое положение, а в долгосрочной — на ее репутацию как человека и профессионала. Также она начинает чувствовать себя

виноватой, ведь она понимает, что сразу же после заключения сделки многие сотрудники, и Тереза в том числе, могут быть уволены. Робин переполняют эмоции, она растеряна и не может решить, как же следует ответить на сообщение Терезы. У нее учащается сердцебиение, начинается головная боль. Робин столкнулась с моральным перенапряжением.

КАК СПРАВИТЬСЯ С МОРАЛЬНЫМ ПЕРЕНАПРЯЖЕНИЕМ: ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Шаг первый: прислушайтесь к своим ощущениям

Прежде чем приступить к рассмотрению конкретной динамики любой ситуации, приводящей к возникновению морального напряжения, вы должны признать существование этического конфликта. Побороть “этическую слепоту” иногда бывает трудно, но это необходимо, ведь осознанность является обязательной предпосылкой для принятия ответственных решений. Стоит человеку сосредоточиться, и он почувствует, как его тело подсказывает ему, что в отношении планируемого действия или его последствий что-то не так. Это может проявляться в виде обильного потоотделения, головной боли или боли в животе, и такие инстинктивные реакции часто служат полезными сигналами, что вы вступили на территорию морали и скоро ваш характер подвергнется испытанию, а принципы — пересмотру, и последствия могут быть весьма серьезными. Репутации и карьеры, цены на акции и пенсионные планы, окружающая среда, средства к существованию людей, благополучие целых общин могут

висеть на волоске. Я бы даже посоветовал, прежде чем приступить к рассмотрению стратегии этических рассуждений, которую я собираюсь описать далее, сначала ознакомиться с позицией современной психологии в отношении морали и с основами неврологии, согласно которым эмоциональные реакции не настолько иррациональны или неуместны по отношению к процессу моральных рассуждений, как считалось ранее. Скорее, бессознательное восприятие этического и морального диссонанса — когда он всплывает на поверхность — заслуживает нашего пристального внимания, ведь оно подает какие-то сигналы о готовящейся акции или о характере человека, который может столкнуться с, как когда-то говорил один из моих преподавателей права, “ограничивающими карьеру” последствиями.

Хотя инстинкт и может выполнять предупредительную функцию, все же, принимая решения, не следует полагаться исключительно на эмоции и шестое чувство. В самом деле, исследование, проведенное Джонатаном Бароном (1998), показало, что слепое следование этической интуиции может привести к далеко не оптимальным результатам; именно поэтому важным инструментом в арсенале эффективных бизнесменов является надежная и продуманная стратегия решения этических проблем.

Шаг второй: соберите факты

Итак, вы осознали существование этической проблемы. Процесс обдумывания ситуации должен начинаться со сбора как можно большего числа фактов, относящихся к сложившейся ситуации. Крайне важно, чтобы вы понимали и могли четко сформулировать причины возникновения морального затруднения. На этом раннем этапе анализа осознанную этическую проблему можно несколько смягчить, ведь после сбора и изучения всех фактов может

оказаться, что имеет место недопонимание или заблуждение; тогда проблема решается сама собой. Конечно же, бывают случаи, когда сбор фактов, напротив, подтверждает существование сложной проблемы или даже усложняет ситуацию. По мере возможности постарайтесь собрать побольше информации, чтобы ваш анализ не основывался на ошибочных предположениях и “белых пятнах”.

Шаг третий: используйте этическое воображение

Собрав как можно больше фактов — это должно помочь в разъяснении проблемы, — подключите этическое воображение. Марк Джонсон (1993, р. 202) определяет этическое воображение как “творческую способность находить разные варианты действий в рамках ситуации и представлять себе потенциальную пользу и вред, которые могут возникнуть в результате выполнения каждого из этих действий”. На этом этапе необходимо определить как можно больше возможных вариантов действий, используя собранные факты и интуицию. Не расстраивайтесь, если вам не удастся составить полный список возможных вариантов. Этическое воображение поможет вам всесторонне рассмотреть сложившуюся ситуацию и творчески подойти к поиску возможностей. Такой мозговой штурм может оказаться довольно утомительным. Как и прочие шаги данной стратегии, подключение этического воображения будет более плодотворным, если вы обратитесь за помощью к надежному коллеге или мудрому другу. Выслушав другую точку зрения или беспристрастное мнение, вы сможете придумать больше вариантов возможных действий. В идеале результатом этого шага должно стать несколько реалистичных вариантов поведения.

Шаг четвертый: тщательно изучите каждый вариант

Это логичный шаг после составления списка вариантов. Критическое изучение вариантов, подсказанных вашим этическим воображением и инстинктами, является важным элементом данной стратегии. Опираясь на ряд философских традиций — “этику добродетели” Аристотеля, “деонтологию” Канта и “утилитаризм” Миллиана, — а также на практические реалии, я разработал ряд вопросов, которые помогут вам определить ценности и приоритеты, связанные с принятием любого из решений. Вопросы перечислены в случайном порядке, некоторые могут частично совпадать; к тому же этот список не является исчерпывающим.

- На кого из участников ситуации повлияет данный выбор и каким образом? Другими словами, каковы возможные последствия моего решения для людей, прибыли и всего мира? Создаст ли данный вариант некую общую ценность или же приведет к нулевому результату?
- Каковы мои обязанности и какую ответственность я несу перед заинтересованными сторонами? Есть ли у меня особые обязательства перед моей компанией или ее инвесторами?
- Принесет ли данный вариант наименьший возможный вред? Если вред все же неизбежен, справедливо ли распределяет данный вариант преимущества и неудобства между всеми заинтересованными сторонами?
- Принял бы я это решение, будь я на месте одного из тех, на ком оно скажется отрицательно?
- Как бы я себя чувствовал, если бы каждый в подобной ситуации выбрал этот вариант? Соответствует ли данный вариант культуре и нормам моей организации?
- Учитывает ли данный вариант права человека, правила/нормы моей профессии, корпоративную этику, местное и

международное законодательство? Существует ли какой-либо принцип или политика, которая должна неукоснительно соблюдаться?

- Каким человеком я стану, если постоянно буду выбирать подобный вариант действий? Например, если я хочу иметь репутацию надежного и ответственного человека, что скажет о моем характере подобное решение?
- Смогу ли я спокойно смотреть в зеркало и спать по ночам, если выберу этот вариант? Какую репутацию создаст данный вариант выбора для меня и моей компании?
- Смогу ли я отстоять это решение перед заинтересованными сторонами, советом директоров, коллегами и/или моей семьей?
- Что я чувствовал бы, если бы данная ситуация и решение, к которому я пришел, были описаны на первой полосе таких изданий, как *The New York Times* или *Wall Street Journal*?

В каких-то условиях какие-то из этих вопросов могут оказаться неуместными. Возможно, для уточнения или выявления приоритетов и ценностей в вашей ситуации были бы полезнее другие вопросы. Однако приведенные выше вопросы способствуют организованному, всестороннему и тщательному изучению этической проблемы. Опять-таки, в идеальных условиях вы будете иметь возможность услышать мнение мудрых и надежных коллег, которые помогут вам в рассмотрении вариантов, полученных на третьем шаге процесса.

Шаг пятый: действуйте и анализируйте результаты

Подвергнув каждый из вариантов тщательному этическому анализу, вам остается выбрать и реализовать лучший из возможных. В результате вы должны прийти к

решению, имеющему более серьезное обоснование, чем “оно показалось мне правильным”. Даже если выбранный вариант может — и в идеале будет — восприниматься как “правильный”, вам и вашей организации придется привести более веские доводы тем, кто не согласится с выбранным вариантом или усомнится в нем. Приведенная выше пятиэтапная стратегия должна подготовить вас к защите своей позиции.

Спустя какое-то время проанализируйте свои действия, их последствия и план, с помощью которого определили лучший выход из сложившейся ситуации. Лидерам, заинтересованным в долгосрочном успехе, будет полезно поискать ответы на следующие вопросы.

- Что я могу сделать, чтобы заручиться поддержкой и/или лучше подготовиться к возникновению аналогичной ситуации в будущем?
- Как я могу изменить/улучшить культуру/структуру моей организации, чтобы избежать возникновения аналогичной ситуации в будущем?

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ: РАСПОЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ МОРАЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ, СТОЛКНУВШИСЬ С НЕЙ?

Хотя большинство людей считают себя нравственными, исследования показывают, что наша способность распознавать возникновение моральной проблемы может быть притуплена за счет целого ряда факторов, важнейшими из которых являются три: скрытое предубеждение, безоговорочное повиновение авторитету и цейтнот. Независимо от того, насколько нравственными мы себя считаем, ни один из нас не застрахован от влияния “ослепляющих” элементов, способных повлиять на наше восприятие ситуации.

С помощью онлайн-сервиса “тест на скрытую ассоциацию”, позволяющего оценивать сознательное и бессознательное отношение испытуемого к людям другой национальности, с другой сексуальной ориентацией или иными физическими характеристиками, исследователи из Гарварда проанализировали результаты тестов примерно двух с половиной миллионов человек и определили, что не менее чем у 75% из них имеется склонность к молодым, богатым и белым (Banaji, Bazerman & Chugh, 2003), т.е. предубеждение против тех, кто не входит в эту категорию. Эта широко распространенная и глубоко укоренившаяся форма предубеждения отличается от явного расизма и сознательного предубеждения, которые практически полностью отсутствовали у участников тестирования. Однако бессознательные стереотипы имеют слишком большое влияние, и это отражается как в научных исследованиях, так и в судебных процессах (*Hopkins vs. Price Waterhouse*, 1990).

Верность авторитету также может отрицательно сказываться на восприятии моральной проблемы, о чем мы можем судить исходя из истории (например, преступления против человечества, совершенные войсками СС по приказу начальства) и экспериментов Стенли Милгрэма, психолога из Йельского университета (1963). Он разработал исследование, которое помогло определить, до какой степени авторитет способен притупить этическую чувствительность человека. Милгрэм набрал добровольцев и сообщил им, что они примут участие в исследовании, посвященном улучшению памяти. Под контролем человека в белом лабораторном халате эти добровольцы должны были посылать электрические разряды каждый раз, когда “ученик” — актер, который на самом деле не получал никаких электрических разрядов, но участвовал в эксперименте Милгрэма с целью обеспечения необходимых условий — по другую сторону перегородки допускал

ошибку в упражнении. Упражнение повторялось раз за разом, а актер-ученик продолжал допускать ошибки; тогда добровольцам было приказано увеличивать электрический разряд — даже когда “ученик” кричал, бился о стены и молил о пощаде. От начального разряда в 15 вольт все 26 добровольцев дошли до значения в 300 вольт; 12 добровольцев продолжили под руководством “авторитета” в белом халате поднимать напряжение до максимальных 450 вольт, несмотря на то что напротив этого значения на панели было надпись: “ВНИМАНИЕ: УДАР ОПАСЕН ДЛЯ ЖИЗНИ!” Аналогичные исследования, проведенные в последующие годы, подтвердили полученные Милгрэмом результаты. Когда участников исследования просили дать оправдание своим действиям, они чаще всего объясняли их тем, что просто делали то, что было велено, что позволило Милгрэму (1963, р. 371) сделать вывод о том, что “стремление подчиняться — это импульс, пересиливающий представление об этике, симпатию и моральные устои”.

Третий фактор, притупляющий нашу способность распознавать этическую дилемму и реагировать на нее должным образом, — цейтнот. Этот феномен был изучен в начале 1970-х годов в Принстонском университете (Darley & Batson, 1973). Студентам семинарии, считавшим себя участниками исследования о религиозном образовании, экспериментаторы велели идти по дорожке в соседнее здание, где им предстояло прочесть импровизированную проповедь по мотивам притчи о милосердном самаритянине. Все семинаристы отправились одним и тем же путем, но на пороге здания встречали актера, который спотыкался в дверном проеме и падал, изображая страдание. Трети семинаристов было сказано, что они должны быть в аудитории “крайне спешно”; второй трети велели “поторопиться”; последней трети сообщили, что “торопиться некуда”.

Семинаристы шли в соседнее здание, чтобы рассказать о милосердии, однако результаты оказались такими: из тех семинаристов, которым велели не торопиться, 63 остановились, чтобы оказать помощь упавшему; из тех, кому велели поспешить, таких нашлось 45 процентов; а из тех, кому надо было торопиться, остановились лишь 10 процентов. Семинаристы, которые все-таки остановились, чтобы помочь человеку и были вынуждены покинуть его, приходили к месту проповеди о милосердном самаритянине с явными признаками стресса. У них происходил разлад между требованием прийти вовремя, чтобы выполнить задачу и оправдать ожидания, и необходимостью помочь незнакомцу в ситуации, переключившейся с темой проповеди, которая занимала все их мысли. Однако те, которые из-за спешки и стремления решить поставленную перед ними задачу просто не заметили моральную проблему, с которой им довелось столкнуться; только спустя некоторое время, обдумывая происходящее и уже не испытывая давления в связи с нехваткой времени, поняли, что упустили возможность проявить милосердие.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ: ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ ДИЛЕММУ РОБИН

Изучение проблемы Робин — полезный сценарий для индивидуальной и командной работы. Этот или другой, более подходящий для вашей организации, сценарий можно включить в программу повышения квалификации кадров. Спустя долгие годы преподавания этики специалистам и студентам медицинских, юридических и бизнес-школ я убедился, что навыки этического осознания и вдумчивого принятия решений развиваются лишь тогда, когда

применяются на практике и подкрепляются личным опытом и размышлениями. Поэтому менеджерам, стремящимся расширить знания и навыки по данной теме, рекомендуется периодически изучать ситуации, подобные случаю Робин, и находить для них решения. Рекомендуем вам в качестве домашнего задания проанализировать проблему Робин, применив к ней вышеприведенную стратегию, и продумать рекомендации Робин по беседе с Терезой. Как пилоты во время тренировок на

летном тренажере, вы должны развивать в себе способность решать нравственные проблемы, практикуясь в условиях, приближенных к реальным, но с меньшей степенью риска. Конечно же, в определенный момент вы столкнетесь с реальной ситуацией, которая и станет настоящим испытанием. Если хотите получить и другие ситуации для анализа и мои рекомендации по решению проблемы Робин, пишите на мой электронный почтовый ящик joshperr@indiana.edu.

ИСТОЧНИКИ

Badaracco, J. (1997). *Defining moments: When managers must choose between right and right*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Banaji, M. R., Bazerman, M. H., & Chugh, D. (2003). How (un)ethical are you? *Harvard Business Review*, 81 (12), 56–64.

Baron, J. (1998). *Judgment misguided: Intuition and error in public decision making*. New York: Oxford University Press.

Darley, J., & Batson, C. D. (1973). From Jerusalem to Jericho: A study of situational and

dispositional variables in helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(1), 100–108.

Hopkins v. Price Waterhouse, 920 F. 2d 967 (D.C. Cir. 1990).

Johnson, M. (1993). *Moral imagination*. Chicago: University of Chicago Press.

Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (4), 371–378.

РОЛЬ ВОСПРИНИМАЕМЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОБУЧЕНИЯ В СОЗДАНИИ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ И ВЫСОКОЙ ЦЕННОСТИ ФИРМ¹

Исаак Вассава Катано, Христианский университет Уганды

Обучение может не привести к возникновению аффективной приверженности, если работнику непонятны его цель и предполагаемые преимущества.

ВВЕДЕНИЕ

Значение малых и средних предприятий (МСП) в экономике многих стран мира общепризнано. Несмотря на отсутствие повсеместно установленного определения МСП, самый широко используемый критерий в определении этих организаций — это количество работающих в них служащих. Малые предприятия — это те, в которых работает от 5 до 50 служащих; в средних предприятиях работает от 51 до 500 служащих. К МСП относится большинство

фирм, они обеспечивают значительную часть рабочих мест в развитых и развивающихся государствах. Например, в Европейском Союзе 99 процентов экономической деятельности осуществляется МСП, в то время как в развивающемся мире в МСП занято 22 процента взрослого населения. В дополнение к своей роли в создании рабочих мест МСП вносят значительный вклад в экономическое развитие и равенство. Следовательно, одним из важнейших элементов их успеха считается квалифицированная и приверженная рабочая сила, поэтому в последние годы много внимания уделяется приобретению навыков рабочими МСП. Это согласуется с той точкой зрения, что человеческий капитал связан с созданием ценности фирмы, конкурентным преимуществом и долгосрочным ростом организации, учитывая тот факт,

¹ Isaac Wasswa Katono. “The Role of Perceived Benefits of Training in Generating Affective Commitment and High Value of Firms”. *Strategic Change*. 19, no. 3/4 (2010), pp. 141–146. Воспроизводится с разрешения John Wiley & Sons, Inc.

что рыночная стоимость меньше зависит от материальных ресурсов и больше от нематериальных — особенно от человеческого капитала (см. Kulvisaechana, 2006). Поэтому для достижения успеха организациям очень важно инвестировать в развитие человеческого капитала.

Приверженный индивидуум идентифицирует себя с организацией, оказывается вовлеченным в ее деятельность, принимает ее цели и ценности и верит в них, готов прилагать усилия по ее поручению и хочет сохранить членство в ней. Приверженность имеет огромное значение, поскольку считается движущей силой деятельности организации и ключевой переменной в объяснении профессионального поведения и его влияния на деятельность организации. Вследствие этого многие организации и государственные службы пытаются развить приверженность в своих служащих многочисленными способами, такими как предоставление возможностей для обучения и профессионального развития. Однако некоторые собственники-управляющие МСП не придают особого значения обучающим программам и по ряду причин не хотят вкладывать средства в обучение. Со стороны предложения рынку профобразования не удалось удовлетворить специфические потребности МСП. Со стороны спроса между обучением и результативностью деятельности не наблюдается ярко выраженной связи.

Незначительному количеству МСП, официально обучающих своих рабочих, не удается развить в них приверженность. Многие менеджеры разделяют эту точку зрения. Документация МСП предусматривает три позиции, касающиеся связи между обучением и приверженностью. Первая точка зрения, согласно которой доказательства влияния обучения на результативность деятельности фирмы, как правило, противоречивы и неубедительны, не поощряет попытки руководящих кругов и менеджеров относиться к развитию

и обучению более позитивно. Вторая точка зрения принадлежит тем, кто безапелляционно утверждает, что обучение дает фирмам конкурентное преимущество и что оно является мощным фактором перемен, который облегчает рост предприятия и повышает ценность фирмы. Третью позицию занимают те исследователи, которые утверждают, что обучение может оказывать прямое или косвенное воздействие как на мотивацию, так и на приверженность служащего. Другими словами, несмотря на то что обучение может быть ценным инструментом в усилении и сохранении приверженности служащего, не следует твердо надеяться, что внедрение обучения обязательно усилит приверженность. Скорее, обучение может стимулировать служащих проанализировать мотивы, по которым организация организовала их обучение (см. Meyer & Smith, 2000). Вследствие этого на приверженность может большее повлиять послание, которое передает обучение, чем само обучение.

Исследование взаимосвязи между приверженностью организации и обучением все еще находится на ранних стадиях. Более того, пониманию перспективы отдельного служащего в обучающей деятельности уделяется мало внимания, и до сих пор было проведено слишком мало исследований, подтверждающих, что фирмы могут влиять на отношение служащих через обучение. Данная статья основана на предыдущих исследованиях по изучению взаимосвязи между обучением, предполагаемыми выгодами от обучения и приверженностью организации в МСП в контексте формирующегося рынка. В частности, в данной статье рассматривается, существует ли значительная разница в восприятии поддержки со стороны организации, социальной поддержки, рабочих ограничений и самоэффективности между рабочими, у которых была возможность пройти обучение, и рабочими, у которых такой возможности не было, и развилась

ли эмоциональная приверженность у рабочих, которые прошли обучение. Служащих производственных МСП в промышленной зоне Кампалы (Уганда) попросили указать в вопроснике уровень их согласия или несогласия с определенными мерами, предпринятыми для обучения и создания приверженности.

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ И ПРЕДПОСЫЛКИ ОБУЧЕНИЯ

Навык определяется как знание, выраженное через действие. Ключевой целью многих учебных мероприятий является развитие навыков, а также усиление приверженности к организации и создание команды. В настоящее время общепризнано, что существует три формы приверженности (Allen & Meyer, 1990), которые отличаются предпосылками и следствиями. Стоит иметь в виду аффективный компонент, состоящий из эмоциональной привязанности к организации, длительную приверженность, возникающую при осознании издержек и рисков, связанных с уходом из организации, а также нормативную составляющую — нравственный аспект, в основе которого лежит чувство обязанности перед организацией. Эти три формы вместе помогают определить вероятность того, что служащий останется работать в организации, но мотив этого решения не имеет ничего общего с желанием, необходимостью и обязательствами соответственно и влияет на профессиональное поведение служащего. В то время как при аффективной приверженности рабочий остается в организации, потому что хочет остаться, при длительной приверженности он может остаться потому, что ему некуда уйти, или потому, что вызванные уходом издержки могут быть слишком высоки (особенно если он работает на эту

организацию уже давно). Таким образом, менеджерам необходимо больше сосредоточиться на создании у своего персонала аффективной привязанности, чем любой другой из двух оставшихся. В этой статье рассматривается только аффективный компонент привязанности к организации.

ПРЕДПОСЫЛКИ ОБУЧЕНИЯ

Существует множество предпосылок обучения. Например, организационная поддержка является важным аспектом, который служащие осознают в рабочих условиях. Поскольку лидерство в организации является фундаментом, который обеспечивает развитие человеческого капитала, менеджеры и коллеги могут оказывать положительное влияние на отношение служащих, их восприятие преимуществ обучения и их понимание сильных и слабых сторон своих навыков. Подобным образом социальная поддержка (например, семья и друзья, которые поддерживают идею с совершенствованием навыков) также может оказать значительное влияние на решение пройти обучение в первую очередь. Поддержка семьи и организации должна быть прямо пропорциональна убеждениям о том, что развитие приводит к положительным результатам (например, карьерный рост и психосоциальное развитие).

Ситуационные ограничения также влияют на отношение служащих к направленной на развитие деятельности и участие в ней. Если служащие чувствуют существование барьеров в своей рабочей среде, скорее всего, их отношение к направленной на развитие деятельности будет негативным. Ситуационные ограничения включают отсутствие свободного времени дома или после работы. Еще одной предпосылкой к обучению является самоэффективность, под которой имеется в виду оценка

индивидом своих способностей выполнять действия, необходимые для достижения определенных уровней производительности (Bandura, 1977).

Самозффективность больше связана с тем, сможет ли индивид использовать свои навыки для достижения определенных целей, и является ключевым предиктором выбора поведения или выполнения задания, равно как и настойчивости, мыслей и чувств во время ее выполнения. Поскольку обучающая деятельность побуждает служащих овладевать новыми навыками, изменять поведение и отношение, вероятнее всего, что самозффективность оказывает косвенное влияние на непрерывное обучение (и в конечном итоге на приверженность организации) благодаря осознанию преимуществ, полученных вследствие обучения. Чем выше уровень самозффективности, тем более позитивное отношение к обучению и, следовательно, тем сильнее будет убежденность служащих в том, что от участия в непрерывном обучении они могут выиграть. Данная статья предполагает наличие различий между рабочими, которые прошли обучение, и теми, которые не прошли, с точки зрения вышеуказанных предпосылок.

ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ ВЫГОДЫ ОТ ОБУЧЕНИЯ И ПРИВЕРЖЕННОСТИ

С точки зрения социального обмена служащие доброжелательно настроены к организации, которая предоставляет им какую-либо ценность или демонстрирует им свою приверженность (Blau, 1964), например поддерживает развитие своих сотрудников. Организация, которая не уделяет этому факту внимания, создает среду, в которой служащие не выкладываются на полную силу. Исследования показали, что мотивация — это группа представлений

о том, что повышенная производительность работы (вследствие обучения) приводит к ощущению выполненного долга, более высокой зарплате и большим шансам на повышение. Подобным образом было выявлено, что мотивация к обучению усиливается, если рабочие считают обучающие программы полезными, необходимыми и выгодными не только для организации (что они не являются эксплуатационными). Другие исследователи установили, что чем больше преимуществ, по мнению служащих, они могут получить от обучения, тем выше их степень участия в обучающей деятельности.

ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Во время исследований было установлено существование значительных отличий между обученными и необученными группами в рамках некоторых упомянутых выше предпосылок к обучению. Во-первых, эта разница между двумя группами касается поддержки, которую они получают от организации, — обученные группы ощущали больше подобной поддержки. Это означает, что руководство организаций, обучающих своих рабочих, использует передовые практики управления.

Во время исследований было установлено существование значительных различий между обученными и необученными группами в рамках некоторых упомянутых выше предпосылок к обучению. Во-первых, эта разница между двумя группами касается поддержки, которую они получают от организации: обученные группы ощущали больше подобной поддержки. Это означает, что руководство организаций, обучающих своих рабочих, использует передовые практики управления.

В-третьих, между обеими группами существует значительная разница в части самозффективности: обученная группа демонстрирует большую самозффективность,

чем необученная. Например, обученная группа заявляет: “Я чувствую уверенность в том, что мои навыки превосходят навыки моих коллег”. Однако, когда дело касается того, чтобы заранее определить, насколько хорошо они смогут выполнить какое-то задание, никакой значительной разницы между группами не наблюдается. Например, обе группы в равной степени соглашались со следующим заявлением: “Когда я сталкиваюсь с проблемой, я, как правило, не могу заранее определить, насколько хорошо я с ней справлюсь” и “Если бы мне предложили работу в сфере, в которой я некомпетентен, я думаю, я смог бы научиться хорошо выполнять эту работу”. Это означает, что необученная группа, возможно, также смогла бы хорошо справиться с задачей, если бы ей дали возможность обучиться.

В-четвертых, не существует заметной разницы между подготовленной и неподготовленной группами с точки зрения эмоциональной приверженности их организациям по трем измерениям эмоциональной приверженности, используемой в исследовании. Это, возможно, означает, что обучение не вырабатывает никакого уровня эмоциональной приверженности среди тех, кто его прошел, что иллюстрируется их согласием с утверждением “Обучение приводит к тому, что тебя заставляют больше работать за те же деньги”. Это означает, что выгоду получает только организация, а не работник, который поэтому рассматривает обучение как разновидность эксплуатации. Наконец, исследование того, дает ли обучение какие-то преимущества работникам, показывает, что в качестве значимых воспринимаются два результата обучения: “Обучение помогает мне наладить отношения с другими работниками” и “Обучение поможет мне лучше ладить с менеджером”.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА

Поскольку самоэффективность является важной переменной в обучении служащих, руководство должно стремиться завоевать доверие своих работников. Обученные работники получали больше поддержки со стороны организации и коллег, чем необученные. Следовательно, руководству необходимо поддерживать своих рабочих и помогать им в обучении, поскольку это положительно влияет на отношение служащих. Хорошей формой управленческой поддержки являются позитивные беседы о развивающей деятельности и демонстрация того, какие преимущества она дает рабочим. Таким образом, менеджеры должны пытаться устранить ограничения, которые препятствуют работникам пройти обучение.

Изучение незначительных и значительных преимуществ может найти у руководства несколько применений. Обученные респонденты не воспринимают продвижение по службе или повышение зарплаты как преимущество, полученное благодаря обучению. Это означает, что в этом смысле в этих организациях очень жесткая политика. Рабочие думают, что после обучения они получают дополнительные задания без дополнительной оплаты, т.е. организация выступает в роли эксплуататора. Чтобы защитить их работу, лучшее преимущество обучения в этом исследовании состоит в том, чтобы дать им возможность лучше ладить с руководством. При этом не обязательно помогать им достичь своих карьерных целей. Однако важная выгода от обучения этих рабочих состоит в том, чтобы помочь им установить рабочие связи с другими служащими. Возможно, это помогает им совместно использовать информацию, например, при поиске более лакомых мест работы.

В двух словах, очевидно, что обучение в этом примере не создает аффективной приверженности, а скорее превращается в

игру в прятки между служащими и рабочими. Неудивительно, что многие владельцы—руководители МСП не видят смысла в обучении своих рабочих. Последствия для руководителей из приведенного выше повествования являются скрытыми. Менеджерам следует сделать так, чтобы преимущества от обучения были очевидными для рабочих, и эти преимущества также должны быть практически осуществимыми, чтобы организация не выступала в роли эксплуататора. Например, политика и процедуры компании должны обеспечить рабочим возможность извлечь пользу из обучающей деятельности. Если эти преимущества сложно распознать или политика компании делает их недостижимыми, то, скорее всего, обучение не приведет к возникновению аффективной приверженности, потому что у рабочих возникнет ощущение, что они трудятся напрасно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многие исследователи сходятся во мнении, что обучение приведет к повышению ценности фирмы, при условии, что это обучение не только прививает навыки, но и вызывает у рабочих аффективную приверженность. Рабочие с высокой квали-

фикацией (в результате обучения), но не преданные фирме (которые могут уйти при малейшей возможности) имеют для фирмы мало ценности. Во время этого исследования была изучена взаимосвязь между обучением, предполагаемыми преимуществами от обучения и аффективной приверженностью. Результаты подтверждают, что само по себе обучение не приводит к возникновению аффективной приверженности, если рабочие не ценят обоснование для обучения и не воспринимают полученные от обучения преимущества. Чтобы избежать разочарования как руководства, так и рабочих, необходимо создать взаимовыгодную ситуацию, создав связь между обучением и преимуществами. Менеджерам следует поддерживать мероприятия по подготовке кадров, используя ресурсы в виде денежных средств и времени, завоевывать доверие своих рабочих, говоря: “Я знаю, вы можете это сделать”, положительно отзываться об обучении, сделать очевидными для рабочих преимущества обучения и стремиться устранить любые ситуационные и рабочие преграды, которые препятствуют обучению рабочих. Эти усилия, скорее всего, приведут к возникновению приверженности у рабочих, а это, в свою очередь, усилит конкурентоспособность МСП.

ИСТОЧНИКИ

Allen NJ, Meyer JP. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 22: 453P474.

Bandura A. 1977. *Social Learning Theory*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Blau PM. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley: New York.

Kulvisaechana S. 2006. Human capital development in the international organisation. Rhetoric and reality. *Journal of European Industrial Training* 30(9): 721P734.

Meyer PJ, Smith AC. 2000. Human resource management practices and organizational commitment: test of mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17(4): 319P331.

Isaac Wasswa Katono. “The Role of Perceived Benefits of Training in Generating Affective Commitment and High Value of Firms.” *Strategic Change*. 19, no. 3/4 (2010), pp. 141–146. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

ОБУЧАЮЩЕЕСЯ ПРЕДПРИЯТИЕ

Диего С. де Леон, Accenture
Терри Натли, Accenture
Гайрен Маркрофт, Accenture

Обучение рабочей силы новым и соответствующим навыкам никогда еще не имело такого значения. Чтобы справиться с этим успешно, организации должны использовать в своей базе знаний передовой опыт местных и зарубежных экспертов, объединить людей таким образом, чтобы поощрять инновации, и превратить все предприятие в обучающуюся команду.

Каждый год компании тратят миллиарды долларов на свои корпоративные программы обучения — более 171 млрд долларов в одних только США, согласно данным отчета Американского общества по обучению и развитию за 2011 год. Получают ли они взамен что-то стоящее затраченных денег?

Нет. Согласно последнему исследованию проблем дефицита квалификации, в котором приняли участие более тысячи работающих и безработных американских рабочих, только 21% респондентов освоил новые навыки за последние пять лет, пройдя формальные программы обучения, предлагаемые их компаниями.

Эта проблема со своевременным и постоянным обучением новым навыкам ощущается как на индивидуальном, так и на корпоративном уровне. Но здесь рабочих ожидает разочарование: наши исследования показали, что, несмотря на то что 55% служащих утверждают, что они ощущают необходимость в овладении допол-

нительными навыками, только менее четверти из них сообщили, что они получают необходимую им поддержку.

Для компаний нехватка квалифицированных кадров становится все более частым явлением. Несмотря на рост безработицы во многих странах, организации практически в любой отрасли пытаются найти людей с необходимыми им возможностями, чтобы иметь дело с изменяющимися технологиями, рынками и клиентами.

Если найм квалифицированных рабочих не решает проблему, компании вынуждены искать способы обучить уже работающих у них людей, что во многих случаях подразумевает значительное повышение квалификации и обучение людей функционировать в новых ролях с различными возможностями. Но это не означает, что когда дело касается развития возможностей, то нужно работать в изоляции. Как раз наоборот. Это значит, что вы должны превратить всю организацию в вашу корпоративную обучающуюся команду — объединить людей таким образом, чтобы это привело к возникновению инновационных идей, — и превратить передовой опыт местных и зарубежных экспертов в вашу собственную базу знаний.

Фактически, учитывая потенциал информационного поля в обеспечении непрерывного экспертного обучения важных сотрудников новым возможностям в сочетании с новыми социальными сетями и

технологиями совместной работы, сейчас самый подходящий момент для того, чтобы обучить штат сотрудников новым навыкам, одновременно поощряя взаимодействие, которое порождает инновации и приумножает интеллектуальные ресурсы вашей организации.

СОЦИАЛЬНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ

Большинство служащих признают, что за большей частью того, что им необходимо для лучшей производительности, улучшения их навыков и получения дополнительных знаний, далеко ходить не нужно: это и обучение путем наблюдения за коллегами, получение инструкций от начальника отдела, доступ к испытанным идеям и передовому опыту, не говоря уже о ежедневном рабочем опыте. Семьдесят пять процентов рабочих, прошедших опрос компании *Accenture*, признались, что они овладевали новыми навыками, наблюдая за работой специалистов и за коллегами и получая опыт прямо на рабочем месте.

Задача компаний заключается в трансформации по определению ситуативной природы этого неформального обучения в что-то более структурированное и устойчивое. Именно здесь придут на помощь технологии социального взаимодействия и сотрудничества, которые в наше время начинают создавать возможности для обучения.

В наши дни присутствие социальных сетевых сервисов в нашей жизни неизбежно. Сложно найти крупный бизнес, который бы не приглашал людей присоединиться к нему на Фейсбуке или который регулярно не публиковал бы в Твиттере новости о своих продуктах. Но одно дело — использовать невероятную популярность социальных сетей, чтобы заполучить клиентов и повысить узнаваемость бренда, и совсем другое — интегрировать

социальные сетевые сервисы в такую ключевую возможность, как обучение. Звучит просто? Но это не так.

То, что специалисты по подготовке называют “социальным обучением” рано или поздно будет иметь большую силу в каждой организации. По словам Клаудии Родригес, вице-президента и главы *Motorola Solutions Learning*, организации находятся “в высшем переломном моменте”, когда дело касается использования социальных сетевых сервисов и инструментов по организации совместной работы в бизнесе — не только в обучении, но и во всем, чем занимается организация. “Постепенно социальные сети настолько укоренятся в нашу жизнь, что интегрируются и в нашу работу, — говорит Родригес. — Вопрос в том, почему мы делаем это способом, который развивает бизнес и одновременно содержит риски. Мы даем ответ на этот вопрос, предоставляя более надежные инструменты, которые делают совместную работу доступнее и эффективнее для более широкой внутренней и внешней экосистемы, одновременно обучая пользователей тому, как стать эффективными и более ответственными социальными учениками”.

Социальное обучение также имеет свои риски — некоторые предполагаемые, но некоторые совершенно реальные: утечка информации, обучающие программы, которые могут оказаться несодержательными или противоречивыми, снижение продуктивности и непредвзятость при обменах, которые не всегда могут быть продуктивными.

Рассмотрим компанию, которая создала внутренний форум по типу Фейсбука. Непосредственных подчиненных руководителя высшего звена попросили опубликовать свои мнения о перспективах организации на его странице. Один менеджер так и сделал, но руководителю это не понравилось. В своем ответе — который мог видеть каждый работник компании — он написал, что публикация менеджера не

была настоящей концепцией, и ее необходимо полностью переработать, прежде чем ее можно будет считать приемлемой. И это вместо того, чтобы написать что-то, что стимулировало бы обучение и открытое совместное использование идей в ближайшее время.

Однако при правильной разработке и управлении социальные сетевые сервисы обладают большим потенциалом для того, чтобы приспособить эмпирическую область рабочего места для передачи соответствующего полезного опыта, который отображает как зарекомендовавшие себя знания в пределах круга обязанностей или отрасли, так и своевременный доступ к лучшим идеям организации, где бы они ни находились.

МЕЖДУНАРОДНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Разработанное компанией *Microsoft* решение для социального обучения под названием *Academy Mobile*— это альтернативная платформа, которую служащие могут использовать для совместного использования знаний, создавая аудио- и видеоподкасты. Эта платформа пользовалась большой популярностью — за первые два года ее существования объем скачиваемого материала вырос в 115 раз.

Основная ценность этой платформы состоит в том, как легко служащие всемирной организации *Microsoft* могут превращать общение, совещания или своевременный личный взгляд на вещи в контент, который способствует обучению, производительности и генерированию идей. Например, используя эту платформу, можно записывать виртуальные совещания, каталогизировать их, индексировать и превращать в видео или аудио. Этот контент легко найти, а обучающие программы организованы и каталогизированы по темам, формируя что-то вроде виртуальной учебной

программы. Доступ к этой академии также возможен с мобильных телефонов рабочих.

Платформа *Academy Mobile* имеет особую ценность для таких служащих, как торговые агенты: благодаря ей они получают возможность быстро получать информацию о конкретных продуктах, решениях и техниках продаж, которые они могут незамедлительно использовать себе на пользу.

Откуда служащие *Microsoft* знают, что одно содержимое более ценно, чем другое? Частично благодаря системе оценивания информации самими пользователями. Оценивание (от одной до пяти звездочек) становится средством поднятия лучших идей вверх на основе их практической ценности. Служащие также могут взаимодействовать и задавать вопросы создателям контента, создавая диалоги, которые могут оказаться не менее важными, чем оригинальная публикация, и которые становятся еще одним свидетельством того, что содержимое действительно “привлекательно”.

Способность оценивать содержимое онлайн-источников обретет чрезвычайно большое значение в эффективном корпоративном обучении. В целом Интернет — это самый большой в мире источник знаний, но, использовать это клише все равно, что сказать, что пожарный шланг — это самый лучший источник питьевой воды.

Можно дополнить систему знаний компании возможностью поиска и получать обилие информации в ответ на запрос, но что дальше? Содержимое может быть королем, но королевой остается контекст. Чтобы служащие получали действительно ценную информацию и чтобы проложить более быстрые пути к инновациям, необходимо создать поисковый двигатель, который собирал бы результаты из ряда внутренних и внешних источников, а потом, как это делает приложение *Microsoft*, ранжировал эти результаты в зависимости от того, насколько содержимое соответствует чьим-то потребностям и намерениям.

НЕОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Не у каждой компании есть необходимость в развитии собственной платформы социальных сетевых сервисов. Многие организации могут обнаружить, что функциональность социальных сетей, уже используемых потребителями, превышает ту, которую они могут создать собственными силами.

Вместо того чтобы пытаться внедрить конкурентные решения, компаниям следует подумать о том, как интегрировать коммерчески доступные (и популярные) технологии социальных сетевых сервисов в их собственную экосистему обучения. Используя существующие платформы, такие как YouTube, компании получают готовый доступ к большому комплекту инструментов, которые предоставляют обучающий материал в формате, уже завоевавшем широкое признание и популярность.

Социальное обучение не обязательно требует использования технологий. Программы консультирования и наставничества требуют планирования и времени наставников, но не требуют высоких инвестиций. Они также могут поддерживать служащих, которые не вписываются в типичный профиль образованного работника.

Например, в сети магазинов по ремонту автомобилей Tiendas Aurgi в Испании новая неофициальная система наставничества помогла быстро обучить служащих новым навыкам. Те служащие, навыки которых были ограничены такими заданиями, как смена шин, смогли получить индивидуальную тренировку по модели “мастер-ученик”, необходимую для осуществления более сложных задач, таких как ремонт сцепления. Эта программа улучшила общую производительность рабочих на 30%, что в будущем может привести к повышению дохода на 20%.

ПРАВИЛЬНАЯ КОМБИНАЦИЯ

Однако вся суть в том, чтобы не отказываться от всего, что организации знают об обучении и поддержке деятельности своих служащих, а использовать вместо этого созданное пользователями социальное обучающее решение. Вопрос заключается в том, чтобы определить, где средства и подходы к обучению наиболее благоприятны и имеют лучшую окупаемость с точки зрения улучшения производительности, а потом смешать или соединить их вместе для максимального воздействия.

Статистические доказательства, свидетельствующие, что некоторые типы формального обучения не представляют для служащих никакой ценности, не означают, что традиционное аудиторное или дистанционное обучение является, по сути, устаревшим каналом подачи информации. Скорее, это говорит о том, что получаемые с их помощью знания слишком часто оказываются несвоевременными или неактуальными, а также не имеющими никакого отношения к закреплению навыков, следовательно, такая программа в конечном счете не поддерживает текущие потребности служащих. Другими словами, формальное обучение не выполняет свою задачу не потому, что оно формальное, а потому что зачастую оно слишком сложное для восприятия.

Нередко в сфере обучения можно услышать пренебрежительные замечания по поводу того, что, несмотря на все инновации в дистанционном обучении и обучении с использованием веб-камеры, целых 70% корпоративных тренингов все еще осуществляются старомодным способом: инструктор перед аудиторией. Но дело в том, что формальные каналы по-прежнему остаются самым лучшим способом осуществления многих форм обучения, когда устойчивые знания и выполнение рабочих показателей являются желаемым результатом.

Например, то, что компания *Accenture* называет “академическим” подходом к обучению — это способ убедиться, что специфические рабочие силы, такие как работники финансовой сферы, цепочек поставок и продаж, получают высококачественные и устойчивые знания, чтобы повысить общее понимание и общий подход к выполнению вещей.

Обучение ориентировано на задания и роли и предназначено для удовлетворения конкретных потребностей и устранения дефицита квалификации. Налицо строгость в программе обучения, потому что, честно говоря, никто не хочет, чтобы разные члены финансового отдела по-разному делали анализ балансового отчета. Для этого идеально подходит формальное обучение — укрепление общих навыков, обеспечение общего понимания и наилучших возможностей одновременно для всех.

При условии правильного планирования этот подход также может стать способом улучшения дееспособности. Так, например, академия предлагает контент, четко ориентированный на функционально-отраслевые модели компетентности и на рабочие рамки, благодаря чему обучение учитывает специфику реальных и значимых потребностей деятельности. Контент может постоянно обновляться внутренними экспертами компании, а также преподавателями и отраслевыми специалистами.

Для закрепления начальной подготовки аспекты формального обучения в академии также могут дополняться через социальные сетевые сервисы и сотрудничество, а также другие виды модернизированных возможностей. Без этого программа обучения может стать инертной и потерять актуальность и эффективность.

Однако многие организации блокируют своим служащим доступ на сайты социальных сетей; их платформы для совместной работы могут подходить для внутреннего использования, но они являются закрытыми системами, и не дают

доступа к внешним перспективам. Встраивая социальные сетевые сервисы в решения для формального обучения, организация может эффективно использовать наилучшую базу данных — коллективный опыт людей внутри и за пределами их собственной организации.

Как предприятие может использовать самые лучшие качества формального и неформального, социального обучения, чтобы превратить всю свою организацию в общекорпоративную обучающую команду?

Проведите инвентаризацию своих умений и навыков

Компании редко управляют с возможностями своего трудового коллектива с той же строгостью, что и с уже имеющимися, другими словами — тщательно оценивая, что у них есть и что им необходимо. Только 53% служащих, принявших участие в проведенном компанией *Accenture* исследовании дефицита квалификации, сказали, что их работодатели не подтверждают их квалификацию документально. Даже те, которые проводят оценку знаний, обычно ограничиваются обновлением исходных данных резюме.

Стратегические планы организации должны включать создание списка возможностей трудового персонала, необходимых для выполнения бизнес-стратегии, а также денежной ценности каждой возможности, исходя из того, насколько она важна для создания новых доходов или снижения издержек. Затем, как и в хорошо управляемой цепочке поставок, компаниям следует сравнить необходимые им навыки и знания с уже имеющимися.

Разрыв между идеальным и реальным может держать цели обучения (и ресурсы) в узде, потому что он будет поддерживать внимание на том, что на самом деле необходимо людям, чтобы быть компетентными и выполнять стратегию.

Определите взаимозависимости

Связанное, но более сложное задание — определить взаимозависимости между компетенциями. Ни один рабочий не работает в изоляции. Каждый из них зависит от другого и каждая производственная функция взаимодействует с другой, следовательно, очень важно определить самые существенные зависимости. Это также может пригодиться при развитии самых полезных инструментов поддержки на основе социальных сетевых сервисов, так как помогает определить, какие части организации — и какие источники обучения — должны быть связаны в первую очередь.

Найдите очаги профессиональных знаний

Способность идентифицировать особенно ценный контент или функциональные возможности, а потом быстро внедрять их в учебные машины особенно важна для соблюдения актуальности и своевременности. Несколько лидирующих компаний работают над созданием полезного опыта для конкретной должностной функции исходя из того, что в наши дни делают лидирующие предприятия, чтобы достичь успеха.

Например, восточно-европейское подразделение крупной компании по производству потребительских товаров искало возможность улучшить результаты деятельности своих торговых агентов. Эта компания смогла определить специфические функциональные возможности руководителей магазина, приносящего наибольшую прибыль, и служащих, отвечающих за продажи на местах, и быстро применила эти выводы и подходы в обучающей деятельности. Эта деятельность представляла собой смесь социального или неформального обучения, такого как консультирование, а также модули по дистанционному обучению, мастер-классы и уроки с инструкторами.

Создавайте обучающие цепочки

Очень важно эффективно использовать множество источников и способов обучения и предлагать множество возможностей для закрепления пройденного материала, связанных вместе по времени. Это может улучшить запоминание, закрепить материал и поддержать поступки, поддерживающие бизнес-цели. Это отличный способ объединить самые лучшие техники формального обучения с социальным обучением и с такими смежными сферами, как общение и наставничество.

Например, одна компания с академией по цепочкам поставок объединяет формальное обучение (как в классах, так и онлайн) с неформальным, которое может осуществляться с использованием поиска в Интернете, подкастов, видео на YouTube, профессиональных научно-исследовательских организаций, книг и журналов, а также внутренних источников.

Поэтому поиск знаний и навыков в отдельной сфере не просто превращается в курс, на который можно записаться или пройти онлайн; он дает комплексные результаты, которые обеспечивают источники информации в широком спектре внешних и внутренних средств. Очень важно, чтобы служащим давали возможность выбирать средство или канал, который они хотят использовать для обучения, в зависимости от их расположения и потребности.

Вызывайте у служащих чувство ответственности за обучение

Служащие должны понимать, что они не могут быть просто пассивными получателями обучения. Одним из самых позитивных результатов в проведенном компанией Accenture изучении дефицита квалификации стало открытие, что более двух третей опрошенных рабочих считали, что они несут основную ответственность за

непрерывное развитие своих навыков. Но им также необходимо понимать текущий и будущий спрос на их собственные навыки и ценность навыков, которые они могут развить, и принимать активное участие как в общем развитии своей карьеры, так и в любом обучении новым навыкам, которые им могут понадобиться или в которых они заинтересованы.

Конечно, организации необходимо поддерживать служащих и использовать их энергию, когда они работают над усовершенствованием своих навыков, помогая им создавать планы обучения и предоставляя им доступ к экспертным знаниям, часто путем использования инструментов социального обучения, которые мы здесь обсуждали.

Например, всемирная компания по розничной торговле *Carrefour* внедрила пилотную программу по социальному обучению в ряде своих магазинов. В этой программе было задействовано около тысячи служащих. Благодаря этой программе они могли определить, какие навыки они хотели бы развить, а потом найти экспертов, которые могли им в этом помочь. Служащие определили дефицит обучения в простой базе данных, а затем поделились этой информацией со своим ответственным руководителем. Получив его одобрение, они опубликовали свою потребность, и эксперты вызвались добровольно работать с людьми, чтобы помочь им развить новые возможности. Предварительные результаты были впечатляющими: пилотные магазины показали рост продаж отдельных линеек продуктов на 267%.

Обучение постоянно должно находиться в соответствии с бизнес-потребностями

Очень важно, чтобы организация следила за тем, насколько хорошо обучение соответствует бизнес-целям и потребностям, в частности по мере роста этих про-

грамм. Это может быть особенно важно, когда дело касается социального обучения и создания сетей, поскольку в связи с тем, что еще не спал вызванный ими ажиотаж, они могут порождать энтузиазм, который должен быть умерен оперативной реальностью.

Жанна Беливо-Данн, вице-президент и генеральный менеджер программы *Learning@Cisco*, которая предоставляет обучение работе с продуктами и профессиональную сертификацию в компании, тверда в этом вопросе. Как она написала в журнале *Chief Learning Officer*, “На первом месте должен быть бизнес, социальное обучение — на втором”.

Чтобы получить доступ к всемирной аудитории *Cisco*, состоящей из служащих, партнеров и клиентов, и предоставить им своевременное информирование и обучение, компания создала социальную учебную среду под названием *Cisco Learning Network* (“Обучающая сеть Cisco”). Но сама идея, как подчеркнула Беливо-Данн, заключалась не в создании социальной обучающей платформы, а в удовлетворении бизнес-потребностей. Группе по ее разработке понадобилось предварительно много времени, чтобы понять, какие бизнес-потребности призвана удовлетворять эта платформа.

Стремление обеспечить постоянное соответствие бизнес-потребностям породило инновационные подходы в высокотехнологичной компании *Motorola Solutions*. По объяснениям Клаудии Родригес, аудитория для обучения в компании чрезвычайно разнообразна — служащие, партнеры по продажам и клиенты. Она также охватывает весь земной шар, но организована в четырех географических регионах. Поэтому, разрабатывая инновационное обучение, Родригес должна следить за балансом и соответствием различным уровням приоритетов.

В мировом масштабе лидеры по развитию программ обучения срослись, как сиамские близнецы, с мировыми лидерами бизнеса, чтобы гарантировать, что обучающая

стратегия — от внедрения нового продукта и решения до сервисных предложений и навыков в области продаж и маркетинга — идет в ногу с бизнес-целями. Затем региональные лидеры в обучающей организации утверждают эти приоритеты со своими выходящими на рынок коллегами и адаптируют объем и сроки поставки, чтобы наилучшим образом удовлетворить специфические потребности каждого региона.

Родригес и ее команда создали инструменты, процессы и коммуникационные планы (официальные заседания несколько раз в год в дополнение к постоянному взаимодействию), чтобы получить исходную, приоритетную учебную методическую разработку и добиться соответствия на этих двух уровнях. Очень важно иметь общее видение учебной методической разработки не только по стратегическим причинам, но и для обеспечения эффективности управленческой деятельности. Примечания Родригес: «Я создаю один список приоритетов против того, что может сделать мой глава отдела планирования и разработки, с перспективы планирования производственных мощностей».

Она заключает: «В конце концов, благодаря этим управлению и структуре планирования мы получаем соответствие со

всеми правильными кругами заинтересованных лиц, правдивую картину того, что происходит, и наконец даже способность измерять воздействие всех этих ключевых приоритетов и оценивать их вклад в достижение компанией своих бизнес-целей».

Социальное обучение для организаций — это сдвиг и большие возможности. Оно дает возможность обмениваться своевременными, уместными знаниями и может сводить людей вместе — внутри предприятия и за его пределами, — чтобы создавать свежее мышление и потенциально прибыльные инновации.

В то же время оно не является ответом на все вопросы. Вся суть в том, чтобы спланировать правильные решения по обучению и сотрудничеству для правильных потребностей и смешать формальное с неформальным, чтобы усилить знания и создать новые навыки.

Поскольку организации находятся в поисках возможностей использовать научные кадры через платформы социальных сетевых сервисов, им следует не забывать о той же строгости развития и непрерывности подачи, которые привели их к успеху в прошлом.

ПОЧЕМУ ОПЕРАЦИОННОЕ ПРЕВОСХОДСТВО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ¹

Девид С. Тот, Accenture
Хандли М. Эллиот, Accenture

Относительно небольшие улучшения бизнес-процессов могут вывести компанию значительно дальше ее конкурентов. Но сначала ей необходимо решить, какие процессы действительно важны, и разработать алгоритм по их управлению и поддержке.

Было время, когда продукта, услуги или структурных новшеств было достаточно, чтобы обеспечить компании место в пантоне ведущих мировых брендов. Теперь все по-другому. На современных рынках конкуренты могут мгновенно скопировать или переконструировать большинство революционных инноваций; так, такие когда-то структурные новинки, как онлайн-розничная торговля, в наше время стали обычным явлением.

Поэтому неудивительно, что превосходное исполнение, которое заняло первое место среди задач первой десятки генеральных директоров Совета конференции с 2007 года, становится все более критичным отличительным качеством — и что компании уделяют все больше внимания бизнес-процессам, благодаря которым оно становится возможным.

Компании, сочетающие правильную операционную модель с ее превосходным исполнением, становятся победителями и в хорошие, и в плохие времена. Они не только более успешно переносят экономические кризисы, но и быстрее восстанавливаются после них. Когда компании возобновляют поиски возможностей для прибыльного роста и высокой производительности при улучшении экономического положения, они уже не могут позволить себе игнорировать роль процесса в предоставлении ценности для своих клиентов.

Определения потребительской ценности изменяются от компании до компании. Для одних она заключается в создании репутации новатора, для чего необходимо быть первым на рынке; для других это вопрос низких издержек или превосходной сервисной поддержки. Как бы там ни было, для всех высокий профессионализм в основных бизнес-процессах является критически важным для принесения прибыли.

Не так давно компания *Accenture* опросила самых разнообразных отраслевых лидеров в США, Великобритании и Германии о важности процесса для их бизнеса.

¹ Эта статья была впервые опубликована в 2011, No. 2, выпуск *Outlook* (публикация Accenture). © Copyright 2011. Все права защищены. Воспроизведено с разрешения.

Респонденты высказали свое согласие с тем, что улучшения производительности всего лишь на 9 или 10% в таких ключевых процессах, как запуск продукта и обслуживание клиентов, значительно выделит их компании среди конкурентов.

Более того, при условии сохранения улучшенной производительности ключевых процессов эти компании с уверенностью ожидают, что им удастся удержать “преимущество по процессу” на год или даже два.

Так что же их останавливает?

Наше исследование также выявило значительную степень сумбурности, связанной с процессом — касательно не только идентификации, но и вопросов управления. Немногие компании на самом деле знают, какие специфические бизнес-процессы имеют решающее значение для успеха: в среднем в различных регионах только 22% респондентов, участвовавших в нашем опросе, могли уверенно их идентифицировать.

Кроме того, отсутствие согласованности между руководством высшего и среднего звеньев явно усложняет принимаемые меры по усовершенствованию. В то время как первое лицо компании считает ключевым недостатком отсутствие таланта, руководители среднего звена, которые, как правило, направляют большую часть мер по усовершенствованию, жалуются на нехватку ресурсов. Между тем в функциональных сферах наблюдается проблема с координацией управления проектом — там, где фактически осуществляется работа по улучшению процесса.

Хотя компании, похоже, понимают, какие функциональные сферы имеют наибольшее значение — список, составленный нашими респондентами, возглавили продажи и маркетинг и научно-исследовательские разработки, — мы считаем, что основная причина того, что у них возникли трудности с идентификацией ключевых процессов, состоит в том, что они фоку-

сируются на этих сферах по отдельности. Ключ к успеху заключается в признании того, что большую часть покупательской ценности приносит многофункциональность и что, таким образом, усовершенствование процесса также должно быть многофункциональным.

К примеру, выведение новых продуктов на рынок не является единственной из задач научно-исследовательских разработок. К этим задачам также можно отнести маркетинг для определения потребительских нужд, а также управление производством продукта и портфелем ценных бумаг для того, чтобы убедиться, что эти нужды соответствуют стратегии предпродажной подготовки и эффективному управлению цепью поставок. Затем необходимо опять прибегнуть к маркетингу, чтобы обеспечить создание ценности.

Мы называем эти многофункциональные сферы *потоками создания ценности*. И только определив значимые потоки создания ценности, предприняв меры по упрощению лежащих в их основе процессов, трансформировав эти процессы должным образом и подкрепив улучшения строгим руководством, компании могут реализовать преимущества по процессу, которые приведут к превосходному исполнению и прибыльному росту.

Наш опыт показывает, что правильное управление процессом — это путешествие в четыре этапа.

СВЯЖИТЕ СТРАТЕГИЮ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ

Если компании сосредоточивают свое внимание на трех-пяти ключевых потоках создания ценности, которые поддерживают бизнес-стратегию и финансовые цели, такой подход помогает им определить, какие лежащие в основе процессы на самом деле выделяют их на фоне конкурентов. К дополнительным преимуществам

относятся лучшая согласованность между руководителями высшего и среднего звеньев, более обстоятельная направленность инвестиций в НИОКР — и более четкое, сквозное понимание того, из чего состоит превосходное исполнение.

Рассмотрим для примера случай поставщика услуг широкополосной сети мобильной связи, который хотел улучшить скорость и эффективность своих технологических внедрений на нескольких разных рынках. Эта компания знала, что многие функции были условно оптимальными; например, материально-техническое снабжение закупалось ситуативно, без надлежащих заказов на покупку.

Так продолжалось, пока не были определены потоки создания ценности и на рабочем семинаре не собрались вместе все представители компании, задействованные в исполнении — от людей, ответственных за аренду земли и специалистов по логистике до тех, которые сооружали линии электропередач, — чтобы компания могла четко определить специфические функциональные процессы, создающие ценность для покупателей, и, таким образом, улучшить их.

Таким образом, идентификация и схематизация ключевых потоков создания ценности могут помочь любой компании понять, какие процессы для нее важны и почему. Более того, полученные результаты могут стать для них настоящим открытием. Например, один передовой американский розничный торговец знал, что ядром его ценностного преимущества является клиент-ориентированность. Однако ему все равно пришлось прибегнуть к анализу потоков создания ценности, чтобы выяснить, что результат приносили почти 60% его процессов (например, легкость ведения бизнеса), которые клиенты просто не ценили.

ИЗБЕГАЙТЕ НЕНУЖНОЙ СЛОЖНОСТИ

Улучшение процессов, не имеющих отношения к необходимым условиям, — это пустая трата времени. Но упрощение процесса — следующий шаг на пути к преимуществу по процессу — может оказаться довольно непростой задачей.

Многие компании добились роста выручки, расширяя линейки своих продуктов, увеличивая количество клиентов или долю на рынке, органически или путем поглощения. Однако зачастую рост доходов не выдерживал темпа, потому что расширение привело к появлению дублированных или избыточных процессов, которые разрушали ценность вместо того, чтобы увеличивать ее.

Действительно, многие компании страдают от сложности по трем направлениям:

- дублирование, проявляющееся через быстрое разрастание бизнес-единиц, работающих фактически автономно (например, функции отдела кадров в каждом канале);
- раздутый ассортимент продукции;
- процессы, приостановленные из-за множественных переадресаций и подавляющих объемов отчетности.

Понимание издержек, вызванных всеми этими сложностями, является необходимым условием для их устранения. После того как осуществление цепочки создания ценности завершилось, один американский розничный торговец осознал, что проведенная им модернизация инфраструктуры не согласовывалась с нуждами исполнения. Многочисленные приложения, разработанные для того, чтобы помочь служащим быстро и без лишних затрат доставлять продукты, должны были взаимодействовать с такой сложной центральной информационной системой, что это сводило на нет все усилия.

Фактически сложности по всем трем направлениям не только помешали розничному торговцу с выгодой обслуживать клиентов, но и затруднили выполнение базовых бизнес-процессов — не говоря уже о способности этого торговца быстро реагировать на изменяющиеся предпочтения клиентов и внедрять новые продукты и сервисные стратегии для обеспечения будущего роста.

ТРАНСФОРМИРУЙТЕ ПРАВИЛЬНО

Использование правильного подхода к улучшению условно оптимальных процессов является таким же важным, как и правильное определение процессов, нуждающихся в улучшении — но не все процессы необходимо улучшать в равной степени. Решение о том, как трансформировать процессы, являющееся третьим шагом на пути к преимуществу по процессу, будет зависеть от стратегического позиционирования и предложения ценности клиенту каждой индивидуальной компании.

Основываясь на своем опыте, компания *Accenture* определяет процессы как ключевые, критические или дифференцировочные — и компаниям необходимо оценить различия в показателях по каждому типу процесса, прежде чем решить, стоит ли их стандартизировать, оптимизировать или обновить.

По нашему опыту около 80% процессов организации являются ключевыми для поддержания исполнения, и их стандартизация может сократить операционные издержки почти на 10%. Стандартизация также открывает возможности для автоматизации и для структуральных изменений, таких как централизация или перевод деятельности в оффшорные зоны, что может сократить операционные издержки на дополнительные 70%.

Более того, мы обнаружили, что исключительные в операционном плане предприятия энергично работают как над структурой, так и над исполнением. И смешивая их, они получают настоящие конкурентные преимущества — способность стимулировать рост, одновременно сокращая затраты и повышая эффективность.

Для организаций, находящихся во власти глобализации, преимущества стандартизации особенно потрясающие. Возьмем случай с ведущей нефтеперерабатывающей компанией, которая в результате роста через поглощение начала испытывать затруднения с управлением множеством существующих и унаследованных бизнес-процессов. Многие из этих процессов были разработаны по отличающимся стандартам в отрасли, где главной заботой является соответствие правилам охраны труда, технике безопасности и нормам по охране окружающей среды. Переведя все свое управление бизнес-процессами на одну упрощенную, усовершенствованную технологическую платформу, эта компания не только сократила издержки и повысила общую производительность, но и повысила реальность своего будущего расширения.

Может быть, необходимо оптимизировать базовые процессы — 15% процессов мы определяем как критические, — если один или более из них неэффективны. Когда канадская энергетическая компания решила сократить общие издержки, например, на организацию и стимулирование сбыта в своем новом бизнесе, она обнаружила серьезную несостоятельность своего важного процесса оплаты муниципальных разрешений. Оптимизация процессов — применение подходов и инструментов *Lean Six Sigma* для выявления и минимизации изменений и потерь с целью добиться параллельного, а не серийного осуществления выплат — помогла сократить на 14 млн долларов общие технологические расходы компании, составившие 90 млн долларов.

С другой стороны, инновации в технологическом процессе необходимы только тогда, когда около 5% процессов, являющихся действительно дифференцирующими, действительно пребывают в тяжелом положении.

ПОДКРЕПЛЯЙТЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ

Обеспечение устойчивости процессов улучшения является последним шагом на пути к преимуществу по процессу. По нашему опыту это в значительной мере зависит от трех разных аспектов управления: формализованной возможности усовершенствования процесса трудового коллектива; соответствующей структуры для руководства усилиями служащих, сохранения компетенции и отслеживания ценности; и верной технологии для отслеживания прогресса.

Например, одна крупная нефтяная компания создала центр передовых знаний, который использовался в качестве единого внутреннего источника высококачественных услуг управления бизнес-процессами. Этот центр предоставляет владельцам бизнес-процессов услуги по моделированию этих процессов и проводит семинары по моделированию.

Эта программа способствовала экономии и продуктивности, позволив компании рационализировать свой персонал по управлению бизнес-процессами и назначить единое контактное лицо для внесения предложений по улучшению процесса. Более того, всемирно стандартизированный подход компании к управлению бизнес-процессами гарантирует ей единый уровень качества процессов независимо от того, где эта компания осуществляет свою деятельность.

Одна ведущая европейская компания по производству потребительских товаров в это же время использует централизованную базу данных или хранилище бизнес-процессов, чтобы обеспечить устойчивые улучшения управления процессами, которое поможет скоординировать глобализацию ее операций. А улучшения процессов крупной электроэнергетической компании с юга США — результат полной и фактически всеобъемлющей трансформации качества обслуживания ее клиентов, теперь стали ценными активами этой компании, доступными в хранилище бизнес-процессов любому служащему, выполняющему любую производственную деятельность, которому требуется доступ к ним.

Прозрачность, характерная для хранилищ бизнес-процессов и центров передовых знаний, является краеугольным камнем устойчивого усовершенствования процессов. Действительно, такие долгосрочные активы являются отличительной чертой преимущества по процессу и, следовательно, превосходного исполнения.

Наш опрос выявил, что меньше чем половина принявших в нем участие компаний хранит экспертные знания по процессам в центральном хранилище на предметном уровне и что еще меньше компаний использует центры передовых знаний (менее 30%). Но он также выявил, что часть респондентов, которые действительно могли определить, какие бизнес-процессы действительно имеют для них значение, в большинстве случаев хранила экспертные знания по процессам в центре передовых знаний — равно как и считала, что уровень показателей их процессов превышал отраслевые стандарты или могла похвастаться более высокими финансовыми показателями, чем у конкурентов.

Превращение процессов в движущую силу длительного конкурентного преимущества требует сочетания решительности, дисциплины и самоотверженности. Большинству компаний для этого также нужны радикальные культурные изменения, которые мало для кого окажутся безболезненными.

Однако награда с точки зрения эффективности, производительности и предсказуемости стоит затраченных усилий.

“ПОСРЕДНИЧЕСТВО НА РЫНКЕ ЗНАНИЙ” ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ¹

Кори Биллингтон, IMD, Швейцария
Рода Девидсон, IMD, Швейцария

За последние десять лет открытые инновации начали трансформировать способ создания новых продуктов всемирными компаниями по мере того, как их руководители осознали преимущества открытия внутренних НИОКР для внешних идей. В настоящее время некоторые организации намерены пойти еще дальше, используя открытые источники информации для улучшения ряда базовых бизнес-процессов. Используя быстро меняющиеся технологии, эти лидеры ищут возможности создавать более быстрые и привлекательные решения многообразию стратегических, операционных и организационных проблем.

Такие компании прибегли к практике под названием “посредничеством на рынке знаний” — систематический подход к поиску внешних идей у людей в различных отраслях, дисциплинах и контекстах, чтобы потом объединить полученные уроки по-новому. Большинство этих людей рады поделиться своим опытом совершенно бесплатно. Как и в случае с бенчмаркингом передовых практик, цель такого посредничества заключается в том, чтобы обнаружить — а не выдумать — ответы

мирового класса на проблемы. Но то, где и как компании ищут информацию и как они ее используют, выходит далеко за пределы бенчмаркинга и других традиционных подходов. Более пристальный взгляд на способ использования перспективными организациями посредничества на рынке знаний для улучшения своих бизнес-процессов может стать практическим уроком для компаний всех мастей и продемонстрировать, как топ-менеджеры должны адаптироваться, чтобы преуспеть в цифровую эру, характеризующуюся расширением сотрудничества.

БУДЬТЕ ОТКРЫТЫМИ

Открытые инновации изменяют облик разработки продукта по мере того, как все больше организаций находит умные способы использования веб-технологий для увязывания внутренних “искателей” с внешними “решателями” [1]. Мы считаем, что то же самое справедливо и в отношении инновации процессов. Почти в любой деятельности, осуществляемой компанией — от приема служащих на работу до

¹ Эта статья впервые была опубликована *McKinsey Quarterly*, www.mckinseyquarterly.com. Copyright © 2010 McKinsey & Company. Все права защищены. Воспроизведено с разрешения.

руководства мировыми цепочками поставок в разработке стратегии, — задействованы процессы. Поскольку, как правило, бизнес-процессы разных компаний скорее сходны, чем различны, это дает богатые возможности для сотрудничества. Более того, продвижение сайтов социальных сетей на основе веб-технологий означает, что коллективные ноу-хау миллионов менеджеров стали доступными как никогда. Разве не смогли бы руководители приобщиться к этому богатейшему опыту для получения уникальной информации, равно как и использовать поисковую систему для чего-либо еще?

Посредничество на рынке знаний предлагает компаниям аналогичную возможность. Впервые использованное разработчиками продуктов в таких компаниях, как проектное бюро IDEO, оно основывается на поговорке “лучший источник новых идей — это старые идеи” [2]. Разработчики творческих продуктов могут взять узел механизма (например, подвеску или двигатель) существующего продукта и применить его в абсолютно новом контексте. Мы видели, как компании используют процессы в основном подобным образом. Они делали это, формируя проектные команды, которые инициировали беседы с посредниками на рынке знаний — людьми, которые хотели обсудить свой опыт, чтобы удовлетворить потребности команды, — а потом объединяли эти внешние идеи с внутренними, чтобы улучшить бизнес-процессы этих компаний.

За последние четыре года мы изучили использование посредничества на рынке знаний более чем 50 командами в десяти международных компаниях, работающих в таких отраслях, как банковское дело, потребительские товары, высокотехнологические продукты, доставка, машиностроение, розничная торговля и коммунальные услуги. Каждая команда использовала этот подход для разработки инновационного решения для проекта, запущенного высшим

руководством в сферах, включающих стратегическое планирование, цепочки поставок, продажи и маркетинг, корпоративная социальная ответственность и кадровые ресурсы. Опрошенные после этого члены команды анонимно согласились с тем, что посредничество на рынке знаний повысило эффективность их проектов, а по словам двух третей, повысило значительно. В среднем оно помогло командам разработать новые процессы в два раза быстрее, чем они ожидали, при использовании обычных методов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОСРЕДНИЧЕСТВА НА РЫНКЕ ЗНАНИЙ

В то время как все изученные нами команды столкнулись с разными проблемами в бизнесе, каждая из них использовала похожий способ их решения. Более пристальный взгляд на системные подходы этих организаций к посредничеству на рынке знаний предлагает пути максимального использования открытых инноваций для других компаний.

Проанализируйте “проблемные места”

Первый шаг состоит в том, чтобы подойти к бизнес-проблеме на том уровне, который способствует эффективному посредничеству. Если это слишком сложная проблема, или проблема высшего уровня, мало у кого из потенциальных решателей хватит опыта, чтобы ее решить. Рассматривая составные части проблемы, компании увеличивают количество решателей и повышают шансы на хороший результат — аналогичным образом тщательный отбор терминов для запроса при использовании информационно-поисковой системы повышает ее практическую пользу.

Например, крупная и быстро развивающаяся компания, торгующая товарами широкого потребления и привыкшая работать в бакалейных магазинах, захотела повысить свою конкурентоспособность в специализированных каналах. Рассмотрев проблему более внимательно — как повысить объемы продаж и прибыльность в новых каналах, — члены команды идентифицировали четыре составляющие, каждая из которых представляла собой задачу, требующую специальных знаний (врезка “Новый подход к проблеме”). Члены команды поняли, что компании необходимо узнать, как запускать низкие объемы брендов класса “суперпремиум”. Низкие объемы означают, что руководители компании не одобрили бы большой рекламный бюджет. В конечном счете команда обратилась за наставлениями к руководителям компаний, среди которых были такие мелкие организации, торгующие товарами широкого потребления, как расположенные в Великобритании производители фруктовых коктейлей, и такие гиганты, как *P&G*, которые преуспели в запуске новых брендов с помощью вирусного маркетинга.

Затем команда поняла, что рекомендации персонала в магазинах запросто соз-

дают или разрушают бренды в специальных ассортиментах. Следовательно, надо поощрить продавцов рекомендовать — и даже с большим энтузиазмом — новые продукты компании. Эта цель привела команду к беседе с руководителями компании *Nike* о программе, которая предлагает инструкторам по аэробике скидки при покупке спортивной одежды.

Хотя железных правил по решению бизнес-проблем не существует, вся хитрость заключается в том, чтобы найти точки воздействия, в которых улучшения помогут достичь сверхцели. Так, например, европейский производитель высоких технологий со слишком большим количеством готовой продукции на балансе обнаружил, что ему необходимо решить три субпроблемы: прогнозирование количества готовой продукции в каждой стране, ее распределение и хранение, а также утилизация излишков товара.

И наконец командам следует тщательно исключать контекст отрасли, продукта или компании из своих высказываний, чтобы не допустить, чтобы руководители искали решения исключительно в своих собственных отраслях. Люди и информация, как правило, свободно перемещаются в преде-

НОВЫЙ ПОДХОД К ПРОБЛЕМЕ

Очень важная задача для крупной, быстро развивающейся компании по продаже товаров широкого потребления: повышение объемов продаж и рентабельности при продажах через специализированные каналы.

Четыре составляющие и их посредники на рынке знаний.¹

- | | |
|--|---|
| <p>1. Узнать, как запустить и поддерживать с помощью вирусного маркетинга мелкосерийный бренд класса суперпремиум. Посредники на рынке знаний: безалкогольные напитки, <i>P&G</i>, <i>Puma</i></p> | <p>2. Понизить издержки по обслуживанию специализированных каналов за счет запуска процессов, снижающих операционные трудности. Посредники на рынке знаний: <i>HP</i>, <i>Whirlpool</i></p> |
| <p>3. Создать региональные процессы НИОКР, чтобы реагировать на рыночную потребность все более сложных продуктов. Посредник на рынке знаний: <i>McDonald's</i></p> | <p>4. Улучшить способность по разработке рекомендаций внутри специализированных каналов. Посредники на рынке знаний: <i>Johnson & Johnson</i>, <i>Nike</i>, <i>Novartis</i></p> |

¹ Посредники на рынке знаний — это лица, готовые делиться собственным опытом, чтобы удовлетворить потребности команды.

лах любого заданного сектора, быстро распространяя новые идеи о процессах, поэтому для рывка необходимо выйти за его пределы.

Осуществите оценку посреднических сообществ и остановите свой выбор на экспертах

Помня о том, что нужно рассматривать проблемы вне контекста, команды могут приступить к поискам посредников на рынке знаний. Ключ кроется в подборе подходящей широкой сети; мы рекомендуем оценить по крайней мере от четырех до пяти отраслей. Командам следует уделить особое внимание компаниям или секторам, которые сталкивались с этой проблемой недавно или в которых все отраслевые игроки должны отличаться в поиске ее решения.

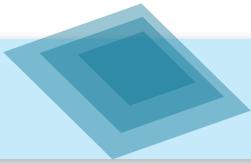
Так, например, коммерческий банк в Великобритании столкнулся с частыми жалобами клиентов на длинные очереди в его местных филиалах. Сформулировав нейтральную постановку задачи, команда банка определила три перспективных источника посредников: парки развлечений, где клиенты проводят значительное время в очередях, супермаркеты, где чрезвычайно узкая маржа заставляет компанию уделять много энергии решению этой проблемы, и универмаги, для которых типичны сезонные колебания количества клиентов.

Этот подход привел команду к ряду посредников, к которым они никогда не обратились бы в иных обстоятельствах, таких как эксперт по планированию движения машин и пешеходов, менеджера из развлекательного парка Диснея и менеджера из британского продуктового магазина *Tesco*. Уникальная информация, полученная от этих посредников, оказалась бесценной. Так, например, банк в итоге разработал успешную опцию с выдачей талон-

чиков, на которую его вдохновила диснеевская система электронных очередей Фастпасс, которая дает возможность посетителям парков развлечений компании возможность избежать длительного ожидания возможности прокатиться на аттракционе, запланировав его на определенный промежуток времени попозже. Диснеевские менеджеры также подсказали банку, что клиенты раздражаются, когда видят весь ужас длинной очереди. В результате банк передислоцировал окна операционистов, разместив их по кругу, чтобы клиенты не могли полностью видеть длину очереди и чтобы их не раздражало какое-то пустующее окошко. У *Tesco* банк узнал о “динамической очереди”, что привело к созданию индивидуализированной системы, в которой конторские служащие заменяли операционистов, когда посещаемость отделения превышала определенный порог.

Как можно видеть на примере банка, лучшая информация часто поступает из разнообразных источников — и это не обязательно компании мирового класса (которые, как правило, доминируют в традиционном посредничестве на рынке знаний) или даже эксперты. Любой менеджер или другой опытный человек может стать хорошим источником информации, если у него больше опыта, чем у искателя. Более того, многие полезные посредники обитают за пределами обычной бизнес-среды. Такие профессионалы, как доктор, юристы, стоматологи и администраторы неправительственных организаций, могут оказаться высокоэффективными посредниками (см. врезку “Поиск посредников на рынке знаний”).

После того как команда создала список потенциальных источников, ее членам следует подключить свои личные связи, чтобы выйти на людей, обладающих соответствующим опытом и желающих им поделиться. Мы обнаружили, что команды часто недооценивают качество и количество



ПОИСК ПОСРЕДНИКОВ НА РЫНКЕ ЗНАНИЙ

В то время как третьи стороны, такие как бизнес-школы, консультационные фирмы и другие организации с разветвленными сетями, могут в некотором смысле помочь компаниям найти посредников на рынке знаний, многие хорошие источники доступны в существующих профессиональных сетях команды. Большинство обнаруженных нами экспертов с радостью делятся своим опытом совершенно бесплатно, поскольку они также получают выгоду от взаимодействия. Более того, мы обнаружили, что большинству менеджеров просто нравится делиться своими историями и помогать в создании новых подходов.

- Поставщики, идеальный источник посреднических возможностей, как правило, рады помочь. Так, например, когда крупный производитель офисного оборудования модернизировал процесс установления крепких взаимоотношений со своими партнерами по непрямым поставкам, он обнаружил, что его партнер по корпоративной IT-системе страстно желал поделиться информацией.
- Потенциальные поставщики не только высоко мотивированы делиться идеями об улучшениях процессов, но и могут стать отличным источником более радикальных идей. Так, например, когда британский филиал крупной европейской энергетической компании усиливал свою внутреннюю стратегию общекорпоративных сервисов, он собрал полезные перспективы у компаний, заинтересованных в получении аутсорсинга.
- Клиенты часто готовы делиться советами по бизнес-процессам, потому что они также извлекают из этого пользу. Вспомним, например, о японских автомобильных компаниях,

которые на протяжении многих лет работали с поставщиками, чтобы сформировать крепкие сети по обмену знаниями.¹

- Функциональные бизнес-сети являются отличным источником посредничества для компаний, которые модернизируют функциональные процессы (например, в цепочках поставок или управлении кадрами). Все чаще руководители этих функциональных процессов уже являются членами онлайн-сообществ, например HR.com.
- Такие профессионалы, как юристы, доктора и архитекторы, становятся превосходными посредниками на рынке знаний, несмотря на то что они, как правило, ожидают компенсации за свое потраченное время.

Посредничество на основе общих ценностей возможно в среде, в которой менеджеры чувствуют, что они поддерживают моральные причины. Мы наблюдали множество менеджеров, которые хотели поделиться опытом в таких сферах, как разнообразие трудовых ресурсов и экологически ответственные закупки.

Посреднические обмены, при которых компании формально обмениваются информацией в своих областях компетенции, становятся все более привлекательными. Их можно сформировать в том же порядке, как это сделала одна лидирующая мировая компания по производству высоких технологий в середине 1990-х с диверсифицированным мировым сельскохозяйственным игроком. По условиям сделки первая обменяла свой опыт в управлении цепочками поставок на знания второго о рисках управления в сфере закупаемых со стороны продуктов.

¹ See Jeffrey H. Dyer and Nile W. Hatch, "Using supplier networks to learn faster", *MIT Sloan Management Review*, 2004, Volume 45, Number 3, pp. 57–63.

посредников, к которым они могут обратиться за идеями, а также готовность людей делиться информацией.

Привлекайте посредников для извлечения идей

Уникальная информация, которую хорошие посредники на рынке знаний приносят в решение проблемы, передается в их личных историях и рассказанных ими анекдотах. Эти истории содержат почерпнутую, часто полусознательно, из опыта, скрытую информацию, которую сложно задокументировать и передать в надлежащим образом оформленном виде. Тем не менее это скрытое знание особенно эффективно, потому что оно богато практическими советами относительно того, что нужно и чего не нужно делать, которые могут помочь команде внедрить изменения процессов.

По нашему опыту, самый эффективный способ выудить информацию такого рода — это использовать структурированный подход, который основан на нескольких простых правилах. Во-первых, слушать посредника на рынке знаний должна вся проектная команда, потому что вероятность прорыва возрастает с количеством слушателей, каждый из которых обладает уникальным опытом и точкой зрения. Передача скрытых знаний при прослушивании анекдотов из вторых рук неизбежно менее эффективна.

Лучшее из обнаруженных нами средств посредничества на рынке знаний — это часовой телефонный звонок. Личные визиты и видео дают меньше полезных знаний, потому что они неумовимо отвлекают членов команды от опыта слушания, подсознательно подталкивая их к формированию неуместных субъективных оценок, основывающихся на внешнем виде, мимических выражениях и т.д. Посреднику на рынке знаний следует начать разговор с описания своего опыта, связанного с

вопросом по процессу, просто рассказывая историю. 10–15 минут вполне достаточно, чтобы команда освоилась.

Затем на протяжении оставшихся 45 минут члены команды задают вопросы, зондируя представляющие интерес области, задавая дополнительные вопросы и неотступно придерживаясь нити разговора, куда бы их ни завела интуиция. Конечно, опыт не всех людей окажется одинаково ценным, но достаточное его количество будет содержать полезную ценную информацию. Это похоже на добычу руды. Иногда команда не находит ничего, иногда — самородки информации, а иногда — золотую жилу.

Мы обнаружили, что у команд часто случаются моменты озарения, когда посредники вынуждают их переосмысливать знакомые проблемы в новом контексте. Так, например, команда из частного банка хотела стимулировать переход своих клиентов с высокой чистой стоимостью от обычных инвестиций к продуктам по управлению портфелем ценных бумаг, в результате чего клиенты получали более высокие доходы, а банк — более высокую прибыль. Одним из посредников команды был терапевт, который описывал свое умение обращаться с больными, объясняя, что, когда госпитализированные больные отказываются принимать свои лекарства, он решает эту проблему, связываясь непосредственно с их семьями. Это стало прорывом для команды, которая позже успешно применила эту идею в своем собственном контексте, создав способы привлечения больших семейств банковских клиентов к принятию финансовых решений.

Внедряйте новые идеи в план изменений

Последний шаг, который должна сделать команда, — внедрить эти идеи в программу осуществления нового процесса, которая не обязательно должна быть безупречной — всего лишь значительно лучше, чем

уже существующая. Как показывает опыт, трех или четырех инновационных проектных элементов достаточно для создания мгновенной привлекательности продукта для высшего руководства. Команде следует думать о каждом элементе как об ограниченном выпуске, который создает импульс, одновременно сокращая беспокойства, связанные с осуществлением.

Британский филиал европейской энергетической компании привлек посредников на рынке знаний по инициативе отдела материально-технического снабжения, чтобы помочь ему убедиться в социальной ответственности его поставщиков. Проектная группа создала целый ряд новых процессов и процедур как для поставщиков, так и для покупателей электросети. Чтобы получить одобрение, команда внедряла эти идеи постепенно на протяжении следующего года, начав с новых правил внутреннего распорядка, которые обозначили ожидания энергетической компании от поставщиков. После того как эти принципы внутреннего распорядка получили одобрение, команда начала предлагать к использованию новые инструменты самооценки, которые помогли этим поставщикам определить, когда их действия не соответствовали ожиданиям энергетической компании, и определить способы устранения любых проблем.

По мере роста воодушевления этим проектом среди руководителей высшего звена команда выпустила инструменты, созданные ею, чтобы помочь группе обеспечения энергетической компании определить, насколько большие риски могут представлять отдельные поставщики для важных социальных и экономических параметров и степени влияния на окружающую среду. Эти инструменты выпускались в сопровождении новых процессов аудита, чтобы помочь покупателям держать отчетность поставщиков под контролем и даже чтобы показать поставщикам, куда инвестировать их ресурсы, чтобы улучшить

соблюдение установленных требований. Год спустя, когда проект уже утвердился, команда внесла дополнительные улучшения, к которым на начальной стадии отнеслись бы скептически. Они прибегли к привлечению экспертов по устойчивому развитию для консультирования группы обеспечения энергетической компании, сделав особый акцент на покупке товаров с более высоким уровнем содержания вторичного сырья и установлению отношений с неправительственными организациями.

Такие шаги не остались незамеченными. Этот проект не только помог энергетической компании перенять лучшие методики приобретения и укрепить методы работы своих поставщиков, но и дал этой компании возможность получить престижную награду торговой ассоциации за корпоративную социальную ответственность.

ОТКРЫТЫЙ ПУТЬ

Хотя полностью предугадать, каким путем будут развиваться открытые инновации в ближайшие пять лет невозможно, наше исследование уже показывает, что посредничество на рынке знаний может изменить способ развития компаний и улучшить их базовые бизнес-процессы. Тем не менее, как и другие формы открытых инноваций, эта требует значительных изменений со стороны руководства.

Так, например, руководителям всех уровней придется больше узнать о социальных сетях, к которым они принадлежат или к которым могли бы принадлежать. Остались в прошлом те времена, когда они могли просто заполучить оптимизированные взаимоотношения в своих собственных отраслях. Руководители, которые могут создать ряд внешних сетей, станут жизненно необходимыми для способности компании к инновациям.

Однако простой вовлеченности недостаточно. Менеджеры должны быть готовы

использовать свои сети и обращаться за помощью к незнакомым людям. Многим из них придется преодолеть сильные предрассудки: желание создавать собственные решения проблем вместо того, чтобы применять уже существующие решения; как-никак с самого раннего возраста всех нас учили в школе, что нельзя списывать у других учеников. Тем не менее молодые руководители — скажем, родившиеся в 1980 году или позже — идеально готовы воспользоваться преимуществом нового метода работы, потому что использование социальных сетей стало их второй натурой.

Организации также сталкиваются с проблемами при организационном оформлении открытых инноваций. Некоторые известные нам компании изучают возможности использования функции “разведывания”, чтобы помочь охарактеризовать и организовать сети, доступные для менеджеров. Такая функция может быть распо-

ложена в пределах центральной группы стратегий компании или (чтобы опереться на знания, полученные от поставщиков) в отделе закупок. Компании с функциями обучения и развития могут привлечь свои богатые внешние связи с академиком и другими экспертами.

Новые применения принципов открытых инноваций позволяют прогрессивным компаниям улучшить не только свои продукты, но и их базовые внутренние бизнес-процессы. Благодаря использованию самых разнообразных источников знаний и комбинации полученных извне аналитических наработок с внутренними, компании могут создать революционные технологические новшества, ориентируя себя на мир с широким использованием социальных сетей, в котором то, *кого* знают служащие, так же важно, как и то, *что* они знают.

ИСТОЧНИКИ

1. См. Larry Huston and Nabil Sakkab, “Connect and develop: Inside Procter & Gamble’s new model for innovation”, *Harvard Business Review*, 2006, Volume 84, Number 3, pp. 58–66.

2. Термин “посредничество на рынке знаний” был придуман Энди Харгадоном и Робертом Саттоном, чтобы описать компании, охватывающие многочисленные рынки и технологические сферы, которые переводят инновации из бизнеса в бизнес. Мы рекомендуем оригинальную статью этих авторов по данной

теме: “Building an innovation factory,” *Harvard Business Review*, Volume 78, Number 3, pp. 157–66.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ЕЕ ЦЕННОСТЬ КАК ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА¹

Эндрю Кляйн, Американский университет г. Шарджа,
Объединенные Арабские Эмираты

ВВЕДЕНИЕ

В этом исследовании рассматривается, как руководители фирм могут управлять своей бизнес-стратегией при одновременном развитии соответствующей корпоративной культуры, в то же время приобретая знания о связи между корпоративной культурой и производительностью. Соответствующее согласование стратегии с культурой может помочь фирме в создании ценности и дохода. Также оно может способствовать мотивации и приверженности служащих и созданию высокопроизводительных рабочих команд (Klein, 2003).

Организации представляют собой набор важных ресурсов, которые позволяют им конкурировать (Barney, 1991). В этих рамках различия в производительности между фирмами могут быть приписаны различиям в их возможностях и ресурсах, которые включают также корпоративную культуру. Если ресурсы организации — ЦРНО (т.е. ценные, редкие,

неповторимые и организационные), они могут составить основу для значительного конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество, в свою очередь, должно содействовать эффективности и создавать для фирмы доходы выше среднего.

Однако организационные ситуативные стратегии и модели стратегического выбора (Child, 1972) предполагают, что ресурсы и любой вид стратегии взаимодействуют между собой, давая результаты. Так, например, Пфедфер отмечает: “Общепринятая точка зрения, которой обучают на многочисленных курсах по человеческим ресурсам в бизнес-школах и которую часто упоминают в статьях, придерживается мнения, что управленческие практики должны зависеть от конкретной стратегии фирмы в отношении продукта”. (Pfeffer, 1998, p. 56). Придерживаясь этой общепринятой точки зрения, организации используют как материальные ресурсы, такие как материальные активы, так и нематериальные ресурсы, такие как кадровые ресурсы

¹ Andrew Klein, “Corporate Culture: It’s Value as a Resource for Competitive Advantage”, *Journal of Business Strategy*, 32, no. 2, (2011), pp. 21–28. Copyright © Emerald Group Publishing Limited. Все права защищены.

и корпоративная культура, при формировании и внедрении своего стандартного стратегического типа (Porter, 1985; Miles and Snow, 1978). Вероятность получения конкурентного преимущества от нематериальных ресурсов больше, чем от материальных, потому что они проявляют тенденцию к обладанию характеристиками ЦРНО — они ценные, редкие и их сложно имитировать (Барни, 1986; Hamel and Prahalad, 1994). Социально комплексные ресурсы, такие как корпоративная культура, являются уникальными. Следовательно, менеджеры могут адаптировать эти практики и создать корпоративную культуру, которая дополняет выбранную ими типичную стратегию. Хотя Пфедфер и не одобряет такой подход, он резюмирует: “Фирмам, использующим стратегию «прямого пути» в обслуживании, качестве или дифференциации продукта, необходимо придерживаться высокой вовлеченности или высокой доли управленческих практик; те фирмы, которые используют стратегию на основе минимализации издержек, должны отдать предпочтение более тейлористической, ориентированной на контроль стратегии” (Pfeffer, 1998, p. 56).

Данная научная статья рассматривает вопрос “соответствия” между стратегией и культурой, особенно с учетом возможности определения и измерения культуры, чтобы ее можно было изучить наряду с бизнес-стратегией. Это исследование задает вопрос, существует ли такой тип корпоративной культуры, которая является ЦРНО в целом по организациям, или же это зависит от типа задействованной бизнес-стратегии. Ожидается, что руководители возглавят свою корпоративную культуру, поэтому они оправданно недоумевают, как им приступить к этой сложной в управлении, но важной концепции. Я надеюсь, что эта статья может пролить на этот вопрос немного света.

ПРОБЛЕМА ИССЛЕДОВАНИЯ

Если культуру фирмы можно считать ЦРНО-ресурсом, какой тип культуры подойдет для альтернативных бизнес-стратегий и существует ли оптимальный тип корпоративной культуры, независимо от общей стратегии, выбранной фирмой?

Этот вопрос противоречит классическому “ситуативному подходу”, т.е. эта культура зависит от “соответствия” типа задействованной стратегии с “универсальным” подходом, который утверждает, что существуют определенные типы корпоративной культуры, которые являются более совершенными, независимо от типа используемой стратегии.

ПРОЦЕСС И МОДЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Изучаемая в этой статье проблема рассматривает вопрос о взаимодействии бизнес-стратегии и организационной культуры на систематической основе. Чтобы проанализировать этот вопрос, я собрал данные, рассматривающие специфическое соответствие между стратегией и культурой на основе общих характеристик, в том числе преодоление последствий внешней неопределенности. Уровень неопределенности во внешней среде фирмы должен частично формировать стратегию фирмы (Govindarajan, 1988; Miles and Snow, 1978). Подобным образом тип культуры фирмы является одним из ресурсов, который может помочь ей справиться с неопределенностью в разрезе изменения внешних условий и их сложности (Kotter and Heskett, 1992).

Предыдущее исследование (Miles and Snow, 1978, 1984) привело к выводу, что фирмы с исследовательскими стратегиями сталкиваются с большим уровнем неопределенности во внешней среде, чем фирмы,

использующие оборонительные стратегии. Govindarajan (1988) предполагает, что подобные взаимоотношения возможны для модели Портера; фирмы, использующие стратегии дифференциации, работают в менее определенных условиях, чем их малозатратные конкуренты, при этом источником неопределенности являются сложность и неопределенность.

Как явствует из проведенного исследования (Kotter and Heskett, 1992) фундаментального исследования корпоративной культуры и общей результативности компании, адаптивные культуры не только лучше подходят для борьбы с неопределенными условиями, но и как следствие могут использоваться для внедрения стратегий исследования/дифференциации, к которым, как правило, прибегают в условиях неопределенности. Неадаптивные культуры, в которых поведенческие нормы поддерживают контроль и постоянство, с большей вероятностью будут использованы в организациях, которые работают в относительно простых и стабильных условиях и перенимают низкозатратные или оборонительные стратегии.

Я собрал данные для вторичного анализа более чем у 2600 ($n = 2662$) членов более чем 300 ($n = 311$) организаций. Эта выборка включала организации из широкого спектра промышленных групп как в производственном секторе, так и в секторе обслуживания, варьирующиеся в размере от индивидуальных предпринимателей с несколькими служащими до крупных корпораций с десятками тысяч служащих. Во время этих исследований были собраны данные по культуре производства в структурных подразделениях, в которых они проводились и в которых изучали определяющие факторы и долгосрочные результаты изучаемых культур, а также отдельно были установлены типы основных бизнес-стратегий, используемых организациями.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Для измерения культуры производства была использована Опись корпоративной культуры (ОКК), которая оценивает культуру с точки зрения 12 поведенческих норм, классифицированных по трем факторам. Вот эти три фактора:

1. конструктивный;
2. пассивно-оборонительный;
3. агрессивно-оборонительный.

Опись включает 120 позиций, по десять на каждую из 12 поведенческих норм. Достоверность и надежность мер общепризнанна, оценена и отмечена в ряде исследований и журнальных статей (Cooke and Szumal, 1993, 2000; Klein, 2003; описание 12 стилей и трех факторов ОКК см. в приложении).

Я создал отдельный вопросник “Интервью с исполнительным директором”, для связи со старшим руководством подопытных рабочих единиц. Он был использован для измерения бизнес-стратегии по трем основным величинам:

1. дифференциация против стратегии лидерства по издержкам;
2. диапазон обслуживания продукта;
3. внедрение нового продукта.

Номенклатуру и инструменты измерения можно получить у автора.

ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ: РЕСУРСЫ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ФИРМЫ

Barney (1991) предположил, что действенный подход к пониманию конкурентного преимущества состоит в том, чтобы изучить его сильные или слабые стороны, а затем применить эту классификацию к

возможностям фирмы. Эта стратегия, которая делает акцент на внутренние ресурсы фирмы как на основной источник конкурентного преимущества, расширяет традиционный внешний акцент на возможности и угрозы или на внешние условия. Barney (1991) предполагает, что ресурсы могут предложить организации конкурентное преимущество, если они помогают ей противостоять внешним угрозам, а также являются редкими на конкурентном рынке и конкурентам непросто их имитировать или заменить (ЦРНО). Я попытался применить эту концептуальную основу для анализа корпоративной культуры как критического ресурса. Этот основной ЦРНО-подход к ресурсам фирмы также может распространяться на другие практики и методы управления человеческими ресурсами в фирме.

ТИПОВЫЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Фундаментальная характеристика антропологии заключается в том, что все культуры в определенной степени уникальны. Именно эта уникальная характеристика культуры не поддается имитации, т.е. одна фирма не может скопировать все параметры другой культуры. Вы не можете “переконструировать” корпоративную культуру, как вы можете это сделать с iPod.

На основании своей оценки конкурентных возможностей и внешних ресурсов фирмы выбирают для конкуренции так называемые типовые бизнес-стратегии. Модель Портера (Porter, 1985) предполагает, что фирмы могут прибегнуть к стратегии низкочрезвычайно конкурентности или дифференциации, в то время как формат Майлза и Сноу (Miles and Snow, 1978) предлагает использовать в качестве

соответствующих типовых стратегий стратегию исследователя или защитника. Обе модели предлагают альтернативы “серединного пути” плюс ситуации, в которых фирма совершенно не в состоянии выбрать четкую стратегию.

Эти типовые бизнес-модели предполагают, что для фирм существуют оптимальные способы конкурировать в своих окружающих условиях с учетом их внешних характеристик. Эти типовые типы стратегий составляют базовую бизнес-стратегию, с помощью которой фирма решает конкурировать на данном рынке сбыта. Объединяя внешние и внутренние перспективы, мы можем видеть, как внешние силы формируют стратегический выбор.

В контексте стратегического выбора культура фирмы может считаться ценной, если она окупает принятые риски и творческий подход и если эта фирма работает в отрасли, в которой очень важно быть новатором и создателем новых продуктов. Например, *Sony*, *3M*, *Motorola* и *Apple* конкурируют в сфере, где инновации являются основным условием выживания, а фирмы будут обслуживаться, развивая корпоративные культуры с поведенческими нормами, которые поощряют инновации (Prahalad and Hamel, 1990). Если фирмы сочетают правильные инновационные поведенческие нормы с технологическими навыками, они должны уметь искусно реагировать на новые внешние возможности. В этом смысле их культура (поведенческие нормы, которые поощряют инновации) не будет считаться “ценным” стратегическим ресурсом.

В последние десятилетия мы стали свидетелями многочисленных примеров фирм, работающих в похожих отраслях с чрезвычайно разрозненными результатами. Там, где компания *Apple* процветала, компания *Sony* еле барахталась. Там, где преуспевали *Nucor* и *Wal-Mart*, *USX* и *Sears* боролись за выживание. Стратегия, которая делает акцент на внутренних ресурсах

фирмы как на основном источнике конкурентного преимущества, свидетельствует, что эти малоэффективные фирмы (*Sony*, *USX*, *Sears*) обладали сильной, консервативной культурой, которая помешала им выявить и изучить новые возможности в их отраслях. Их успешные конкуренты (*Apple*, *Nucor*, *Wal-Mart*) смогли создать рациональную, гибкую и предпринимательскую культуру, которая учитывала и внедряла новые стратегии.

При определении относительной ценности корпоративной культуры как внутреннего ресурса необходимо связать внутренние ресурсы и возможности фирмы с ее внешними возможностями угрозами. Таким образом, организационные ресурсы более ценны, когда они помогают нам использовать внешние возможности и нейтрализовать угрозы. Объединив модель типовой бизнес-стратегии со стратегией, которая делает акцент на внутренние ресурсы фирмы как на основной источник конкурентного преимущества, мы можем изучить такой ресурс, как культура, с точки зрения его потенциальной стратегической ценности. С практической точки зрения эти результаты могли бы помочь фирмам вычленить потенциальные возможности и угрозы, которые могут быть использованы путем максимального использования характеристик ценного ресурса. Частично это связано с тем фактом, что культура, как было упомянуто выше, является социально сложным внутренним феноменом, который сложно имитировать и, следовательно, который является уникальным. Социально комплексные активы включают непатентоспособные ресурсы, такие как репутация, доверие, командная работа, сотрудничество и дружба. Эти величины сложно воспроизвести, и руководители теоретически могли бы извлекать выгоду из новых подходов, которые помогают им создавать соответствующую культуру, которая может функционировать как мощная

возможность, позволяющая использовать в своих интересах внешние возможности и угрозы (Barney, 1986).

СТРАТЕГИЯ И КУЛЬТУРА: СИТУАТИВНЫЙ ПОДХОД ПРОТИВ УНИВЕРСАЛЬНОГО ПОДХОДА

Это исследование помогает нам изучить, как разные типы бизнес-стратегий связаны с различными типами корпоративной культуры. Как уже отмечалось, базовая предпосылка ситуативности организаций состоит в том, что фирмам, ставшим сторонниками специфической стратегии, нужны культурные нормы, отличающиеся от тех, которые требуются организациям, принявшим альтернативные типы (Joyce and Slocum, 1990; Delery and Doty, 1996). Ситуативность означает “поживем—увидим”, что требует соответствия между рассматриваемыми величинами. При ситуативном подходе менеджерам следует действовать согласно предписаниям, в соответствии с которым организации, которые достигают согласованности или соответствия между своими типами культур и типами стратегий, должны превзойти фирмы, которые их не достигли (Arthur, 1994). В этом случае менеджерам следует создать или модифицировать системы и структуры, чтобы установить и усилить тот тип культуры, который необходим для эффективного внедрения выбранного типа стратегии.

Управленческие инициативы в этом направлении должны основываться на тех видах межличностных отношений и связанных с выполнением задачи моделях поведения, которых требует данная стратегия. Например, компания *Hewlett-Packard*, которая использует стратегию “исследова-

теля/дифференциации”, может сознательно развивать культуру, которая подчеркивает риск, индивидуальность и инновации. И напротив, компания *Emerson Electric*, которая конкурирует на основе низких издержек, может придерживаться стратегии “защитника/низких издержек” и культуры, которая подчеркивает бережливость, внимание к деталям и дисциплину (Miles et al., 1993). В каждом из этих случаев, основанных на ситуативной модели, корпоративная культура должна соответствовать выбору стратегии и поддерживать его.

Методология для согласования типа стратегии и культуры включает:

- диагностику текущей рабочей культуры;
- сравнение культурных поведенческих норм и ожиданий с задачами и типом управления, требующимися от руководителей для внедрения стратегии;
- разработку организационных подходов, обусловленных несовместимыми особенностями во взаимоотношениях стратегия–культура.

Эта методология и полученные с ее помощью связи теоретически должны привести к желаемому соответствию между культурой и типом стратегии (Badovick and Beatty, 1987).

Альтернативой вышеупомянутому ситуативному подходу является “универсальный” подход, который предполагает, что существуют определенные типы культур, которые более совершенны сами по себе, независимо от используемой фирмой стратегии. Основное различие между ситуативным и универсальным подходом некоторое время оставалось предметом обсуждений и дебатов в управленческой сфере.

РЕЗУЛЬТАТЫ, ОБСУЖДЕНИЕ И ПРИМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

Это исследование сосредоточено на корпоративной культуре и деятельности фирмы с учетом типов стратегий, выбранных организациями. При разработке этого исследования учитывались две потенциально конкурентные теоретические перспективы: универсальный подход, согласно которому адаптивная/конструктивная культура является оптимальной, независимо от используемой организацией стратегии, и теории стратегического управления (которые утверждают, что различные типы культур подходят для различных типов стратегий). Замысел исследования позволил мне изучить взаимоотношения между культурой и эффективностью фирмы, опираясь на тип используемой фирмой бизнес-стратегии. Таким образом, я получил возможность прийти к выводу о том, являются ли различные типы культур подходящими и тесно связанными с результатами в контексте различных типов стратегий, или же оптимальным будет один тип культуры, независимо от стратегии.

Данные этого исследования были статистически проанализированы, и я подвожу здесь итоги. Целью этого исследования была стратегия, ослабляющая взаимосвязь между культурой и результатами фирмы, такими как качество продукта. Это исследование указывает, что тип базовой стратегии не является важным фактором при объяснении взаимоотношений между стратегией и результатами, как это было с типом задействованной культуры. По-видимому, конструктивные культурные нормы (описание типов культуры см. в приложении)

положительно связаны с качеством, а оборонительные нормы — негативно, независимо от используемой стратегии.

В целом эти исследования позволили получить некоторые примечательные выводы, которые поддерживают общее утверждение о том, что, во-первых, “культура имеет значение”, и что клише о том, что “культура ест стратегию на завтрак”, очевидно, имеет некий смысл. Можно было бы привести аргументы в пользу того, что следовало бы рекомендовать организациям управлять своей культурой как стратегическим ресурсом, установив гибкие, адаптивные, конструктивные культурные нормы независимо от используемого типа стратегии. Как видим, конструктивная культура не только подходит для фирм, использующих стратегию дифференциации/исследователя, но и превосходит оборонительную культуру, даже если фирма использует стратегии низких издержек/обороны.

Это говорит о том, что для того, чтобы стать высокопроизводительной организацией, руководству фирмы необходимо, во-первых, понять свой бизнес и свою отрасль и применить эти знания для развития соответствующей стратегии и, во-вторых, создать адаптивную, конструктивную культуру, чтобы реализовать ее независимо от типа используемой стратегии.

ОГРАНИЧЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ И БУДУЩЕЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Представители сферы управления по-прежнему расходятся во мнениях относительно того, каким образом корпоративная культура помогает организациям реагировать на сигналы рынка, создает корпоративное единство и реализовывает стратегию. Результаты моего исследования позволяют предположить, что культу-

туру создают и распространяют множество механизмов, включая характер работы, стиль руководства, методы работы с человеческими ресурсами, распределение власти и другие определяющие. Эти данные позволяют предположить, что управление культурой обладает высоким потенциалом воздействия и что руководителям нужно понимать, как управлять культурой, при условии, что определенные культурные нормы могут быть либо эффективными, либо неэффективными, независимо от стратегии фирмы.

Результаты этого исследования предоставляют больше доказательств в поддержку универсальных теорий. Согласно этим доказательствам существуют определенные практики, принципы и программы, которым следует отдать предпочтение, когда дело касается руководства людьми и организациями (Pfeffer, 1998). Целью этого исследования было не устранение полемики относительно использования ситуативного подхода против универсального, а поиск компромисса. Используемый здесь подход предполагает, что существует ядро универсальных теорий (конструктивные стили культур против оборонительных), которые объединяются с непредвиденными обстоятельствами (например, дифференциация против стратегии низких издержек), чтобы в той или иной степени влиять на рабочие и корпоративные результаты. На практике создается впечатление, что обе теории объединяются, вместо того чтобы конкурировать между собой.

Одно из очевидных ограничений этого исследования связано с характером результатов, выбранных в качестве переменных критериев. Данные о росте выручки были доступны только в виде маленьких сокращенных образцов, недостаточно надежных, чтобы можно было включить их в результаты. Следовательно, я не смог измерить финансовые или экономические результаты; измерены только перцептивные и поведенческие.

ИСТОЧНИКИ

- Arthur, J.B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 670–687.
- Badovick, G.J. and Beatty, S.E. (1987), "Shared organizational values: measurement and impact upon strategic marketing implementation", *Academy of Marketing Science*, Vol. 15 No. 1, pp. 19–26.
- Barney, J. (1986), "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656–665.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99–120.
- Child, J. (1972), "Organizational structure, environment, and performance", *Sociology*, January, pp. 1–22.
- Cooke, R.A. and Lafferty, J.C. (1983, 1986, 1987), *Organizational Culture Inventory*, Human Synergistics, Inc., Plymouth, MI.
- Cooke, R.A. and Szumal, J.L. (1993), "Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: the reliability and validity of the organizational culture inventory", *Psychological Reports*, Vol. 72, pp. 1299–1330.
- Cooke, R.A. and Szumal, J.L. (2000), "Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations", *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Publications, San Francisco, CA.
- Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 802–835.
- Govindarajan, V. (1988), "A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 828–853.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Joyce, W.E. and Slocum, J.W. (1990), "Strategic context and organizational climate", in Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Klein, A.S. (2003), "Organizational culture and business strategy; culture as a source of competitive advantage", неопубликованная диссертация, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York, NY.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1984), "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, Vol. 31 No. 1, pp. 36P52.
- Miles, R.E., Snow, C.C. and Sharfman, M.P. (1993), "Industry synergy, variety, and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 163P77.
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Prahalad, C. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79P91.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Двенадцать стилей корпоративной культуры, определенных в Описи корпоративной культуры

Конструктивные нормы

Конструктивные культуры, в которых коллективу предлагается взаимодействовать с другими и подходить к задачам таким образом, чтобы удовлетворить их потребности самые высшего порядка, характеризуются нормами достижения, самореализации, поощрения гуманизма и аффилиативности.

Достижение. Культура достижения характеризует организации, которые хорошо выполняют задачи и ценят коллектив, который устанавливает и осуществляет свои цели. Ожидается, что коллектив будет ставить перед собой сложные но реальные цели, создавать планы по достижению этих целей и с энтузиазмом их преследовать (стремиться к высоким стандартам деятельности).

Самореализация. Культура самореализации характеризует организации, которые ценят творческий подход, качество ставят перед количеством и ставят себе за задачу как реализацию, так и индивидуальный рост. Коллектив поощряют получать удовольствие от своей работы, заниматься саморазвитием и новой, интересной деятельностью (развивать уникальное и независимое мышление)

Поощрение гуманизма. Культура, поощряющая гуманизм, характеризует организации, в которых используется причастный и лично-ориентированный способ управления. Ожидается, что коллектив будет участливым, конструктивным и открытым для влияния при работе друг с другом (помогая другим расти и развиваться).

Аффилиация. Аффилиативная культура характеризует организации, которые придают первостепенное значение конструктивным межличностным взаимоотношениям. Ожидается, что коллектив будет дружелюбным, открытым и восприимчивым к удовлетворению потребностей своей рабочей группы (обращаться с другими в дружелюбной манере).

Пассивные/ оборонительные нормы

Пассивно-оборонительная культура, коллектив которой считает, что он должен взаимодействовать с *людьми* таким образом, чтобы не ставить под угрозу свою собственную *безопасность*, характеризуется нормами одобрения, обычности, зависимости и уклонения.

Одобрение. Культура одобрения описывает организации, в которых избегают конфликтов, а межличностные отношения можно назвать довольно приятными — по крайней мере на первый взгляд. Коллектив чувствует, что он должен соглашаться с другими, завоевывать их одобрение и быть похожим на других (“идти вперед” с другими).

Обычная. Обычная культура описывает консервативные, традиционные, бюрократические организации. Ожидается, что коллектив будет подчиняться, соблюдать правила и производить хорошее впечатление (всегда следуя политике и практике).

Зависимая. Зависимая культура описывает иерархические и пассивные в участии организации. Централизованное принятие

решений в таких организациях приводит к тому, что их коллектив делает только то, что ему говорят, и согласовывает все решения с вышестоящими (угодая тем, кто занимает руководящие посты).

Уклонение. Культура уклонения характеризует организации, которые не награждают за успех, но и наказывают за ошибки. Негативная система поощрений заставляет коллектив перекладывать ответственность на других и избегать вероятности быть обвиненным в ошибке (ждать первого шага от других).

Агрессивные/ оборонительные нормы

Агрессивно-оборонительная культура предусматривает, что коллектив будет решительно подходить к *выполнению заданий*, чтобы защитить свой статус и *безопасность*; характеризуется “нормами оппозиции, власти, конкуренции и перфекционизма” (Кук и Жумаль, 1993, ст. 1302).

Оппозиция. Оппозиционная культура описывает организации, в которых поощряются конфронтация и негативизм. Коллектив завоевывает статус и влияние, играя решающую роль, и, таким образом, укрепляя свое положение, чтобы выступать против идей других (указывая на недостатки).

Власть. Культура власти описывает организации с пассивным участием, сформированные на основе авторитета, сопряженного с должностями членов коллектива. Коллектив считает, что его наградят за соблюдение осторожности, контроль над подчиненными и в то же время за отзывчивость к запросам начальства (обретение поддержки).

Конкуренция. Конкурентная культура — это культура, в которой ценится победа, а коллектив награждает за то, что он превосходит других. Коллектив действует в рамках “победа или проигрыш” и считает, что для того, чтобы его заметили, он должен работать против своих партнеров (а не совместно с ними), превращая работу в соревнование.

Перфекционизм. Культура перфекционизма характеризует организации, в которых ценятся перфекционизм, настойчивость и тяжелая работа. Коллектив чувствует, что он должен избегать любых ошибок, держать все под своим контролем и работать сверхурочно, чтобы достичь узко очерченных целей (достигая совершенства в работе).

Источник. Cooke and Lafferty (1983, 1986, 1987). © 1987 by Human Synergistics, Inc. Адаптировано с разрешения.

ЧТО СЕЙЧАС ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Гэри Хэмел, Лондонская школа бизнеса

Фокус на пяти первостепенных вопросах

Лидеры без страха смотрят на многогранные планы создания организаций, которые могут выиграть в мире неустанных изменений, безжалостной конкуренции и непрекращающихся инноваций.

Я обращаюсь со страстным призывом заново создать тот менеджмент, который мы знаем, — переосмыслить наши предположения о капитализме, властях и жизни на работе — и предложить план по созданию организаций, годных для будущего и годных для человеческих существ.

Очевидно, что в наше время многие вещи имеют особое значение, включая социальные сетевые сервисы, *супермассивы данных*, возникающие рынки, виртуальное сотрудничество, управление рисками, открытые инновации и устойчивое развитие. Но в мире разрушенной стабильности и изношенного доверия *одни вещи значат больше, чем другие.*

У проблем нет границ, чего не скажешь о ширине зоны лидерства. Поэтому вы должны четко представлять, *что сейчас имеет значение.* Спросите себя: какие решающие задачи определяют, что нас ждет в ближайшие годы — процветание или провал? Для меня *первостепенными являются пять вопросов.*

- **Ценности.** В экономике свободного рынка всегда будет место для эксцессов, но в последние годы создается впечатление, что ненасытные банкиры и главные

исполнительные директора стремятся во что бы то ни стало установить новые рекорды по эгоцентричной безответственности. В справедливом мире на них подали бы в суд за клевету на капитализм. Не удивительно, что *крупные корпорации* в наше время принадлежат к числу учреждений, пользующихся *наименьшим доверием* общества. Когда доверие ослабло, бремя регулирования бизнеса выросло. Изменение направления развития этих тенденций потребует *нравственного возрождения.*

- **Инновации.** В плотно связанной мировой экономике успешные продукты и стратегии быстро копируют. Без *неослабного внедрения инновационных идей* успех скоротечен. Тем не менее некоторые компании делают внедрение инновационных идей всеобщей работой каждый день. Инновации случаются вопреки системе, а не благодаря ей. Это проблема, потому что *инновация — это единственная устойчивая стратегия для создания долгосрочной ценности.* После десятилетий разговоров об инновациях, пришло время ликвидировать разрыв между *риторикой и реальностью, переоценив приоритеты и перевооружив умы.*
- **Адаптивность.** Скорость изменений растет, и такими же темпами должна расти скорость стратегического обновления. Проблема в том, что изменения

почти всегда бывают вызваны кризисом; это несвоевременно, травматично и дорого. В большинстве организаций слишком много вещей навсегда остаются в прошлом и слишком мало способствуют проактивным изменениям. *Партия прошлого*, как правило, более сильная, чем *партия будущего*. Вот почему должностные лица обычно проигрывают необремененным прошлым выскочкам. В мире, где отраслевые лидеры могут за ночь превратиться в аутсайдеров, единственный способ *сохранить успех состоит в том, чтобы заново его изобрести*.

- **Увлеченность.** Инновации и воля к переменам являются продуктами страсти — плодами *праведного недовольства статус кво*. К сожалению, средний рабочий класс можно назвать кайфоломом. *Пустячные правила, скучные цели и пирамидальные структуры* истощают эмоциональную живость работы. Возможно, это не имеет никакого значения в экономике знаний, но это имеет огромное значение в творческой экономике. В наше время клиенты ожидают получить что-то *исключительное*, но очень незначительному числу организаций удается им это предоставить. И проблема здесь не в отсутствии компетенции, а в отсутствии рвения. Разница между *пресным* и *гениальным* кроется в увлеченности.

- **Идеология.** Почему наши организации кажутся менее адаптируемыми, инновационными, одухотворенными и благородными, чем люди, которые в них работают? Что делает их *бесчеловечными*? Ответ: *управленческая идеология, которая обожествляет контроль*. Какими бы ни были рассуждения об обратном, *контроль является основной озабоченностью большинства руководителей и систем управления*. В то время как соответствие (бюджету, поставленным задачам, текущей политике и рабочим правилам) создает экономическую ценность, эта ценность меньше, чем она была раньше. Что создает ценность в наши дни — так это *неожиданно блестящий продукт, чудесно странная кампания и необычные впечатления клиентов*. Беда в том, что режим, в котором *безраздельно властвует контроль*, уничтожает уникальность. Выбор очевиден: смириться с тем фактом, что ваша организация никогда не станет более адаптируемой, инновационной или вдохновляющей, чем сейчас, или искать альтернативы *догме контроля*. Улучшения процессов и моделей здесь недостаточно — нам нужны *более хорошие принципы*, чтобы выйти за рамки привычных границ *привычных методов управления* и обыденной эвристики (*заставить всех грести в одном направлении*).

Gary Hamel, "What Matters Now", *Leadership Excellence*, Vol. 29, No. 4, 2012, p. 4. Воспроизведено с разрешения *Leadership Excellence*.